

*The New York Times* Bestseller

# БИЗНЕС- ПРИКЛЮЧЕНИЯ

12 классических  
историй Уолл-стрит

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

*Билл Гейтс*

**ДЖОН  
БРУКС**





**Джон Брукс**

**Бизнес-приключени**

**я. 12 классических**

**историй Уолл-стрит**

John Brooks

## BUSINESS ADVENTURES

Twelve Classic Tales from the World of Wall Street

Перевод с английского А. Анваера

Художественное оформление В. Матвеевой

Иллюстрация на переплете Shutterstock/ Robert F.  
Balazik

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

# 1. Биржевые колебания

## Маленький крах 1962 года

Фондовая биржа – дневной приключенческий сериал для богатых – не была бы фондовой биржей без чередования взлетов и падений. Любой завсегдаит клиентского зала, любящий фольклор Уолл-стрит, знает, как великий Джи-Пи Морган-старший<sup>[1]</sup> остроумно ответил простачку, отважившемуся обратиться к нему с вопросом: «Как поведет себя рынок?» «Он будет колебаться», – сухо отреагировал Морган. Правда, у биржи много и других отличительных черт, и среди них как преимущества, так и недостатки. Плюс таков: биржа обеспечивает свободный поток капитала, позволяя, например, оперативно финансировать развитие промышленности. А вот и минус: невезучих, неразумных и внушаемых игроков она легко и просто освобождает от денег.

С возникновением фондовой биржи сложилась модель особого социального поведения – с характерными ритуалами, языком и типичной реакцией на те или иные обстоятельства. Больше всего поражает быстрота, с какой сформировался данный стереотип в тот самый момент, когда в 1611 году в Амстердаме, под открытым небом, появилась первая биржа. Удивительна и его неизменность: он остался тем же и на Нью-Йоркской

---

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

фондовой бирже 1960-х годов. Так уж вышло, что первая биржа оказалась ретортой, в которой выкристаллизовались невиданные ранее человеческие реакции. Торговля акциями в Соединенных Штатах наших дней – умопомрачительное грандиозное предприятие с миллионами миль частных телеграфных линий, компьютерами, способными прочитать и скопировать манхэттенский телефонный справочник за три минуты, и с более чем 20 000 000 держателей акций. Как не похоже на горстку голландцев XVII века, ожесточенно торгующихся под дождем! Однако по поведению – то же самое, что и сейчас, и недаром можно сказать, что Нью-Йоркская фондовая биржа – социологическая пробирка, в которой протекают реакции, помогающие самопознанию рода человеческого.

Поведение участников первой в мире голландской биржи было подробно описано в 1688 году в книге «Путаница путаниц». Автор – азартный биржевой игрок по имени Иосиф де ла Вега. Несколько лет назад сей опус переиздали, переведя на английский, в Гарвардской школе бизнеса. Что же касается современных американских инвесторов и брокеров – а их поведенческие особенности становятся все заметнее в условиях кризиса, – то они во всей красе показали себя в последнюю неделю мая 1962 года, когда колебания на фондовой бирже приняли весьма причудливый характер. В понедельник 28 мая индекс Доу-Джонса<sup>[2]</sup> акций 30 ведущих промышленных компаний, который ежедневно отслеживается с 1897 года, упал сразу на 34,95 пункта, то есть больше, чем в любой другой день, за

---

<sup>2</sup> Старейший фондовый индекс, позволяющий отслеживать цены на акции ведущих компаний.

исключением 28 октября 1929 года, когда он опустился на целых 38,33 пункта. Объем торгов 28 мая 1962 года составил 9 350 000 акций – седьмой по величине дневной оборот за всю историю Нью-Йоркской фондовой биржи. Во вторник, 29 мая, после тревожного утра, когда большинство акций упало намного ниже уровня курса при закрытии торгов 28 мая, рынок внезапно изменил направление движения и энергично скакнул вверх. Индекс Доу-Джонса поднялся – хотя это был не рекордный подъем – на целых 27,03 пункта. Рекорд (или почти рекорд) был поставлен в объеме торгов: было продано 14 750 000 акций. Это действительно дневной рекорд, если не считать объема торгов 29 октября 1929 года, когда число проданных акций превысило 16 миллионов (позже, в конце 1960-х, объемы в 10, 12 и даже 14 миллионов акций стали привычным делом; рекорд 1929 года был побит 1 апреля 1968 года, а в следующие несколько месяцев рекорды падали и устанавливались один за другим). Затем 31 мая, после праздника Дня поминовения, цикл завершился; объем торгов составил 10 710 000 акций (пятый показатель за всю историю), а индекс Доу-Джонса увеличился на 9,4 пункта, немного поднявшись по сравнению с днем начала лихорадки.

Кризис завершился через три дня. Излишне говорить, что результаты вскрытия обсуждались намного дольше. Еще де ла Вега заметил: амстердамские биржевые спекулянты были «весьма изобретательны в измышлении причин» внезапного падения цен на акции. Естественно, мудрецам Уолл-стрит также потребовалось хитроумие, чтобы объяснить, почему в самый разгар вполне успешного года рынок вдруг резко клюнул носом и едва не пошел ко дну. Главную причину усмотрели в

апрельских нападках президента Кеннеди на капитанов сталелитейной промышленности, вознамерившихся поднять цены. Однако параллельно аналитики проводили напрашивавшуюся аналогию между маем 1962 и октябрем 1929 года. На такое сравнение наталкивало приблизительное равенство динамики цен и объема торгов, не говоря уже о близости чисел – 28 и 29, – которое было, конечно, чистой случайностью, но у многих вызвало зловещие ассоциации. Правда, все согласились, что различий больше, нежели сходства. Принятые между 1929 и 1962 годами регулирующие акты ограничения кредитов, выдаваемых на приобретение акций, сделали практически невозможной потерю игроком всех денег. Короче говоря, меткое словцо, которым де ла Вега охарактеризовал нежно любимую им амстердамскую биржу 1680-х гг., – «притон с азартными играми» – не слишком подходило для Нью-Йоркской биржи периода между 1929 и 1962 годами.

Крах 1962 года наступил не так уж внезапно: тревожные сигналы звучали, хотя заметили и правильно истолковали их очень немногие наблюдатели. В начале года акции начали неуклонно обесцениваться. Падение ускорялось, и за неделю, предшествовавшую кризису, то есть с 21 по 25 мая, показатели стали наихудшими с июня 1950 года. Утром в понедельник 28 мая брокеры и дилеры пребывали в явном недоумении. Достигнуто ли дно? Или падение продолжится? Мнения, как стало ясно потом, разделились. Служба, рассчитывающая индекс Доу-Джонса и рассылающая подписчикам данные по телетайпу, продемонстрировала некоторые опасения, охватившие ее за час с момента начала рассылок (9 часов) до начала торгов (10 часов). За этот час широкая



лента (данные об индексе Доу-Джонса печатаются на вертикально бегущей ленте шириной 15,875 см. Лента называется широкой, чтобы отличаться от ленты, на которой печатаются конкретные цены на акции – горизонтально, по ширине 1,9 см) показала, что многие ценные бумаги, которыми дилеры занимались в выходные дни, рассылая клиентам требования о дополнительном кредитовании, сильно потеряли в цене. Из полученных данных стало ясно, что такого объема перевода активов в наличные деньги «не было уже много лет», а кроме того, последовало несколько обнадеживающих сообщений – например, о том, что компания «Вестингауз» заключила новый контракт с военно-морским министерством. Но еще де ла Вега писал, что в краткосрочной перспективе «сами по себе новости на бирже практически ничего не стоят». Важно настроение инвесторов.

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

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

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

плюсуют, естественно, к времени задержки). К полудню промышленный индекс Доу-Джонса в среднем упал на 9,86 пункта.

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

Заботы Мотнера, как и всех брокеров от Сан-Диего до Бангора, никоим образом не ограничивались

распознаванием тревожных сигналов и толкованием знамений. В конторе уже вовсю шла ликвидация акций. Количество требований, поступивших с утра в контору Мотнера, в пять-шесть раз превышало среднее число, и почти все были требованиями продать. Брокеры изо всех сил пытались убедить клиентов сохранять хладнокровие и придерживать акции, но многие не поддавались убеждению. В другую нью-йоркскую контору Merrill Lynch, на 47-й улице, пришла телеграмма от клиента из Рио-де-Жанейро, в которой просто и категорично говорилось: «Прошу продать все мои акции». Не имея времени на долгие переговоры с клиентом, Merrill Lynch был вынужден выполнить требование. Радио и телевидение, учуявшие во второй половине дня запах сенсации, то и дело прерывали передачи, описывая ситуацию на фондовой бирже; дикторы резко комментировали заявление биржи: «Степень внимания, уделяемого фондовому рынку в этих новостях, может усилить беспокойство инвесторов». Кроме того, проблема, с которой брокеры столкнулись, исполняя требования о продажах, осложнилась чисто техническими факторами. Задержка ленты, которая к 14:26 достигла 55 минут, означала, что тиккеры фиксировали цены часовой давности, которые на один – десять долларов превышали текущие цены. Брокеры не имели возможности сказать клиентам, сколько денег они выручат за проданные акции. Некоторые брокерские фирмы попытались обойти это затруднение, воспользовавшись импровизированными системами оповещения. Так поступила и фирма Merrill Lynch: брокеры после завершения сделки – если они запомнили цену и имели время – просто выкрикивали результат по телефону, связывавшему зал торгов с

конторой, расположенной в доме № 70 на Пайн-стрит. Понятно, что такой самопальный метод далеко не гарантировал отсутствия досадных ошибок.

В зале торгов фондовой биржи, естественно, не звучало даже намек на сплоченность перед лицом опасности; все акции стремительно падали, а объем торгов так же стремительно рос. Де ла Вега мог бы описать эту сцену – что он, собственно говоря, и сделал, причем весьма ярко – так: «Медведи (то есть продавцы) полностью поддались страху, волнению и нервозности. Кролики становились слонами<sup>[3]</sup>, ссоры в таверне превращались в мятеж, малейшую тень воспринимали как признак наступающего хаоса». Не менее тревожным аспектом ситуации оказался факт, что ведущие голубые фишки<sup>[4]</sup>, акции крупнейших компаний страны, тоже были увлечены потоком всеобщего падения; в самом деле, American Telephone & Telegraph, крупнейшая из всех участников торгов, имевшая наибольшее число держателей акций, возглавила падение. На фоне общего объема торгов, превысивший аналогичный показатель для акций 1500 других фондов, проданных на бирже (большая часть бумаг шла за ничтожную долю цены акций AT&T), акции AT&T пострадали от волны продаж, и к двум часам дня их цена составляла  $104 \frac{3}{4}$ , и, упав на  $6 \frac{7}{8}$ , продолжала падать дальше. AT&T всегда считалась на бирже чем-то вроде барана-вожака с бубенчиками.

---

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

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

Теперь все пристально следили за ее акциями. Каждая потеря на долю пункта служила сигналом к всеобщему снижению котировок. Незадолго до трех часов акции IBM упали на  $17\frac{1}{2}$  пункта, акции Standard Oil of New Jersey, обычно устойчивой к колебаниям биржи, на  $3\frac{1}{4}$  пункта, а акции AT&T – до  $101\frac{1}{8}$  пункта. Дна пока видно не было.

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



Не падению рынка, а тому, что вся эта сутолока все же кончилась».

Но кончилась ли? Этот вопрос всерьез занимал дельцов Уолл-стрит и инвесторов страны всю вторую половину дня и весь вечер. Медлительный тиккер продолжал нудно стучать, торжественно выдавая устаревшие цены (к моменту закрытия торгов тиккер отстал уже на один час девять минут и закончил печать результатов всех трансакций лишь к 16:58). Многие брокеры задержались на бирже до пяти часов, подправляя результаты сделок, а затем отправились в свои конторы поработать над отчетностью. Ценовая лента рассказала наконец о ценах все, что могла. Прозвучала весьма грустная история. AT&T закончила торги с ценой  $101 \frac{5}{8}$  за акцию, упав на 11 пунктов. Philip Morris остановилась на  $71 \frac{1}{2}$ , упав на  $8 \frac{1}{4}$  пункта. Показатель Campbell Soup достиг 81, на  $10 \frac{3}{4}$  ниже исходного. Акции IBM продавались в конце дня за 361, потеряв в цене  $37 \frac{1}{2}$ . То же самое происходило и с акциями едва ли не всех остальных компаний. В конторах брокеров ждала гора работы. Самое важное дело – рассылка требований дополнительной маржи<sup>[5]</sup>. Требование дополнительной маржи – это требование к клиенту предоставить дополнительные денежные средства или ценные бумаги для покрытия долга, взятого у брокера на приобретение акций. Такие требования рассылают в тех случаях, когда цены на акции упали настолько, что их суммарная стоимость не может покрыть величину долга. Если клиент не хочет или не может

---

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

возместить недостающие средства, брокер, не теряя времени, продает его акции; такие продажи могут еще сильнее обвалить другие акции, что приводит к рассылке следующей партии требования дополнительной платы, и так далее, и так далее, в яму. В 1929 году яма оказалась поистине бездонной, но в то время еще не существовало федеральных ограничений на величину биржевого кредита. С тех пор размер кредита ограничили, но кредитные требования мая 1962 года оказались такими, что любой клиент мог ждать требования маржи: купленные им акции упали в цене в среднем на 50–60 % стоимости в момент покупки. При закрытии торгов 28 мая одна акция из четырех упала в цене примерно на столько в сравнении с ценой 1961 года. Руководство фондовой биржи подсчитало: между 25 и 31 мая было разослано 91 700 требований внесения дополнительных средств. Можно смело допустить, что львиная доля этих требований – преимущественно в виде телеграмм – разошлась во второй половине дня, вечером и ночью после торгов 28 мая. Только получив эти требования, многие клиенты впервые узнали о кризисе – точнее, о его сверхъестественных масштабах. При этом многие клиенты получили этот «приятный» сюрприз в предрассветные часы вторника.

Если опасность для рынка в результате рассылки требований была меньше в 1962-м, чем в 1929 году, то опасность от другой меры – продажи через взаимные фонды – была неизмеримо выше. В самом деле, многие профессионалы Уолл-стрит позже говорили, что на пике майской лихорадки сама мысль о ситуации во взаимных фондах повергала их в трепет. Как хорошо известно миллионам американцев, покупавших акции у взаимных фондов в течение двух десятков лет, эти приобретения



помогают мелким инвесторам управлять своими ресурсами под руководством опытных экспертов. Мелкий инвестор покупает акции в фонде, а фонд использует его деньги для покупки акций и всегда готов возместить инвестору текущую стоимость акций по желанию этого инвестора. При серьезном падении фондового рынка, как подсказывает логика, мелкие инвесторы захотят немедленно получить свои деньги и станут требовать выкупа акций. Чтобы найти наличные деньги, необходимые для выполнения этих требований, взаимным фондам придется продать часть своих акций; эти продажи повлекут за собой дальнейшее падение фондового рынка, а это, в свою очередь, приведет к тому, что и другие держатели акций потребуют погашения своих акций – и так далее, до самого падения в современный вариант бездонной ямы. Страх крупных инвесторов перед такой возможностью усиливался, поскольку способность взаимных фондов обвалить рынок никогда не была испытана на практике; в 1929 году взаимных фондов, можно сказать, не имелось. К весне 1962 года они накопили умопомрачительную сумму активов – 23 млрд долл., но до тех пор рынок не падал так стремительно. Понятно, что если 23 млрд долл. активов, или хотя бы значительная часть этой суммы, оказались бы выброшены на рынок, то это привело бы к кризису, в сравнении с которым кризис 1929 года показался бы детской шалостью. Один вдумчивый брокер по имени Чарльз Роло, бывший книжным обозревателем в Atlantic до того, как в 1960 году примкнул к литературной тусовке Уолл-стрит, вспоминал: угроза раскручивания спирали падения котировок в результате распродажи взаимных фондов в сочетании с невежеством относительно того, как она, собственно,

выглядит, была «настолько устрашающей, что о ней вообще не говорили». Как человек, не утративший литературного дара в грубой среде экономистов и финансистов, Роло, вероятно, лучше других уловил настроения, царившие в деловой части Нью-Йорка в сумерках 28 мая. «Обстановка казалась какой-то нереальной, – говорил он позже. – Никто, насколько мне известно, не имел ни малейшего представления, скоро ли покажется дно. За день торгов индекс Доу-Джонса упал в среднем на 35 пунктов, до 577. Теперь на Уолл-стрит считается дурным тоном вспоминать, как в тот день ведущие эксперты утверждали, что падение продолжится до 400, а это, конечно, катастрофа. Это магическое число – 400 – повторялось снова и снова, хотя теперь все в один голос утверждают, будто говорили о 500. Помимо этих опасений, многие брокеры испытывали настоящую подавленность. Мы знали, что наши клиенты, среди которых отнюдь не все богачи, понесут огромные убытки из-за наших действий. Считайте как угодно, но это страшно тяжело – терять чужие деньги. Вспомните, что это происходило после 12 лет непрерывного роста фондового рынка. Проработав 10 лет, получая более или менее приличные доходов – для себя и клиентов, – начинаешь считать себя хорошим брокером. Ты на вершине, ты повелеваешь стихией, ты умеешь делать деньги для себя и других. Срыв обнажил нашу слабость. Мы утратили обычную уверенность в себе, и быстро оправиться не получалось». Всего этого было достаточно, чтобы брокерам захотелось выполнить главное правило де ла Вега: *«Никогда не советуй никому покупать или продавать акции, потому что при недостатке проницательности самые благонамеренные советы могут обернуться большой бедой»*.

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

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

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

Однако, вероятно, еще хуже знания о том, что уже случилось, был страх перед тем, что еще могло произойти. Редакционная статья в Times начиналась утверждением, что «на фондовом рынке вчера произошло нечто, напоминающее землетрясение», а затем почти половину колонки газета изо всех сил обосновывала жизнеутверждающую фразу: «Несмотря на все взлеты и падения фондового рынка, мы останемся хозяевами нашей экономической судьбы». Телетайп, печатающий текущий индекс Доу-Джонса, открыл торги, как обычно, в девять утра бодрым приветствием, пожелав всем доброго утра, но затем сразу впал в тревожный тон, начав с сообщений о зарубежных биржевых новостях, и в 9:45, через четверть часа после начала работы, уже прозвучал неприятный вопрос: «Когда же замедлится падение?» Последовал неутешительный ответ: не сейчас. Все признаки указывали, что давление продаж «далеко от насыщения». В финансовом мире начали циркулировать тошнотворные слухи о грядущем разорении различных фирм, оперирующих ценными бумагами, что еще больше сгустило атмосферу безнадежности («Ожидание события производит намного более глубокое впечатление, чем само событие», – как говорил де ла Вега). В тот момент

никто не брал в толк, что в большинстве своем слухи оказались ложными. За ночь весть о кризисе облетела всю страну, и биржа стала центром всеобщего внимания и источником озабоченности. В брокерских конторах коммутаторы не справлялись с входящими звонками, в холлах для посетителей было тесно от визитеров, а во многих случаях и от телевизионщиков. Что касается самой биржи, то все, работавшие в зале торгов, пришли туда заранее, чтобы подготовиться к неминуемой буре, а из контор на верхние этажи дома 11 по Уолл-стрит были мобилизованы дополнительные сотрудники, которые должны были помочь в сортировке требований. Гостевую галерею народ так забил, что в этот день пришлось отменить экскурсии. Одна группа экскурсантов – ученики восьмого класса приходской школы во имя Тела Христова со 121-й Вест-стрит – все же протиснулась на галерею. Классная руководительница сестра Эквин пояснила репортерам, что дети две недели готовились к этому визиту, сделав на бирже вложения – по 10 тыс. воображаемых долларов каждый. «Они потеряли все свои деньги», – отметила сестра Эквин.

За открытием торгов последовали 90 минут подлинного кошмара, какого не помнили даже ветераны, включая тех немногих, кто пережил 1929 год. В первые мгновения было продано сравнительно немного акций, но столь низкая активность не свидетельствовала о спокойной осмотрительности – скорее о сильнейшем давлении продаж, парализовавшем всякое действие. Для предотвращения внезапных скачков цен руководство биржи потребовало, чтобы один из чиновников зала торгов лично давал разрешение на сделку и переход акций в другие руки при продаже по цене, отличавшейся на один или более пунктов от предыдущей для акций

стоимостью меньше 20 долл. или на два и более пунктов для акций выше 20 долл. Потенциальных продавцов оказалось во много раз больше, чем потенциальных покупателей, цены на акции изменились невероятно, и торговать было невозможно без разрешения чиновника, а его отыскать в кричащей толпе было очень трудно. У некоторых ключевых игроков, таких как IBM, диспропорция между числом продавцов и числом покупателей была так велика, что никакие торги не осуществлялись даже с разрешения чиновника. Поэтому приходилось ждать появления охотников за скидками, готовых купить акции по низкой цене. Широкая лента индекса Доу-Джонса, словно и сама потрясенная, выплевывала случайные цены и бессвязные обрывки информации. В 11:30 появилось сообщение, что до сих пор открыты для торгов акции семи ведущих компаний. Когда пыль рассеялась, оказалось, что цифры еще сильнее ужасают. Так как средний индекс Доу-Джонса за первый час торгов снизился на 11,09 пункта, к потерям понедельника прибавились потери еще нескольких миллиардов долларов, и на бирже началась настоящая паника.

Одновременно с паникой наступил хаос. Что бы ни говорили теперь о вторнике 29 мая, он надолго останется в памяти: в тот день биржа оказалась как никогда близка к полному отказу разветвленной, автоматизированной, умопомрачительно сложной системы технических средств, делавших возможным функционирование общенациональной торговли акциями в огромной стране, где каждый шестой гражданин держал акции. Множество их ушло не по тем ценам, на которые соглашались клиенты; другие требования просто потерялись при передаче или погибли под завалами выброшенных на пол



зала бумаг. Они так и не были выполнены. Иногда брокерские фирмы не были в состоянии выполнить требование просто потому, что не могли связаться с сотрудником в зале торгов. По мере развития событий рекорды понедельника просто померкли в сравнении с тем, что творилось во вторник; достаточно сказать, что к закрытию торгов задержка тиккера составила 2 часа 23 минуты против 1 часа 9 минут в понедельник. Благодаря случайной воле провидения Merrill Lynch, контролировавший 13 % всех публичных торгов на бирже, незадолго до этого момента установил в конторе новый компьютер серии 7074, способный скопировать нью-йоркский телефонный справочник за три минуты, и с помощью этого чуда техники сумел сохранить в порядке свои счета. Другое новшество Lynch – автоматическая система включения телетайпа, предназначенная для быстрой связи конторы с филиалами, – тоже оказалось весьма кстати, хотя к концу рабочего дня аппарат так нагрелся, что к нему было невозможно прикоснуться. Другим брокерским фирмам повезло меньше; смятение в них настолько усилилось, что некоторые брокеры, смертельно устав и отчаявшись поспеть за котировками акций или достучаться до своих контор, просто плюнули на биржу и пошли пить виски. Такой непрофессионализм помог множеству их клиентов сохранить деньги.

Однако к обеду по иронии судьбы внезапно и неожиданно наступил перелом. Незадолго до полудня акции достигли самого низкого за день уровня, упав в среднем на 23 пункта (в среднем цена за акцию составила 553,75, то есть намного больше, чем отметка в 500 пунктов, которую эксперты называли в качестве уровня самого низкого падения котировок). Потом вдруг начался рост. К 12:45, когда улучшение вызвало

ажиотажный спрос на акции, лента запаздывала на 56 минут; следовательно, если не говорить о беспорядочных сообщениях, касавшихся «молниеносных» цен, тиккер продолжал информировать о панике, когда на бирже начался ажиотаж.

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



обычно члены Phi Beta Карра<sup>[6]</sup>. Ла-Бранш был посредником с 1924 года; его фирма начала работать на «Телефон и телеграф» с конца 1929 года. Его обычное место обитания, где он проводил приблизительно пять с половиной часов каждый рабочий день, находилось прямо возле 15-й стойки, в части биржи, плохо видной с гостевой галереи. Обычно она называется гаражом. Там, широко расставив ноги – чтобы не потерять равновесие от толчка пробегающего мимо продавца или покупателя, – стоял Ла-Бранш, нацелив карандаш в большую папку, куда заносил данные обо всех выдающихся требованиях купить или продать акции АТ&Т по самым разным ценам. Неудивительно, что эту папку окрестили телефонной книгой. Ла-Бранш, естественно, весь понедельник находился в самой гуще событий, когда АТ&Т возглавила падение. Конечно, Ла-Бранш дрался как тигр, носясь по залу торгов, или, если воспользоваться его собственным выражением, его носило по залу, как пробку от бутылки по океанским волнам. «АТ&Т – это море, – говорил позже Ла-Бранш. – Обычно оно бывает спокойным и ласковым. Потом вдруг ветер поднимает гигантскую волну. Она вздымается и захлестывает всех, а потом откатывается. Надо перемещаться вместе с волной. Ей невозможно сопротивляться, это не под силу даже Кнуду Великому<sup>[7]</sup>». Утром во вторник, после грандиозного понедельничного падения на 11 пунктов, большая волна

---

<sup>6</sup> Старейшее из американских студенческих братств, возникшее в 1776 году в Колледже Уильяма и Мэри в Уильямсбурге (Виргиния).

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

все еще продолжала катиться. Нелегкая задача отсортировать и оценить требования, поступившие за ночь, – не говоря уже о том, что надо найти чиновника торгового зала и получить разрешение на трансакцию, – потребовала так много времени, что АТ&Т не принимала участия в торгах в течение целого часа после открытия. Когда наконец АТ&Т внесли в список, а это произошло без одной минуты одиннадцать, цена ее акции составляла  $98\frac{1}{2}$  – на  $2\frac{1}{8}$  пункта ниже, чем в понедельник перед закрытием торгов. В течение следующих 45 минут, пока финансовый мир следил за акциями АТ&Т, будто капитан корабля за барометром во время бури, ее акции подскочили до 99, а затем снизились до  $98\frac{1}{8}$  – минимум, на котором падение остановилось. Нижнюю цену зафиксировали в трех сделках. Между ними наблюдались подскоки – и Ла-Бранш позже говорил, что этот факт имел какой-то магический смысл. Возможно. Впрочем, как бы то ни было, после третьего нырка покупатели стали накапливаться у 15-й стойки – сначала робко, а затем все более решительно и напористо. К 11:45 акция шла за  $98\frac{3}{4}$ , через несколько минут за 99; в 11:50 за  $99\frac{3}{8}$ , и, наконец, в 11:50 акции продавались за 100.

Многие комментаторы сошлись затем во мнении, что именно эта цена стала поворотным пунктом, изменившим направление динамики фондового рынка. Так как АТ&Т – игрок, данные о котором печатались на телетайпе в виде «молний» при задержке, финансисты сразу о них узнавали, причем в такие моменты, когда казалось, что у всех остальных дела идут из рук вон плохо. Некоторые утверждают: воздействие повышения цены акций АТ&Т на два пункта – чистая случайность, обусловленная психологическим воздействием красивого и круглого

числа 100. Эта случайность оказалась последней каплей, сдвинувшей с мертвой точки чаши весов. Ла-Бранш, соглашаясь, что повышение курса акций АТ&Т сыграло большую роль в начале роста, тем не менее выделял решающую трансакцию. По его мнению, первая продажа за 100 долл. – недостаточный показатель продолжающегося стойкого улучшения ситуации, потому что коснулась лишь небольшого числа акций (что-то около 100, насколько он помнил). Он-то лучше других знал, что у него в папке имелись распоряжения на продажу почти 20 000 акций по цене 100 долл. Если бы требования на продажу по такой цене исчерпали полученный двухмиллионный резерв, то акции неминуемо снова упали бы в цене в четвертый раз до уровня приблизительно  $98\frac{1}{2}$ . Такой человек, как Ла-Бранш, если снова прибегнуть к морским аналогиям, не мог допустить четвертой, на сей раз фатальной, пробоины ниже ватерлинии.

Эта неприятность и не произошла. Несколько небольших трансакций по цене 100 долл. последовали друг за другом с очень короткими интервалами, а затем было заключено еще несколько сделок несколько большего объема. Примерно половина предназначенных к продаже акций ушла, когда к 15-й стойке незаметно подошел Джон Крэнли, представитель брокерской фирмы Dreyfus&Co., и предложил по 100 за 10 000 акций, сразу выплатив половину требуемой суммы. Этого оказалось достаточно, чтобы восполнить резерв – и обеспечить дальнейший рост. Крэнли не сказал, от чьего имени совершил покупку – фирмы, какого-то клиента или фонда Дрейфуса, взаимного фонда, которым Dreyfus&Co. управляла через одну из своих дочерних компаний. Размер уплаченной суммы свидетельствовал, что

плательщиком выступил фонд Дрейфуса. В любом случае Ла-Бранш всего лишь сказал: «Продано», – и как только появилась запись об этом, транзакция совершилась, после чего акции AT&T уже не могли быть куплены по цене 100.

Вспоминается исторический прецедент (произошедший, правда, не во времена де ла Веги), когда одна большая транзакция на фондовой бирже перевернула – или едва не перевернула – рынок. Это случилось в половине второго после полудня 24 октября 1929 года – в страшный день, вошедший в биржевые анналы под названием Черного четверга, – когда Ричард Уитни, тогда президент биржи и самый известный игрок, демонстративно (некоторые говорят, даже с небрежным изяществом) подошел к стойке, где торговал акциями представитель U. S. Steel, и предложил 205 – цену последней продажи – за 10 000 акций. Однако между событиями 1929 и 1962 годов имелось два принципиальных различия. Во-первых, театральная жест Уитни – расчетливая попытка произвести эффект, а покупка Крэнли, сделанная без всяких фанфар, – всего лишь сделка, выгодная фонду Дрейфуса. Во-вторых, сделка Уитни произвела лишь мимолетный эффект – потери следующей недели сделали Черный четверг, в худшем случае, серым, а сделка 1962 года привела к реальной стабилизации и росту рынка. Мораль сей басни такова: психологические жесты на фондовой бирже наиболее эффективны, когда они непреднамеренны и ничем не обусловлены. Но тем не менее повышение курса практически всех акций началось почти мгновенно. Преодолев барьер в 100 долл., AT&T резко рванула вверх: в 12:18 акции шли по цене 101¼; в 12:41 – 103½, а в 13:05 – уже по цене 106¼. General Motors, начав с

45½ в 11:46, поднялась до 50 в 13:38. U. S. Steel выросла с 49½ в 11:40 до 52 <sup>3</sup>/<sub>8</sub> в 13:28. Самыми драматичными были изменения цены акций IBM. Все утро ее акции не участвовали в торгах из-за огромного количества требований продажи, и предполагалось, что первоначальная цена будет связана с потерей от 10 до 20–30 пунктов. Теперь же посыпались требования о покупке, и когда стало технически возможно – незадолго до 14 часов – выставить на торги акции IBM, стартовая цена превышала исходную на четыре пункта, и сразу одним блоком продали 30 000 акций. В 12:28, меньше чем через полчаса после сделки AT&T, информационная служба Доу-Джонса набралась уверенности для следующего заявления: «Рынок укрепился».

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

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

Во вторник за последние полтора часа работы биржи в зале торгов царило почти лихорадочное оживление. Объем торгов, зафиксированный после трех часов, то есть за полчаса до закрытия, составил более 7 000 000 акций – обычно, во всяком случае для 1962 года, это неслыханная цифра для дневного объема. Когда прозвучал финальный гонг, в зале началось веселье, более шумное, чем в понедельник, потому что прибавка индекса Доу-Джонса в среднем на 27,03 пункта означала: удалось возместить почти три четверти потерь понедельника. Из 20,8 млрд долл., потерянных в



понедельник, удалось вернуть 13,5 млрд долл. (эти согревающие душу цифры были недоступны в течение нескольких часов после закрытия, но интуиция опытных трейдеров отличается невероятной статистической точностью; некоторые утверждали, будто нутром чувствуют, что индекс Доу-Джонса поднялся не меньше чем на 25 пунктов, и нет никаких оснований с ними спорить). Настроение было радостное, но время тянулось долго. Из-за большого объема торгов тикеры стучали, а свет в зале горел дольше, чем накануне. Лента биржи напечатала данные о последней транзакции только в 20:15, через 4 часа 45 минут после ее проведения. Следующий день, день поминовения, тоже не стал днем отдыха для специалистов по ценным бумагам. Старые мудрые зубры Уолл-стрит единодушно говорили, что это просто счастье, что праздник выпал на разгар кризиса и дал возможность игрокам остудить разгоряченные эмоциями головы, и это помогло предотвратить переход кризиса в катастрофу. Но на самом деле праздник позволил фондовой бирже и ее организаторам, которые все выходные находились на боевом посту, разобраться в ситуации и составить представление о происшедшем.

Коварный эффект запаздывавшей ленты надо было объяснить наивным и неискушенным клиентам, которые, например, считали, что купили акции U.S. Steel по 50 долл., хотя на самом деле заплатили за каждую акцию по 54 или 55 долл. Не так легко ответить на претензии и жалобы тысяч других клиентов. Одна из брокерских контор обнаружила, что в одно и то же время отправила в зал торгов два распоряжения. В одном предписывалось покупать акции AT&T по существующей цене, а в другом – продавать акции по преобладающей цене. В результате продавец получил по 102 долл. за акцию, покупатель –

купил те же акции по 108 долл. Сильно потрясенная ситуацией, которая, казалось, ставила под сомнение само существование закона спроса и предложения, брокерская контора навела справки и выяснила, что распоряжение о покупке временно затерялось в сутолоке и дошло до стойки 15, только когда цена поднялась на восемь пунктов. Так как вины клиента нет, брокерская фирма выплатила ему разницу. Что же касается самой фондовой биржи, то ей пришлось в праздничную среду заниматься своими проблемами. Среди прочего руководству биржи пришлось заниматься с веселыми ребятами из Canadian Broadcasting Corporation, которые, забыв, что в среду, 30 мая, американцы поминают павших героев<sup>[8]</sup>, прилетели из Монреаля снимать события на бирже. Одновременно руководителям биржи пришлось обдумать проблему скандального запаздывания тиккера в понедельник и вторник, что – по общему единодушному мнению – сыграло большую роль (если вообще не стало причиной) в почти катастрофическом техническом сбое. Опубликованное несколько позже подробное оправдание сводилось по существу к жалобе, что кризис случился на два года раньше времени. «Нелепо ожидать, что все инвесторы могли быть обслужены с нормальной быстротой и эффективностью при существующем оборудовании», – с характерной консервативной сдержанностью признало руководство биржи, далее заявив, что тиккер с вдвое большей скоростью печати должны были установить к 1964 году (действительно, новый тиккер и другие автоматизированные устройства, на самом деле в указанное время установленные,

---

<sup>8</sup> Национальный праздник в США. Традиционно отмечается теперь каждый год в последний понедельник мая. День памяти американских военнослужащих, погибших во всех кампаниях и вооруженных конфликтах за всю историю США.



доказали свою эффективность в фантастически быстрых торгах апреля 1968 года, когда лента работала с пренебрежимо малой задержкой). То, что ураган 1962 года налетел, когда убежище только строилось, руководство биржи назвало «иронией судьбы».

С утра в четверг у руководства биржи оставалось все еще очень много проблем. После периода панических продаж рынок имеет обыкновение стремительно откатываться назад. Многие брокеры вспоминали, что 30 октября 1929 года – сразу после рекордного двухдневного падения и непосредственно перед тем, как разразилась настоящая катастрофа, растянувшаяся на годы и получившая название Великой депрессии, – индекс Доу-Джонса подскочил на 28,4 пункта, что зловеще напоминало подскок вторника. Другими словами, рынок до сих пор страдает от того, что де ла Вега обозначил медицинским термином «антиперистальтика», то есть от тенденции отвечать ударом на удар, а затем и на второй удар и так далее. Сторонники антиперистальтической системы анализа рынка ценных бумаг должны были прийти к выводу, что он, скорее всего, снова упадет. Как выяснилось, не пришли. Четверг стал днем неуклонного упорядоченного роста цен на акции. Через несколько минут после десятичасового открытия торгов на широкой ленте появилось сообщение, что все брокеры завалены требованиями покупки. Большая часть требований поступила от клиентов из Южной Америки, Азии и восточноевропейских стран, обычно весьма активных на Нью-Йоркской бирже. «Требования непрерывным потоком поступают отовсюду», – с ликованием сообщала лента незадолго до 11 часов. Потерянные деньги возвращались, словно по волшебству, и это было только

начало. Около двух часов лента индекса Доу-Джонса, выйдя из состояния эйфории и впад в безмятежность, отвлеклась от биржевых дел и поместила сообщение о боксерском поединке между Флойдом Паттерсоном и Сонни Листоном. Начали подниматься европейские рынки, обычно быстро реагирующие на взлеты и падения Нью-Йоркской биржи. Нью-йоркские медные фьючерсы поднялись на 8 % в сравнении с показателями понедельника и вторника. Чилийское казначейство было спасено. Что же касается среднего промышленного индекса Доу-Джонса в момент закрытия торгов, то он был равен 613,36 пункта, а это значило: потери предыдущих дней недели были возмещены не только полностью, но даже с избытком. Кризис миновал. По выражению Моргана, рынок немного поколебался; по выражению де ла Веги, он продемонстрировал антиперистальтику.

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

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

Роль героя, как это ни странно, сыграли пугающие и непроверенные силы – взаимные фонды. Статистика фондовой биржи показала: в понедельник, когда цены стремительно летели вниз, фонды купили на 530 000 акций больше, чем продали, а в четверг, когда инвесторы, расталкивая друг друга локтями, стремились купить акции, фонды *продали* 375 000 акций. Другими словами, фонды, вместо того чтобы расшатать рынок,

выступили стабилизирующим фактором. Как мог возникнуть столь неожиданно благоприятный эффект, остается предметом споров. Так как никто никогда не говорил, что фонды действовали из каких-то возвышенных соображений, то мы вправе допустить: они покупали в понедельник, потому что их менеджеры приобретали подешевевшие акции, а в четверг продали их с большой прибылью. Что же касается проблемы компенсаций, то, конечно, как все и опасались, во взаимные фонды поступила масса требований на миллионы долларов за акции, когда рынок затрещал по швам. Но очевидно, что взаимные фонды имели так много наличности, что смогли выплатить акционерам компенсации, не тронув основные запасы акций. Таким образом, в совокупности фонды оказались настолько богаты и консервативны, что не только пережили бурю, но и в какой-то мере, хотя и непреднамеренно, ее успокоили.

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

осторожность, а потом поднимется очередной спекулятивный всплеск – с последующим крахом. Так пойдет до тех пор, пока Господь Бог не усмирит человеческую жадность».

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

## 2. Судьба «эдсела»

# Сказка-предостережение

### Взлет и расцвет

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

никто этого не опроверг), это был самый дорогостоящий потребительский товар в истории человечества. Для начала, в надежде вернуть затраченные деньги, Ford рассчитывала продать в течение года 200 000 автомобилей «эдсел».

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

Как такое возможно? Как могла компания, располагавшая очень большими деньгами и опытом, совершить столь грандиозную ошибку? Еще до того как было прекращено производство «эдсела», наиболее грамотные члены автомобильного сообщества дали ответ на этот вопрос – настолько простой и, по видимости, разумный, что именно он – несмотря на наличие и других разумных ответов – считается правильным. «Эдсел», говорили эти люди, сконструирован, назван, разрекламирован и продвинут на рынок под влиянием рабской зависимости от результатов опросов общественного мнения и исследований мотивации покупателей. Разработчики пришли к выводу, что, когда публику завлекают слишком расчетливо, она отворачивается и уходит к более грубому, но искреннему



и внимательному ухажеру. Столкнувшись с вполне понятным немногословием компании Ford Motor, которая любит документировать и публиковать свои промахи не больше, чем любая другая фирма, я решил разузнать все, что возможно, о неудаче с «эдселом». Изыскания заставили меня убедиться: мы видим лишь верхушку айсберга.

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

История с «эдселом» началась осенью 1948 года. До окончательного решения оставалось семь лет. Генри Форд II, президент и босс компании со дня смерти деда, Генри I, в 1947 году предложил административной комиссии, в которую вошел исполнительный



вице-президент Эрнест Брич, провести соответствующие исследования и рассмотреть целесообразность выпуска нового и совершенно оригинального автомобиля средней ценовой категории. Исследования прошли. Это была распространенная практика, ибо обладавшие скромными доходами владельцы «фордов», «плимутов» и «шевроле» спешили избавиться от этих символов низшей касты, как только их годовой доход переваливал за 5000 долл., и обращали взор на автомобили средней ценовой категории. С точки зрения Форда, все было прекрасно, если не считать того, что по каким-то неведомым причинам владельцы «фордов» меняли свои машины не на «меркьюри», единственный умеренно дорогой автомобиль компании Ford Motor, а на машины других компаний – такие, как «олдсмобиль», «бьюик» и «пontiак» (General Motors), и, в меньшей степени, «додж» и «де-сото» (Chrysler). Льюис Крузо, тогдашний вице-президент Ford Motor, отнюдь не преувеличивал, говоря: «Мы все в большей степени становились клиентами General Motors».

В 1950 году разразилась война в Корее, и у Ford не осталось иного выбора, как действительно стать клиентом General Motors: в тот момент даже речи не могло идти о разработке нового автомобиля. Исполнительный комитет компании отложил исследования, рекомендованные президентом, и два года никто не занимался созданием новой машины. На исходе 1952 года, когда стало ясно, что война приближается к концу, компания решила вернуться к этому вопросу и начала с того места, на котором остановилась. Проектом занялась группа, названная комитетом планирования перспективных товаров. Комитет поручил разработку отделу «Линкольн-Меркьюри», возглавляемому Ричардом

Крэффи. Крэффи, бывший инженер и консультант по продажам, начавший работать у Форда в 1947 году, был мощным мрачным детиной с неизменно задумчивым взглядом. У сына наборщика типографии небольшого сельского журнала в Миннесоте были – хотя он тогда еще этого не знал – веские основания пребывать в растерянности. Судьба распорядилась так, что этому человеку, непосредственно отвечавшему за «эдсел», пришлось пережить историю мимолетной славы, злоключений и мучительной смерти нового детища.

После двухлетних трудов, в 1954 году комитет планирования перспективных товаров представил исполнительному комитету компании шеститомный отчет о проделанной работе. Опираясь на обширную статистику, авторы предсказали наступление «американского миллениума» в 1965 году. К этому времени, подсчитали члены комитета, валовой национальный продукт достигнет 535 млрд долл., за десять лет увеличившись на 135 млрд (на деле эта часть «миллениума» наступила несколько раньше; ВВП перешагнул рубеж 535 млрд в 1962 году, а в 1965 достиг 681 млрд). Число личных автомобилей в стране перевалит за 70 000 000, то есть возрастет на 20 000 000. У половины семей годовой доход превысит 5000 долл., и более 40 % проданных машин будут относиться к средней ценовой категории или выше. Авторы доклада нарисовали подробную картину Америки 1965 года по образу и подобию Детройта: банки сочатся деньгами, дороги забиты огромными, умопомрачительными, умеренно дорогими автомобилями, а богатеющие граждане жаждут приобретать их в возрастающих количествах. Мораль басни ясна. Если Ford немедленно

не создаст автомобиль средней ценовой категории – именно новый, а не модернизированный, – и не сделает его популярным, то компания утратит шанс сохранить место под солнцем на американском автомобильном рынке.

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

Но люди из Ford твердо решили играть на повышение, настолько твердо, что швырнули в пруд автопрома в пять раз больше денег, чем Генри Кайзер. В

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

Человеком, непосредственно отвечавшим за конструирование «Э-кара» – или, если воспользоваться отвратительным современным словом, за «стилизацию», – стал некий канадец по имени Рой Браун. Ему не исполнилось еще и 40 лет. После учебы в Детройтской академии искусств на факультете промышленного дизайна и до участия в разработке «Э-кара» он приложил руку к дизайну радиоприемников, моторных лодок, изделий из цветного стекла, «кадиллаков», «олдсмобилей» и «линкольнов»<sup>[9]</sup>. Браун вспоминал, с каким воодушевлением принял предложение участвовать в новом проекте: «Нашей целью было создание транспортного средства, которое стало бы уникальным, чтобы его сразу выделяли из 19 других моделей, ездивших в то время по дорогам Америки». Браун писал это в Лондоне, будучи главным дизайнером в компании Ford Motor Company, Ltd.,

---

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

выпускающей грузовики, тракторы и малолитражные автомобили. Он продолжал: «Мы придумали один фокус – сфотографировали с некоторого расстояния все 19 марок автомобилей, – и нам стало ясно, что с расстояния в несколько сотен футов они практически неотличимы друг от друга, как горошины. Мы решили создать стиль одновременно и уникальный и узнаваемый».

Пока «Э-кар» в виде чертежей рождался на кульманах конструкторского бюро, расположенного вместе с административными подразделениями в фордовской вотчине Дирборне, в предместье Детройта, работа шла в условиях мелодраматической, хотя и бесплодной, секретности, неизбежной в автомобильной промышленности. Если бы в руки конкурентов вдруг попали ключи, замки на дверях бюро поменяли бы в течение четверти часа. Сотрудники службы безопасности круглосуточно дежурили в коридоре, а на окне был установлен телескоп, направленный на возвышенные участки окружающей местности, чтобы немедленно засечь окопавшихся соглядатаев. Все эти меры предосторожности, какими бы изощренными ни казались, были обречены на неудачу, потому что не защищали от троянского коня по-детройтски – имеется в виду дизайнер-перебежчик, чья склонность к изменам облегчала конкурентам задачу. Естественно, никто не понимал это лучше соперников Форда, но игра в рыцарей плаща и кинжала полезна в интересах дополнительной рекламы. Приблизительно дважды в неделю Крэффи, склонив голову и засунув руки в карманы, посещал конструкторское бюро, совещался с Брауном, давал советы и высказывал пожелания. Крэффи был не из тех, кто оценивает результаты творчества сразу и в целом. Наоборот, он вникал в разработку дизайна вьедливо, во

всех возможных деталях. Дотошно обсуждал с Брауном форму крыльев, хромированные украшения, тип ручек и так далее и тому подобное. Если Микеланджело и добавлял какие-то решения к образу Давида, то держал их при себе; но мышление Крэффи было порождено эрой вычислительных машин. Позже он подсчитал, что в разработку дизайна «Э-кара» он и его сотрудники внесли около 4000 усовершенствований. Он считал тогда, что если в каждом случае удастся найти верное решение, то в конце концов получится стилистически безупречный автомобиль – во всяком случае, уникальный и одновременно узнаваемый. Позже Крэффи признал, что с трудом подчинил творческий процесс системе, главным образом потому, что многие из 4000 решений не были приняты в неизменном виде. «Сначала принимается общее решение, потом его начинают конкретизировать, – говорил он. – Процесс модификации продолжается непрерывно, на одни изменения наслаиваются другие, но в конце концов приходится на чем-то остановиться, так как начинает поджимать время. Если бы не сроки, то процесс затянулся бы до бесконечности».

Дизайн «Э-кара» был полностью готов к лету 1955 года, не считая мелких доводок. Как два года спустя узнал изумленный мир, самым уникальным решением был радиатор в форме подвесного хомута, вертикально врезанный в центр традиционно широкого и низкого передка, – такая вот смесь уникальности и узнаваемости. Это заметили все, хотя не все восхитились. Правда, и Крэффи, и Браун пренебрегли узнаваемостью в конструкции задней части автомобиля, к которой приделали широкие горизонтальные крылья, контрастировавшие с длинными «хвостовыми плавниками», вошедшими тогда в моду, а также в



конструкции коробки передач. Передачи переключались кнопками, вделанными в ступицу рулевого колеса. В публичной речи, произнесенной незадолго до того, как публике была явлена модель машины, Крэффи сделал пару намеков на стиль, столь, по его словам, «примечательный», что «машину можно по внешнему виду сразу отличить от автомобилей других фирм и спереди, и с боков, и сзади». В салоне же, продолжил Крэффи, наступает «апофеоз эры кнопочного управления, но без экстравагантностей Бака Роджерса<sup>[10]</sup>». И вот наконец настал день, когда все высшее руководство Ford в полном составе увидело автомобиль. Зрелище было почти апокалипсическое. 15 августа 1955 года, в церемониальной тишине, пока Крэффи, Браун и их сотрудники, нервно улыбаясь, потирали от волнения руки, члены комитета планирования перспективных товаров, а также Генри Форд II и Брич, критически прищурив глаза, ждали, когда упадет покрывало и их взору предстанет выполненный из технического пластилина полноразмерный макет автомобиля с фольгой, изображающей дюраль и хром. Как вспоминают очевидцы, молчание длилось целую минуту, а потом зрители наградили новую машину бурными аплодисментами. Ничего подобного не происходило на внутренних презентациях компании с тех пор, как старый Генри в 1896 году собрал на коленке первую самодвижущуюся коляску.

---

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



Приведу одно из самых убедительных и популярных объяснений провала «эдсела»: машина погибла из-за большого промежутка времени между решением о ее производстве и появлением на рынке. Несколько лет спустя популярными стали компактные автомобили, перевернувшие на 180 градусов старую статусную лестницу. И «эдсел» оказался гигантским шагом в неверном направлении. Но задним умом все крепки, а в 1955 году, в эпоху больших машин, этого не видел никто. Американская изобретательность, породившая электрическое освещение, летательные аппараты, «Жестянку Лиззи»<sup>[11]</sup>, атомную бомбу и даже систему налогообложения, позволяющую человеку освободить доход от налогов, сделав пожертвование в благотворительный фонд<sup>[12]</sup>, пока не нашла способ выпустить автомобиль в продажу вскоре после того, как изготовлены чертежи. Изготовление нужного стального профиля, подготовка дилерской сети, рекламная кампания и необходимость разрешения руководства на каждый следующий шаг, а также иные ритуальные танцевальные па, считающиеся в Детройте необходимыми как воздух, занимают, как правило, не меньше двух лет. Угадать вкусы будущих потребителей трудно даже при планировании небольших изменений в модели на год вперед; намного тяжелее создать абсолютно новый автомобиль, такой как «Э-кар». Чтобы его выпустить, в привычный танец надо было добавить несколько совершенно новых движений – например,

---

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

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

придать новому продукту неповторимую индивидуальность, выбрать подходящее название, не говоря уже о том, чтобы спросить мнения всезнающих оракулов в попытке понять, уместно ли вообще производство *какого-нибудь* автомобиля в экономической ситуации через несколько лет.

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

дизайна «Э-кара», но саморепрезентацией занимался достаточно успешно. «Не думаю, что Дэйв работал на Ford из финансовых соображений, – говорил его бывший босс Крэффи. – Дэйв – высококобый, и мне кажется, что работу он рассматривал как интеллектуальный вызов». Едва ли можно найти лучшее доказательство умения Уоллеса производить впечатление.

Сам Уоллес отчетливо и откровенно излагал мотивы, которыми он – вместе со своими помощниками – руководствовался при создании внешнего облика «Э-кара». «Мы сказали себе: “Давайте посмотрим правде в глаза – нет большой разницы между дешевым “шевроле” и дорогим “кадиллаком”, – говорит он. – Забудьте о всякой мишуре, и вы увидите, что, в сущности, это одно и то же. Однако в душевной организации некоторых людей есть нечто, заставляющее их во что бы то ни стало приобрести “кадиллак”, несмотря на его высокую стоимость, а может быть, именно благодаря ей”. Мы пришли к выводу, что машины – это своего рода средство реализации мечты. В людях действует какой-то иррациональный фактор, заставляющий их выбирать тот или иной автомобиль. Этот фактор имеет отношение не к механизму, а к индивидуальности машины, как ее понимает покупатель. Естественно, мы хотели наделить “Э-кар” такой привлекательностью для большинства. Наше преимущество перед другими производителями автомобилей средней ценовой категории заключалось в том, что нам не пришлось изменять существовавшую раньше и порядком всем надоевшую модель. Надо было с чистого листа создать то, что мы хотели».

Первым шагом в определении конкретного внешнего вида «Э-кара» стало решение Уоллеса оценить

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

Вопросы, предложенные специалистами университета, касались практически всех аспектов пользования автомобилем, за исключением таких вещей, как стоимость, безопасность и долговечность. Уоллес хотел оценить главным образом впечатление от автомобилей разных марок. Кто, по их мнению, склонен покупать «шевроле» или, скажем, «бьюик»? Люди какого возраста или пола? Какого социального статуса? Из ответов Уоллес смог легко вычленить индивидуальный

портрет каждой марки. Машины Ford представлялись респондентам скоростными, мужскими, лишенными каких-либо социальных претензий. На них склонны ездить работники и хозяева ранчо и автомобильные механики. Напротив, «шевроле» казался респондентам более старым, мудрым и медлительным, не столь мужественным, более изысканным и подходящим для священников. Образ «бьюика» был прочно связан с образом женщины средних лет; по крайней мере, «бьюик» был меньше мужчиной – если допустимо наделять машины полом, – но в «бьюике» тем не менее имелась частичка черта, и его (ее) счастливым любовником мог быть адвокат, врач или руководитель танцевального оркестра. Что касается «меркьюри», то в нем видели скоростную, приемистую машину, подходящую молодым агрессивным водителям. Таким образом, несмотря на более высокую цену, этот автомобиль ассоциировался с людьми, имевшими такой же доход, как и средний владелец «форда», и поэтому не удивительно, что владельцы «форда» не спешили пересаживаться на «меркьюри». Это странное противоречие между образом и фактом вкупе с тем обстоятельством, что на самом деле все четыре модели были очень похожи и обладали практически одинаковой мощностью, только подтверждало предположение Уоллеса, что автолюбитель, словно охваченный любовным пылом юноша, не способен оценивать объект своей страсти в сколько-нибудь рациональной манере.

Закончив исследования в Пеории и Сан-Бернардино и подведя итоги, ученые смогли ответить не только на эти, но и на некоторые другие вопросы. К автомобилям средней ценовой категории они имели отношение лишь в головах самых изощренных мыслителей от социологии.

«Честно говоря, мы немного схалтурили, – говорил Уоллес. – Это был довольно грубый скрининг». В сухом остатке улов после анализа привел ученых к следующему заключению:

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

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

Можем предположить: женщины, водящие машины, более мобильны, чем женщины, не имеющие машин, и вдобавок получают удовольствие от того, что могут играть

традиционно мужскую роль. Но... нет никакого сомнения, что, какое бы удовольствие ни испытывали женщины за рулем и какой бы социальный образ они ни создавали, они хотят, чтобы машина выглядела как женщина – возможно, практичная и приземленная, – но женщина.

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

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

Надо отметить, что «конфликт» в таком понимании может быть двоякого рода. Если машина обладает мощным и четким образом, то, очевидно, у владельца, обладающего противоположным



характером, возникнет внутренний конфликт. Но он также может возникнуть, если образ автомобиля размыт и неясен. В этом случае владелец тоже пребывает в растерянности, так как не может отождествить себя с машиной.

Вопрос, следовательно, в том, как проплыть между Сциллой слишком отчетливого образа автомобиля и Харибдой образа слабого. На этот вопрос в докладе содержался недвусмысленный ответ: «Следует сделать ставку на отсутствие или слабую выраженность противоречий». В плане возрастной категории «Э-кар» не должен быть ни молодым, ни старым, а приближаться по характеристикам к старым добрым «олдсмобилиям». О том, что касается социальной принадлежности, без обиняков говорилось: что машина должна занимать ступеньку чуть ниже «бьюика» и «олдсмобилия». Что же до деликатного вопроса о половой принадлежности, то здесь нужно, не преступая границ, последовать примеру многообразного и текучего, как Протей, «олдсмобилия». В целом получаем (сохраняя стиль Уоллеса):

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

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

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

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

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

Однако прежде чем отважные и ответственные искатели приключений поверили бы в «Э-кар», ему следовало дать имя. В самом начале Крэффи предложил членам семьи Форд назвать новый автомобиль именем Эдсела Форда, единственного сына старого Генри, президента Ford Motor Company с 1918 года до смерти в 1943 году и отца представителей третьего поколения семьи – Генри II, Бенсона и Уильяма Клея. Братья ответили Крэффи: отцу едва ли понравилось бы его имя на миллионах колесных колпаков. Они предложили отделу особых товаров подыскать другое название. Отдел начал исполнять поручение с рвением, не уступавшим дизайнерскому. В конце лета и в начале осени 1955 года Уоллес нанял работников из нескольких центров изучения общественного мнения, и те опросили множество прохожих на улицах Нью-Йорка, Чикаго, Уиллоу-Рана и Энн-Арбора. Было предложено 2000 вариантов названия. Интервьюеры не задавали вопроса, хороши ли названия «Марс», «Юпитер», «Пират», «Ариэль», «Стрела», «Дротик» или «Овация», но спрашивали, какие свободные ассоциации вызывают те или иные слова. Получив ответ, выясняли, какое слово (слова) противоположны по значению, полагая, что на

подсознательном уровне противоположность – такая же часть названия, как реверс – полноправная часть монеты наряду с аверсом. Отдел особых товаров, получив данные опросов, резюмировал: результаты невозможно трактовать однозначно. Тем временем Крэффи с командой занялись другим типом поиска. Они периодически запирались в темной комнате и с помощью узконаправленного светового луча одну за другой просматривали карточки с возможными названиями, а затем озвучивали свое впечатление. Один из участников высказался в пользу названия «феникс», ибо это символ стойкости и власти. Другому понравилось «Альтаир», так как название звезды стало бы первым в любом алфавитном списке марок автомобилей (так анаконда возглавляет алфавитные списки рептилий). Однажды, когда все уже начали клевать носом, кто-то вдруг встрепенулся, попросил остановить выкладывание карточек и неуверенно спросил, не показалось ли ему, что пару карточек назад промелькнуло название «бьюик». Уоллес, игравший на посиделках роль импресарио, кивнул и, попыхивая трубкой, снисходительно улыбнулся.

Карточные посиделки оказались таким же бесплодным занятием, как и уличные опросы, и на этой стадии Уоллес решил получить из гения то, что недоступно обычному земному уму, вступив в переписку с поэтессой Марианной Мур. Переписка была позже опубликована в *The New Yorker*, а затем в книге, выпущенной библиотекой Моргана. «Мы хотели бы, чтобы название путем ассоциаций или других подсознательных душевных движений вызывало несказанное чувство изящества, плавности, красоты и

совершенства». В письмах мисс Мур Уоллес и сам достиг невероятных высот изящества. Если вас интересует, кто именно из небожителей Дирборна вдруг вдохновился идеей обратиться за помощью к мисс Мур, то вы будете разочарованы. Предложение сделал не небожитель, а жена одного из молодых сотрудников Уоллеса. Юная леди незадолго до того окончила колледж в Холиоке, и как-то раз там выступила с лекцией Марианна Мур. Если бы начальники мужа бывшей студентки из Холиока пошли дальше и приняли какое-нибудь из предложенных мисс Мур названий – «Умная пуля» (Intelligent Bullet), например, или «Щит черепахи» (Utopian Turtletop), «Эмалированная пуля» (Bullet Cloisonné), «Пастелограмма» (Pastelogram), «Городская мангуста» (Mongoose Civique) или «Анданте кон мотто» (Andante con Moto) («По ассоциации с мотором?» – спросили мисс Мур в связи с последним вариантом), – то неизвестно, какая удивительная судьба ждала бы «Э-кар». Но начальники не приняли ни одно из предложенных поэтессой названий. Забрав ее идеи вместе со своими собственными, они позвонили в компанию Foote, Cone&Belding, рекламное агентство, которое позднее занялось рекламой «Э-кара». С характерной для Мэдисон-авеню энергией Foote, Cone&Belding организовали конкурс среди сотрудников своих филиалов в Нью-Йорке, Лондоне и Чикаго, пообещав победителю подарок – новый автомобиль, когда он появится в продаже. Буквально через несколько дней контора располагала списком из 18 000 названий, включая «Пике», «Молнию», «Бенсон», «Генри» и «Дроф» (если у вас остались сомнения, прочитайте последнее слово наоборот). Подозревая – и не без оснований, – что руководство отдела особых товаров сочтет этот список

несколько громоздким, агентство принялось за работу и сократило его до 6000 названий, а затем представило компании Ford. «Готово, – с торжеством в голосе объявил представитель рекламного агентства, бросив на стол объемистую папку. – Шесть тысяч названий в алфавитном порядке с перекрестными ссылками».

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

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

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

Немного позднее Уоллес писал мисс Мур: «Мы выбрали название... В нем отсутствуют отзвук чувств, радость и пикантность, которую мы искали. Но в выбранном имени есть достоинство и смысл, дорогие

каждому из нас. Это название, мисс Мур, – “эдсел”. Надеюсь, вы нас поймете».

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

В самом деле, Крэффи был настолько доволен таким поворотом событий, что в 11 часов утра 19 ноября 1956 года, когда компания Ford осчастливила мир известием, что «Э-кар» наречен именем «эдсел», он сопровождал это событие несколькими мелодраматическими жестами. Как



только пробило 11, телефонные операторы начали отвечать звонившим словами «Отдел “эдсел” слушает» вместо «Отдел особых товаров»; вся документация теперь ложилась на столы и отправлялась адресатам под шапкой «Отдел “эдсел”». Над фасадом здания отдела была помпезно поднята горделивая надпись из нержавеющей стали «ОТДЕЛ “ЭДСЕЛ”». Сам Крэффи, хотя и остался стоять на земле, тоже воспарил, хотя и в переносном смысле слова: он был удостоен августейшего титула вице-президента компании и генерального менеджера отдела «эдсел».

С точки зрения администрации этот эффектный скачок от старого к новому был не более чем безвредным отвлекающим маневром. В обстановке строжайшей секретности на полигоне в Дирборне уже испытывали почти готовые образцы нового автомобиля с маркировкой «эдсел» на элементах конструкции. Браун и его сотрудники занимались обликом «эдсела» следующего года. Дилеры – подготовкой новой сети розничной продажи «эдсела». Фирма Foote, Cone&Belding, освободившись от мучительного бремени поисков подходящего имени, под личным руководством самого Фэрфакса Коуна, директора компании, принялась разрабатывать стратегию рекламы новой машины. Занимаясь этим, Коун опирался на инструкции Уоллеса, то есть на формулу индивидуальности «эдсела», придуманную Уоллесом задолго до причуд с придумыванием названия: «Умная машина для молодых руководителей и работающих семей, делающих карьеру». Коун восторженно согласился с концепцией, но внес в нее одну поправку, заменив слова «молодых руководителей» словами «семей со средним доходом», справедливо рассудив, что среди потенциальных

покупателей людей со средними доходами существенно больше, чем молодых руководителей и даже тех, кто себя ими *воображают*. Воодушевленный перспективой получения не менее 10 млн долл. дохода, Коун в нескольких интервью поведал журналистам, какую именно кампанию задумал провести, рекламируя «эдсел». Тональность ее будет спокойной и уверенной. По возможности, слова «новый» лучше избежать: да, оно характеризует родившийся автомобиль, однако не раскрывает его свойств. Реклама должна приближаться к классическим образцам жанра. «Будет ужасно, если реклама начнет конкурировать с автомобилем, – объяснял Коун журналистам. – Мы надеемся, что никто не станет говорить: “Слушай, ты не видел во вчерашней газете рекламу „эдсела“?” мы надеемся, что сотни тысяч людей будут снова и снова повторять друг другу: “Ты ничего не читал об „эдселе“?” или “Ты случайно не видел машину?”. Надо всегда улавливать разницу между рекламой и продажами». Из этого становится очевидна уверенность Коуна в успехе рекламной кампании и самой машины. Подобно маститому шахматному гроссмейстеру, не сомневающемуся в победе, он, делая ходы, одновременно раскрывал свои блестящие замыслы.

Специалисты до сих пор с нескрываемым восхищением говорят, как виртуозно отдел «Эдсел» привлекал дилеров и какой грандиозный провал произошел в результате. Обычно солидный, известный на рынке производитель продает новую модель через уже сотрудничающих с ним дилеров, для которых сначала новая машина становится небольшой добавкой к основному объему продаж. Но не так было с «эдселом». Крэффи получил с самого верха инструкцию, согласно которой должен был призвать под знамена даже

дилеров, заключивших контракты с другими производителями или с другими подразделениями компании – Ford и «Линкольн-Меркьюри» (мобилизованных таким способом дилеров не обязывали разрывать прежние контракты, но они в первую очередь должны были не жалеть усилий для успешных продаж новой фордовской машины). Ко дню начала продаж (после долгих и трудных поисков было решено, что это будет 4 сентября 1957 года) были мобилизованы – от моря до моря – 1200 дилеров для «эдсела». Это были не первые попавшиеся дилеры. Крэффи дал всем понять, что отдел «эдсел» подпишет контракт только с теми, кто на деле доказал способность продавать автомобили, не прибегая к грязным методам, граничащим с преступными, создавшим в последнее время такую дурную репутацию автомобильному бизнесу. «Мы просто должны получить квалифицированных дилеров с возможностями качественного обслуживания, – сказал тогда Крэффи. – Покупатель, которого плохо обслужили при покупке известной марки, обвинит дилера. При покупке «эдсела» он обвинит машину». Перед 12 сотнями дилеров была поставлена трудная задача, ведь ни один дилер, вне зависимости от квалификации, не может с легкостью фокусника сменить марку продаваемой им машины. У среднего дилера всегда есть сотня тысяч долларов на такой случай, но в больших городах вложения могут оказаться еще больше. Дилер должен нанять продавцов, механиков и администраторов, купить инструменты, техническую литературу и номера, набор которых стоил 5000 долларов. Мало того, должен заплатить наличными за машины, полученные с завода.

За мобилизацию сил на продажи «эдсела» отвечал Джей-Си (Ларри) Дойл, второй после самого Крэффи

человек в отделе – менеджер по продажам и маркетингу. Этот ветеран проработал на Ford 40 лет, начав офисным курьером в Канзас-Сити. Все свободное от работы время он посвящал торговле и стал прожженным спецом в своем деле. С одной стороны, он создавал впечатление доброго и вдумчивого человека, что выделяло его из армии беззаботных и нахальных продавцов, наводнявших автомобильные салоны. С другой стороны, он был старомоден и проявлял здоровый скептицизм в отношении анализа половой и статусной принадлежности автомобилей. Иронически характеризуя эти устремления, он говаривал: «Когда я играю в бильярд, то одной ногой всегда стою на полу<sup>[13]</sup>». Тем не менее он знал, как продают автомобили, а это единственное, в чем нуждался отдел «Эдсел». Вспоминая, как он с сотрудниками успешно справился с фантастической задачей – убедить солидных и основательных людей, достигших успеха в одной из самых трудных отраслей торговли, разорвать прежние прибыльные контракты в пользу нового и рискованного, – Дойл вспоминал: «Когда в начале 1957 года мы получили первые несколько “эдселов”, то поставили по паре штук в пяти наших региональных салонах. Излишне говорить, что мы тщательно их заперли и опустили жалюзи. Дилеры других марок горели желанием посмотреть новую машину, хотя бы просто из любопытства, и это дало нам в руки подходящее средство воздействия. Мы объявили, что покажем машину только тем, кто присоединится к нам, а потом разослали менеджеров в окрестные города,

---

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

чтобы они на местах связались с ведущими местными дилерами. Если нам не удавалось достучаться до дилера № 1, то мы обращались к дилеру № 2. Так или иначе, но нам удалось сделать так, что никто не смог увидеть «эдсел», не прослушав предварительно часовую лекцию о его достоинствах. Такая метода сработала превосходно». Она действительно сработала. К середине лета 1957 года стало ясно, что ко дню начала продаж «эдсел» обеспечен множеством отличных дилеров (правда, до желаемого числа 1200 дотянуть не удалось, не хватило пары десятков). Действительно, многие дилеры, продававшие автомобили других марок, были настолько уверены в успехе «эдсела» или были так очарованы пением сирен Дойла, что решились подписать контракт с Ford, едва взглянув на машину. Люди Дойла настойчиво предлагали внимательнее рассмотреть автомобиль, не забывая при этом расхваливать его достоинства, но будущие дилеры отмахивались от этих предостережений и требовали контракта без проволочек. Задним числом понятно, что люди Дойла могли бы давать уроки небезызвестному Крысолову из старой немецкой сказки<sup>[14]</sup>.

Теперь, когда «эдсел» стал заботой не только людей Дирборна, компании Ford надо было двигаться дальше – пути назад не оставалось. «До того как в игру вступил Дойл, всю программу можно было свернуть в любой момент по решению высшего руководства, но

---

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

когда дилеры начали подписывать реальные контракты, поставка автомобилей стала делом чести», – объяснил ситуацию Крэффи. Проблемы решались с головокружительной быстротой. В начале июня 1957 года компания объявила, что из 250 млн долл., которые пришлось потратить на «эдсел», 150 млн ушло на подготовку основного производства, включая переоборудование заводов Ford и Mercury под требования производства нового автомобиля; 50 млн потрачено на инструментарий и оборудование; 50 млн на рекламу и продвижение. Также в июне экземпляр «эдсела», которому было суждено стать звездой телевизионного рекламного ролика, под покровом тайны в закрытом фургоне доставили в Голливуд, где в запертом звуковом павильоне, под надежной охраной, он был явлен перед камерами нескольким тщательно отобранным актерам, поклявшимся, что ни одно неосторожное слово не сорвется с их губ до дня официального начала продаж. Для этой деликатной съемочной операции отдел «Эдсел», проявив изрядную проницательность, нанял компанию Cascade Pictures, работавшую на комиссию по атомной энергии (Atomic Energy Commission, A.E.C.), и, насколько известно, не произошло даже случайной утечки информации. «Мы приняли те же меры предосторожности, какие принимали при работе с АЕС», – сказал потом суровый представитель компании Cascade. В течение нескольких недель численность оплачиваемых сотрудников отдела «Эдсел» достигла 1800 человек, а на переоборудованных предприятиях было создано около 15 000 новых рабочих мест. 15 июля первые «эдселы» начали скатываться со сборочных линий в Сомервилле, Маве, Луисвилле и Сан-Хосе. В тот же день Доил записал на свой счет еще



один подвиг: контракт на продажу «эдселов» подписал Чарльз Крейслер, манхэттенский дилер, считавшийся одним из лучших представителей этого цеха и работавший на Oldsmobile до того, как его переманила фордовская сирена из Дирборна. 22 июля появилась первая реклама «эдсела» в Life. Черно-белая фотография автомобиля была помещена на развороте. Машина с такой скоростью неслась по шоссе, что ее контуры выглядели смазанными. «Недавно на дорогах появились какие-то таинственные автомобили», – гласил пояснительный текст. Далее в рекламе говорилось, что так выглядит «эдсел» во время дорожных испытаний. Рекламный текст заканчивался на бравурной ноте: «"Эдсел" спешит к вам». Две недели спустя в Life появилась еще одна реклама – скрытый под белым покрывалом автомобиль, стоящий у входа в центр проектирования компании Ford. На этот раз со следующим заголовком: «Житель вашего города недавно принял решение, которое изменит всю его жизнь». Далее было сказано, что некий человек решил стать дилером «эдсела».

Трудным летом 1957 года главным человеком в отделе «Эдсел» стал Гэйл Уорнок, директор отдела связей с общественностью. В его задачу входило не столько возбуждать общественный интерес к автомобилю – этим не без успеха занимался легион других людей, – сколько поддерживать этот интерес в состоянии накала, который мог бы побудить к покупке нового автомобиля либо в первый же день продаж – в компании говорили о Дне «эдсела», – либо сразу после. Уорнок, щеголеватый, опрятный, приветливый мужчина с крохотными усиками, уроженец Индианы, ранее занимался рекламой на



ярмарках, и поэтому неистребимый дух ярмарочного зазывалы присутствовал в деятельности современного сотрудника отдела по связям с общественностью, медоточивой и сладкой по определению. Вспоминая вызов в Дирборн, Уорнок рассказывает: «Дик Крэффи соблазнял меня осенью пятьдесят пятого такими словами: “Я хочу, чтобы ты запрограммировал всю кампанию по „Э-кару“ от сегодняшнего дня до момента начала продаж”. Я ответил: “Честно говоря, Дик, я не понимаю, что ты имеешь в виду под словом „запрограммировать“”. Он ответил, что я должен заглянуть в будущее, поймать кончик и раскрутить всю ленту назад. Для меня это было что-то новое. Я привык пользоваться открывающимися здесь и сейчас возможностями, но очень скоро убедился, что Дик прав. Создать рекламу для “Э-кара” несложно. В начале 1956 года, когда машина еще называлась “Э-каром”, Крэффи коротко упомянул о ней, выступая в Портленде. Мы допустили небольшую утечку в местной прессе, но телеграфные агентства сделали свое дело, и новость разлетелась по всей стране. Вырезки из газет поступали к нам килограммами. Вот тогда-то я и понял, с какой головной болью мы вскоре столкнемся. Публика охвачена истерическим желанием увидеть новый автомобиль, машину мечты, равной которой свет еще не видывал. Я сказал Крэффи: “Когда они увидят, что у этого авто, как и у других, четыре колеса и один мотор, они, скорее всего, сильно разочаруются”».

Все согласились, что самый надежный способ сохранить равновесие между передержками и недоговоренностями – это ничего не говорить об автомобиле в целом, но время от времени приоткрывать самые соблазнительные его особенности – то есть

устроить нечто вроде автомобильного стриптиза (из стыдливости сам Уорнок не мог воспользоваться этой фразой, но был очень доволен, увидев ее в New York Times). Эта линия поведения иногда ломалась – когда случайно, когда преднамеренно. В первый раз летом, незадолго до дня представления машины, когда репортеры буквально осадили Крэффи, уговаривая его уполномочить Уорнока показать им машину на условиях «увидели и забудьте». Потом, когда новые машины на фургонах развозили по салонам, ее так прикрывали брезентом, что он, развеваясь на ветру, приоткрывал разные части автомобиля, еще больше разжигая интерес. Неустанно звучали речи. На этом поприще особенно отличилась четверка отдела – Крэффи, Дойл, Эммет Джадж (директор отдела торговли и планирования производства) и Роберт Коупленд, помощник главного управляющего по продажам, отвечавший за рекламу, продвижение и подготовку персонала. Эти четверо мотались по стране с такой скоростью, что Уорнок, чтобы держать руку на пульсе, отмечал их передвижения цветными флажками на карте, висевшей в его кабинете: «Так, значит, Крэффи едет из Атланты в Новый Орлеан, а Дойл – из Кансил-Блаффс в Солт-Лейк-Сити». Так начиналось утро Уорнока в Дирборне. Он не спеша допивал вторую чашку кофе и переставлял на карте булавки с флажками.

Несмотря на то что аудитория Крэффи в то лето состояла преимущественно из банкиров и представителей финансовых компаний, которые, как он надеялся, одолжат деньги дилерам «эдсела», его речи были весьма сдержанными и трезвыми; он очень осмотрительно отзывался о перспективах нового автомобиля. Эта осмотрительность не была

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

Но на других членов команды мрачность Крэффи впечатления не произвела. Вероятно, самым невосприимчивым оказался Джадж. Выполняя миссию странствующего проповедника, он специализировался на простом населении и гражданских организациях. Не дрогнув перед требованиями автомобильного стриптиза, Джадж оживлял свои выступления показом такого огромного количества анимационной графики, мультфильмов, диаграмм и изображений деталей нового автомобиля – и все это на большом киноэкране, – что слушатели обычно успевали доехать до дома, прежде чем до них доходило, что самой машины они так и не увидели. Джадж неумоимо расхаживал по залу во время выступления и с калейдоскопической быстротой менял изображения на экране, что стало возможным благодаря команде электриков: перед выступлениями они опутывали зал проводами, устилали пол выключателями, и Джадж по мере надобности включал аппаратуру ногами. Каждое выступление Джаджа обходилось отделу в 5000 долл. – в эту сумму входила оплата работы технического персонала, прибывавшего на место за сутки до приезда Джаджа. В последний момент в город специальным самолетом прибывал сам Джадж. Он отправлялся в зал, начиналось действие. «Одно из величайших достоинств всего проекта “Эдсел” – заложенная в нем философия производства и продажи, – возможно, с этого начинал Джадж, нажимая разложенные на полу кнопки. – Все, кто оказался причастным к его достижениям, горды и с нетерпением ожидают успешного начала сезона продаж нового автомобиля этой осенью... Никогда не будет повторения такой грандиозной, такой величественной и исполненной высокого смысла программы, как эта... Вот как выглядит

автомобиль, который предстанет перед американцами 4 сентября 1957 года... – в этом месте Джайдж показывал публике изображение рулевого колеса или заднего крыла. – Это во всех отношениях уникальный автомобиль, но одновременно в нем есть элементы консерватизма, которые делают его еще более привлекательным... Индивидуальный и оригинальный характер капота органично сочетается с поистине скульптурными формами боковых частей...» И так далее, и тому подобное. Джайдж не скупясь сыпал такими метафорами, как «пластичный рельеф металла», «эффективный характер» и «изящная, текучая линия». Дальше следовала оглушительная концовка. «Мы гордимся "эдселом"! – кричал он, продолжая жать ногами на кнопки. – После того как осенью эту машину представят публике, она займет достойное место на дорогах Америки, принося славу и величие компании Ford. Таков наш "эдсел"!»

Кульминацией стриптиза стала трехдневная предварительная презентация «эдсела», открытого от вытянутого вперед носа до ракетной кормы. Презентация была организована в Детройте и Дирборне и проходила 26, 27 и 28 августа в присутствии 250 журналистов со всей страны. В отличие от традиционных автомобильных слетов, на этот журналистов пригласили вместе с женами, и многие приняли приглашение. Еще до окончания мероприятия стало ясно: оно обошлось Ford в 90 тыс. долл. Несмотря на всю помпезность мероприятия, его заурядность разочаровала Уорнока. Он предложил три места, чтобы его провести, но все предложения отвергло руководство, хотя самому Уорноку казалось: так удастся создать более необычную *атмосферу*. Уорнок

предложил провести шоу либо на парохоме на реке Детройт («неудачная символика») в Эдселе, штат Кентукки («туда трудно доехать на автомобиле») и Гаити (отказ ничем не мотивирован). Стреноженный Уорнок не смог сделать для репортеров ничего лучшего, чем организовать шоу в отеле «Шератон-Кадиллак». Мероприятие началось в воскресенье 25 августа. На понедельник было запланировано ознакомление журналистов с давно ожидавшейся устной и печатной информацией обо всем семействе «эдселов» – 18 вариантов четырех основных модификаций: «корсар», «воспоминание», «иноходец» и «рейнджер», отличавшихся друг от друга главным образом габаритами, мощностью и отделкой. На следующее утро в ротонде центра репортерам показали сами модели, а Генри II произнес несколько прочувствованных слов о своем отце. «Жен на этот показ не пригласили, – вспоминал один из сотрудников рекламного агентства Фута и Коуна, помогавшего организовать мероприятие. – Слишком сухое и деловое событие для женщин. Все прошло просто отлично. Волнением были охвачены даже самые закаленные газетчики» (смысл статей большинства взволнованных газетчиков сводился к тому, что «эдсел» показался им неплохой машиной, но не настолько, как ее рекламировали).

Днем репортеров погнали на испытательный полигон, где водители-каскадеры показали, на что способен «эдсел». Это шоу должно было впечатлить, но в действительности внушало еще и ужас, а многим показалось несколько разнузданным. Уорноку было все это время запрещено говорить о лошадиных силах и скорости, так как капитаны автомобильной промышленности договорились: отныне они будут



выпускать все же автомобили, а не бомбы замедленного действия. Он решил продемонстрировать живучесть и возможности «эдсела» не на словах, а на деле. Для этого и нанял команду профессиональных каскадеров. Они проезжали через полуметровые препятствия на двух колесах, прыгали с высоких трамплинов на все четыре колеса, чертили по земле замысловатые узоры, сталкивались на скорости за 100 километров в час и закладывали виражи на скоростях под 80. Для развлечения одновременно выступал автомобильный клоун, мастерски пародировавший езду мастеров. Все это время Нил Блюме, начальник инженерного подразделения отдела «Эдсел», через громкоговоритель комментировал происходящее, говоря о «возможностях, безопасности, прочности, маневренности и удобстве новых машин», избегая слов «скорость» и «лошадиная сила», как избегает морских волн большой песочник<sup>[15]</sup>. В какой-то момент, когда один из «эдселов» едва не перевернулся после прыжка с высокого трамплина, Крэффи побледнел как полотно. Позже он признался, что не ожидал такой дерзости от каскадеров. В тот миг его заботила репутация «эдсела» и жизни водителей. Уорнок, заметив недовольство шефа, подошел к нему и спросил, как ему шоу. Крэффи коротко ответил, что скажет об этом, когда представление закончится и все останутся целы и невредимы. Но остальные, кажется, веселились и забавлялись от души. Один из сотрудников рекламного агентства Фута сказал: «Смотришь на зеленые мичиганские холмы, а там славные "эдселы"»

---



вытворяют нечто невообразимое. Это прекрасно. Похоже на концерт Rockettes<sup>[16]</sup>. Зрелище воодушевило всех».

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

Вечером в центре дизайна, стилизованном по такому случаю под ночной клуб – с фонтанами, танцующими в такт музыке ансамбля Рея Маккинли, – состоялся гала-концерт. На инструментах музыкантов золотом горели буквы GM в память о создателе оркестра Гленне Миллере, что вконец испортило настроение Уорноку. Следующим утром, на заключительной пресс-конференции, проведенной руководством компании, Брич так охарактеризовал «эдсел»: «Это крепкий и здоровый малыш, и мы, как все новоиспеченные родители, готовы лопнуть от гордости». Потом 71 журналисту дали по новой машине, и они отправились по домам, но не для того, чтобы поставить авто в свои гаражи, а чтобы доставить местным дилерам. Для описания последнего штриха предоставим слово Уорноку: «Произошло несколько неприятных инцидентов.

---

<sup>16</sup> Американская женская танцевальная группа, существующая с 1925 года.

Один парень не вписался в поворот и врезался в стену. "Эдсел" был здесь ни при чем. У другой машины отвалился поддон картера, мотор, естественно, остыл и заглох. Такое может случиться с самыми лучшими автомобилями. По счастью, водитель в это время проезжал через населенный пункт с великолепным названием Парадиз – кажется, это в Канзасе, – что немного сгладило неприятное впечатление от происшествия. Ближайший дилер отдал журналисту новый "эдсел", и парень доехал до дома, преодолев по дороге гору Пайкс-Пик. Еще один водитель врезался в опущенный шлагбаум из-за отказа тормозов. Вот это плохо. Забавно, но то, чего мы опасались больше всего – что другие водители будут гореть столь сильным желанием посмотреть на "эдсел", что вытеснят его с дороги, – случилось всего один раз, на главной магистрали в Пенсильвании. Один из наших журналистов беззаботно катил по дороге, когда водитель "плимута", зазевавшись, поцарапал ему бок. Повреждение оказалось пустяковым».

В конце 1959 года, после прекращения производства «эдсела», журнал Business Week писал, что на большом предварительном представлении один из руководителей компании сказал какому-то журналисту: «Если бы мы не увязли по уши в этом автомобиле, мы не стали бы его сейчас выпускать». Руководство журнала в течение двух лет отрицало, что сделало сенсационное заявление, а все бывшие высокопоставленные участники эпопеи (включая Крэффи, невзирая на анекдот о собачьем корме) твердо стояли на том, что вплоть до дня презентации и даже некоторое время после надеялись на успех новой машины. Так что цитату из Business Week

можно считать недостоверной и подозрительной археологической находкой. На самом деле в период между презентацией для журналистов и Днем «эдсела» все участники действия предавались безумному оптимизму. «Прощай, "олдсмобиль"!» – гласила реклама в детройтской Free Press, повествовавшая об агентстве, переключившемся с «олдсмобилля» на «эдсел». Один дилер в Портленде заявил, что уже продал два «эдсела». Уорнок искал в Японии компанию, чтобы заказать у нее фейерверк, из ракет которого выскакивали бы при взрыве надувные модели «эдсела» из рисовой бумаги величиной в 2,74 метра. За каждую ракету Уорнок был готов платить по девять долларов, а заказать хотел 5000. Он хотел заполнить «эдселами» не только дороги, но и небо Америки и уже собирался сделать заказ, когда Крэффи покачал головой в знак неодобрения.

3 сентября, за сутки до дня Икс, были объявлены цены на различные модели «эдсела»; в Нью-Йорке они колебались от 2800 до 4100 долл. В день Икс «эдсел» был явлен городу и миру. В Кембридже по Массачусетс-авеню во главе колонны новеньких сияющих машин ехал оркестр; из Ричмонда вылетел нанятый одним из завербованных Дойлом дилеров вертолет, развернувший гигантское полотнище с изображением «эдсела» над заливом Сан-Франциско. По всей стране – от дельт Луизианы и вулкана Рейнир до лесов Мэна – надо было лишь включить радиоприемник или телевизор, чтобы узнать, что, несмотря на неудачу Уорнока с заказом ракет, небо дрожит и гудит от «эдсела». Тон в хоре славословий в адрес «эдсела» задала реклама, опубликованная во всех общенациональных и местных газетах: там красовались фотографии президента компании Форда и председателя совета директоров

Брича. На фото Форд выглядел как достойный молодой отец, а Брич – как солидный джентльмен, умеющий содержать свой дом. «Эдсел» выглядел как «эдсел». Сопроводительный текст гласил: решение о производстве машины основано на «том, что мы знали, чувствовали, угадывали, думая о вас». Дальше следовало: «Вы – главная опора “эдсела”». Тональность рекламы была спокойной и уверенной. Ни у кого из читателей не могло возникнуть и тени сомнения, что в этом доме что-то может быть не в порядке.

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

## **Падение и крах**

Самой примечательной внешней особенностью «эдсела» была, конечно, решетка радиатора. В отличие от широкой горизонтальной решетки остальных 19 американских легковых автомобилей, решетка «эдсела» была узкой и вертикально расположенной. Сделанная из хромированной стали, она напоминала яйцо, вертикально стоящее в середине передней части корпуса. Решетку украшала идущая сверху вниз надпись EDSEL, выполненная из алюминия. Такая форма радиатора типична для американских автомобилей, выпускавшихся в середине столетия, и для многих европейских марок. Но беда в том, что у старых американских и европейских

моделей сами машины были высокими и узкими – то есть весь корпус по бокам практически не выступал за границы радиатора, – а у «эдсела» передний конец был широким и низким, таким же, как у его американских конкурентов. Следовательно, по обе стороны решетки оставалось большое пространство, которое надо было чем-то заполнить, и оно было заполнено двумя панелями с заурядными хромированными решетками. Впечатление такое же, как если бы в радиатор «олдсмобиля» вставили нос Pierce-Arrow, а если прибегнуть к более тонкой метафоре – украсили шею уборщицы ожерельем герцогини. Стремление к вычурности столь же прозрачное, как стремление понравиться любой ценой.

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

Возникало ощущение, что между радиатором и багажником сидит злокозненное создание, поменявшее спереди назад характер машины.

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



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

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



пути машины, когда зубочистка касалась кнопки, то дело могло обернуться серьезной неприятностью.

Когда с «эдсела» сняли покровы тайны, он получил, как выражаются театральные критики, неоднозначные отзывы. Редакторы автомобильных колонок ежедневных газет ограничились простым описанием машины, скупыми оценками, порой несколько двусмысленными («Оригинальность стиля выглядит весьма эффектно», – написал Джозеф Ингрэм в *New York Times*), а иногда и откровенно хвалебными («Красивый и бьющий наповал новичок», – написал Фред Олмстед в детройтской *Free Press*). В автомобильных журналах отзывы были более подробными, жесткими и критичными. Журнал *Motor Trend*, издание, интересующееся обычными, а не эксклюзивными автомобилями, посвятил в октябре 1957 года восемь страниц критическому анализу достоинств «эдсела», составленному детройтским редактором журнала Джо Уэрри. Джо с похвалой отозвался о внешнем виде и комфортабельности автомобиля, а также об удобных приспособлениях, но не всегда обосновывал свое мнение; отдав должное кнопкам автоматической коробки передач на руле, он написал: «Вам ни на мгновение не придется отрывать взгляд от дороги». Он признал, что были «и другие уникальные возможности, которыми не воспользовались конструкторы», но подытожил свое мнение предложением, обильно приправленным хвалебными наречиями: «“Эдсел” отлично сделан, прекрасно ведет себя на дороге и хорошо слушается руля». Том Маккэхилл из *Mechanix Illustrated* в целом восхитился «мешком с гайками», как он любовно назвал новый автомобиль, но сделал несколько оговорок, которые, между прочим, проливают

свет на впечатление рядового потребителя. «На ребристом бетонном покрытии, – писал он, – каждый раз, когда я вдавливал в пол педаль газа, колеса начинали вибрировать, как гомогенизатор Уоринга... На большой скорости, особенно на крутых поворотах, подвеска начинала вести себя, как норовистая лошадь. Мне не раз становилось интересно, что было бы с этой колбасой, если бы у нее было более прочное сцепление с дорогой».

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

У «эдсела» нет никаких решительных преимуществ перед автомобилями других производителей. По конструкции это вполне заурядная машина. Тряска на неровной дороге дает себя знать скрипом и треском, превосходящими все приемлемые границы. Управление Corsair – машина медленно реагирует на поворот руля, кренится на поворотах и создает чувство отрыва от полотна дороги – не доставляет, мягко говоря, никакого удовольствия. В сочетании с тем, что машина на ходу трясется, как студень, все это создает впечатление, что «эдсел» стал не шагом вперед, а шагом назад. При езде по городу, когда то и дело приходится переходить от разгона к торможению, или при обгонах, или при желании получить удовольствие от быстрой езды восемь цилиндров

начинают прожорливо поглощать топливо. По мнению союза потребителей, рулевое колесо – не самое лучшее место для расположения кнопок управления коробкой передач, так как для их переключения водитель вынужден отрывать взгляд от дороги. [Вспомним мистера Уэрри.] «Насыщенный роскошью» «эдсел», как назвали его на обложке одного журнала, конечно, удовлетворит любого, кто путает пустое украшательство с истинной роскошью.

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

Тем не менее надо сказать, что «эдсел» был не так уж и плох. Он воплощал дух своего времени – или, по крайней мере, дух того времени, когда его создавали, то есть начало 1955 года. Он был неуклюж, мощен, вульгарен, нескладен, благонамерен – воплощение женщины кисти де Кунинга<sup>[17]</sup>. Многие люди, помимо

---

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

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

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

Дилетант может искренне удивиться, как это Ford с ее невиданной мощью и мировой славой могла в производстве автомобиля опуститься до уровня комедий Мака Сеннета<sup>[18]</sup>. Утомленный трудяга Крэффи храбро объяснял, что, когда компания начинает производство новой модели любой марки – даже старой и испытанной, – первые образцы всегда получаются с дефектами. Более экзотическая гипотеза – правда, всего лишь гипотеза – предполагает, что на каком-то из четырех заводов, собиравших «эдсел», имел место преднамеренный саботаж, так как на всех заводах, кроме одного, собирали, кроме того, «форды» и «меркьюри».

---

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

Занимаясь маркетингом «эдсела», компания Ford забыла инструкции General Motors, в которых компания разрешала производителям и продавцам своих «олдсмобилей», «бьюиков», «понтиаков» и дорогих моделей «шевроле» сражаться за покупателей друг с другом, не уступая ни пяди, и даже поощряла конкуренцию. Некоторые руководители отделов Ford и «Линкольн-Меркьюри» с самого начала от души надеялись на провал «эдсела» (Крэффи, предчувствуя такой оборот событий, просил, чтобы «эдсел» собирали на отдельном предприятии, но руководство отвергло его предложение). Тем не менее ветеран автомобильного бизнеса Дойл, выступая на правах второго после Крэффи человека, весьма пренебрежительно высказался о том, что «эдсел» мог пасть жертвой недобросовестной работы заводов. «Конечно, отделы Ford и “Линкольн-Меркьюри” не горели желанием видеть на рынке еще один автомобиль компании, – говорил он, – но, насколько мне известно, ничто не выходило за рамки честной конкуренции. С другой стороны, на уровне дистрибьюторов и дилеров шла нешуточная борьба с нашептываниями и распространением слухов. Если бы я работал в другом подразделении, то вел бы себя точно так же». Ни один потерпевший поражение генерал старой школы не мог бы высказаться с бóльшим благородством.

Надо все же отдать должное людям, создавшим грандиозную рекламу «эдселу». Невзирая на то что автомобили гремели, отказывали и разваливались на ходу, превращаясь в груды хромированных обломков, дела поначалу шли не так уж и плохо. Дойл утверждает: в День «эдсела» было заказано или реально продано 6500 машин. Это впечатляющее начало, но проявились и



первые признаки сопротивления. Например, один из дилеров в Новой Англии, продававший одновременно «эдселы» и «бьюики», сообщил, что два покупателя пришли в демонстрационный зал, посмотрели на «эдсел» и тут же заказали «бьюики».

В следующие несколько дней продажи резко упали, но это объяснимо и ожидаемо: ажиотаж первого дня прошел, первые цветы сорваны. Объем поставок автомобилей дилерам – а это общепринятый показатель продаж – измеряется в десятидневных периодах, а за первые десять дней сентября, из которых «эдсел» продавали только шесть, продали 4095 автомобилей. Это меньше числа, указанного Дойлом, но ведь покупатели хотели получить комплектации и цвет, отсутствовавшие в салонах. Эти заказы отправились на заводы. Поставки автомобилей дилерам в следующие десять дней снизились еще больше, но не намного, а за третью декаду продали меньше 3600 машин. В первые десять дней октября, девять из которых были рабочими, дилеры продали всего 2751 машину, то есть немногим больше 300 автомобилей в день. Чтобы продавать по 200 000 машин в год – а только так производство могло принести прибыль, – надо было продавать в день в среднем 600–700 автомобилей, а это, согласитесь, несколько больше, чем 300. Воскресным вечером 13 октября компания Ford устроила грандиозное телевизионное рекламное шоу, посвященное «эдселу», заняв время, обычно отведенное шоу Эда Салливана<sup>[19]</sup>. Программа обошлась в 400 тыс. долл., в ней приняли участие Бинг Кросби и Фрэнк Синатра<sup>[20]</sup>, но, увы, объем продаж

---

<sup>19</sup> Развлекательное телешоу, показывавшееся на экранах в 1948–1971 годах.

<sup>20</sup> Бинг Кросби (1903–1977), Фрэнк Синатра (1915–1998) – эстрадно-джазовые



машины после этого не увеличился. Стало очевидно, что дело дрянь.

Среди бывших руководителей отдела «Эдсел» мнения относительно того, когда именно признаки катастрофы стали неоспоримыми, несколько расходятся. Крэффи считает, что где-то в конце октября. Уоллес, этот дымящий трубкой мозговой трест «Эдсела», идет несколько дальше и считает: катастрофа началась 4 октября, когда СССР запустил на орбиту первый искусственный спутник Земли, поколебав миф об американском техническом превосходстве и вызвав общественное недовольство побрякушками, которыми развлекаются в Детройте. Директор отдела по связям с общественностью Уорнок считает, что он, будто барометр, уловил это веяние уже в середине сентября. Напротив, Дойл утверждает, что сохранял оптимизм до середины ноября. К тому времени он, наверное, оставался единственным человеком, не считавшим, что спасти «эдсел» может только чудо. «В ноябре, – подобно умудренному опытом социологу, говорит Уоллес, – началась паника, и как следствие – агрессивное настроение толпы». Агрессия вылилась через поветрие считать причиной катастрофы конструкцию машины. Люди из отдела «Эдсел», которые прежде, самодовольно развесив уши, слушали похвалы в адрес оригинального радиатора и задних крыльев, теперь невнятно бормотали, что только последний идиот мог не видеть нелепости и смехотворности этих украшений. Само собой разумеется, что ритуальной жертвой пал Браун, которого в августе 1955 года руководство компании буквально вознесло до небес за дизайн. Теперь, без всякого повода,

---

певцы и актеры. Вокалисты-крунеры, придерживавшиеся свинговой фразировки.

бедного парня выбрали козлом отпущения. «Начиная с ноября все перестали общаться с Роем», – рассказывал Уоллес. 27 ноября, когда казалось, что ничего худшего случиться уже не может, Чарльз Крейслер, единственный дилер «эдсела» в Манхэттене, проявивший незаурядные способности в продвижении новой модели, объявил об отказе от договора в связи с низким уровнем продаж и, по слухам, добавил: «Компания Ford снесла негодное яйцо». После этого Крейслер подписал контракт с American Motors на продажу «рэмблера», маленького семейного автомобиля, – его продажи тогда начали стремительно набирать обороты. Доил мрачно прокомментировал: «Отдел “Эдсел” не озабочен бегством Крейслера».

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

за продажи». Это означало, что дилеры могли сбавлять цену на 100–300 долл., не теряя при этом своей маржи. Одному репортеру Крэффи сказал, что до сих пор объем продаж был таким, как он рассчитывал, но не таким, на какой надеялся. Стараясь сдерживаться, он все же проговорился, что ожидал краха «эдсела». Рекламная кампания «эдсела», начавшаяся со сдержанного достоинства, стала впадать в крикливую резкость. «Всякий, кто его видел, знает – вместе с нами, – что “эдсел” – это успех», – гласила одна журнальная реклама, а в более поздней рекламе эта фраза была повторена дважды, как заклинание: «“Эдсел” – это успех. Это новая идея – ВАША идея – на американских дорогах... “Эдсел” – это успех» и «Все будут знать, что это вы *приехали*, если вы приедете на “эдселе”», а также: «Эта машина реально новая и самая дешевая!» В рафинированных кругах Мэдисон-авеню применение рифмованной рекламы сочли признаком дурного вкуса, вызванного коммерческой необходимостью.

Лихорадочные и дорогостоящие меры, предпринятые в декабре отделом «Эдсел», принесли плоды, пусть и незначительные: в первые десять дней 1958 года отдел мог доложить, что продажи увеличились на 18,6 % в сравнении с последними десятью днями 1957 года. Уловка, как с готовностью заявил журнал Wall Street Journal, заключалась в том, что декабрьский период был на один рабочий день длиннее, чем первая десятидневка января, а значит, никакого увеличения объема продаж, по сути, и не произошло. В любом случае январская показная радость стала лебединой песней отдела «Эдсел». 14 января 1958 года компания Ford объявила, что объединяет отдел «Эдсел» с отделом «Линкольн-Меркьюри» и образует подразделение

«Меркьюри-Эдсел-Линкольн» под общим руководством Джеймса Нэнса, возглавившего отдел «Линкольн-Меркьюри». Это было второе объединение трех отделов в один, проведенное крупной автомобильной компанией после того, как General Motors во время Великой депрессии объединила отделы «Бьюик», «Олдсмобиль» и «Понтиак». Сотрудникам ликвидированного отдела смысл телодвижения администрации был совершенно ясен. «При такой конкуренции внутри нового отдела у “Эдсела” просто не оставалось шансов, – рассказывает Дойл. – Мы стали пасынками».

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

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

может и должен стать источником нашего удовлетворения и надежд на будущее.

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

Вполне возможно, что Нэнс обошел вниманием статью С. Хаякавы, специалиста по семантике, опубликованную в ежеквартальном журнале ETC: A Review of General Semantics весной 1958 года и озаглавленную «Почему ошибся "эдсел"?». Хаякава, бывший одновременно и учредителем и редактором журнала, во вступлении пояснил: он считает, что рассматриваемый предмет относится к общей семантике, поскольку автомобили, как и слова, – «важные символы американской культуры». Дальше автор утверждал: провал «эдсела» можно объяснить тем, что руководство компании «слишком долго прислушивалось к специалистам по исследованию мотиваций» и в попытках создать машину, удовлетворяющую сексуальные фантазии покупателей, не смогло организовать производство нормального, практичного транспортного средства, проигнорировав «принцип реальности». «Специалисты по мотивациям не удосужились объяснить, что только психопаты и невротики актуализируют свою иррациональность и свои компенсаторные фантазии, – так сурово отчитал Хаякава детройтских автомобилестроителей, добавив: – Проблема продажи символического наслаждения с помощью таких дорогостоящих средств, как "эдсел", в том, что на данном поприще продажа вступает в неравную конкуренцию с куда более дешевыми формами символического

наслаждения – “Плейбой” (50 центов экземпляр), “Удивительная научная фантастика” (35 центов экземпляр) и телевидение (бесплатно)».

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



лета ежемесячно продавали в среднем по 4000 машин. Здесь, по крайней мере, наметился прогресс; продажи составили уже четверть, а не пятую часть минимально прибыльного дохода.

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



подтверждено и обнародовано представителем компании Ford. Впрочем, он тоже бормотал что-то не вполне внятное. «Если бы мы знали причину, по которой люди отказываются покупать “эдсел”, мы попытались бы что-нибудь с этим сделать».

В итоге с самого начала эпопеи до 19 ноября было произведено 110 810 автомобилей «эдсел», и 109 466 из них продано (оставшиеся 1344 – почти все модели 1960 года – быстро реализовали по сниженной цене). Говорили, что всего произведено 2846 «эдселов» образца 1960 года, что вполне может сделать эту модель предметом коллекционирования. Правда, сменится несколько поколений, прежде чем «эдселы» 1960 года станут такой же редкостью, как «бугатти41», которых изготовили всего 11 штук – в конце 1920-х годов, и все они были вполне законно проданы настоящим королям. У «эдсела» гораздо меньше оснований претендовать на статус раритета. Тем не менее вполне возможен клуб владельцев «эдсела1960».

Сколько стоило фиаско с «эдселом», вероятно, навсегда останется тайной, так как в публичных отчетах Ford Motor Company не фигурирует упущенная прибыль и прямые потери отдельных подразделений. Однако опытные финансисты считают: после начала производства «эдсела» компания потеряла около 200 млн долл.; надо прибавить официально заявленные расходы на разработку – еще 250 млн. Из суммы надо вычесть около 100 млн вложенных в строительство производственных мощностей и производство оборудования, так как это окупаемые затраты, и тогда потери составят 350 млн долл. Если подсчеты верны, то каждый «эдсел», произведенный компанией, обошелся ей в 3500 долл. чистых потерь, то есть в стоимость

самого автомобиля. Другими словами, компания могла бы сохранить деньги, если в 1955 году отказалась от разработки и производства нового автомобиля и произвела бы вместо этого 110 810 штук сравнимого по цене «меркьюри».

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

Крупным корпорациям часто приходится выслушивать обвинения в манипуляциях рынком, в навязывании выгодных им цен и в других проявлениях диктата в отношении потребителей. И вот вчера Ford Motor Company объявила, что

двухлетний эксперимент с «эдселом», машиной средней ценовой категории, подошел к концу... из-за отсутствия покупателей. Видимо, это и есть один из способов, которыми производители автомобилей манипулируют рынком или навязывают потребителям свою продукцию... Причина же заключается просто в отсутствии вкуса... Когда речь заходит о диктате, то самым жестоким и могущественным диктатором становится потребитель.

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

Что же касается результатов посмертных объяснений катастрофы, данных бывшими руководителями отдела «Эдсел», то они примечательны задумчивой тональностью. Бывшие руководители вели себя как нокаутированный боксер, открывший глаза и с удивлением смотрящий на микрофон, который подносят к его губам. Крэффи, как многие побежденные, ругал себя за нерасчетливость. Он заявлял, что если бы смог сдвинуть с места неповоротливую махину детройтской экономической и производственной рутины и если бы удалось запустить «эдсел» в 1955-м или даже в 1956 году, когда на фондовом рынке хорошо шли дела и большой популярностью пользовались автомобили средней ценовой категории, то машина бы удалась и до сих пор пользовалась спросом. Короче говоря, если бы он видел, куда направлен удар, то сделал бы нырок. Крэффи отказывался признать правоту некоторых дилетантов, связавших крах с решением компании

назвать машину «эдселом», вместо того чтобы дать ей более певучее, благозвучное имя, которое нельзя свести к сокращению «Эд» или «Эдди» и которое не напоминало бы о династии. Как мы уже убедились, Крэффи считал, что выбор имени никак не повлиял на судьбу машины.

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

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

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

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

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

машинами. Однако многие из тех, кто зарабатывает на жизнь в жестокой сутолоке автомобильных салонов, где о Детройте редко отзываются с любовью, вынужденно признавали: Ford Motor Company, совершив досадную ошибку, сделала все, что могла, чтобы смягчить удар для дилеров, выбравших «эдсел». Представитель Национальной ассоциации автомобильных дилеров позднее сказал: «Насколько нам известно, дилеры "эдсела" были в целом удовлетворены тем, как с ними обошлись».

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

Что касается бывших руководителей отдела «эдсел», то они не просто устояли на ногах, но и вполне



неплохо устроились. Никто не может упрекнуть компанию Ford в том, что она выпустила пар старинным способом – рубя направо и налево головы. Крэффи на пару месяцев был назначен помощником Роберта Макнамары, бывшего в то время вице-президентом компании (а позднее ставшего министром обороны), а затем его перевели на рядовую должность в штаб-квартиру Ford, где он проработал год, а затем ушел на должность вице-президента Raytheon Company, одной из ведущих электронных фирм в Уолтхэме (Массачусетс). В апреле 1960 года он стал ее президентом, в середине 1960-х покинул и эту компанию и стал высокооплачиваемым консультантом в одном из городов Западного побережья. Дойлу тоже предложили место рядового сотрудника в компании, но, съездив за границу и подумав, он решил уволиться. «Это был вопрос отношений с моими дилерами, – объясняет Дойл. – Я уверял их, что компания не покинет их в беде и всегда поддержит, а я не тот человек, который сможет теперь сказать, что ничего этого не будет». После увольнения из Ford Дойл остался активным членом бизнес-сообщества, следившим за несколькими предприятиями, куда он устроил некоторых своих друзей и родственников, открыв собственную консалтинговую фирму в Детройте. Приблизительно за месяц до слияния подразделения «эдсел» с отделами «Меркьюри» и «Линкольн» Уорнок ушел на должность директора отдела новых услуг в нью-йоркскую корпорацию International Telephone & Telegraph. В 1960 году он уволился и оттуда, став вице-президентом Communication Counselors, отдела по связям с общественностью компании McCann-Erickson. Оттуда он вернулся в Ford Motor Company, шефом по продвижению в отдел «Линкольн-Меркьюри» на

Восточном побережье. Как видим, эту голову не отсекали, а, наоборот, погладили. Закаленный дизайнер Браун некоторое время продолжал работать на Ford, разрабатывая дизайн коммерческих автомобилей, а затем перешел на работу в английский филиал компании, в Ford Motor Company, Ltd., где, снова став главным дизайнером, руководил созданием дизайна для «консулов», «англий», грузовиков и тракторов. Он убеждал всех, что это не было фордовским вариантом сибирской ссылки. «Я получил здесь чудесный опыт и могу сказать, что это самый удачный этап моей карьеры, – решительно утверждал он в одном письме из Англии. – Мы создаем дизайнерский центр и собираем команду, равной которой нет во всей Европе». Уоллеса, считавшегося мозговым центром, попросили в качестве такового и дальше работать в Ford, а так как он по-прежнему не желал жить ни в Детройте, ни в окрестностях, ему разрешили переехать в Нью-Йорк и лишь два дня в неделю присутствовать в штаб-квартире («их больше не интересовало, откуда я буду посылать им свое мнение», – скромно вспоминал он). В конце 1958 года Уоллес уволился из компании и наконец осуществил свою заветную мечту – стал профессиональным ученым и преподавателем. Он поступил в докторантуру Колумбийского университета и начал писать диссертацию о социальных переменам в Уэстпорте, каковые исследовал, методично опрашивая его обитателей. Одновременно Уоллес вел курс «Динамика социального поведения» в Новой школе социологических исследований в Гринвич-Виллидже. «Я покончил с промышленностью», – с удовлетворением в голосе заявил он однажды, садясь с анкетами под мышкой в

поезд, уходящий в Уэстпорт. В начале 1962 года он получил докторскую степень.

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

Уорнок, как и многие сотрудники, отвечавшие за связь с общественностью до него, утверждает, что на этой работе нажил себе вторую язву желудка. «Но я ее победил, – говорит он. – В “Эдселе” собралась

великолепная команда. Хотелось бы мне посмотреть, что бы они смогли сделать, если бы у них был нужный товар в нужное время. Они могли бы принести компании миллионы, вот что я вам скажу! Эти два года моей жизни я не забуду никогда. Живая история в действии. Она рассказывает многое об Америке 1950-х – о больших и, главное, почти сбывшихся надеждах».

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

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

бизнесе – в поражении может быть больше величия, чем в победе?

# 3. Федеральный подходный налог

## История и странности

### I

Несомненно, действия и поступки многих преуспевающих и, по видимости, разумных американцев могут показаться неискушенному наблюдателю странными, чтобы не сказать безумными. Люди, унаследовавшие большие состояния, не скрывающие отрицательного отношения к правительству и государству в любых аспектах их деятельности, вдруг начинают лихорадочно финансировать федеральное правительство и местные муниципалитеты, тратя на это немислимые суммы. Свадьбы между людьми богатыми и не очень почему-то отмечаются преимущественно в конце декабря и в течение января (правда, в меньшей степени). Некоторые исключительно успешные люди, особенно деятели искусств, услышав от юристов совет не пытаться заработать до конца года, скрупулезно ему следуют, даже получив его в мае или июне. Актеры и другие лица с высокими личными доходами внезапно становятся владельцами бетонных заводов, кегельбанов и коммутаторов, что, конечно, привносит определенное воодушевление в серые будни этих предприятий и учреждений. Кинематографисты, словно действуя по отлаженной схеме отречений и примирений, регулярно покидают родину, отправляясь в добровольное изгнание

на чужбину, с тем чтобы пробыть там 18 месяцев, на 19-й воспылать ответной любовью к отечеству и вернуться в родные пенаты. Нефтяные инвесторы усеивают земли Техаса умозрительными нефтяными скважинами, идя на риск, несовместимый с деловым здравым смыслом. Бизнесмены, путешествующие исключительно самолетами, едzące только на такси и обедающие в дорогих ресторанах, вдруг начинают делать записи в блокнотах; если их спросить, они назовут блокноты дневниками, хотя ни один из них не наследует Сэмюелю Пипсу или Филипу Хоуну<sup>[21]</sup>. Они просто записывают цены на повседневные товары. Владельцы и совладельцы предприятий уступают доли своим малым детям независимо от возраста; по крайней мере, в одном случае соглашение о партнерстве пришлось отложить до момента рождения партнера.

Видите ли, все эти странные действия напрямую связаны с различными положениями закона о федеральном подоходном налоге. Поскольку эти положения имеют отношение к рождениям, бракам, работе, а также к образу жизни и месту проживания, постольку они дают представление об общественной значимости закона. Но, затрагивая в первую очередь интересы состоятельных людей, они не дают полного представления об экономическом эффекте. В типичном финансовом году (1964) было зарегистрировано 63 000 000 индивидуальных платежей. Неудивительно, что про закон о федеральном подоходном налоге часто говорят как про акт, в наибольшей степени

---

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



затрагивающий большинство граждан. А поскольку сбор подоходного налога составляет почти три четверти валового дохода государства, то становится понятно, почему этот налог считают важнейшим средством пополнения государственной казны (из общей суммы 112 млрд долл., собранных за финансовый год, закончившийся 30 июня 1964 года, приблизительно 54,5 млрд – это средства из налогов на физических лиц, а 23,3 млрд – средства из налогов на доходы корпораций). «По мнению народа – это НАЛОГ», – писали профессора экономики Уильям Шульц и Лоуэлл Харрис в книге «American Public Finance». Писатель Дэвид Базелон считал: эффект подоходного налога настолько велик, что есть смысл говорить о возникновении в США двух типов финансов – до налогов и после. Как бы то ни было, нет пока ни одной корпорации, которая вела бы дела, не оглядываясь ежедневно на подоходный налог. Едва ли найдется хотя бы один человек из облагаемых налогом групп, который, пусть и не каждый день, не задумывался бы о нем. Можно вспомнить, сколько состояний было уничтожено и сколько репутаций испорчено из-за неисполнения этого закона. Один американец видел в Венеции медную табличку, прикрепленную к кружке для пожертвований на восстановление собора Святого Марка: «Освобождается от обложения федеральным налогом США».

По большей части внимание, уделяемое подоходному налогу, основано на предположении, что в нем нет ни логики, ни справедливости. Вероятно, самое распространенное и самое серьезное обвинение – что этот закон лжив по самой сути; доходы облагаются круто возрастающим прогрессивным налогом, а затем предоставляется масса лазеек, таким образом, что едва

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

В целом у закона о подоходном налоге нет защитников, хотя беспристрастные специалисты единодушны в том, что благодаря этому закону, действующему так долго, в стране происходит здоровое и справедливое перераспределение национального богатства. Почти все американцы хотят реформ подоходного налога. Однако как реформаторы они

практически бессильны, и главная причина – головокружительная сложность проблемы, от одного упоминания о которой у многих людей попросту отказывают мозги. Кроме того, наличествует небольшая, хорошо информированная группа энергичных людей, получающих выгоды от налогового законодательства. Как любой налоговый закон, американский тоже обладает своего рода невосприимчивостью к реформам; те самые богатства, которые накапливаются благодаря использованию средств уклонения от налогов, используются для уничтожения этих средств. Эти эффекты вкупе с растущими расходами на оборону и другими государственными расходами (даже если не считать такие горячие войны, как во Вьетнаме) привели к возникновению двух настолько очевидных тенденций, что они приняли форму естественного политического закона: в Соединенных Штатах сравнительно легко поднять налоговую ставку и ввести в действие инструменты минимизации налогов и сравнительно тяжело снизить налоговые ставки и отменить инструменты минимизации налогов. Так, во всяком случае, казалось до 1964 года, когда естественный закон был демонстративно поставлен под сомнение законодательными инициативами, предложенными президентом Кеннеди и проведенными президентом Джонсоном. Согласно новому законодательству налоговые ставки для физических лиц были в два этапа изменены: минимальная снижена с 20 до 14 %, а максимальная – с 91 до 70 %. Максимальные налоги на доходы корпораций снизились с 52 до 48 %. Это самое значительное снижение налогов за всю историю США. Тем не менее в остальном естественный закон остался непоколебимым. Надо, правда, отметить, что

предложения, выдвинутые президентом Кеннеди, включали в себя значительные реформы, имевшие целью искоренение легальных способов ухода от налогов, но протесты зазвучали так громко, что сам Кеннеди был вынужден отказаться от большинства предложений, и ни одно из них так и не вступило в силу. Напротив, новый закон предусматривал расширение некоторых механизмов уклонения от налогов.

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

Подоходный налог может быть по-настоящему эффективным только в промышленно развитой стране,

---

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

где очень много людей получают жалование и заработную плату. История подоходного налога довольно коротка и проста. Универсальные налоги древности, как, например, тот, который привел Марию и Иосифа в Вифлеем перед самым рождением Иисуса, были всегда подушными. С каждого человека брали в виде налога некоторую фиксированную сумму. До XIX века были предприняты две важные попытки введения подоходного налога. Одна во Флоренции в XV, а вторая – во Франции в XVIII веке. Вообще говоря, обе попытки предприняты властью для того, чтобы обобрать подданных. По мнению Эдвина Зелигмана, выдающегося специалиста по истории подоходного налога, флорентийская попытка окончилась ничем из-за коррумпированности и неэффективности городской администрации. Во Франции XVIII века, выражаясь словами того же автора, «применение закона было насквозь разъедено злоупотреблениями» и подоходный налог выродился «в неравноправное и абсолютно произвольное обложение данью самых бедных и обездоленных классов». Эти злоупотребления, несомненно, отчасти спровоцировали волну насилия, вылившуюся во Французскую революцию. Ставка старорежимного налога, введенного Людовиком XIV в 1710 году, составила 10 %. Позднее эту цифру урезали вдвое, но было уже поздно; революционная власть уничтожила налог вместе с разрушителями. Имея перед глазами суровое предупреждение, Британия ввела подоходный налог в 1798 году, чтобы финансировать участие в революционных войнах во Франции, и это был, в некотором отношении, первый современный подоходный налог. Во-первых, он отличался подразделенными тарифами, изменяясь от нуля для годового дохода ниже 60 фунтов до 10 % для доходов

200 фунтов и выше. Во-вторых, это был сложный документ, состоявший из 124 разделов на 152 страницах. Закон мгновенно вызвал всеобщее недовольство и привел к появлению массы осуждающих его памфлетов. Один памфлетист, словно оглядываясь на древнее варварство из 2000 года, писал о сборщиках налогов прежних времен как о «безжалостных наемниках» и «зверях... грубость которых можно было объяснить лишь высокомерием и торжествующим невежеством». По этому закону собирали всего по 6 млн фунтов в год в течение трех лет, и в 1802 году, после заключения Амьенского договора, он был отменен, не в последнюю очередь из-за массового уклонения от уплаты подоходного налога. Однако уже в следующем году, когда Британское казначейство снова оказалось в затруднительном положении, парламент вновь ввел подоходный налог. Новый закон намного опередил свое время, так как содержал правило удержания налога непосредственно из дохода или заработной платы. Вероятно, по этой причине он вызвал еще бóльшую ненависть, чем прежний, хотя ставки нового налога уменьшились вдвое. На митинге протеста в Лондоне в июле 1803 года несколько ораторов выразили, по британским меркам, высшую степень враждебности к новому закону. Если такая мера необходима для спасения страны, говорили они, то – как это ни ужасно – пусть страна погибнет.

Тем не менее, несмотря на временные отступления и отмены, подоходный налог все же восторжествовал в Британии. Возможно, как и ко всему прочему, к нему надо было просто привыкнуть, ибо история его введения одна и та же практически во всех странах. В самом начале он вызывает резкое неприятие и энергичные протесты, но с каждым следующим годом позиции закона



укрепляются, а голос оппозиции становится глуше и глуше. Британский закон о подоходном налоге был отменен после победы в битве при Ватерлоо, а затем, без всякого энтузиазма, снова принят в 1832 году. Десять лет спустя его горячим сторонником выступил сэр Роберт Пил, и с тех пор закон больше не отменяли. Основная ставка подоходного налога в Британии во второй половине XIX века колебалась от 5 до менее чем 1 %, а к 1913 году составляла всего 2,5 % с небольшим увеличением для очень высоких доходов. Американская идея высокого обложения больших доходов была в конце концов принята и в Британии, и к середине 1960-х годов самая высокая ставка налогообложения достигла 90 %.

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

Что касается Соединенных Штатов, где огромные размеры собираемого подоходного налога и очевидная



покорность налогоплательщиков – предмет зависти других государств, то здесь введение подоходного налога затянулось на много лет, так как власти всегда трепетно относились к соблюдению принятых законов. Верно, что уже в колониальные времена существовали системы налогообложения, отдаленно напоминавшие подоходный налог. Например, в Род-Айленде каждый гражданин одно время был обязан оценивать доходы и имущество десяти соседей. Эти отзывы служили основанием для установления размера налога, но столь несовершенные и дающие простор для злоупотребления системы не прижились. Первым, кто предложил ввести федеральный закон о подоходном налоге, стал министр финансов в правительстве президента Мэдисона Александр Даллас. Он выступил с предложением в 1814 году, но через несколько месяцев кончилась война 1812 года<sup>[23]</sup>, и потребность правительства в доходах уменьшилась. Министр отказался от своего предложения так решительно, что вопрос этот не поднимали вплоть до Гражданской войны, когда законы о подоходном налоге приняли правительства и Союза, и Конфедерации. До 1900 года законы о подоходном налоге почти везде – за редким исключением – вводили под влиянием войны. Всеобщий подоходный налог всегда был и до недавнего времени оставался мерой военной и оборонительной. В июне 1862 года, озабоченный ростом государственного долга, увеличивавшегося со скоростью в 2 млн долл. в день, Конгресс неохотно принял закон о прогрессивном подоходном налоге с максимальной ставкой 10 %. 1 июля президент Линкольн подписал этот закон вместе с

---

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

законом об уголовном преследовании за многоженство (на следующий день акции на Нью-Йоркской фондовой бирже упали в цене, что, вероятно, не связано с законом о многоженстве).

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

говорил о «профессорах с их книгами, социалистах с их происками... и анархистах с их бомбами». А в палате представителей один конгрессмен из Пенсильвании выложил карты на стол:

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

Предложение, вызвавшее столь сильное возмущение, заключалось в следующем: ввести единообразный 2 %-ный налог на доходы, превышающие 4000 долл. Оно стало законом в 1894 году. Демократическая партия уцелела, а новый закон – нет. Прежде чем вступить в силу, он был отвергнут Верховным судом на том основании, что он нарушает конституционное положение, запрещающее «прямые» налоги, если они не распределены по штатам пропорционально численности населения (любопытно, что возражение не возникло в связи с принятием закона о подходном налоге во время Гражданской войны). Закон был задушен в пеленках, на этот раз на целых 15 лет. В 1909 году шагом, который один из авторитетов в

налоговых делах по имени Джером Хеллерстайн назвал «одним из самых причудливых поворотов в политической истории Америки», усилиями республиканцев, непримиримых противников подоходного налога, была принята 16-я поправка к конституции, дававшая право Конгрессу взимать налоги, не распределяя их по штатам в зависимости от численности населения. Республиканцы предприняли этот маневр в полной уверенности, что такой закон никогда не будет ратифицирован штатами. К безмерному удивлению республиканцев, в 1913 году закон ратифицировали, и в конце того же года Конгресс ввел прогрессивный налог на физических лиц. Ставка повышалась с 1 до 7 %, вводилась плоская шкала налога<sup>[24]</sup> размером в 1 % на чистый доход корпораций. С тех пор подоходный налог в США не отменялся ни разу.

В целом подоплека подоходного налога с 1913 года – это история повышения ставок и одновременно введения особых условий, избавляющих богатых людей от необходимости выплат. Первый резкий скачок ставок подоходного налога имел место во время Первой мировой войны. Нижняя планка подоходного налога составляла 6 %, а верхняя, по которой облагались доходы свыше 1 млн долл. в год, – 77 %, то есть намного больше того, что прежние правительства извлекали из доходов любого уровня. Однако окончание войны и возврат к нормальной мирной жизни ознаменовали резкий поворот курса – теперь последовала эра низких налогов как для богатых, так и для бедных. Ставки налога снижались поэтапно до 1925 года, когда минимальная составляла 1,5 %, а максимальная – 25 %.

---

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

Более того, подавляющее большинство наемных работников были вообще освобождены от уплаты каких бы то ни было налогов. Налогом облагались доходы одного лица, превышавшие 1500 долл., доходы супружеской пары, превышавшие 3500 долл., и доход, превышавший 400 долл., для иждивенца. И это еще не все, ибо в 1920-е годы начали появляться средства поощрения особых интересов, вызванных к жизни действием набиравших силу политических течений. Первым важным шагом на этом пути, сделанным в 1922 году, стало установление налоговых льгот на прирост капитала; это означало, что деньги, приобретенные благодаря повышению стоимости инвестиций, облагались меньшим налогом, чем деньги, полученные за работу или оказание услуг. Этот порядок налогообложения сохранился в США. Потом, в 1926 году, появилась еще одна лазейка, вызвавшая зубовой скрежет у тех, кто не мог ею воспользоваться, – процентная налоговая скидка на истощение месторождения нефти. Эта скидка позволяла владельцу нефтяной скважины вычитать из суммы подлежащего обложению дохода 27,5 % на каждую скважину и вычитать этот процент каждый следующий год, даже если сумма вычета превышала стоимость скважины. Не знаю, были ли 1920-е годы золотым веком для всего американского народа, но для американских налогоплательщиков – совершенно точно да.

Великая депрессия и новый курс принесли с собой новое повышение налоговых ставок и отмену многих налоговых льгот, за которыми последовала поистине революционная эра в налогообложении доходов – эра Второй мировой войны. К 1936 году вследствие сильного роста государственных расходов ставки в верхней части

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

Такое положение вещей сохраняется и до сих пор. Налог на крупных и средних предпринимателей стал плоским, застыв на уровне 52 %, а ставки налога на физических лиц значительно не менялись с 1945 по 1964 год (то есть основные ставки не изменились значительно;



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



заплатили девять десятых всех налогов, что равно сумме 35,5 млрд долл. в сравнении с 1 млрд в 1939 году.

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

Каковы бы ни были пороки нашего закона о подоходном налоге, он, несомненно, остается самым исполняемым законом о подоходном налоге в мире. Подоходный налог принят теперь повсеместно, от Востока до Запада и от полюса до полюса. Практически все новые государства, появившиеся на карте мира за последние несколько лет, приняли законы о подоходном налогообложении. Уолтер Даймонд, редактор бюллетеня *Foreign Tax&Trade Briefs*, как-то заметил: если еще в 1955 году он смог бы навскидку назвать пару десятков больших и малых стран, где не облагают налогом физических лиц, то в 1965 году такими странами оставались всего-навсего две британские колонии – Бермуды и Багамы, две крошечные республики

Сан-Марино и Андорра, три нефтедобывающих эмирата – султанат Мускат и Оман, Кувейт и Катар, а также еще две весьма негостеприимные страны – Монако и Саудовская Аравия, где налогами облагаются доходы иностранцев, но не местных жителей. Даже в коммунистических странах существует подоходный налог, хотя там налоги составляют лишь малую часть всех поступлений в казну. В Советской России применяли разные налоговые ставки по отношению к разным слоям населения: владельцы торговых точек и священнослужители облагались максимальным налогом, писатели и художники – средним, а минимальные налоги платили рабочие. Доказательств высокой эффективности сбора налогов в США великое множество; например, на содержание администрации и полиции тратится всего 44 цента из 100 долл., собранных в виде налогов. Для сравнения, в Канаде этот показатель выше в два раза, в Англии, Франции и Бельгии – в три раза и во много раз выше в других странах. Столь высокая эффективность американского налогообложения приводит в отчаяние иностранные ведомства сбора налогов. К концу срока своего пребывания в должности Мортимер Кэплин, бывший уполномоченным по государственным доходам с января 1961-го по июль 1964 года, провел консультации с ведущими налоговиками шести западноевропейских стран, где снова и снова слышал от коллег одни и те же вопросы: «Как вам удается это делать? Неужели людям нравится платить налоги?» Конечно, никому не нравится, но, как отвечал Кэплин, «у нас есть то, чего нет у европейцев». Одна из этих недоступных европейцам вещей – традиция. Американский подоходный налог возник и удержался не в результате попыток монархов наполнить сокровищницы за счет подданных, а в

результате усилий избранного правительства собрать деньги во имя общих интересов. Один много повидавший специалист по налоговому праву недавно заметил по этому поводу: «В большинстве стран невозможны серьезные дискуссии по поводу подоходных налогов, потому что там их никто не принимает всерьез». Здесь к подоходному налогу относятся серьезно, и причина этого отчасти заключается во влиятельности и квалификации Налоговой службы США.

Несомненно, в США действительно появилась «орда чиновников», о которых с тревогой говорил пенсильванский конгрессмен в 1894 году. Наверняка найдутся люди, которые добавят: эти чиновники обладают инквизиторскими полномочиями, чего тоже опасался упомянутый конгрессмен. На начало 1965 года Налоговая служба США насчитывала приблизительно 56 000 сотрудников, включая 6000 налоговых полицейских и 12 000 налоговых агентов. Эти 18 000 имеют официальное право интересоваться происхождением каждого пенса доходов любого лица и темой разговора за дорогим обедом; вооруженные правом наказывать за налоговые преступления, они обладают поистине инквизиторскими полномочиями. Однако налоговая служба занимается не только сбором налогов, и некоторые виды ее деятельности свидетельствуют, что деспотическая власть применяется ею достаточно беспристрастно, если не сказать справедливо. Среди других видов деятельности можно назвать программу просвещения налогоплательщиков относительно шкалы налогообложения. Просветительская политика побуждает некоторых чиновников хвастать тем, что налоговая служба содержит самый большой в мире университет. В рамках

этой программы налоговая служба выпускает десятки публикаций, содержащих разъяснения многих аспектов налогового законодательства, и гордится тем, что главная из них – ежегодно издаваемая брошюра в синей обложке под заголовком «Ваш федеральный подоходный налог», которую можно купить за 40 центов в любом киоске, – настолько популярна, что ее часто перепечатывают частные издательства, перепродающие ее непосвященным за доллар или дороже, не забывая при этом подчеркнуть, что это официальный правительственный документ (поскольку правительственные публикации не защищены авторским правом, такие перепечатки вполне легальны). Кроме того, налоговая служба ежегодно, в декабре, проводит курсы повышения квалификации для большого числа лиц, имеющих отношение к налогам, – бухгалтеров и юристов, – которых надо быстро подготовить к работе с налоговыми выплатами частных лиц и корпораций. Служба, помимо этого, издает элементарные руководства для бесплатного распространения во всех средних школах, желающих их получить, и, если верить словам одного чиновника, пару лет назад такое желание изъявили 85 % средних школ (вопрос о том, должны ли школьники зубрить налоговое законодательство, налоговая служба не комментирует). Больше того, в конце каждого налогового года представители службы регулярно выступают по телевидению с подсказками и рекомендациями. Американцы могут с гордостью сказать, что по большей части эти подсказки предохраняют налогоплательщиков от переплаты.

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

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

машина, что позволило освободить тысячи сотрудников налоговой службы и нагрузить их проведением подробного аудита платежей. Согласно публикации налоговой службы от 1963 года, уже тогда «емкость памяти компьютерной системы помогла налогоплательщикам, забывшим о взятых в предыдущие годы кредитах или не знающим о своих законных правах». Короче говоря, чудовище пообещало быть *дружелюбным*.

Если маска, которую налоговая служба явила стране в описанное время, несла на себе выражение сверхъестественной доброты, то отчасти это можно объяснить тем, что Кэплин, человек, руководивший ею все это время, – веселый экстраверт и прирожденный политик. Он сохранил влияние и после того, как в декабре 1964 года его преемником стал молодой вашингтонский адвокат Шелдон Коэн, непосредственно сменивший на этом посту временно исполнявшего обязанности сотрудника налоговой службы Бертрана Гардинга. Уйдя с должности уполномоченного по государственным доходам, Кэплин оставил и политику, на время вернулся к адвокатской практике в Вашингтоне и занялся преимущественно налоговыми проблемами бизнесменов. По общему мнению, Кэплин был лучшим уполномоченным по государственным доходам, по крайней мере, лучшим, чем оба его предшественника: вскоре после ухода в отставку один был осужден на два года тюрьмы за незаконное уклонение от уплаты подоходного налога, а второй стал критиковать все федеральные налоговые законы, как если бы бывший судья в бейсболе начал выступать за запрет этой игры. Среди заслуг Мортимера Кэплина, маленького,



энергичного и красноречивого человека, выросшего в Нью-Йорке, бывшего профессора юридического факультета Виргинского университета, впоследствии уполномоченного по государственным доходам, на первом месте следует отметить отмену вознаграждения агентов налоговой службы процентом от собранной суммы. Кэплин придал высшему эшелону руководства налоговой службы ореол цельности и безупречности, а самому принципу налогообложения – абстрактную привлекательность. Сбор налогов обрел некоторое изящество; сам Кэплин называл эту политику новым направлением. Основной упор здесь делали на просвещении, призванном умножить ряды сознательных налогоплательщиков, а не на увлечении поиском и преследованием злостных нарушителей. В обращении, с которым Кэплин весной 1961 года обратился к сотрудникам, он писал: «Мы все должны понимать, что служба – не просто принуждение, направленное на выколачивание в бюджет лишних 2 млрд долл., выжимание еще 1 млрд из неучтенных счетов и на преследование нескольких сотен нарушителей. Наоборот, служба призвана направлять деятельность огромной налоговой системы, основанной на самостоятельной оценке доходов налогоплательщиками и добровольной уплате налогов, обеспечивающей поступление в казну 90 млрд долл. Эту сумму можно сравнить с 3 млрд, которые мы получаем путем принуждения. Короче говоря, мы не можем забывать, что 97 % всех доходов поступают в виде добровольных платежей и только 3 % мы получаем в результате прямого принуждения. *Наша основная миссия в том, чтобы поощрять добровольную уплату, делая ее еще более эффективной...* Новое направление – это на самом деле смещение акцентов. Но



*очень важное смещение*». Вероятно, истинный дух нового направления лучше всего проявился в книге «Американский способ взимать налоги», изданной Лиллиан Дорис. Предисловие написал Мортимер Кэплин. В 1960-х годах ситуация выглядела так: «Это волнующая история о самой крупной и наиболее эффективной организации сбора налогов, какую когда-либо видел мир, история о Федеральной налоговой службе Соединенных Штатов Америки! – значилось на суперобложке. – Здесь вы найдете рассказ о поразительных событиях, ожесточенных законодательных сражениях, о преданных народу слугах, оставивших в XIX веке неизгладимый след в истории нашего государства. Вы испытаете трепет, читая о законодательных битвах, в которых едва не был уничтожен подоходный налог, и будете удивлены обширными планами ФНС на будущее. Вы увидите, как гигантские компьютеры, уже готовые в чертежах, невиданным доселе образом повлияют на систему сбора налогов и на жизнь множества американцев и американок!» Эти слова живо напоминают крики циркового зазывалы, заманивающего честную публику на публичную казнь.

Вполне уместен вопрос, можно ли использовать лозунг нового направления о «добровольном подчинении» для адекватного описания системы сбора налогов, при которой три четверти налогов вычитают непосредственно из зарплаты, ФНС и Мартинсбургское чудовище отслеживают неосмотрительных уклонистов, а наказание за уклонение от уплаты – пятилетнее тюремное заключение и солидный денежный штраф. Похоже, однако, что самого Кэплина это несколько не смущало. С неистощимым юмором он регулярно посещал национальные организации бизнесменов, бухгалтеров и

юристов и во время встреч произносил застольные речи, нахваливая их за добровольное подчинение в прошлом, заклиная не оставлять усилий в будущем и уверяя, что ради благой цели можно и пострадать немного. «Мы неизменно стремимся к гуманизму налоговой администрации», – было написано на первой странице бланка налоговой декларации образца 1964 года, подписанной Кэплином. Он сам утверждал, что составил это обращение вместе с женой. «В нашей работе много юмора», – сказал он одному посетителю через несколько часов после встречи с членами вашингтонского клуба «Киванис» в отеле «Мэйфлауэр». Там Кэплин говорил: «В прошлом году исполнилось 15 лет со дня принятия поправки относительно подоходного налогообложения, но никто не подарил ФНС торт со свечами». Это можно было бы считать черным юмором висельника; предполагается, что такими шутками не балуются палачи.

Коэн, уполномоченный, преемник Кэплина, в середине 1968 года все еще занимавший эту должность, родился и вырос в Вашингтоне. В 1952 году он лучшим выпускником окончил юридический факультет Университета Джорджа Вашингтона. Следующие четыре года работал на низовых должностях в федеральной налоговой службе, после чего семь лет занимался в Вашингтоне адвокатской практикой, став в конце концов партнером в известной фирме Арнольда, Фортаса и Портера; в начале 1964 года вернулся в ФНС в качестве руководителя совета, а годом позже, в возрасте 37 лет, оказался самым молодым в истории уполномоченным по государственным доходам. Человек с коротко постриженными каштановыми волосами, честным взглядом и бесхитростными манерами, что еще больше

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

Часто звучало обвинение, что ведомство уполномоченного по государственным доходам имеет слишком большую власть. Однако это не совсем так. Уполномоченный не имеет права предлагать изменения ставок налога или инициировать иные изменения налогового законодательства – такие полномочия есть

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

налогообложения, как я, стало бы легче манипулировать законом к выгоде клиентов. Широта поля деятельности и свобода действий придают работе уполномоченного здоровую непредсказуемость».

Можно с уверенностью сказать, что Кэплин – во всяком случае, явно – не злоупотреблял своей властью, как и Коэн. Посетив сначала первого, а затем и второго на рабочем месте, я свидетельствую: оба производили впечатление интеллектуалов, живущих с тем же нравственным напряжением, с каким, по словам Артура Шлезингера-младшего<sup>[25]</sup>, жил Торо<sup>[26]</sup>. Нетрудно отыскать причину этого нравственного напряжения. Она в трудности воодушевлять на подчинение – добровольное или принудительное – закону, который никто по-настоящему не одобряет. В 1958 году, когда Кэплин выступал – как свидетель, компетентный в вопросах налогообложения, а не как уполномоченный по государственным доходам, – перед бюджетным комитетом палаты представителей Конгресса, он предложил всеохватную программу реформ, включающих, помимо прочего, либо тотальное устранение, либо сильное ограничение послаблений на налогообложение прироста капитала; снижение налоговых льгот на истощение месторождений нефти и других полезных ископаемых; удержание налогов на дивиденды и проценты, а также проект совершенно нового налогового закона, который должен был заменить принятый в 1954 году кодекс, каковой, по словам

---

<sup>25</sup> Артур Мейер Шлезингер-младший (1917–2007) – американский историк и писатель, дважды лауреат Пулитцеровской премии.

<sup>26</sup> Генри Дэвид Торо (1817–1862) – американский писатель, мыслитель, натуралист, общественный деятель.

Кэплина, привел к «трудностям, сложностям и массе возможностей уклоняться от уплаты налогов». Вскоре после того как Кэплин покинул пост уполномоченного, он детально объяснил, каким должно быть идеальное налоговое законодательство – эпически простым, лишенным лазеек и большинства вычетов и исключений, при шкале ставок прогрессивного налога от 10 до 50 %.

В случае Кэплина разрешение нравственного напряжения, насколько он сумел его достичь, не результат одного лишь рационального анализа. «Некоторые критики цинично смотрят на подходящий налог, – рассуждал он, будучи уполномоченным. – По сути, они говорят: “Это сплошная неразбериха, и с ней ничего нельзя поделаться”. Я не могу с этим согласиться. Действительно, здесь необходимо сейчас и будет необходимо множество компромиссов. Но я не могу принять пораженческий взгляд на проблему. В нашей налоговой системе есть нечто мистическое. Не важно, насколько она плоха с технической точки зрения, но она жизнеспособна из-за очень высокого уровня дисциплинированности налогоплательщиков». Потом он надолго замолчал, видимо, ища изъясн в собственных аргументах: в прошлом всеобщее подчинение закону не всегда свидетельствовало о его разумности или справедливости. Потом Кэплин продолжил: «Оглядываясь на прошедшие годы, я думаю, что мы сумеем с честью выйти из положения. Вероятно, какой-нибудь кризис заставит нас увидеть что-то помимо корыстных интересов. Я оптимист и уверен, что лет через 50 у нас будет очень хорошее налоговое законодательство».

Что касается Коэна, то он сотрудничал с комиссией ФНС, разрабатывавшей проект налогового кодекса.

Можно было бы предположить, что этот факт заставил его относиться к закону более трепетно, как к своему детищу, но очевидно, что это не так. «Вспомните, что тогда у нас была республиканская администрация, а я демократ, – сказал он в 1965 году. – Когда вы пишете закон, то действуете как технический работник. Единственное, чем вы потом можете гордиться, – это своей компетенцией». Итак, Коэн мог перечитать написанную им ранее прозу, ныне закон, и не испытывать ни малейших колебаний, поддерживая мнение Кэплина, что кодекс в его нынешнем виде приводит к «трудностям, сложностям и возможностям уклоняться от уплаты налогов». Правда, Коэн не разделял оптимизма Кэплина и весьма пессимистично смотрел на возможность упростить налоговое законодательство. «Возможно, нам удастся уменьшить ставки и избавиться от некоторых вычетов, – говорил он, – но потом для честной игры нам понадобятся новые вычеты и льготы. Я подозреваю, что сложно устроенное общество требует и сложного налогового законодательства. Если мы примем упрощенный налоговый кодекс, то, боюсь, через несколько лет он снова станет сложным».

## II

«Каждый народ заслуживает своего правительства», – сказал в 1811 году французский писатель и дипломат Жозеф де Местр. Так как основная функция правительства – создание законов, то подразумевается, что каждый народ получает и то законодательство, которого заслуживает. Если правительство навязано народу силой, тогда утверждение может считаться полуправдой; однако оно



звучит очень убедительно, если правительство действует с согласия народа. На сегодняшний день закон о подоходном налоге – основной в Соединенных Штатах, и значит, американцы, должно быть, имеют закон, который заслужили. Жаркие дискуссии годами сосредоточивались на самых банальных нарушениях налогового законодательства, среди которых намеренное преувеличение вычета предпринимательских затрат, облагаемый налогом доход, остающийся незадекларированным при уплате налога, мошенничество и прочие ухищрения. По приблизительным оценкам, они в сумме давали около 25 млрд долл. налоговых недоимок. Кроме того, живо обсуждалась проблема коррупции среди сотрудников Федеральной налоговой службы. Некоторые авторитетные специалисты считали ее весьма распространенным явлением, по крайней мере в больших городах. Такие формы нарушения законодательства, конечно, отражали вечное несовершенство человеческой природы, не зависящее ни от эпохи, ни от географического положения. Однако закон сам по себе имеет определенные свойства, тесно привязанные к конкретному времени и месту. Если де Местр был прав, то они отражают национальные особенности; таким образом, закон о подоходном налоге в каком-то отношении зеркало страны. Как же выглядит отражение?

Повторимся, что основной закон, по которому взимали налоги в США, – это кодекс внутренних доходов 1954 года. Он дополнен бесчисленными юридическими решениями и мириадами постановлений и правил, составленными налоговым управлением, и исправлен несколькими актами Конгресса, включая закон о доходах

1964 года, в котором отражено самое значительное уменьшение налогов за всю историю США. Кодекс – документ объемом больший, чем роман Л. Н. Толстого «Война и мир», составлен – куда ж без этого – на жаргоне, оглушающем разум и приводящем дух в уныние. Типичное предложение, трактующее определение слова «занятость», начинается в нижней части 564-й страницы, содержит больше 1000 слов, 19 точек с запятой, 42 пары круглых скобок, три пары двойных скобок, один малопонятный промежуточный период... Оно доходит до внушающего ужас конца с завершающим периодом в нижней части 567-й страницы. Только когда читатель доберется до той части кодекса, где толкуются налоги на экспорт и импорт (они рассматриваются вместе с налогом на недвижимость и разными прочими федеральными налогами), он наткнется наконец на понятную и отвлекающую от тяжелых мыслей фразу: «Каждый, кто желает экспортировать олеомаргарин, должен проставлять на каждом тюбике, бочонке или иной упаковке, содержащей данный товар, надпись “Олеомаргарин” четкими латинскими буквами площадью не менее половины квадратного дюйма». Клаузула на второй странице, пусть и не составляет предложения в строгом смысле слова, все же ясна и понятна, насколько это возможно в таком документе. Без всяких околичностей перечисляются принципы налогообложения доходов физических лиц: 20 % с облагаемого налогом дохода, не превышающего 2000 долл.; 22 % с облагаемого налогом дохода свыше 2000, но не выше 4000 долл.; и так далее до максимальных 91 % на облагаемый налогом доход свыше 200 тыс. долл. (мы уже видели, что ставки были снижены в 1964 году до максимального значения 70 %).

Следовательно, с самого начала кодекс заявляет о своих принципах, и, судя по таблице ставок, о принципах беспощадно эгалитарных: с бедных взимается сравнительно небольшой налог, с состоятельных – умеренный, а со сверхбогатых – на грани конфискации.

Но при этом следует еще раз повторить давно известную, можно сказать, избитую истину: кодекс не слишком усердно придерживается своих принципов. Чтобы это доказать, нет нужды переворачивать горы литературы; достаточно заглянуть в таблицы подоходных налогов – объемистые тома, озаглавленные *Statistics of Income* (Статистика доходов), ежегодно публикуемые налоговой службой. В 1960 году физические лица с доходами от 4000 до 5000 долл. после учета всех налоговых вычетов и личных удержаний, а также воспользовавшиеся положением о послаблении налогового бремени для супружеских пар и владельцев домохозяйств, платят, в конечном счете, одну десятую налогов, которые должны были бы уплатить со своего дохода. Те же, кто получает от 10 тыс. до 15 тыс. долл., платят приблизительно одну седьмую часть, у кого годовой доход 25–50 тыс. долл. – платят четверть, а получающие от 50 до 100 тыс. – треть. До этого момента мы видим шкалу прогрессивного налога в действии – чем больше получаешь, тем больше платишь, как предписывает закон. Однако это прогрессивное увеличение платежей резко прекращается как раз там, где увеличение должно быть самым наглядным. В 1960 году группы с доходами 150–200 тыс., 200–500 тыс., 500 тыс. – 1 млн 1 млн и выше платили каждая в среднем меньше 50 % той суммы, какую они должны были бы платить со своих доходов по букве закона. Если же принять во внимание, что чем богаче человек, то тем

вероятнее, что громадная доля его денег не будет упомянута в декларации как брутто-доход<sup>[27]</sup>, подлежащий налогообложению, – это доходы от определенных ценных бумаг и, например, половина всех доходов от прироста капитала, – то очевидно, что на самом вершине шкалы процентная ставка налогообложения на самом деле начинает идти вниз. Этот феномен подтверждается Statistics of Income за 1961 год, где раскрываются цифры платежей согласно положению на шкале прогрессивного налога. Цифры показывают, что хотя 7847 налогоплательщиков показали в декларациях доход в 200 тыс. долл. и выше, меньше 500 из них имели чистый доход, обложенный согласно ставке 91 %. Все время своего существования показатель служил своего рода транквилизатором для людей с низкими доходами – чтобы они чувствовали себя счастливыми оттого, что не родились богачами, – и не особенно сильно задевал богатых. И, наконец, в довершение шутки, а это можно и в самом деле считать шуткой, есть люди, имеющие доходы намного большие, чем у остальных, но платящие при этом меньше, чем все остальные. Это люди с доходами в 1 млн долл. и выше, которые умудряются находить вполне легальные способы вообще не платить никаких налогов. Согласно тому же ежегоднику Statistics of Income, таких людей в 1960 году было 11 из 306 лиц с доходом больше 1 млн в год, а в 1961 году – 17 из 396. Голый факт: такой подоходный налог едва ли можно назвать прогрессивным.

Объяснение несоответствия между видимостью и реальностью, столь вопиющего, что оно делает кодекс

---

<sup>27</sup> Прибыль, полученная в результате инвестиций, без учета соответствующих расходов.

мишенью обвинений в лицемерии, надо искать в детально прописанных исключениях из стандартного налогообложения, которые прячутся в его темных глубинах. Их обычно называют обеспечением особых интересов, или, если говорить прямо, лазейками («лазейка», как признают все честные люди, употребляющие это слово, это субъективное обозначение, ибо она может означать спасательный круг). Хорошо заметно, что лазеек не было в налоговом законе, принятом в 1913 году. Как они смогли проникнуть в закон и как ухитрились закрепиться – вопрос политический и в какой-то мере метафизический, но то, как лазейки работают, понятно и доступно всеобщему наблюдению. До сих пор самый простой способ избежать уплаты налогов – по крайней мере, для людей, обладающих большими капиталами, – это вложить деньги в ценные бумаги штатов, муниципалитетов, портовых властей и платных автомобильных дорог. Проценты, выплачиваемые по таким бумагам, налогами не облагаются. Проценты по освобожденным от налогов облигациям с высоким рейтингом колебались от трех до пяти, а значит, человек, вложивший 10 млн долл., может получить за год от 300 до 500 тыс., не облагаемых налогами, не создав этим никаких юридических проблем ни себе, ни своему адвокату. Если же такой человек окажется настолько глуп, что вложит деньги в обычное предприятие или другие ценные бумаги с такой же доходностью и не прибегнет при этом к какой-нибудь хитрости, то ему придется заплатить в виде налога 367 тыс. долл. Исключение из налогообложения доходов от облигаций штатов и муниципалитетов существовало с самого начала, когда приняли закон о подоходном налоге. Решение основывалось на конституции, а теперь

его защищают, поскольку штатам и городам нужны деньги. Большинство министров финансов смотрели на исключения с большим неудовольствием, но никто из них не смог добиться их отмены.

Вероятно, наиболее важное обеспечение особых интересов в кодексе – положение относительно прироста капитала. Сотрудники Объединенного экономического комитета Конгресса писали в докладе, опубликованном в 1961 году: «Отношение к приросту капитала – одна из самых очевидных лазеек в структуре налогового законодательства». В данном случае, по сути, утверждается: если налогоплательщик, делающий капитальное вложение (в недвижимость, в корпорацию, в акции или во что бы то ни было), удерживает приобретение в течение не меньше шести месяцев, а затем продает, то доход от продажи облагается по более низкой ставке, чем обычный доход. Для точности скажем: ставка составляет половину от максимальной при больших вложениях, или 25 %, если вложение меньше. Что это значит для любого человека, чей доход ставит его под угрозу очень высокой налоговой ставки, совершенно очевидно: он должен найти способ представить бóльшую часть своих доходов в виде прироста капитала. Разумеется, игра, как найти способы превратить обычные доходы в прирост капитала, стала весьма популярной в последние 10–20 лет. Очень часто люди выигрывают без особой борьбы. В одной вечерней телевизионной передаче Дэвид Зюскинд<sup>[28]</sup> спросил шестерых собравшихся у него в студии мультимиллионеров, считают ли они высокие налоговые ставки препятствием на пути к богатству в Америке.

---

<sup>28</sup> Американский тележурналист, шоумен и кинопродюсер.



Наступило долгое молчание, словно эта идея оказалась большой новостью для мультимиллионеров. Потом один из них тоном, каким взрослый человек разговаривает с несмышленным ребенком, упомянул положение о приросте капитала и добавил, что не считает налоги серьезной проблемой. Больше в тот вечер вопрос о высоких налоговых ставках в студии не обсуждали.

Если положения закона о налоговых льготах на прирост капитала напоминают налоговые вычеты на доходы с некоторых видов ценных бумаг тем, что дают преимущества в основном богатым, то в других смыслах они имеют и значительные отличия. Первая лазейка удобнее второй; действительно, это своего рода материнская лазейка, способная открывать другие. Например, можно предположить, что у налогоплательщика должен быть исходный капитал, в дальнейшем прирастающий. Однако нашли способ обойти это требование, и он отражен в налоговом законе 1950 года. Прирост капитала обеспечивается до его появления у налогоплательщика. Инструментом стало положение о фондовом опционе. Корпорация может предоставить своим руководителям право покупать акции в течение заранее установленного срока – скажем, пяти лет, – по рыночной цене, существовавшей в момент предоставления опциона; позже, если, как это случается довольно часто, рыночная цена акций повышается, руководители могут использовать свой опцион для покупки акций по прежней цене, а через некоторое время продать их на рынке по новой цене, платя за разницу налог, равный налогу на прирост капитала, при условии что совершат эти телодвижения без излишней спешки. Красота схемы, с точки зрения руководителя, в том, что после того, как акции пойдут в гору, опцион



становится ценным товаром, под который можно занимать деньги, необходимые для покупки. Купив акции и снова их продав, можно расплатиться с долгами и получить капитал, который возник без вложения первоначального капитала. Красота схемы, с точки зрения корпорации, в том, что она может частично платить зарплату руководству деньгами, облагаемыми налогом по сравнительно низким ставкам. Конечно, вся схема рассыпается в прах, если акции дешевеют – подчас случается и такое – или если не дорожают, но даже в последнем случае руководитель имеет полную свободу поиграть в рулетку рынка акций, имея шанс выиграть и практически ничем не рискуя. Таких льгот закон не предлагает никакой другой группе налогоплательщиков.

Предоставляя налоговые льготы на прирост капитала в сравнении с обычными доходами, налоговый кодекс руководствуется двумя весьма сомнительными идеями: о том, что незаработанный доход – более заслуженный, нежели заработанный, и о том, что люди, имеющие капитал для инвестиций, достойны большего уважения, чем те, кто такого капитала не имеет. Едва ли кто-то осмелится утверждать, будто предпочтение в отношении налогов на прирост капитала можно оправдать честными аргументами. Те, кто придерживается такого взгляда на вещи, скорее всего, согласятся с Хеллерстайном, писавшим: «С социологической точки зрения можно многое сказать в пользу более сурового обложения доходов с оцененной собственности, чем доходов, заработанных трудом». Защита налоговых льгот на прирост капитала должна, следовательно, опираться на другие основания. Во-первых, существует респектабельная экономическая теория, выступающая за полное исключение прироста

капитала из сумм, облагаемых налогом, на том основании, что в то время, как заработные платы, дивиденды или проценты от инвестиций оказываются плодами древа капитала, прирост капитала – это ствол и ветви самого древа и, следовательно, не расцениваются как доходы. Это различие отразилось в налоговом законодательстве некоторых стран, в частности Великобритании, где до 1964 года налог с прироста капитала не брали вообще. Другой аргумент – на этот раз чисто прагматический – заключается в том, что положение о льготах на прирост капитала необходимо, чтобы побудить людей рисковать капиталом (точно так же сторонники фондового опциона утверждают, что корпорациям он необходим, чтобы привлечь и удержать талантливых руководителей). И, наконец, почти все специалисты согласны: обложение прироста капитала на тех же основаниях, что и обложение других доходов, – как раз то, чего добивается большинство реформаторов, – сопряжено с громадными техническими трудностями.

Отдельные категории богатых и состоятельных людей могут найти другие пути и способы уклониться от налогов, включая корпоративные пенсионные планы, которые, как и фондовые опционы, призваны решать проблемы высокооплачиваемых руководителей. Освобожденные от налогов фонды учреждаются якобы с благотворительными и образовательными целями, причем 15 000 этих фондов на самом деле помогают облегчить налоговое бремя жертвователей, а благотворительная и образовательная деятельность остается практически невидимой. Личные холдинговые компании, подпадающие под строгое налоговое регулирование, обеспечивают людей с очень высокими

доходами за писательский труд и актерское мастерство возможностью снижать налоговую нагрузку, помогая им вложить деньги в нечто осязаемое и вещественное. Из всего набора налоговых лазеек, предусмотренных кодексом, вероятно, самая отталкивающая – налоговая скидка на истощение нефтяных месторождений. В том смысле, в каком слово «истощение» применяется в налоговом кодексе, оно обозначает исчерпание невозполнимых ископаемых ресурсов. Но нефтяники применительно к своим налоговым выплатам имеют в виду волшебную форму того, что раньше называлось занижением стоимости. Любой промышленник может заявить о снижении стоимости какого-то оборудования и требовать уменьшения налоговой ставки только до тех пор, пока вычет не сравняется со стоимостью – то есть до того момента, когда оборудование устаревает из-за износа. В то же время индивидуальный или корпоративный владелец нефтяной скважины – по непонятным и логически необъяснимым причинам – может претендовать на налоговые скидки из-за истощения продолжающей работать скважины до бесконечности, даже после того как вычеты намного превзошли первоначальную стоимость скважины. Скидка на истощение составляет 27,5 % в год, но не более половины от чистого дохода нефтяного инвестора (существуют несколько более скромные налоговые скидки на истощение и добычу других полезных ископаемых, например 23 % на уран, 10 % на уголь и 5 % на устрицы и других моллюсков), а эффект, производимый такими скидками на величину доходов нефтяных инвесторов, особенно в сочетании с другими способами минимизации налогов, поистине ошеломляет. Например, за последние пять лет один нефтяник получил

доход в 14,3 млн долл. и заплатил с этой суммы налог, равный 80 тыс. долл., то есть 0,6 %. Неудивительно, что высокая налоговая скидка на истощение всегда оказывается объектом ожесточенной критики. Также неудивительно, что эту льготу защищают со зверским упорством – настолько зверским, что даже президент Кеннеди в 1961–1963 годах, выдвигая предложения по налоговой реформе – а это была самая обширная из всех предлагавшихся на столь высоком уровне реформ, – не решился на отмену скидок. Обычный аргумент защитников – что скидка необходима для компенсации рисков нефтяников при бурении новых скважин, что гарантирует бесперебойное снабжение национальной экономики нефтью. Тем не менее, многие чувствуют, что этот аргумент по сути сводится к следующему: «Налоговая скидка на истощение скважин – форма государственной субсидии нефтяной промышленности». Так американское государство уходит от решения вопроса, ведь предоставление субсидий какой-то отрасли промышленности не входит в компетенцию налоговых органов.

Налоговый закон 1964 года практически ничего не делает для того, чтобы перекрыть лазейки, но делает их менее действенными, резко снижая налоговые ставки на высокие доходы. В результате высокооплачиваемые налогоплательщики перестают искать неудобные и не слишком эффективные мошеннические способы уклоняться. Новый закон уменьшает несоответствие между обещаниями кодекса и его реальным применением и потому выступает в роли своего рода вспомогательной реформы (один из способов избавиться от уклонения от подоходного налога в принципе – это отменить

подходный налог). Однако если отвлекаться от витиеватой сложности закона, которая, по счастью, несколько уменьшилась в редакции 1964 года, то в нем есть несколько вполне различных и тревожных пунктов, оставшихся неизменными. Вряд ли они изменятся в будущем. Некоторые касаются налоговых вычетов в отношении расходов на путешествия и развлечения, сделанных бизнесменами или наемными работниками, которым не возмещают связанные с профессиональной деятельностью расходы. Суммарно расходы в последние годы оцениваются величиной порядка 5–10 млрд долл., и в результате государство ежегодно недополучает порядка 1 или 2 млрд. Проблема путешествий и развлечений (travel-and-entertainment problem), T&E problem, как ее называли в прессе, упрямо не поддается попыткам так или иначе ее решить. Поворотный момент в ее истории имел место в 1930 году, когда суд заключил, что актер и сочинитель песен Джордж Коэн – а следовательно, и любой другой человек – имеет право вычитать (в разумных пределах) связанные с профессиональной деятельностью расходы из доходов, подлежащих налогообложению, даже если не может представить документальное подтверждение расходов. Правило Коэна, как его стали называть, оставалось в силе несколько десятилетий. Каждой весной тысячи бизнесменов взывали к нему с тем же ритуальным постоянством, с каким мусульмане молятся, повернувшись лицом к Мекке. В течение десятилетий подсчитанные вычеты росли, как сорняки, а бизнесмены становились смелее, и в результате правило Коэна и другие двусмысленные статьи регламентов, касавшихся путешествий и развлечений, стали объектом ожесточенных нападков со стороны всех потенциальных

реформаторов. Законы, частично или полностью отменяющие правило Коэна, были предложены Конгрессом в 1951-м, а затем еще раз, в 1959 году, но не были приняты – в одном случае после криков о том, что закон о путешествиях и развлечениях положит конец проведению кентуккийских скачек. И в 1961 году президент Кеннеди предложил закон, который не только уничтожил бы правило Коэна, но и ограничил бы 4–7 долл. суммы, которые можно было вычитать из денег, потраченных на еду и напитки. Такой закон положил бы конец эпохе налоговых вычетов в жизни американцев. Ни одно из этих фундаментальных изменений не произошло. Раздались громкие стенания бизнесменов, а также владельцев отелей, ресторанов и ночных клубов, и многие предложения Кеннеди похоронены и забыты. Тем не менее посредством серии поправок к налоговому законодательству, принятых Конгрессом в 1962 году и введенных в действие ФНС в 1963 году, правило Коэна все же отменили, а все профессиональные вычеты с тех пор должны получить подтверждение если не чеками, то хотя бы записями в каких-то документах.

Тем не менее даже поверхностный взгляд на закон в том виде, в каком он принят, показывает: новый, реформированный закон о путешествиях и развлечениях весьма далек от идеала – в действительности он буквально пропитан абсурдными мещанскими предрассудками. Так, чтобы получить налоговый вычет на затраты на путешествие, надо, чтобы поездка была предпринята по делу, а не для развлечения. Кроме того, поездка должна быть дальней – то есть совершить ее надо не на трамвае и не на пригородной электричке. Условие «дальности» ставит вопрос, где находится дом, и приводит к понятию «налогового дома», места, из



которого надо уехать достаточно далеко, чтобы получить право на вычет стоимости путешествия из облагаемой суммы доходов. Налоговый дом бизнесмена – не важно, сколько у него загородных вилл, охотничьих домиков и филиалов, – это его основное место работы, а не просто какое-то определенное здание. В результате супруги, работающие в двух разных городах, имеют разные налоговые дома, но, к счастью, налоговый кодекс по-прежнему признаёт их союз в той мере, какая позволяет им иметь налоговые льготы, доступные и другим состоящим в браке людям. Таким образом, существуют налоговые браки, но пока еще нет налоговых разводов.

Что касается развлечений, то составители установлений ФНС вычеркнули из кодекса правило Коэна. Они были вынуждены определить значимые признаки с почти теологическим изяществом, и венец различия – прямое следование привычке, сложившейся у конкретного человека за много лет, – обсуждать дела круглые сутки в любой компании. Например, вычеты гарантированы для развлечений бизнесменов в ночных клубах, театрах и концертных залах только в том случае, если до, во время и после развлечения имел место «обстоятельный и добросовестный деловой разговор» (трудно вообразить, к чему может привести деловой разговор нескольких говорливых бизнесменов во время концерта или спектакля). С другой стороны, бизнесмен, развлекающий другого бизнесмена в «приватной деловой обстановке», например в ресторане, где не играет музыка и не пляшут канкан, может требовать вычета, если, несмотря на то что во время встречи дела и не обсуждались, сама встреча была назначена с деловой целью. Вообще



говоря, чем обстановка более шумная, раздражающая и отвлекающая, тем больше она – по мысли законодателей – должна способствовать деловой атмосфере. Из шумных и отвлекающих мероприятий правила особо выделяют коктейли. Соответственно, требуются оживленные деловые дискуссии до, во время и после мероприятий, в то время как затраты на посиделки за столом в доме бизнесмена подлежат налоговому вычету без требования дискуссий. Однако в последнем случае, как предостерегает институт налоговых проблем Лессера в брошюре «Ваш подоходный налог», «вы должны доказать, что мотив приглашения на вечер – деловая беседа, а не желание просто пообщаться». Другими словами, чтобы обезопасить себя, в любом случае говорите о делах. Хеллерстайн писал: «Отсюда следует, что налоговики, несомненно, потребуют от клиентов безостановочно круглые сутки говорить о делах и побуждать своих жен не возражать против разговоров на профессиональные темы, если они (жены) хотят сохранить привычный уровень жизни».

Доскональная и детальная классификация развлечений в правилах 1963 года отсутствует, но в брошюре Лессеровского института несколько игриво сообщается: «Конгресс не стал вносить в закон предложения, ограничивающие расточительные или экстравагантные развлечения». Вместо этого закон определил, что бизнесмен имеет право требовать вычета на амортизацию и расходы на содержание «средств развлечения»: яхты, охотничьего домика, плавательного бассейна, боулинга или, например, самолета, если это средство развлечения более половины времени эксплуатации используется с деловыми целями. В брошюре «Средства на представительские расходы в

1963 году» («Expense Accounts 1963»), одном из множества руководств, изданных торговой клиринговой палатой<sup>[29]</sup>, это правило было разъяснено на следующем примере:

Яхту приобретают... для развлечения. Для отдыха она используется 25 % всего времени эксплуатации. Так как 75 % времени она используется для деловых целей, то, следовательно, это инструмент развития бизнеса налогоплательщика, и расходы на ее содержание должны подлежать налоговым вычетам. Если же в деловых целях яхту используют лишь 40 % времени эксплуатации, то расходы по ее содержанию не включаются в сумму, подлежащую льготному налогообложению.

Метод, каким яхтсмен будет измерять время использования яхты для дела и время ее использования для развлечений, закон не определяет. Вероятно, ни к одной из этих категорий нельзя отнести время, когда яхта стоит в доке или на приколе с одним лишь экипажем на борту. Хотя на это можно возразить, что владелец иногда развлекается тем, что любуется на свою качающуюся по волнам красавицу. Таким образом, учету подлежит время, когда бизнесмен и его гости находятся на борту яхты, и, вероятно, самым эффективным способом исполнения закона будет установка на яхте двух секундомеров – одного на левом, второго на правом борту. Один секундомер надо включать во время деловых плаваний, а второй – во время развлекательных круизов.

---

<sup>29</sup> Посредник, финансовая организация, предлагающая услуги клиринга (взаимозачета).

Кто знает, может быть, попутный западный ветер пригонит яхту из развлекательного круиза на час раньше, а сильный сентябрьский ураган задержит ее в деловом плавании, что позволит доле «делового» времени преодолеть заветный 50 %-ный рубеж. Таким образом, владелец яхты должен молиться о попутном ветре, который сможет, при благоприятных обстоятельствах, удвоить чистый доход после взимания налога. Короче говоря, данный закон – полная бессмыслица.

Некоторые специалисты считают, что изменение правил взимания налогов с расходов на путешествия и развлечения принесет пользу обществу, потому что очень немногие налогоплательщики, которые могут смошенничать, прикрываясь правилом Коэна и подобными, найдут в себе мужество этого не делать. Но то, чего удастся достичь при соблюдении налогового законодательства, нивелировано определенным обесцениванием общественной жизни. Едва ли найдется другая часть налогового кодекса, которая столь энергично содействовала бы коммерциализации общественных отношений или наказывала бы за любительские увлечения, которые, как пишет Ричард Хофстадтер в книге «Anti-Intellectualism in American Life» («Антиинтеллектуализм в американской жизни»), были так характерны для основателей США. Вероятно, величайшая опасность вот такая: требуя налоговых льгот для деятельности, формально рабочей, а по сути развлекательной, – то есть требуя соблюдения лишь буквы закона, – можно обесценить свою жизнь в собственных глазах. Возможно, отцы-основатели, будь они сегодня живы, с презрением отвергли бы любую попытку смешать личное и деловое, любительство с профессионализмом, и стали бы требовать льгот только

на самые бесспорные общественно полезные затраты. Однако при существующем положении в налоговом законодательстве возникает другой вопрос: были бы они в состоянии царственно переплачивать или им все же пришлось бы попросить о возможности выбора?

Много сказано о том, что налоговый кодекс дискриминирует интеллектуальный труд. Главное доказательство – то, что налоговые льготы предоставляются на все виды изнашиваемой физической собственности и на истощение природных ресурсов, но никакие льготы не распространяются на истощаемость интеллектуальных и художественных способностей изобретателей и деятелей искусства, хотя признаки утомления мозга иногда сильно сказываются на качестве их труда и на доходах (некоторые утверждают также, что закон дискриминирует и профессиональных спортсменов, так как не учитывает их физический износ). Лига писателей Америки утверждает: кодекс несправедлив по отношению к писателям и людям других творческих профессий, чьи доходы из-за самой природы труда и системы его оплаты сильно колеблются. Они платят огромные налоги в удачные годы и остаются без средств к существованию во время творческого застоя. Статьи принятого в 1964 году закона учитывают эту ситуацию. Деятели искусства, изобретатели и другие лица, нерегулярно получающие единовременные большие доходы, облагаются в течение четырех лет усредненным налогом, призванным облегчить налоговое бремя неудачных лет.

Но если кодекс действительно антиинтеллектуальный, то, вероятно, лишь случайно и

вовсе не преднамеренно. Предоставляя налоговые льготы благотворительным фондам, закон облегчает получение миллионов долларов – каковые в противном случае осели бы в карманах государства – ученым на путешествия и поддержание жизни во время экспедиций и научно-исследовательской работы. Создавая же особые правила дарения собственности, оцененной в деньгах, закон – вольно или невольно – не только повышает вознаграждение, получаемое художниками и скульпторами за их творения, но и выводит множество произведений искусства из частных коллекций в общественные музеи. Конкретные механизмы этого процесса в настоящее время настолько хорошо известны, что их надо просто прописать в законодательстве: коллекционер, дарящий произведение искусства музею, может вычесть из подлежащей налогообложению суммы своих доходов стоимость дара в момент его совершения и не должен платить налог на прирост стоимости произведения с момента покупки. Если повышение цены было значительным, а коллекционер платит налоги по высокой ставке, то он сильно выигрывает от акта дарения. Помимо того что благодаря закону в такой трактовке музеи буквально осыпаны дарами, груды которых сотрудники не успевают разгрести, он еще и возрождает известную из добрых старых времен фигуру богатого коллекционера-любителя. В недавние годы некоторые богатые люди, платившие большие налоги, приобрели привычку собирать тематические коллекции – несколько лет такие любители собирают, допустим, полотна постимпрессионистов, потом китайский нефрит, а после нефрита творения современных американских художников. В конце каждого периода собиратель приносит коллекцию в дар какому-нибудь музею, и после

вычета стоимости коллекции из подлежащей обложению суммы доходов выясняется, что коллекция ничего не стоила собирателю.

Низкая стоимость даров (произведений искусства или просто денег) для людей с высокими доходами – один из самых странных плодов налогового кодекса. Из 5 млрд долл., на которые ежегодно уменьшается общая сумма подлежащих обложению доходов, бóльшая часть приходится на оцененные коллекции того или иного рода, предоставляемые в дар обществу людьми с высокими доходами. Причины можно пояснить на одном простом примере: человек, платящий налоги по ставке 20 %, отдающий на благотворительность 1000 долл. наличными, несет прямые издержки в сумме 800 долл. Человек, платящий налоги по ставке 60 %, отдающий на благотворительность те же 1000 долл., несет прямые издержки 400 долл. Если же вместо этого тот же высокооплачиваемый налогоплательщик отдает на благотворительность 1000 долл. в виде акции, купленной за 200 долл., то его издержки составят всего 200 долл. Именно это содержащееся в налоговом кодексе побуждение к необузданной благотворительности привело к тому, что во многих случаях миллионеры вообще не платят налогов. Под прикрытием одного из самых своеобразных правил всякий, кто в течение восьми из десяти предшествующих лет платил налоги и делал благотворительные взносы на сумму, равную девяти десятым или больше от подлежащей обложению суммы налогов, может в текущем году, в виде особого вознаграждения, пренебречь обычными ограничениями на подлежащие вычетам взносы и полностью избавиться от уплаты налогов.

Таким образом, положения налогового кодекса часто служат целям простых фискальных манипуляций под маской благотворительности, что делает небезосновательными обвинения в моральной ущербности кодекса. Она оказалась заразной. Призывы, раздававшиеся в последние годы в ходе широкомасштабных кампаний по сбору средств в различные фонды, можно с некоторой натяжкой разделить на побуждения к деятельности и на разъяснения налоговых преимуществ для жертвователей. Поучительный пример – составленная с похвальной тщательностью брошюра «Большая экономия на налогах... конструктивный подход». Принстонский университет использовал этот буклет для организации большой кампании по сбору средств (похожие, если не точно такие же буклеты использовали Гарвардский, Йельский университеты и многие другие образовательные учреждения). «Руководители несут на себе бремя большой ответственности, особенно теперь, в эпоху, когда государственные деятели, ученые и экономисты должны принимать решения, способные повлиять на судьбу грядущих поколений, – гласит напыщенное предисловие к первой брошюре, после чего следуют объяснения: – Главная цель книжки – побудить всех перспективных жертвователей к более серьезным размышлениям о манере, в какой они будут приносить дары... существует множество различных способов сделать так, чтобы даже значительные взносы сравнительно недорого обходились жертвователю. Надо, чтобы все потенциальные дарители ознакомились с этими возможностями». Возможности, описанные на следующих страницах, включают в себя разнообразные способы минимизации налогов путем дарения ценных



бумаг, промышленной собственности, прав аренды, гонораров, драгоценностей, антиквариата, фондовых опционов, жилых зданий, страхования жизни и товарных ценностей, а также посредством использования доверенностей («использование доверенностей допускает большое разнообразие»). В одном месте буклета можно прочесть, что вместо конкретного дарения владелец ценных бумаг может высказать намерение *продать* их Принстонскому университету за наличные по исходной цене. Простодушному наблюдателю это предложение может показаться обычной коммерческой сделкой, но в брошюре скрупулезно объясняется: с точки зрения налогового кодекса разница между нынешней рыночной ценой акций или облигаций и низкой ценой, по которой они будут проданы Принстону, – чистая благотворительность, полностью исключенная из налогообложения. «Мы уделили много внимания важности планирования налогов, – гласит последний абзац брошюры. – Мы надеемся, что у читателя не возникнет мысли, будто дух дарения должен быть подчинен соображениям минимизации налогов». В самом деле, дух не должен быть подчинен ничему, да у него и нет в этом особой нужды: при таком облегчении бремени дарения он может воспарить на неведомую доселе высоту.

Заканчивая подробное исследование кодекса, следует назвать одну из самых примечательных его черт – сложность, приводящую к далеко идущим социальным последствиям. Чтобы разобраться в хитросплетениях кодекса, большинству налогоплательщиков требуется квалифицированная юридическая помощь, но так как качественная консультация весьма дорога и

малодоступна, то воспользоваться ею могут только богатые люди. Это дает им дополнительное преимущество перед бедными и делает кодекс еще более антидемократичным в действии, а не в положениях (только факт, что счета за консультации по налоговым вопросам вычитаются из суммы, подлежащей налогообложению, свидетельствует, что консультация по налогам – еще один пункт в списке вещей, которые все дешевле и дешевле достаются людям, и без того имеющим очень много). Все бесплатные просветительские брошюры, издаваемые Федеральной налоговой службой, – а они весьма содержательны и благонамеренны – не могут соперничать с платными консультациями квалифицированных независимых налоговых экспертов, если только это не происходит потому, что ФНС вступает в конфликт интересов: будучи службой, отвечающей за сбор налогов, она издает брошюры с советами, как свести налоги к минимуму. То, что около половины всех налогов, полученных из платежей частных лиц, собраны с людей, чьи доходы составляют в пределах 9000 долл. в год, не означает, что это целиком заслуга кодекса; отчасти так происходит из-за того, что налогоплательщики с низкими доходами не могут заплатить за то, чтобы им показали, как платить меньше.

Огромно число тех, кто дает советы относительно налогов. «Практики» – вот как их называют в этом бизнесе. Станный, возмутительный побочный продукт сложности налогового кодекса! Точная численность этой армии никому не известна, но ее можно прикинуть по косвенным признакам. Недавно произведенные подсчеты показывают: приблизительно 80 000 человек, в большинстве своем адвокаты, бухгалтеры и бывшие

сотрудники ФНС, обладают удостоверениями, выданными министерством финансов и официально позволяющими консультировать клиентов по вопросам налогообложения и в качестве таковых консультантов отчитываться перед ФНС. Кроме того, имеется орда нелицензированных и часто неквалифицированных лиц, готовящих к платежам налоговые суммы – эту услугу на законном основании может предоставлять любой человек. Что касается адвокатов-плутократов или, если угодно, аристократов индустрии налоговых консультантов, то едва ли найдется в стране адвокат, который хотя бы пару раз в году не занимался налоговыми делами. Каждый год становится все больше и больше адвокатов, которые занимаются исключительно этим. Налоговое отделение Ассоциации американских юристов, состоящее почти исключительно из юристов, занимающихся только налоговыми делами, насчитывает около 9000 членов, а в типичной крупной нью-йоркской юридической фирме из пяти адвокатов один непременно занимается только толкованием налогового законодательства. Отделение налогов юридического факультета Нью-Йоркского университета, матка, порождающая налоговых адвокатов, больше любого другого университетского отделения. Умы, занятые минимизацией налогов и уклонением от их уплаты и считающиеся лучшими, представляют собой даром потраченный национальный ресурс. Это мнение вызывает споры, и первыми в рядах спорщиков стоят сами юристы-налоговики. Они с готовностью подтверждают, что, во-первых, действительно обладают незаурядными способностями, а во-вторых, соглашаются, что тратят свой ум на совершенно банальные вещи. «Законодательство подчиняется циклическим изменениям, – пояснил один юрист. – В Соединенных

Штатах до 1890 года гвоздем программы был закон о собственности. Потом наступил период корпоративного законодательства, а теперь среди самых популярных специальностей – налоговое законодательство. Я с готовностью признаю, что занимаюсь делом, имеющим ничтожную общественную значимость. В конце концов, о чем мы говорим, ведя речь о налогах? Мы обсуждаем в лучшем случае, какой именно налог должно платить частное лицо или корпорация, чтобы финансово поддержать государство. Это ясно, но почему я занимаюсь налогами? Во-первых, это потрясающе интересная интеллектуальная игра. Наряду с судебной практикой это юридическая отрасль, требующая наивысшего напряжения интеллектуальных способностей. Во-вторых, хотя эту практику, с одной стороны, можно назвать узкоспециальной, она, с другой стороны, таковой не является. Налоговые проблемы пронизывают все наше законодательство. Сегодня ты работаешь с голливудским продюсером, на следующий день – с торговцем недвижимостью, а послезавтра – с главой корпорации. В-третьих, это очень прибыльная деятельность».

Лицемерно эгалитарный на поверхности и олигархический по сути, бесовестно сложный, изощренно дискриминационный, лживый, крючкотворный по стилю изложения, уничтожающий нравственную суть благотворительности, враг здравого смысла, подстрекатель болтовни на профессиональные темы, расточитель талантов, твердая опора для владельцев собственности и тяжкое бремя для бедных, непостоянный ветреный поклонник художников и ученых – если все эти свойства и присутствуют в нашем налоговом кодексе, то

надо сказать все же, что в нем есть и кое-что хорошее. Определенно, что ни один разумный и внятный закон о подоходном налоге не может удовлетворить всех; вероятно, что всеобщая уравниловка тоже вызовет у кого-то недовольство. В своей книге «The Ideologies of Taxation» («Идеология налогообложения») Луис Эйзенштейн пишет: «Налог – это изменчивое производное серьезных усилий заставить других людей его платить». Если не считать вопиющих статей об особых интересах, кодекс кажется документом, составленным со всей искренностью (в худшем случае с непредумышленными ошибками), и его цель – сбор беспрецедентного количества денег с беспрецедентно сложного общества самым честным из возможных способов, позволяющим стимулировать национальную экономику и поддерживать работу ценных предприятий. Если разумно и осознанно им пользоваться, как это происходило совсем недавно, то закон о подоходном налоге окажется не хуже таких же законов в других странах мира.

Однако принять неудовлетворительный закон, а затем пытаться компенсировать его недостатки добросовестным исполнением – занятие совершенно абсурдное. Решение, представляющееся наиболее логичным, – вовсе отменить подоходный налог – предлагают крайне правые деятели, считающие любой закон такого рода социалистическим или коммунистическим. Эти деятели с удовольствием вообще запретили бы федеральному правительству тратить деньги. Правда, некоторые экономисты, ищущие альтернативные способы собрать хотя бы приблизительно те же суммы, какие собираются сегодня с помощью подоходного налога, тоже предлагают его

отменить. Одна из альтернатив – налог на добавленную стоимость: производители, оптовые и розничные торговцы платят налог с разницы между стоимостью, уплаченной за товар при покупке, и выручкой от продажи. Среди потенциальных преимуществ называют возможность более равномерного распределения налоговой нагрузки в процессе производства, чем при налоге на предпринимательскую прибыль. Кроме того, при таком способе взимание налогов становится более оперативным. В нескольких странах, например во Франции и Германии, налог на добавленную стоимость существует, но, скорее, как дополнение, а не замена подоходного налога. Но в США пока введение такого налога не предвидится даже в отдаленной перспективе. Среди других мер, призванных облегчить налоговое бремя, можно назвать введение акцизных сборов на некоторые товары, взимать которые можно по единообразным ставкам, чтобы в результате получить эквивалент налога с продаж. К возможным источникам сборов относится увеличение налога за пользование, например взимание платы за пользование федеральными мостами и местами отдыха и развлечений. Можно провести закон, разрешающий проведение федеральных лотерей, подобных разрешенным с колониальных времен до 1895 года. Эти лотереи позволили финансировать строительство Гарвардского университета, ведение Революционной войны и строительство множества школ, мостов, каналов и дорог. Очевидный недостаток таких схем – то, что доходы будут собираться без учета платежеспособности, и по этой причине ни одна из них не будет принята в обозримом будущем.

Особой любовью теоретиков – главным образом только их – пользуется обложение, называемое налогом



на расходы, то есть налогом, который частные лица платят не с доходов, а с расходов. Сторонники такого налогообложения – твердолобые приверженцы экономики скудости – утверждают: такое налогообложение поспособствует добродетели простоты, побудит людей к бережливости. Налог с расходов честнее налога на доходы, потому что облагаться будут деньги, которые выводятся из экономики, а не вкладываются в нее. Кроме того, по мнению сторонников косвенного налогообложения, оно стало бы в руках правительства эффективным инструментом поддерживать экономику на плаву. Противники налога на расходы утверждают: его будет очень трудно собирать, но зато уклониться от него легко. Благодаря такому налогообложению богатые станут еще богаче и скупее и, наконец, наказуемость расходов приведет к депрессии. В любом случае, обе стороны согласны, что введение налога на расходы в Соединенных Штатах в настоящее время нецелесообразно по политическим причинам. Всерьез введение налога на расходы в Соединенных Штатах предлагал в 1942 году министр финансов Генри Моргентау-младший, а в Британии в 1951 году – кембриджский экономист (впоследствии специальный советник казначейства) Николас Кэлдор. При этом ни тот, ни другой не требовали отмены подоходного налога. Оба предложения с треском провалились. «Налог на расходы – это прекрасная вещь, – сказал недавно один из его поклонников. – Он позволит избежать почти всех ловушек подоходного налога, но это всего лишь недостижимая мечта». Так этот закон и остается мечтой в западном мире. На практике налог с расходов существует только в Индии и на Цейлоне.



Поскольку в перспективе не видно никакой достойной замены подоходному налогу, постольку он останется, и все надежды на улучшение налогообложения связаны с реформой существующего налогообложения. Так как один из главных недостатков налогового кодекса – его сложность, то реформу можно было бы начать именно отсюда. Усилия по упрощению птичьего языка закона предпринимались регулярно с 1943 года, когда министр финансов Моргентау создал комитет по изучению проблемы, но деятельность его не увенчалась заметными успехами. Упрощенные инструкции и укороченная форма декларации для налогоплательщиков, желавших конкретизировать налоговые вычеты в простых с юридической точки зрения ситуациях, были введены во время президентства Джона Кеннеди. Очевидно, однако, что это всего лишь тактические победы. Препятствие на пути к победе стратегической – тот факт, что причина сложности текста налогового кодекса одна: стремление сохранить честное налогообложение. Очевидно, что упростить можно, только пожертвовав честностью. Эволюция положений о поддержке семьи наглядно демонстрирует, как стремление к равенству приводит к сложности языка документа. До 1948 года в некоторых штатах существовали законы об общем имуществе супругов, а в некоторых штатах – нет, что создавало налоговые преимущества для семейных пар там, где законодательство имелось. Супружеские пары имели право на налогообложение, при котором совокупный доход делился пополам, даже в тех случаях, когда один из супругов имел большой доход, а второй не имел вообще никакого. Чтобы исправить вопиющее неравенство, федеральный налоговый кодекс был

исправлен так, чтобы привилегия равного распределения доходов касалась всех супружеских пар. Если отвлечься от возникшей в результате дискриминации одиночек, не имеющих иждивенцев, – а эта дискриминация остается и в сегодняшнем налоговом кодексе, – то исправление одной несправедливости привело к созданию другой. Еще до того, как эти вложенные друг в друга китайские шарики стали одним целым, была предпринята попытка узаконить особые проблемы не состоящих в браке людей, имеющих семейные обязательства. Потом надо было урегулировать проблемы работающих жен с затратами на уход за ребенком во время работы. Затем настала очередь вдов и вдовцов. Каждое из изменений не делало кодекс проще и понятнее, а, наоборот, усложняло и усложняло его.

Другое дело – налоговые лазейки. В этом случае сложность служит не справедливости, а напротив. Живучесть лазеек – удивительнейший парадокс; в системе, при которой, как предполагается, большинство людей исполняют требования закона, налоговые правила, бесцеремонно потворствующие крошечному меньшинству в его преимуществах перед остальными, выглядят как грубейшее нарушение гражданских прав, как антидискриминационная программа защиты миллионеров. Процесс принятия новых налоговых законов – составление законопроекта министерством финансов, рассмотрение законопроекта в бюджетном комитете Конгресса, затем в Конгрессе в полном составе, после чего законопроект передается на рассмотрение финансового комитета Сената и всего Сената в полном составе. Далее происходит согласование позиций Конгресса и Сената, потом законопроект снова рассматривают отдельно в Конгрессе и в Сенате и

наконец подают на подпись президенту. Это на самом деле очень долгий и мучительный процесс, на каждой стадии законопроект могут зарубить или отложить в долгий ящик. Однако, несмотря на то что у общества множество возможностей протестовать против положений об особых интересах, общественное давление в пользу таких положений оказывается сильнее давления против них. В книге о налоговых лазейках и льготах, озаглавленной «Налет на министерство финансов» («The Great Treasury Raid»), Филипп Стерн выделяет несколько сил, противодействующих, по его мнению, введению реформаторских мер. Среди них он называет умение, силу и организованность консервативного лобби, противопоставленные размытости и политической импотенции поборников реформ в правительстве; равнодушие общества, которое не проявляет никакого энтузиазма в отношении реформ ни письмами конгрессменам, ни какими-либо иными средствами. Равнодушие не в последнюю очередь вызвано, вероятно, неспособностью сказать что-либо вразумительное в связи с невероятной технической сложностью предмета. В этом смысле сложность формулировок налогового кодекса служит для него непробиваемой броней. Таким образом, министерство финансов как ведомство, облеченное ответственностью за доходы государства, естественно, заинтересовано в реформе налоговой системы, но оно часто – вместе с горсткой таких реформаторов, как сенаторы Пол Дуглас из Иллинойса, Альберт Гор из Теннесси и Юджин Маккарти из Миннесоты, – остается одиноким защитником безнадежного плацдарма.

Оптимисты надеются, что в какой-то «критический момент» наступит ситуация, когда привилегированные

группы сумеют перешагнуть через эгоистические интересы, а народ пробудится от спячки, и подоходный налог станет гордостью Америки, а не ее темным пятном. Когда это произойдет и произойдет ли вообще, оптимисты не уточняют. Но картина пробуждения в общих чертах понятна. Идеальный подоходный налог далекого будущего, каким он видится многими реформаторами, будет определяться коротким и простым налоговым кодексом, отличаться сравнительно низкими ставками и минимальным числом исключений. По своей структуре идеальный налоговый кодекс будет определять нечто подобное подоходному налогу 1913 года – первому подоходному налогу, принятому в Соединенных Штатах в мирное время. Если незамутненные видения реформаторов станут явью, то подоходный налог в конце концов станет таким же, каким был с самого начала.

# 4. Информация, время и деньги

## Инсайдеры серной компании

Не подлежащая огласке информация – будь то о происшедшем в отдалении событии, неблагоприятном повороте дел или даже о состоянии здоровья политического деятеля – всегда очень важна для торговцев ценными бумагами. Настолько, что некоторые комментаторы полагают: фондовая биржа – то место, где подобной информацией торгуют не менее активно, чем акциями. Денежный эквивалент информации на рынке часто виден по изменению цены акций, обусловленной информацией. Информация конвертируется в деньги, как любой другой товар. Действительно, в той мере, в какой информация используется при бартерном обмене между торговцами, она сама и *есть* деньги. Более того, до недавнего времени использование инсайдерской информации с целью личного обогащения теми, кто ею владел, никак не осуждалось и не преследовалось. Разумное использование Натаном Ротшильдом первых сведений о победе Веллингтона при Ватерлоо стало основой его состояния в Англии, и никто не стал протестовать: ни королевский двор, ни разъяренные граждане. Точно так же на американском берегу Атлантики Джон Джекоб Астор сделал себе состояние, первым узнав о заключении Гентского договора, положившего конец войне 1812 года. После окончания

Гражданской войны в США сообщество американских инвесторов покорно мирилось с правом осведомленных людей (инсайдеров) наживаться на привилегированном знании и было счастливо подбирать крошки, которые инсайдер невзначай ронял по дороге (Дэниел Дрю, прожженный инсайдер XIX века, отказывал инвесторам даже в этой малости, рассыпая отравленные крошки, то есть распространяя лживые меморандумы о своих инвестиционных планах). Большинство крупных состояний в Америке XIX века росли (или даже зиждились) на инсайдерской торговле, и о том, каким было бы теперь экономическое и общественное устройство страны, если бы эту торговлю запретили в те времена, можно только гадать. До 1910 года никто всерьез публично не оспаривал нравственность руководства корпораций, директоров и сотрудников, торговавших акциями своих компаний, до конца 1920-х годов никто не считал вопиющим тот факт, что таким людям разрешено играть на бирже, по сути, краплеными картами, и только в 1934 году Конгресс принял законы, имевшие целью восстановление справедливости. Закон о ценных бумагах и биржах требовал от сотрудников корпораций оставлять им всю прибыль, полученную от краткосрочной торговли акциями этих корпораций, и, кроме того, в дополнении, принятом в 1942 году и известном под названием правила 10B5, было сказано, что ни один торговец акциями не имеет права использовать какие-либо схемы, позволяющие мошенничать либо «делать ложные заявления о существенных фактах или... умалчивать о существенных фактах».

Так как умалчивание о существенных фактах есть суть использования инсайдерской информации, закон –

поскольку не запрещает инсайдерам ни покупать свои собственные акции, ни получать с них доход при условии, что купленные акции будут храниться у них в течение полугода, – положил предел, как могло показаться, игре краплеными картами. На практике, однако, к правилу 1942 года относились так, будто его вовсе не существовало. Комиссия по ценным бумагам и биржам, созданная согласно закону о ценных бумагах и биржах, вспоминала о нем лишь в случаях настолько вопиющих, что они подлежали наказанию по обычному уголовному праву. Для подобной небрежности имелись веские основания. Во-первых, очень многие утверждали, что привилегия наживаться на корпоративных секретах – неременный стимул, побуждающий руководство компаний к хорошей работе. А некоторые хладнокровные специалисты заходили так далеко, что заявляли, будто присутствие инсайдеров на рынке, каким бы отталкивающим ни казалось сторонникам честной игры, необходимо для гладкого и упорядоченного хода торгов. Более того, считалось, что большинство всех биржевых игроков – инсайдеры, ибо обладают той или иной внутренней информацией, которую до поры держат при себе, или рассчитывают на такую информацию; поэтому последовательное и регулярное применение правила 10B5 приведет лишь к хаосу на Уолл-стрит. Таким образом, оставив правило в покое на 20 лет, комиссия по ценным бумагам и биржам сознательно воздерживалась от того, чтобы ударить Уолл-стрит по самому уязвимому месту. Однако со временем, после двух пробных уколов, удар все же был нанесен. Судебный иск предъявили предприятию Texas Gulf Sulfur Company и 13 его директорам и сотрудникам. Процесс проходил без присяжных в окружном суде на Фоли-сквер с 9 мая по 21



июня 1966 года, и председательствовавший на процессе судья Дадли Бонсал мягко заметил по этому поводу: «Думаю, все согласятся, что мы в каком-то смысле пашем целину». Это была не только вспашка, но и посев. Генри Манн в книге «Инсайдерская торговля и фондовый рынок» («Insider Trading and the Stock Market») говорил, что этот случай в почти классическом виде показал всю проблему инсайдерских действий, и высказывал мнение, что решение суда по этому поводу «может определить законодательство в этой области на много лет вперед».

События, приведшие к решительным действиям Комиссии по ценным бумагам и биржам, начались в марте 1959 года, когда Texas Gulf, расположенная в Нью-Йорке компания – ведущий мировой производитель серы, – начала проводить воздушную геофизическую разведку в районе Канадского щита, огромного необжитого пространства на востоке Канады, где в далеком, но незабвенном прошлом нашли большие месторождения золота. Однако летчики и геодезисты компании искали не серу и не золото. Они искали сульфиды – залежи химических соединений серы с другими полезными веществами, например цинком или медью. Компания рассчитывала открыть богатые залежи таких соединений, чтобы Texas Gulf могла диверсифицировать свою деятельность и ослабить зависимость от серы (цена на нее начала в то время неуклонно падать). Время от времени в течение двух лет, пока велась эта разведка, геофизические инструменты на самолетах компании начинали вести себя довольно странно. Стрелки их дрожали, указывая, что под ними расположены участки, в которых присутствовали в больших количествах токопроводящие вещества.

Геофизики называют такие участки «аномалиями», и эти аномалии были аккуратно нанесены на карты. Говорили, что обнаружено несколько тысяч таких мест. От аномалии до действующей шахты неблизкий путь, так как, хотя все сульфиды проводят электрический ток, этим свойством обладают и другие вещества: графит, пириты<sup>[30]</sup> и даже вода. Тем не менее специалисты компании решили уже на земле внимательно приглядеться к нескольким сотням таких электрических аномалий. Одна из них располагалась в месте, обозначенном на картах как участок «Кидд55» – квадратная миля топкой трясины, заросшая мелким лесом и почти лишенная гор и скал. Это место расположено приблизительно в 24 километрах от Тимминса в провинции Онтарио, городка, где когда-то разрабатывали золотые жилы. Тимминс расположен в 563 километрах от Торонто. Так как «Кидд55» находился в частном владении, первой проблемой, которую надо было решить, стало приобретение этой земли или того участка, где предполагалось произвести пробное бурение. Весьма щепетильная задача для крупной компании – приобрести участок земли там, где когда-то велись геологические разработки и добывали полезные ископаемые. Только в июне 1963 года Texas Gulf смогла добиться разрешения на бурение в северо-восточном квадрате «Кидд55». 29 и 30 октября инженер компании Ричард Клейтон провел электромагнитное исследование квадрата и был удовлетворен полученными данными. На место привезли буровую установку, началось бурение.

---

<sup>30</sup> Железосодержащий минерал (FeS<sub>2</sub>). Другие названия – огненный камень, серный колчедан, железный колчедан.

Несколько следующих дней прошли в тревожном ожидании. Буровыми работами руководил молодой геолог компании Кеннет Дарк, щеголеватый любитель сигар, больше похожий на классического старателя, чем на служащего компании. Бурение продолжалось три дня, доставляя на поверхность цилиндрики пород диаметром 3,175 см. В них содержалась реальная порода, на которой покоился «Кидд55». Дарк внимательно рассматривал добычу, не прибегая ни к каким инструментам и полагаясь на знание того, как выглядят те или иные геологические отложения. Вечером в воскресенье 10 ноября, когда бур находился на глубине 46 м, Дарк позвонил своему непосредственному начальнику Уолтеру Холику, главному геологу компании, на домашний телефон в Стамфорде (Коннектикут), чтобы доложить о находках (Дарк звонил из Тимминса, так как на участке бурения телефон отсутствовал). Дарк, по словам Холика, был «сильно взволнован». Очевидно, разволновался и Холик, потому что, услышав, что сказал Дарк, он немедленно, как по тревоге, поднял свое руководство. В тот же вечер Холик позвонил начальнику, вице-президенту Texas Gulf Ричарду Моллисон, жившему неподалеку от Холика, а тот, чтобы передать по команде сообщение Дарка, побеспокоил *своего* босса, Чарльза Фогарти, второго человека в компании, исполнительного вице-президента. На следующий день передача новой информации повторилась по той же цепочке – Дарк, Холик, Моллисон, Фогарти. В результате все трое – Холик, Моллисон и Фогарти – решили лететь на место бурения, чтобы увидеть все своими глазами.

Первым прибыл Холик. Он прилетел в Тимминс 12 ноября, зарегистрировался в мотеле «Хороший воздух» и на вездеходе и тракторе добрался до «Кидд55» как раз в

тот момент, когда бурение окончилось. Холик помог Дарку визуально оценить находку и описать ее в журнале экспедиции. В это время резко испортилась погода, до сих пор вполне сносная для местного ноября. Климат там «достаточно суровый», вспоминал Холик, 40-летний канадец, доктор геологии из Массачусетского технологического института. «Было холодно, ветрено, с неба сыпался не то снег, не то дождь, и мы были больше озабочены личным комфортом, чем содержанием добытых кернов. Кен Дарк писал, а я разглядывал керны, пытаюсь оценить их состав». Мало того что работать на улице, мягко говоря, неуютно, так еще и образцы пород поступали из скважины, покрытые грязью и машинным маслом. Породу приходилось отмывать бензином и только после этого визуально анализировать. Несмотря на трудности, Холику удалось оценить состав породы, и он оказался поистине потрясающим. В 183 м керна содержание меди составляло в среднем 1,15 %, а среднее содержание цинка – 8,64 %. Один канадский биржевой брокер с геологическим образованием позднее говорил: керн, содержащий на такую длину столько меди и цинка, «просто поражает воображение».

Тем не менее надежным месторождением Texas Gulf пока не располагала. Всегда оставалась вероятность, что открытая жила окажется узкой и длинной, бесперспективной в коммерческом отношении. Можно было предположить, что по фантастическому стечению обстоятельств бур вошел в эту жилу, как меч в ножны. Надо было произвести дополнительное бурение под разными углами, чтобы оценить конфигурацию залежей богатой медью и цинком породы. Сделать это можно было только после получения компанией разрешения на

работы в остальных трех квадратах «Кидд55». Было понятно, что получить разрешение придется долго и, возможно, без успеха, но несколько шагов компания могла сделать и сделала. Буровую установку отвели от пробной скважины. Вокруг шурфа посадили на место выкорчеванные деревца, чтобы придать месту первоначальный вид. Одновременно пробурили второй шурф на расстоянии от первого – без всякой маскировки, в расчете наткнуться на пустую породу. Действительно, меди и цинка в новых образцах не нашли. Маскировка, к которой обычно прибегают горняки, подозревающие, что открыли богатое месторождение, дополнялась распоряжением президента Texas Gulf Клода Стивенса, чтобы никому, кроме причастных лиц, не сообщали об открытии. В конце ноября образцы породы по частям были отправлены в федеральную пробирную палату Солт-Лейк-Сити для полноценного анализа. Одновременно компания принялась тайно зондировать возможность приобрести территорию «Кидд55».

В то же время проводились и другие мероприятия, возможно, имевшие отношение к событиям севернее Тимминса. 12 ноября Фогарти купил 300 акций Texas Gulf; 15 ноября – еще 700, 19 ноября – 500, а 26 ноября – 200. Холик купил 50 акций 29-го числа, и еще 100 – 10 декабря. Однако эти приобретения, как выяснилось потом, лишь предвещали поистине грандиозную вспышку любви к акциям Texas Gulf среди ее руководителей и сотрудников и даже среди их друзей. В середине декабря из Солт-Лейк-Сити поступили результаты анализа породы. Оценки содержания меди и цинка, сделанные Холиком, оказались на удивление точны. В качестве бонуса лаборатория сообщила: в тонне породы, кроме того, содержались 110 г серебра. В конце декабря Дарк

совершил поездку в Вашингтон и его окрестности, где рекомендовал купить акции Texas Gulf знакомой девушке и ее матери; позже обе они фигурировали на суде как невольные соучастники. Мать и дочь рекомендовали еще двум лицам купить акции, и, следовательно, те двое стали на суде невольными соучастниками второй очереди. Между 30 декабря и 17 февраля следующего года эти люди приобрели 2100 акций и оставили 1500 «требований», как выражаются брокеры. Требование – это возможность купить оговоренное число определенных акций по фиксированной цене, обычно близкой к текущей рыночной, в любой момент оговоренного периода. Акции по требованию всегда находятся в продаже и продаются дилерами, специализирующимися на этом виде продаж. Покупатель платит за опцион весьма скромную сумму. Если акции поднимаются в цене, то повышение превращается в почти чистый доход покупателя; если же они стоят на месте или идут вниз, то покупатель просто рвет требование, как завсегда счастливый билет, и теряет только стоимость требования. Таким образом, оформление требований – самый дешевый способ обогатиться на биржевых играх, а также самый удобный способ превратить инсайдерскую информацию в наличные деньги.

Вернувшись в Тимминс, Дарк временно перестал исполнять обязанности геолога из-за зимних холодов и проблем с правами собственности на участок «Кидд55». Однако времени не терял. В январе он вступил в тайный сговор с одним жителем Тимминса, не сотрудником Texas Gulf, и уговорил его захватить участок коронной земли вокруг Тимминса для своих личных нужд. В феврале он рассказал Холику о сговоре с сообщником, состоявшемся



в баре в холодный зимний вечер. Новый знакомый сказал: до него дошли слухи, что Texas Gulf роет землю поблизости, и он хочет сделать заявку от своего имени. Как вспоминал впоследствии Холик, он пришел в ужас от этого известия, приказал Дарку изменить политику, «вернуться и делать заявки от нашего имени», а также как можно скорее «избавиться от знакомого. Покатай его на вертолете, делай, что хочешь, но убери его с дороги». Дарк, надо полагать, выполнил распоряжение начальника. Более того, за первые три месяца 1964 года он купил 300 акций Texas Gulf, оформил требование еще на 3000 акций и, помимо этого, расширил список невольных соучастников. Холик и Клейтон в это время проявляли несколько меньшую финансовую активность, но тоже значительно увеличили свою долю акций компании – Холик и его жена, например, воспользовались требованиями, о которых они оба, скорее всего, до этого даже не слышали. Вообще оформление требований распространилось среди сотрудников Texas Gulf как лесной пожар.

Наступила весна. Компания могла торжествовать. Ей удалось заключить договор о приобретении воделенного куска земли. 27 марта Texas Gulf получила то, чего добивалась, – право на владение и разработку полезных ископаемых в остальных трех секторах «Кидд55». В двух секторах, правда, пришлось сделать уступку в виде 10 %-ной концессии в пользу упрямого собственника – издательского дома «Кертис». После последней вспышки приобретений Дарка его подопечными и подопечными подопечных, имевшей место 30 и 31 марта (было куплено 600 акций и оформлено требований еще на 5100 акций), на замерзших болотах возобновили бурение. На этот раз на



«Кидд55» присутствовали и Холик, и Дарк. Новый шурф – третий по счету, но лишь второй нужный для разведки (ибо ноябрьское бурение было лишь отвлекающим маневром) – начали бурить на некотором расстоянии от первого и под углом, чтобы очертить конфигурацию месторождения. Оценивая результаты и записывая их в дневник, Холик едва удерживал озябшими пальцами карандаш, но его наверняка согревало то, что начало появляться на глубине 30 м. 1 апреля Холик доложил Фогарти о ходе работ. В Тимминсе и на «Кидд55» установили жесткий изматывающий распорядок дня. Буровики все время находились на месте, а геологи, чтобы непрерывно держать в курсе нью-йоркское начальство, ежедневно совершали поездки в Тимминс, к телефонам. Поездки до городка, расположенного в 15 милях от месторождения, из-за двухметрового снежного покрова отнимали три с половиной – четыре часа. Один за другим появлялись новые шурфы, вгрызавшиеся в землю в разных местах и под разными углами к поверхности, очерчивая аномалию. Вначале приходилось пользоваться только одной буровой установкой, так как не хватало воды, необходимой для бурения. Грунт замерз, был тверд как камень и к тому же покрыт слоем глубокого снега. Воду приходилось откачивать из-под льда и отводить в пруд, расположенный в полумиле от «Кидд55». Третий шурф был готов 7 апреля, и сразу же началось бурение четвертого тем же буром. На следующий день, когда положение с водой стало лучше, начали бурить пятый шурф с помощью еще одной установки. Через два дня, 10 апреля, на место прибыла третья установка, и началось бурение еще одного шурфа. В первые дни апреля хозяева и высшее руководство были

очень заняты; во всяком случае, покупать требования на акции в это время практически прекратили.

Мало-помалу бурение очерчивало область огромного рудного месторождения. После третьего шурфа стало ясно: первый шурф не случайно зацепил богатую породу, чего опасались геологи. Четвертый шурф показал, что месторождение залегает на удовлетворительной глубине. В какой-то момент – можно спорить, когда именно, – руководство Texas Gulf поняло: компания получила пригодный для разработки рудник значительных размеров. Тогда оно переключило свое внимание с буровиков и геологов на штатных сотрудников компании и финансистов, которые впоследствии стали главными объектами недовольства комиссии по ценным бумагам и биржам. 8 и большую часть дня 9 апреля в Тимминсе был такой сильный снегопад, что даже геологам не удалось попасть из города на «Кидд55». Однако вечером 9 апреля после жуткой поездки продолжительностью семь с половиной часов они привезли на «Кидд55» не кого-нибудь, а самого вице-президента Моллисона, прилетевшего в Тимминс накануне. Моллисон провел на будущем месторождении ночь и уехал в полдень следующего дня – для того, объяснял он впоследствии, чтобы избежать походного обеда на «Кидд55», слишком грубого и обильного для такого кабинетного работника, как он. Но перед отбытием распорядился пробурить пробную производственную скважину, чтобы удостовериться, что содержание руды в породе достаточно для промышленной разработки месторождения. Обычно пробное бурение выполняют в тех случаях, когда есть уверенность в рентабельности месторождения. Видимо, так было и в этом случае. Двое экспертов по горнорудной

промышленности, привлеченных к работе в комиссии по ценным бумагам и биржам, позже возражали экспертам защиты, что к тому времени, когда Моллисон отдал это распоряжение, Texas Gulf имела информацию, на основании которой запасы руды на «Кидд55» оценивались по меньшей мере в 200 млн долл.

Знаменитый канадский горнорудный улей гудел, полнясь слухами, и теперь, оглядываясь назад, можно лишь удивляться, что он так долго вел себя очень тихо (один брокер из Торонто заметил во время процесса: «Я видел буровых мастеров, которые бросали свои буровые установки и с быстротой молнии меняли их на брокерские конторы... или просто поднимали телефонную трубку и звонили в Торонто». После такого звонка, продолжал брокер, статус любой мелкой сошки с Бэй-стрит<sup>[31]</sup> зависел от того, насколько близкое знакомство она сможет завести с позвонившим на биржу бурильщиком, как статус «жучка» на ипподроме<sup>[32]</sup> зависит от его связей с жокеями и знания лошадей). «Сарафанное радио сообщает: Texas Gulf что-то делает в поселке Кидд. Говорят, там работает целая батарея буровых установок», – писала газета The Northern Miner, торонтский еженедельник, влиятельный в кругах горнорудных промышленников, 9 апреля. В тот же день торонтская газета Daily Star объявила: в Тимминсе среди местных жителей царит настоящий ажиотаж, а во всех парикмахерских и на каждом углу все говорят о Texas

---

<sup>31</sup> Улица в Торонто, на которой расположена Торонтская фондовая биржа, или название самой Торонтской фондовой биржи.

<sup>32</sup> Спортивный букмекер, собирающий ставки минуя официальный тотализатор.

Gulf. Телефоны в нью-йоркской штаб-квартире компании звонили не переставая, но сотрудники очень холодно и скупно отвечали на вопросы. 10 апреля президент компании Стивенс, обеспокоенный слухами, решил побеседовать с одним из самых доверенных сотрудников – Томасом Ламонтом, членом совета директоров Texas Gulf, младшим партнером Моргана, занимавшим высокие посты в банке Morgan Guaranty Trust Company. Имя этого человека с большим почтением произносили на Уолл-стрит. Стивенс рассказал Ламонту, что происходит к северу от Тимминса (в тот раз Ламонт впервые услышал это название), дал понять собеседнику, что пока не видит оснований для ажиотажа, и спросил, что, по мнению Ламонта, можно сделать, чтобы притушить пожар. Если верить канадской прессе, Ламонт ответил: «Думаю, вам придется примириться». Однако, добавил он, если сведения проникнут в американские газеты, то редакторам надо дать понять: не стоит поддаваться слухам и провоцировать волнения на фондовой бирже.

На следующий день, в субботу 11 апреля, слухи заполнили страницы американских газет. Times и Herald Tribune одновременно сообщили об открытии, сделанном компанией Texas Gulf, причем Herald Tribune, поместив этот материал на первой полосе, писала о «самом большом рудном месторождении, обнаруженном после открытия золота в Канаде более 60 лет назад». Прочитав статьи, Стивенс, видимо, тоже округлил глаза, позвонил Фогарти и сказал: пресс-релиз должен быть направлен в газеты к понедельнику. Фогарти подготовил пресс-релиз за выходные дни вместе с несколькими помощниками из числа сотрудников. Тем временем события не стояли на месте и на «Кидд55». Чем больше породы добывали из пробного шурфа и чем больше обнаруживали в ней меди

и цинка, тем быстрее – буквально по часам – росла расчетная стоимость будущей шахты. Тем не менее Фогарти не связывался с Тимминсом после вечера пятницы, и поэтому заявление, которое он с помощниками подготовил для прессы, не основывалось на самой свежей информации. Из-за этого или по каким-то иным причинам опровергались слухи, что Texas Gulf открыла новый рудный Клондайк. Опубликованные статьи характеризовались как содержащие безосновательные преувеличения. В заявлении признавалось, что действительно «было произведено бурение на одном участке близ Тимминса», но удалось получить только предварительные данные, указывающие, что требуется дополнительное бурение для оценки возможных перспектив потенциального месторождения. Проведенные работы не дают однозначных результатов, говорилось далее. Затем было добавлено еще одно предложение, где другими словами была еще раз повторена та же мысль: «Проделанная работа недостаточна для окончательного заключения».

Заявление все же возымело действие, в понедельник утром появившись в газетах. Акции Texas Gulf не взлетели до небес, как можно было ожидать, если бы не последовала отповедь восторженным статьям в Times и Herald Tribune. Акции, в ноябре продававшиеся по 17 и 18 долл., за прошедшие с тех пор месяцы доползли до отметки 30. В понедельник на открытии торгов на Нью-Йоркской фондовой бирже акции компании продавались за 32 долл. Цена поднялась на два пункта по сравнению с моментом закрытия пятничных торгов. Но в течение дня тренд сменил направление, и цена акции упала до  $30 \frac{7}{8}$  к обеду, в течение следующих двух дней продолжала снижаться и к

среде составила  $28 \frac{7}{8}$ . Видимо, воскресное настроение Texas Gulf подействовало на инвесторов и продавцов. Однако в те же три дня люди из Texas Gulf как в Канаде, так и в Нью-Йорке пребывали в совершенно ином расположении духа. На «Кидд55» в понедельник 13 апреля, в тот самый день, когда был опубликован отрезвляющий пресс-релиз, завершили пробное бурение. Оно продолжалось на других шурфах. Одиноким корреспондент The Northern Miner бродил по окрестностям и слушал, что ему рассказывали Моллисон, Холик и Дарк. Из рассказов репортер узнал, что, независимо от мнения авторов воскресного пресс-релиза, на «Кидд55» уже в понедельник знали, что открыли настоящее месторождение, причем крупное. Мир узнал об этом в четверг, когда следующий номер газеты The Northern Miner появился в почтовых ящиках подписчиков и в газетных киосках.

Вечером во вторник Моллисон и Холик полетели в Монреаль, где планировали посетить ежегодную конференцию Канадского горно-металлургического института. Туда должны были съехаться до 700 ведущих специалистов горнорудной промышленности и инвесторов. Прибыв в отель «Королева Елизавета», где уже началась конференция, Моллисон и Холик с удивлением обнаружили, что их встречают как кинозвезд. Вероятно, конференция гудела от слухов об открытии, сделанном Texas Gulf, и теперь каждый хотел получить достоверную информацию из первых рук. В вестибюле даже установили телекамеры, чтобы не упустить то, что, возможно, захотят сказать эмиссары удачливой компании. Но Моллисон и Холик не были уполномочены делать никаких заявлений. Они резко развернулись и бежали из гостиницы, а ночлег нашли в



мотеле монреальского аэропорта. На следующий день, в среду 15 апреля, они уже летели из Монреаля в Торонто вместе с министром шахт провинции Онтарио и его заместителем. По дороге они вкратце сообщили министру о ситуации на «Кидд55», и тот ответил, что желает разрядить ситуацию, сделав как можно скорее официальное заявление по существу дела. Тут же, в самолете, он с помощью Моллисона составил текст заявления. Согласно копии, сделанной и сохраненной Моллисоном, в заявлении, в частности, говорилось: «имеющаяся в настоящее время информация... внушает определенную уверенность и позволяет мне заявить, что компания Texas Gulf Sulfur обнаружила богатое месторождение цинка, меди и серебра и собирается в ближайшее время приступить к разработке». Моллисона и Холика уверили, что министр выступит с этим заявлением в 23:00 в Торонто по местному радио и телевидению. Таким образом, хорошие новости от Texas Gulf станут достоянием гласности за несколько часов до того, как выйдет из печати утренний номер The Northern Miner. Однако по не известной до сих пор причине министр в тот вечер так и не выступил с подготовленным заявлением.

В штаб-квартире компании, на Парк-авеню, 200, царил гнетущая атмосфера надвигающегося кризиса. На утро четверга запланировали очередную регулярную встречу членов совета директоров, и в понедельник Фрэнсис Коутс, один из членов совета, живший в Хьюстоне и ничего не знавший о находке на «Кидд55», позвонил Стивенсу и спросил, надо ли приехать. Стивенс сказал, что надо, но не объяснил почему. Новости с месторождения поступали теперь одна другой краше, и в среду руководители Texas Gulf решили: настало время



обнародовать новый пресс-релиз и озвучить его на пресс-конференции, которую предполагали провести после совещания совета директоров в четверг. Во второй половине дня в среду Стивенс, Фогарти и секретарь совета Дэвид Кроуфорд составили релиз. На этот раз в нем не было ни повторений, ни двусмысленностей. В документе, в частности, говорилось: «Компания Texas Gulf Sulfur открыла крупное месторождение цинка, меди и серебра в районе Тимминса... Семь пробуренных скважин показывают, что речь идет о месторождении с рудным телом длиной не меньше 244 м, длиной 91 м и высотой более 244 м. Это очень важное открытие. Предварительные исследования показывают, что запасы руды в этом месторождении составляют более 25 000 000 тонн». Чтобы объяснить разницу в содержании двух пресс-релизов, авторы писали: «В промежутке между ними были накоплены новые данные». Этому никто не мог отрицать; запасы размером более 25 000 000 тонн означали, что стоимость найденной руды составляла не 200 млн долл., как писали раньше, а во много раз больше.

В тот же день в Нью-Йорке инженер Клейтон и секретарь Кроуфорд, несмотря на невероятную занятость, нашли время позвонить своим брокерам и заказать себе акции компании: Клейтон поручил купить 200 акций, Кроуфорд – 300. Кроуфорд вскоре решил, что этого мало, и в восемь утра на следующий день, после бессонной ночи, разбудил брокера поручением удвоить объем покупки.

Первые тревожные новости о находке в Тимминсе поступили утром в четверг и начали распространяться в сообществе североамериканских инвесторов – быстро, но беспорядочно. Между семью и восемью часами почтальоны и газетные киоски в Торонто начали распространять номер The Northern Miner с репортажем из «Кидд55». Корреспондент описывал находку, неумеренно пользуясь геологическим и горнорудным жаргоном, но не забыл – на вполне понятном профанам языке – назвать ее «блистательным успехом» и «перспективным богатым месторождением цинка, меди и серебра». В это же самое время Miner находился на пути к подписчикам на юге, в Детройте и Буффало, а несколько сотен экземпляров между девятью и десятью часами появились в газетных киосках Нью-Йорка. Появлению газеты в Нью-Йорке предшествовали телефонные звонки из Торонто с описанием содержания репортажа с рудника. Можно с уверенностью сказать, что в 9:15 новость об открытии нового крупного месторождения стала главной темой разговоров в брокерских конторах Нью-Йорка. Представитель одного из клиентов фирмы E. F. Hutton & Company жаловался впоследствии, что закадычные друзья его брокера так хотели поговорить с ним по телефону об успехе Texas Gulf, что сам представитель с трудом смог до него дозвониться. Брокеру было просто некогда общаться с клиентами. Тем не менее он ухитрился позвонить двоим, мужу и жене, которым смог предложить быстрый выигрыш на акциях компании – если быть точным, доход мог составить 10 500 долл. меньше чем за один час («Стало ясно, что в этом деле что-то нечисто», – прокомментировал судья Бонсал, узнав об этом; или, как сказал по другому поводу и в другом контексте покойный

Виланд Вагнер: «Буду с вами вполне откровенен: Валгалла – это Уолл-стрит»). На самой фондовой бирже трейдеры, собравшиеся для завтрака в обеденном зале до десятичасового открытия торгов, оживленно обсуждали новость о положении с Texas Gulf, закусывая ее тостами и яичницей.

Собрание совета директоров началось ровно в девять. Директорам показали новое заявление для прессы, а затем Стивенс, Фогарти, Холик и Моллисон как представители изыскателей прокомментировали открытие в Тимминсе. Стивенс также сказал, что министр шахт провинции Онтарио публично зачитал заявление в Торонто накануне вечером (не правда, но непредумышленная; на самом деле министр зачитал заявление корреспондентам в парламенте Онтарио практически одновременно с выступлением Стивенса). Собрание совета директоров закончилось около десяти часов, после чего большая группа репортеров – 22 человека, представлявших главные американские газеты и журналы, общие и финансовые, – собрались в зале заседаний совета на пресс-конференцию, на которой присутствовали все директора Texas Gulf. Стивенс раздал копии пресс-релиза корреспондентам, а затем, выполняя ритуал, обычный для таких мероприятий, зачитал его вслух. Пока Стивенс декламировал пресс-релиз, некоторые корреспонденты покинули зал («они утекали из помещения», – высказался позднее Ламонт), чтобы по телефону сообщить в свои редакции сенсационную новость. Еще больше репортеров бежало с пресс-конференции, когда начался показ безобидных цветных слайдов, запечатлевших суровую северную природу Тимминса, и демонстрация образцов породы с комментариями Холика. К моменту окончания

пресс-конференции – в 10:15 – в зале осталась лишь горстка корреспондентов. Это отнюдь не означает провала пресс-конференции. Наоборот, пресс-конференция – единственное шоу, успех которого прямо пропорционален бегству публики.

Действия двух директоров Texas Gulf, Коутса и Ламонта, в течение следующего получаса стали причиной самой шаткой части обвинения комиссии по ценным бумагам и биржам. Поскольку противоречивость заложена в законе, постольку действия вышеозначенных директоров могли послужить учебным пособием для будущих поколений – как воспользоваться инсайдерской информацией и при этом уцелеть или, по меньшей мере, избежать обвинительного приговора. Слабым местом оказался временной ход действий Коутса и Ламонта, момент действий по отношению к тому часу, когда новость о Texas Gulf распространилась новостной службой Доу-Джонса (служба горячих новостей, известная всем инвесторам). Очень немногие инвестиционные фирмы обходились без услуг этой службы, а о ее престиже свидетельствовало то, что в некоторых кругах инвесторов моментом, с которого новость считалась достоверной, становился момент ее появления на широкой ленте. Что касается утра 16 апреля 1964 года, корреспондент службы Доу-Джонса не только побывал на пресс-конференции в Texas Gulf, но и находился в числе репортеров, покинувших ее ради того, чтобы по телефону сообщить новость в редакцию. Как вспоминает репортер, он позвонил в контору между 10:10 и 10:15. Обычно в Америке сообщение такой важности начинают печатать на телетайпе от побережья до побережья через несколько минут после получения. Но в данном случае по совершенно необъяснимой

причине сюжет о Texas Gulf появился на ленте только в 10:54, то есть по меньшей мере с 40-минутным опозданием. Тайна, почему опоздала широкая лента, как и загадка задержки с выступлением министра шахт, не рассматривалась на суде как несущественная деталь. Захватывающий процесс выбора доказательств судом – то, что основания выбора часто отдаются на волю воображения.

Техасец Коутс первым из директоров совершил поступок, вошедший в историю, о чем сам Коутс едва ли мог подозревать. Либо перед самым концом, либо сразу после окончания пресс-конференции он вышел в кабинет, примыкавший к залу заседаний, и позвонил по телефону своему зятю, Фреду Хэмизеггеру, биржевому брокеру в Хьюстоне. Коутс, как он показал впоследствии, рассказал Хэмизеггеру об открытии Texas Gulf и добавил, что ждал «публичного объявления», так как он «слишком стар для того, чтобы впутываться в неприятности с комиссией по ценным бумагам и биржам». После этого он распорядился купить 2000 акций для четырех трестов, в которых был доверительным собственником, хотя и не бенефициарием<sup>[33]</sup>. Акции компании непосредственно после открытия торгов продавались по 30 с небольшим в ходе довольно активных, но не лихорадочных продаж, но затем резво пошли в гору. Однако Хэмизеггер действовал быстро и смог купить для Коутса акции по цене между 31 и 31 <sup>5</sup>/<sub>8</sub>, передав распоряжение брокеру в зале до того,

---

<sup>33</sup> Доверительный собственник – лицо, которому передается право на управление доверительной собственностью от имени учредителя этой собственности. Бенефициарий – лицо, получающее доходы от своих средств или имущества, переданного в управление другому лицу (доверительное управление, аренда и пр.).

как запоздавшая новость стала появляться на широкой ленте.

Ламонт, воспитанный в традициях Уолл-стрит, а не Техаса и имевший большой опыт в делах такого рода, выполнил задачу с изящной, почти томной неторопливостью. Он не покинул зал заседаний по окончании пресс-конференции, а пробыл там примерно 20 минут, ничего не предпринимая. «Я походил по залу... послушал, о чем говорят люди, даже похлопал кого-то по спине», – вспоминал он позже. Потом Ламонт прошел в расположенный рядом с залом кабинет и позвонил своему коллеге и другу по банку Моргана Лонгстриту Хинтону, исполнительному вице-президенту банка и главе отдела доверительного управления. Несколько раньше, на той же неделе, Хинтон спросил Ламонта, не может ли он как один из директоров Texas Gulf пролить свет на просочившиеся в прессу слухи об открытии богатого рудного месторождения. Ламонт ответил, что не может. Теперь он сказал Хинтону: «Есть новость, которая уже появилась или скоро появится на ленте биржевых новостей. Это касается компании Texas Gulf Sulfur». «Хорошая новость?» – спросил Хинтон, и Ламонт ответил то ли «довольно хорошая», то ли «очень хорошая» (ни один из них не помнил точной формулировки, но это не имеет никакого значения, ибо на их языке «довольно хорошая» означает «очень хорошая»). Как бы то ни было, Хинтон не последовал совету посмотреть на тиккер Доу-Джонса, хотя телетайп работал в 30 м от его кабинета. Вместо этого Хинтон немедленно позвонил в торговый отдел банка и спросил о рыночных котировках акций Texas Gulf. Получив нужные сведения, он распорядился купить 3000 акций на счет госпиталя Нассау, казначеем которого являлся. С момента, когда



Ламонт покинул конференц-зал, прошло не более двух минут.

Требование было передано из банка на фондовую биржу и немедленно исполнено. Госпиталь получил свои акции до того, как Хинтон мог увидеть котировки на широкой ленте, если бы удосужился на нее взглянуть. Но он не удосужился, ибо занимался совершенно другими делами. Отправив требование от имени госпиталя, он отправился в кабинет сотрудника Morgan Guaranty, отвечавшего за пенсионный траст, и предложил ему купить для траста некоторое количество акций Texas Gulf. В течение следующего получаса банк купил 7000 акций для своего пенсионного фонда и для счетов сотрудников, участвующих в прибылях банка. 2000 акций были куплены до того, как сообщение появилось на широкой ленте, а остальные во время печати или через несколько минут. Приблизительно через час – в 12:33 – Ламонт купил 3000 акций для себя и членов своей семьи, при этом ему пришлось заплатить уже по  $34\frac{1}{2}$  за акцию, так как к этому моменту акции компании подорожали. Они продолжали дорожать все следующие дни, месяцы и годы.

К моменту окончания торгов цена акции составила  $36\frac{3}{8}$ , к концу месяца акция стоила уже  $58\frac{3}{8}$ , а к концу 1966 года, когда началась промышленная разработка месторождения и было обнаружено еще одно, огромное и перспективное, где годовая добыча могла составить одну десятую годовой добычи меди и одну четверть годовой добычи цинка в Канаде, акции продавались уже по 100 долл. Всякий, кто купил акции Texas Gulf с 12 ноября 1963 года до утра (и даже до обеда) 16 апреля 1964 года, утроил первоначальный капитал.



Вероятно, наиболее захватывающими в судебном процессе в связи с делом Texas Gulf – не говоря уже о том, что он вообще состоялся, – были пестрота и разнообразие обвиняемых, представших перед судьей Бонсалом. Начиная с изыскателя Клейтона (истинного валлийца, выпускника горного факультета Кардиффского университета), энергичных и торопливых корпоративных набобов Фогарти и Стивенса – и заканчивая такими техасскими махинаторами, как Коутс и рафинированный аристократ от финансов Ламонт.

Дарк, уволившийся из компании вскоре после апреля 1964 года и ставший частным инвестором, почувствовав себя человеком, живущим на независимо полученные средства, отклонил вызов в суд на том основании, что он канадский гражданин, а это избавляет его от юрисдикции американского суда. Представители комиссии по ценным бумагам и биржам громко сожалели по поводу его отказа. Представители защиты, однако, презрительно скривив губы, настаивали, что комиссия на самом деле в восторге от отсутствия Дарка, каковое позволило истцам представить его волком, рядившимся в овечью шкуру. Сама комиссия, после того как ее советник Фрэнк Кеннамер-младший объявил о намерении «вытащить на свет и пригвоздить к позорному столбу незаконные деяния обвиняемых», попросила суд вынести бессрочное определение, запрещающее Фогарти, Моллисону, Клейтону, Холику, Дарку, Кроуфорду и еще нескольким инсайдерам, купившим акции или оставившим требования между 8 ноября 1963 года и 15 апреля 1964 года, «заниматься действиями... которые могут послужить сейчас или в будущем средством обмана любого человека в связи с

приобретениями или продажами ценных бумаг». Далее – сенсационная новость – комиссия умоляла суд заставить обвиняемых возместить упущенную выгоду людям, которых те обманули, купив или заказав акции, пользуясь внутренней информацией. Комиссия также определила, что пессимистический пресс-релиз 12 апреля был злонамеренным обманом, и потребовала ответа на вопрос, «не послужило ли заявление фактическим предписанием компании делать ложные высказывания о сведениях по существу или утаивать сведения по существу». Не говоря о потере корпоративной чести, суть дела в том, что такое решение суда, если бы оно было принято, могло дать право *любому* держателю акций компании, продавшему их *кому бы то ни было* в период между публикацией первого и второго пресс-релизов, потребовать компенсации упущенной выгоды, а поскольку число таких акций исчислялось миллионами, то требование было поистине серьезным.

Помимо процедурных юридических тонкостей, адвокаты обвиняемых строили защиту первых инсайдеров на том аргументе, что информация, полученная по результатам первого бурения в ноябре, не гарантировала промышленных перспектив месторождения – это было всего лишь рискованное предположение. Чтобы подкрепить этот аргумент, адвокаты вызвали в суд множество экспертов горного дела, которые в один голос говорили об известной ненадежности данных, полученных в результате первого бурения. Некоторые специалисты договаривались до того, что утверждали, будто бурение шурфов могло стать не приобретением, а обузой для Texas Gulf. Люди, купившие или заказавшие акции компании зимой,

настаивали, что результаты анализа породы не имели никакого отношения к их решениям. Настоящей мотивацией было ощущение того, что покупка акций Texas Gulf вообще хорошее вложение. Клейтон утверждал: его внезапное решение купить акции компании продиктовано тем, что он как раз в тот момент женился и жена его финансово состоятельна. Комиссия ответила вызовом в суд отряда экспертов. По их мнению, содержание металлов в породе, полученной из первой же скважины, с большой долей вероятности свидетельствовало о наличии в этом месте богатого месторождения, и поэтому те, кто обладал знанием, обладал и преимуществом. Как язвительно заметил после суда один представитель комиссии, «аргумент обвиняемых, что они были вольны покупать акции до тех пор, пока шахта не начала работать, то же самое, как если бы не было ничего нечестного в том, чтобы поставить на лошадь, зная, что она получила нелегальный допинг, потому что на финише такая лошадь могла бы издохнуть». Сторона защиты воздержалась от участия в лошадиной дискуссии. Что же касается пессимистического пресс-релиза от 12 апреля, то комиссия по ценным бумагам и биржам обратила особое внимание, что Фогарти, основной автор релиза, составлял его на основании двухсуточной информации, хотя связь между «Кидд55», Тимминсом и Нью-Йорком была в то время относительно устойчивой и бесперебойной. Комиссия также заявила: «Объяснение его странного поведения в том, что доктору Фогарти просто не было дела до держателей акций Texas Gulf и всех остальных людей, которым он выдал заведомо устаревшую информацию». Отметая вопрос об устаревшей информации, защита утверждала:

пресс-релиз «адекватно отражал положение вещей с результатами бурения, по мнению Стивенса, Фогарти, Моллисона, Холика и Клейтона», и что в данном случае это не злой умысел, а ошибочное суждение. Защита далее утверждала, что компании было чрезвычайно трудно сделать выбор, потому что если бы релиз звучал оптимистически, а на деле месторождение оказалось бы бесперспективным, то руководство могло бы точно так же ожидать обвинений в обмане и мошенничестве.

Взвесив решающий вопрос, «существенна» ли информация, полученная на основании результатов первого бурения, судья Бонсал заключил: определение существенности в таких случаях должно быть консервативным. В данном случае, подчеркнул судья, это вопрос политический: «В условиях нашей системы свободного предпринимательства очень важно, чтобы инсайдеры, включая директоров, руководителей среднего звена и сотрудников, имели мотивы к приобретению ценных бумаг своих компаний. Стимулы, возникающие от владения такими акциями, полезны как для компании, так и для держателей акций». Придерживаясь консервативного определения, судья решил, что до 9 апреля, когда направленные навстречу друг другу скважины позволили точно установить трехмерную конфигурацию залежей руды, существенной материальной информации о них не было, и решения инсайдеров о покупке акций Texas Gulf, принятые до этой даты, даже если и основанные на результатах, были не более чем предположительными и законными «научно обоснованными догадками». Обозреватель одной газеты, не согласный с решением суда, заметил: догадка была настолько научно обоснованной, что за такие выводы инсайдерам следовало бы вручить похвальную грамоту

за успеваемость. В случае Дарка судья нашел, что приобретение акций его невольными соучастниками спровоцировано его же заявлением о скором возобновлении буровых работ. Но даже и в этом случае, следуя логике судьи Бонсала, материальной информации не было и, следовательно, ему просто нечем было делиться с другими, побуждая их к покупке акций.

Таким образом, все обвинения сняли с образованных гадателей, купивших акции, заказавших их или рекомендовавших купить другим, если все эти действия были совершены до вечера 9 апреля. Другой оборот дело приняло в отношении Клейтона и Кроуфорда, неосмотрительно купивших или заказавших акции 15 апреля. Судья не нашел у обвиняемых намерения кого-либо обмануть, но они тем не менее приобретали акции, обладая достоверным знанием о том, что найдено крупное, подлежащее разработке месторождение и что публично об этом будет объявлено на следующий день. Короче говоря, обладали существенной скрытой информацией. На этом основании они были признаны виновными в нарушении правила 10B5, и им предписали не совершать таких действий впредь, а также возместить стоимость акций тем, у кого они были куплены 15 апреля, в случае, если таковых удастся найти (не всегда легко найти партнеров по той или иной трансакции). Впоследствии этот закон – вероятно, таким он и остался – оказался почти фантастически гуманным; с точки зрения корпораций – это уличная барахолка, где продавцы и покупатели смотрят друг другу в глаза, а компьютеров как бы не существует.

Что касается пресс-релиза от 12 апреля, то судья нашел его «туманным» и «неполным», но признал, что

важная цель этого документа – приглушить ажиотаж, и решил, что комиссия по ценным бумагам не смогла доказать, что заявление ложно, вводит в заблуждение или двусмысленно. Итак, суд отверг обвинение в том, что Texas Gulf пыталась злонамеренно ввести в обман держателей акций и общество.

До этого места мы видим всего лишь две победы в череде судебных поражений комиссии по ценным бумагам и биржам, а право горняка бросить свой бур и бежать в брокерскую контору сохранило неприкосновенность в случае, если пробуренный шурф – первый. Но оставался еще один вопрос, имевший наибольшие последствия для держателей акций, биржевых трейдеров и национальной экономики. Речь идет о совершенных 16 апреля действиях Коутса и Ламонта. И важность этого вопроса – в обнажившейся проблеме: когда, в какой момент в глазах закона информация перестает быть внутренней и становится публичной? В таком виде этот вопрос не ставился никогда, и решение по поводу случая Texas Gulf стало прецедентом, каковым и осталось до тех пор, пока суд не принял бы какое-то иное, более квалифицированное решение по сходному делу.

Позиция комиссии такова: приобретение акций Коутсом и косвенный совет, данный по телефону Ламонтом Хинтону, – акт незаконного использования внутренней информации, потому что эти действия совершались до сообщения об открытии месторождения на широкой ленте Доу-Джонса. Это сообщение юристы комиссии именовали «официальным», хотя служба Доу-Джонса не имеет такого статуса и ее сообщения



считают официальными только по обычаю. Но комиссия по ценным бумагам и биржам на этом не остановилась и пошла дальше. Даже если бы телефонные звонки обоих директоров были сделаны после «официального» объявления, то они должны были бы считаться неуместными и незаконными, если с момента появления объявления на широкой ленте и до звонка не прошло достаточно времени, чтобы информация была усвоена теми, кто не присутствовал на пресс-конференции или не сразу заметил объявление на ленте. Защита смотрела на этот вопрос совершенно по-другому. По мнению адвокатов, их клиенты невиновны независимо от того, звонили они до появления объявления на ленте или после него. И в том и в другом случае они не совершили ничего противозаконного. Во-первых, утверждала защита, Коутс и Ламонт имели все основания считать, что информация стала публичной, так как Стивенс на совещании совета директоров сказал, что она была обнародована в выступлении канадского министра шахт накануне вечером. Следовательно, Коутс и Ламонт действовали в полной уверенности. Во-вторых, продолжала защита, волнение в брокерских конторах и циркуляция слухов на фондовой бирже означали, что в действительности новость уже была известна всем – по слухам и по сведениям *The Northern Miner*, – и значительно раньше, чем последовали обсуждаемые телефонные звонки. Адвокаты Ламонта утверждали, что их клиент никоим образом не советовал Хинтону покупать акции; он просто посоветовал ему посмотреть на широкую ленту – этот совет так же невинен, как и действие, к которому побуждает. Что делал Хинтон, это его личное дело. В целом юристы обеих сторон не смогли договориться ни о том, нарушены ли правила, ни о том,



существуют ли вообще какие-то правила. Мало того, защита утверждала: комиссия по ценным бумагам и биржам просила суд составить новые правила и использовать их против обвиняемых. В то же время истец утверждал, что просил лишь о расширенном применении старого правила 10B5 – в духе маркиза Куинсберри. В конце судебного процесса адвокаты Ламонта устроили в зале суда настоящую сенсацию, выставив на всеобщее обозрение большую карту Соединенных Штатов, утыканную разноцветными флажками – синими, красными, зелеными, золотистыми и серебристыми. Каждый флажок, объявили адвокаты, обозначает место, где новость о Texas Gulf появилась до того, как ее напечатали на широкой ленте, и до того, как Ламонт начал звонить по телефону. В ходе расспроса выяснилось, что все флажки, за исключением восьми, представлены брокерской фирмой Меррилла Линча, Пирса, Феннера и Смита, на внутреннем коммутаторе которой новость появилась в 10:29. Но хотя раскрытие весьма ограниченного источника сведений о распространении новости по стране могло снизить юридическую ценность карты, оно не повлияло на эстетическое впечатление, полученное судьей. «Разве это не великолепно?» – воскликнул он, в то время как члены комиссии буквально дымились от злости и досады. Когда же один из зардевшихся от гордости адвокатов заметил несколько пропущенных мест и сказал, что флажков должно быть еще больше, судья Бонсал, продолжая улыбаться, покачал головой и сказал: наверное, не получится, ведь на карте уже использованы все доступные цвета флажков.

Щепетильность Ламонта, проявившаяся в том, что после звонка Хинтону он два часа ждал, прежде чем

отправился покупать акции для себя и своей семьи, не произвела на комиссию никакого впечатления. Именно здесь комиссия заняла наиболее непримиримую позицию и попросила судью принять решение, которое имело бы значение для расчистки законодательных джунглей на будущее. Как сказано в письменных представлениях, «позиция комиссии такова: даже после того, как корпоративная информация опубликована в средствах массовой информации, инсайдеры все равно обязуются воздерживаться от трансакций ценных бумаг до истечения достаточного периода времени, в течение которого эмитенты ценных бумаг, держатели акций и инвесторы смогут оценить развитие событий и принять осознанное квалифицированное решение... Инсайдеры должны ждать, по крайней мере, до того момента, когда информация дойдет до среднего инвестора, следящего за рынком, чтобы этот инвестор имел возможность оценить его поведение». В случае с Texas Gulf, утверждала комиссия, 1 часа 39 минут, прошедших с появления сообщения на широкой ленте, недостаточно для оценки ситуации, и об этом свидетельствует факт, что по истечении этого времени повышение цен на акции компании едва началось. Следовательно, Ламонт приобрел акции в 12:33, нарушив закон о ценных бумагах. Но что представители комиссии по ценным бумагам и биржам разумели под «разумным временем»? Продолжительность его должна «варьироваться от случая к случаю», сказал в итоговом выступлении советник комиссии Кеннамер. Имеется в виду – в соответствии с природой внутренней информации. Например, весть о снижении дивидендов очень быстро дойдет до сознания даже самого тупого инвестора. В то же время необычная и невнятная информация, как в

случае Texas Gulf, требует для усвоения нескольких дней, если не больше. Будет, сказал Кеннамер, «почти невозможно сформулировать жесткий набор правил, работающих во всех ситуациях такого рода». Таким образом, по мнению комиссии, единственная возможность для инсайдера понять, достаточно ли времени он выждал, прежде чем купить акции, – это идти в суд и положиться на решение судьи.

Защита Ламонта, возглавляемая адвокатом Хазардом Гиллеспи, выслушав эти заявления, отреагировала с тем же пылом – если не с юмором, что и при упражнении в картографии. Во-первых, сказал Гиллеспи, комиссия утверждала, что звонок Коутса Хемизеггеру и звонок Ламонта Хинтону противоправны, потому что сделаны до появления сообщения на широкой ленте; потом комиссия заявила, что запоздалое приобретение Ламонтом акций противоправно, потому что совершено после появления сообщения, но все равно слишком рано. Если оба противоположные по временной направленности действия – мошенничество, то какова правильная линия поведения? Представляется, что комиссия хотела, чтобы правила соответствовали ее позиции, или, вернее, чтобы суд сам создал такие правила. Более формально Гиллеспи изложил свое мнение так: «С точки зрения комиссии, суд должен был написать... правило в судебном порядке и задним числом приложить его к действиям Ламонта, чтобы признать его виновным в мошенничестве за поведение, каковое он сам считал исключительно оправданным».

Да, это не выдерживает никакой критики, согласился судья Бонсал, – и поэтому не выдерживает критики утверждение комиссии о том, что время передачи сообщения на широкую ленту – тот самый

момент, когда новость становится общедоступной. Судья принял более узкую точку зрения, основанную на юридических прецедентах, согласно которой контрольный момент – когда пресс-релиз был зачитан и роздан корреспондентам, хотя ни один из посторонних людей, а точнее, вообще никто не мог в течение какого-то времени узнать его содержание. Обеспокоенный следствиями такого утверждения, судья Бонсал добавил: «Возможно, как настаивает комиссия, должно быть создано более эффективное правило, которое помешало бы инсайдерам действовать на основании информации после ее объявления, но до того, как ею смогут воспользоваться все остальные». Однако судья посчитал, что составлять такое правило не входит в его компетенцию. Он также не думал, что в его компетенции определять, достаточно ли долго ждал Ламонт, прежде чем купить акции в 12:33. Если оставить на усмотрение судей составление подобных определений, сказал он, то «это приведет лишь к еще большей неопределенности. Решение в одном случае нельзя будет применить к решению в связи с другим случаем, если делу будут сопутствовать иные факты. Ни один инсайдер не может знать, достаточно ли долго он ждал... Если кто и может законодательно зафиксировать период ожидания, так это сама комиссия». Никто не стал вешать колокольчик на шею коту, и все обвинения с Коутса и Ламонта были сняты.

Комиссия по ценным бумагам и биржам опротестовала оправдательные решения, а Клейтон и Кроуфорд опротестовали вынесенные в их отношении обвинительные решения. В апелляции комиссия тщательно исследовала все обстоятельства и

пожаловалась в окружной суд на то, что судья Бонсал ошибочно истолковал имевшиеся данные, а в апелляции защиты Клейтона и Кроуфорда говорилось о пагубных последствиях применения догм в выдвинутых против них обвинениях. Разве те же догмы не означают, например, что закон нарушает каждый аналитик по ценным бумагам, который изо всех сил выискивает малоизвестные факты о какой-либо компании, а затем рекомендует своим клиентам покупать ее акции, за что ему и платят деньги? Но если это так, можно ли выносить обвинительный приговор инсайдеру, дающему советы из одного только прилежания? Разве такой подход не парализует вложения персонала корпораций и не блокирует передачу корпоративной информации инвесторам?

Возможно, что так. Как бы то ни было, в августе 1968 года апелляционный суд второго округа США обнародовал решение, которым отменил постановления судьи Бонсала почти по всем пунктам, за исключением решения в отношении Клейтона и Кроуфорда. Апелляционный суд нашел, что первая ноябрьская скважина обеспечила инсайдеров достаточной и существенной информацией о ценности рудных залежей, и поэтому Фогарти, Моллисон, Дарк, Холик и другие инсайдеры, купившие акции Texas Gulf или советовавшие другим лицам купить их зимой, были признаны виновными в нарушении закона. Кроме того, апелляционный суд постановил, что туманный пресс-релиз от 12 апреля был двусмысленным и мог ввести в заблуждение. Было также определено, что Коутс незаконно поспешил, отправив требования сразу после пресс-конференции 16 апреля. Один только Ламонт – обвинения с него были сняты, так как он умер вскоре

после решения суда низшей инстанции, – и офисный менеджер Texas Gulf Джон Мюррей остались освобожденными от всяких обвинений.

Это решение стало известной победой комиссии по ценным бумагам и биржам. Первая реакция Уолл-стрит – вопль о том, что теперь начнется полнейшая неразбериха. Предстояла подача апелляции в Верховный суд. Интересный эксперимент – первая в мировой истории попытка заставить Уолл-стрит играть на бирже, не подтасовывая карт...

# 5. Xerox Xerox Xerox Xerox

Когда первая копировальная машина – механический аппарат для размножения листов с рукописными текстами, предназначенный для практического использования в канцеляриях, – была в 1887 году предложена рынку чикагской фирмой A. B. Dick Company, машина не взяла страну приступом. Напротив, мистер Дик, бывший лесопромышленник, которому наскучило от руки переписывать свои прејскуранты, попытался самостоятельно изобрести множительный аппарат, но в конце концов сдался и получил право производить мимеограф<sup>[34]</sup> от его изобретателя, Томаса Альвы Эдисона. Мистер Дик при этом тотчас столкнулся с ужасающими маркетинговыми проблемами. «Люди не хотели делать копии канцелярских документов, – рассказывал внук основателя компании Мэтьюз Дик-младший, позже вице-президент A. B. Dick Company, производящей разнообразные копиры и множительную технику, включая ротаторы. – В общем, первыми пользователями машины стали отнюдь не деловые организации, а церкви, школы, отряды бойскаутов. Чтобы привлечь компании и профессионалов, деду пришлось основательно заняться миссионерской деятельностью. Механическое размножение канцелярских документов было тогда в новинку, оно нарушало устоявшуюся практику. К 1887 году пишущая машинка провела на

---

<sup>34</sup> Другие названия – ротатор, автокопист, циклофиль – машина для трафаретной печати. Название «мимеограф» образовано от древнегреческих слов со значением «подражаю» и «пишу».



рынке немногим больше десяти лет и не получила еще широкого распространения, к тому же тогда не имелось и копировальной бумаги. Если бизнесмену или адвокату требовалось пять копий какого-нибудь документа, то клерк переписывал их от руки. Люди говорили деду: «Зачем мне много копий всякой ерунды? В кабинете будет полно хлама, в бумажки будут заглядывать любопытные, а я еще потрачусь на хорошую бумагу»».

В другом аспекте неприятности, с которыми столкнулся мистер Дик-старший, вероятно, обуславливались неважной репутацией самой идеи изготовления копий графических материалов, устоявшейся на протяжении нескольких столетий. Дурная репутация выражена в негативном подтексте слова «сору» – глагола и существительного – в английском языке. В Оксфордском словаре английского языка сказано, что в не очень далеком прошлом над этим словом витала аура обмана; в самом деле, с XVI века до викторианской эпохи слова «сору» (копия) и «counterfeit» (фальшивка) были почти синонимами. К середине XVII века средневековое значение слова «сору» (богатство, изобилие) было забыто, осталось только прилагательное «scrupulous» (обильный). «Хорошие копии – это те, которые воспроизводят недостатки плохих оригиналов», – писал в своих «Максимах» Ларошфуко в 1665 году. «Никогда не покупайте копии картин», – догматически воскликнул в 1857 году Рёскин, предостерегая не от юридических последствий, а от подделок. На подозрении находились и копии письменных документов. «Заверенная копия документа может служить доказательством, но копия копии не может быть заверена с той же достоверностью и поэтому не может служить доказательством в судопроизводстве», – считал Джон Локк в 1690 году.

Приблизительно в то же время набравшее силу книгопечатание обогатило язык многозначительным выражением «некачественная копия», а в викторианскую эпоху появился обычай называть предмет или человека бледной копией другого.

Вскоре отношение к копированию изменилось под влиянием практических соображений, возникших по ходу растущей индустриализации. В канцеляриях стали размножать все больше и больше документов (может показаться парадоксальным, что этот рост совпал по времени с появлением телефона, но, возможно, здесь нет никакого парадокса; любые коммуникации неизбежно требуют новых средств). Пишущая машинка и копировальная бумага вошли в обиход после 1890 года, а размножение документов стало обычной практикой после 1900 года. «Ни одна канцелярия не может теперь обойтись без мимеографа Эдисона», – горделиво заявила в 1903 году Dick Company. К тому времени в мире работало уже более 150 000 множительных аппаратов. К 1910 году их стало 200 000, а к 1940 году – почти полмиллиона. В 1930–1940-е годы сильную конкуренцию ротатору составила офсетная печатная машина, приспособленная для работы в канцеляриях. Так же как для ротатора, для офсетной печати надо сначала подготовить шаблон – это довольно длительный и дорогостоящий процесс, – и поэтому использование офсетной печати может быть рентабельно только в больших учреждениях, где печатается большое количество копий одного и того же документа. На офисном жаргоне офсетные машины и ротаторы чаще называют «множительными аппаратами», а не «копирами». Граница между «размножением» и «копированием» находится где-то в пределах 10–20

копий. Больше – это размножение, меньше – копирование. Дольше всего технологи бились над созданием машины для эффективного и экономически выгодного копирования. Различные фотографические приспособления, избавлявшие от необходимости изготавливать шаблон, – самым известным из таких аппаратов стал «Фотостат» – начали появляться около 1910 года, но работали они медленно, стоили дорого, и поэтому область их применения ограничилась копированием архитектурных и инженерных чертежей, а также правовых документов. До 1950-х годов единственным способом изготовления копий деловых писем или машинописных текстов была перепечатка с копировальной бумагой, проложенной между листами.

Пятидесятые годы стали эпохой прорыва в механизированном офисном копировании документов. В течение короткого времени на рынке, будто по мановению волшебной палочки, появилось множество аппаратов, способных репродуцировать большинство документов без изготовления шаблона по цене несколько центов за копию при скорости печати несколько копий в минуту. В конструкции аппаратов применяли самую разнообразную технологию – Thermo-Fax фирмы Minnesota Mining&Manufacturing, появившийся в 1950 году, работал на термочувствительной бумаге; Dial-A-Matic Autostat фирмы American Photocopy (1952) был усовершенствованным фотоаппаратом; Verifax фирмы Eastman Kodak (1953) использовал метод, называемый методом переноса красителя, и так далее. Но все они, в отличие от мимеографа мистера Дика, немедленно находили покупателей, отчасти потому, что были востребованы, а отчасти потому, что оказывали на пользователей неотразимое психологическое

воздействие. В обществе, которое социологи называют «массовым», идея сделать из уникальной вещи много точно таких же вещей становится поистине навязчивой. Тем не менее у всех этих машин имелись серьезные внутренние дефекты. Например, с машинами Autostat и Verifax было трудно работать, а кроме того, они выдавали мокрые копии, которые потом надо было высушивать. Копии, сделанные на Thermo-Fax, темнели при сильном разогревании аппарата. Все три модели нуждались в специальной бумаге, которую поставляли только их производители. Чтобы навязчивость превратилась в манию, нужен был технологический прорыв. Он не заставил себя ждать и произошел на рубеже 1950–1960-х годов с появлением машины, работавшей на новом принципе, названном ксерографией. Этот метод позволял получать сухие, качественные и устойчивые копии на обычной бумаге, а сам аппарат был прост в эксплуатации. Эффект ошеломлял. Приблизительное число копий (в отличие от тиражирования), изготавливаемых ежегодно в Соединенных Штатах, подскочило с 20 000 000 в середине 1950-х до 9 500 000 000 в 1964-м и до 14 000 000 000 в 1966 году, и это не считая миллиардов копий в Европе, Азии и Латинской Америке. Больше того, изменилось отношение преподавательского корпуса к печатным учебникам и бизнесменов к письменной коммуникации; философы-авангардисты принялись восхвалять ксерографию как революцию, сравнимую с изобретением колеса. Монетные автоматы для ксерокопирования появились в кондитерских магазинах и косметических салонах. Мания – не такая мгновенная, как тюльпанная, охватившая Голландию в XVII веке, но, вероятно, более устойчивая – охватила весь мир.

Компания, совершившая технологический прорыв, на чьих аппаратах печаталось большинство из миллиардов копий, это, конечно же, корпорация Xerox, штаб-квартира которой находится в Рочестере. Результат – ее оглушительный успех в 1960-е годы. В 1959 году, когда компания – тогда она называлась Haloid Xerox – представила свой первый автоматический ксерографический копир, объем продаж составил 33 млн долл. В 1961 году доход составил 66 млн; в 1963-м – 176 млн; а в 1966 году – свыше 500 млн долл. Как говорил Джозеф Вильсон, исполнительный директор фирмы, если темпы роста сохранятся на нынешнем уровне в течение двух десятилетий, то доходы от продаж превзойдут валовой национальный продукт Соединенных Штатов. В 1961 году Xerox не входил в список 500 крупнейших американских компаний по версии журнала Fortune, в 1964 году компания занимала в нем 227-е место, а в 1967 году перебралась на 126-е. Список этот составляется на основании объема продаж, но по некоторым другим критериям Xerox занимала место намного выше. Например, в начале 1966 года компания занимала 63-е место в стране по размеру чистой прибыли, вероятно, девятое по отношению дохода к объему продаж, и 15-е по стоимости акций. В этом отношении молодая компания опередила таких старожилов фондового рынка, как U. S. Steel, Chrysler, Procter&Gamble и R.C.A. В самом деле, энтузиазм, проявляемый инвесторами в отношении Xerox, сделал его акции Голкондой фондового рынка 1960-х. Люди, купившие акции компании в 1959 году и сохранившие их до 1967 года, в 66 раз приумножили акционерный капитал. Те же, кто проявил сверхъестественную дальновидность и купил акции Haloid в 1955 году,

получили прибыль, в 180 раз превышавшую первоначальную стоимость акций. Поэтому нет ничего удивительного, что резко выросла группа «ксероксных миллионеров» – до нескольких сотен, и, говорят, большинство из них уроженцы или жители Рочестера.

Компания Haloid, основанная в 1906 году, была «дедушкой» Херох. Один из учредителей – Джозеф Вильсон, ростовщик, а по совместительству иногда мэр Рочестера – приходился родным дедом своему полному тезке, владельцу Херох с 1946 по 1968 год. Haloid производил фотографическую бумагу и, как все фотографические компании, особенно рочестерские, существовал в тени гигантского соседа, Eastman Kodak. Но и в такой второстепенной роли компания была довольно успешной и даже неплохо пережила Великую депрессию. Однако сразу после Второй мировой войны возросшая конкуренция и заработная плата заставили Haloid осваивать новые производства. Научные сотрудники фирмы считали целесообразным присмотреться к процессу копирования, теоретические основы которого разрабатывались в то время в Баттельском институте, большой научно-исследовательской некоммерческой организации, штаб-квартира которой расположена в Коламбусе. Здесь нам придется вернуться в 1938 год и заглянуть на кухню крохотной квартирки, расположенной над баром «Астория» в Квинсе. Кухонька служила импровизированной лабораторией никому не известному изобретателю по имени Честер Карлсон. Сын парикмахера, эмигранта из Швеции, выпускник физического факультета Калифорнийского технологического института, Карлсон работал в Нью-Йорке в патентном отделе фирмы P. R. Mallory & Co.,



производителя деталей для электрических и электронных приборов. Желая славы, богатства и независимости, он все свободное время посвящал попыткам изобрести конторскую копировальную машину. В помощники он нанял Отто Корнеи, бежавшего из Германии физика. Плодом их совместных экспериментов стал процесс, с помощью которого 22 октября 1938 года они сумели, используя дымящее самодельное оборудование, перенести с одного листа бумаги на другой незатейливую фразу: «10–22–38. Астория». Процесс, названный Карлсоном электрофотографией, включал – и включает до сих пор – пять стадий: сенсбилизация светопроводящей поверхности к свету сообщением ей электростатического заряда (например, если потереть ее мехом); экспозиция поверхности перед листом бумаги с текстом для образования электростатического изображения; проявление скрытого изображения с помощью порошка, прилипающего к заряженным участкам поверхности; перенос изображения на бумагу; фиксация изображения нагреванием бумаги. Эти этапы по отдельности были известны и в других технологиях, но сочетание оказалось новаторским настолько, что торговые магнаты не спешили признать его возможности. Воспользовавшись опытом, приобретенным в деловых кругах, Карлсон немедленно запатентовал все устройства, имевшие отношение к изобретению (Корнеи покинул его, найдя другую работу, и исчез со сцены электрофотографии), и попытался их выгодно продать. В течение следующих пяти лет, продолжая работать в компании Mallory, он поменял тактику и начал предлагать права на плоды своих ночных трудов крупным компаниям, производящим конторское оборудование, но везде получал отказ. Наконец в 1944 году Карлсон сумел



убедить Баттельский институт заняться дальнейшей разработкой процесса в обмен на три четверти всех прибылей, какие могут возникнуть от продажи и лицензирования.

Здесь ретроспекция заканчивается и начинается собственно история ксерографии. К 1946 году работы Баттельского института, касающиеся процесса, изобретенного Карлсоном, привлекли внимание руководства Haloid и персонально молодого Джозефа Вильсона, которому предстояло вскоре занять место президента компании. Вильсон рассказал об этом новому другу – Солу Линовицу, умному, энергичному молодому адвокату. Тот, некоторое время назад вернувшийся со службы в ВМС, занимался организацией новой Рочестерской радиостанции либерального направления, которую хотел использовать в противовес консервативным газетам Ганнета. У Haloid были свои адвокаты, но Линовиц нравился Вильсону, и он поручил другу разовую работу – посмотреть, нельзя ли воспользоваться этой штукой. «Мы приехали в Баттельский институт, и нам показали кусок железа, который натерли куском меха», – вспоминал потом Линовиц. Так родилось соглашение, по которому Haloid получал права на процесс Карлсона в обмен на выплату вознаграждений Карлсону и институту и участие в финансировании работ Баттельского института. Все остальное, как представляется, вытекало из этого соглашения. В 1948 году сотрудник института вместе с профессором классической филологии из Университета штата Огайо придумал слово «ксерография», состоящее из двух греческих корней (сочетание в переводе означает «сухопись»). Небольшие группы ученых из Баттельского института и Haloid, приступив к детальной

разработке проекта, столкнулись с такой массой неожиданных технических проблем, что Haloid, отчаявшись, подумывал, не продать ли права на ксерографию фирме International Business Machines. Но в итоге сделка не состоялась. Конструкторские работы продолжались. Продолжали расти и счета. Для специалистов Haloid работа стала делом чести: надо либо сделать пригодную для эксплуатации машину, либо умереть. В 1955 году заключили новое соглашение, по условиям которого Haloid брал на себя все работы по созданию действующего аппарата, а для оплаты компания выпустила огромное количество акций, переданных Баттельскому институту, который часть их передал Карлсону. Цена была просто ужасающей. С 1947 по 1960 год Haloid потратил на работы, связанные с ксерографией, около 75 млн долл., или приблизительно вдвое больше всех доходов. Недостающие деньги брали в долг или зарабатывали массовой эмиссией непривилегированных акций, которые продавали всем людям, добрым, бесшабашным или дальновидным настолько, чтобы согласиться купить. Рочестерский университет, отчасти из заинтересованности в развитии местной промышленности, купил огромное количество акций для пополнения своего фонда пожертвований по цене, составившей – вследствие дробления акций – около 50 центов за штуку. «Не сердитесь на нас, если нам через пару лет придется продать наши акции Haloid, чтобы хоть частично покрыть наши издержки на них», – предупредил Джозефа Вильсона один из руководителей университета. Вильсон пообещал, что не рассердится. В то же время он и другие руководители компании стали получать заработную плату в акциях, а некоторые зашли так далеко, что потратили на проект личные сбережения

и закладные на дома (одним из руководителей компании к тому времени стал Линовиц, чье сотрудничество с Haloid оказалось вовсе не сиюминутным: напротив, он стал правой рукой Вильсона, занимаясь оформлением патентов компании, организуя зарубежные филиалы и иногда занимая пост председателя совета директоров). В 1958 году, после мучительных раздумий, руководство изменило название компании Haloid на Haloid Xerox, хотя полноценного ксерографического аппарата на рынке еще не было. Торговая марка «XeroX» была утверждена советом директоров Haloid за несколько лет до этого. Как признал Вильсон, это было бесстыдное подражание истменовскому Kodak. Последнюю букву X скоро понизили в звании, превратив в строчную: стало ясно, что никто и никогда не будет писать на конце слова заглавную букву. Но слово-палиндром, почти как у Kodak, осталось. XeroX или Xerox, но название утверждено и останется, заявил Вильсон, не обращая внимания на энергичные советы консультантов, утверждавших, что оно неудачное, так как напоминает название антифриза или очень неприятное для слуха финансистов слово «zero» (ноль).

Затем, в 1960 году, грянул долгожданный взрыв. Все встало с головы на ноги. Вместо того чтобы тревожиться, окажется ли торговая марка успешной, руководству пришлось поволноваться, чтобы она не стала *слишком* успешной. Ибо в разговорах и в печати начало звучать слово «отксерить», что ставило под угрозу авторские права компании. Дело дошло до того, что компания повела борьбу с таким употреблением названия торговой марки (в 1961 году она пошла на решительный шаг и сменила название; отныне она стала называться просто и категорично: Xerox Corporation). Вместо того чтобы

волноваться за свое будущее и за будущее детей, руководителям компании теперь стоило поволноваться о своей репутации в глазах друзей и родственников, которым они же совсем недавно мудро советовали не покупать акций компании дороже, чем за 20 центов. Другими словами, все, у кого были акции Херох, стали богатыми людьми – руководители, экономившие на всем и затянувшие пояса, Рочестерский университет, Бательский мемориальный институт. Самое главное, Честер Карлсон, получавший акции по многочисленным соглашениям с Херох, стал в 1968 году 66-м в списке богатейших людей Америки по версии Fortune.

На первый взгляд история Херох несет на себе романтический налет XIX века – одинокий изобретатель в импровизированной лаборатории, небольшая, по-домашнему управляемая компания, первоначальные неудачи, опора на патентную систему, звучное греческое название изделия и, наконец, триумф, апофеоз системы свободного предпринимательства. Но есть в этой истории и другое измерение. Благодаря чувству ответственности перед обществом в целом, а не только перед акционерами, сотрудниками и покупателями, она стала антитезой многих историй о компаниях XIX века и представляет собой образец передовой компании XX века. «Устанавливать высокие цели, питать почти несбыточные надежды и внушать людям веру, что они достижимы, – это так же важно, как бухгалтерские балансы, а возможно, еще важнее», – сказал однажды Вильсон. Другие руководители компании не уставали подчеркивать, что «дух Херох» – не только и не столько средство достижения цели, сколько средство сохранения человеческих ценностей ради них самих. Конечно,

подобную риторику мы нередко слышим и от руководителей других крупных компаний, и из уст руководства Херох она может вызвать только скепсис, если не раздражение, учитывая огромные доходы компании. Но есть доказательства того, что у Херох слова не расходятся с делом. В 1965 году компания пожертвовала в пользу образовательных и благотворительных учреждений 1 632 548 долл., а в 1966-м – 2 246 000. Оба раза крупнейшими получателями стали Рочестерский университет и Рочестерский благотворительный фонд, и оба раза пожертвованные суммы составляли около 1,5 % чистой прибыли компании до вычета налога. Это значительно больше, чем доля дохода, отложенного на добрые дела другими крупными компаниями. Для примера можно взять компанию RCA – ее пожертвования составили 0,7 % прибыли до взимания налогов, или AT&T, которая пожертвовала намного меньше 1 %. То, что Херох и дальше придерживался своих идеалов, подкреплялось принятым в 1966 году решением компании присоединиться к «программе одного процента», или, как ее еще называли, к Кливлендскому плану – именно в этом городе местные промышленники согласились отдавать на нужды образования ежегодно по 1 % прибыли, не считая других пожертвований. Так что по мере роста доходов Херох Рочестерский университет и другие учебные заведения Рочестера увереннее смотрели в будущее.

В других делах Херох тоже рисковал по причинам, не имеющим ничего общего с доходами. В 1964 году Вильсон сказал: «Корпорация не может стоять в стороне от значимых общественных проблем». Такой ереси трудно ожидать от делового человека, ибо занять какую-то гражданскую позицию – значит отпугнуть

клиентов и покупателей, придерживающихся противоположных взглядов. Главная гражданская позиция Херох – это поддержка Организации Объединенных Наций и отпор клеветникам. В начале 1964 года компания решила потратить 4 млн долл. – годовой рекламный бюджет – на финансирование показа по сетевому телевидению фильмов об ООН. В этих программах не было рекламы Херох, лишь в начале и конце каждого фильма в титрах указывалось, что компания финансировала фильмы. В июле и августе – приблизительно через три месяца после решения – Херох вдруг стал получать горы писем с протестами против проекта и призывами отказаться от него. Тональность писем, число которых перевалило за 15 000, варьировалась от сладких увещеваний до неприкрытого и эмоционального осуждения. Во многих говорилось, что ООН – это инструмент, призванный лишить американцев конституционных прав, что хартию ООН писали американские коммунисты и что ООН вообще добивается чисто коммунистических целей. В нескольких письмах от президентов некоторых компаний содержалась прямая угроза отказаться от услуг Херох и перестать пользоваться его оборудованием. Лишь в немногих письмах авторы упоминали Общество Джона Берча<sup>[35]</sup>, но никто не писал о членстве в этом обществе. Однако по косвенным данным было понятно, что всю эту кампанию инспирировало именно оно. Во-первых, имелась недавняя публикация Общества Берча, побудившая многих людей писать в Херох письма с требованием отмены финансирования фильмов. В публикации

---

<sup>35</sup> Ультраправое общественное движение в США. Отличается радикализмом, консерватизмом, стоит за ограничение влияния государства, конституционную республику и личные свободы.



говорилось, что такой же поток писем вынудил одну из крупных авиакомпаний убрать символы ООН со своих самолетов. Были выявлены и другие признаки организованной и спланированной кампании. Расследование, проведенное по инициативе Херох, показало: 15 000 писем написаны 4000 авторов. В любом случае сотрудники и руководители Херох не поддались на увещевания и угрозы. Под всеобщие рукоплескания серия была показана по сетевому телевидению в 1965 году. Вильсон впоследствии говорил, что показ фильма и решение проигнорировать протесты позволили снискать компании больше друзей, чем врагов. Во всех своих публичных выступлениях на эту тему он всегда настаивал, что этот шаг, который многие считали редким образцом делового идеализма, был на самом деле проявлением трезвого делового расчета.

Осенью 1966 года, впервые с момента изобретения и внедрения ксерокопирования, компания Херох начала в какой-то мере сталкиваться с трудностями. Конторские копиры к тому времени производили уже примерно 40 компаний, многие – по лицензии Херох (единственная деталь, на которую Херох не давал лицензию, – это селеновый барабан, позволявший машинам печатать копии на обычной бумаге; для работы на машинах конкурентов требовалась специально обработанная бумага). Самым большим преимуществом Херох было то, которым всегда пользуется занявший рынок первым, – высокие цены на товары. Теперь же, как заметила в августе газета *Barron's*, начинало казаться, «что это некогда сказочное изобретение неизбежно станет привычной и заурядной реалией». Припоздавшие конкуренты, сбивавшие цены, уже толпились у дверей, ломаясь в производство копиров; одна компания в письме,



направленном держателям акций, предрекала, что скоро копир как игрушку можно будет купить за 10 или 20 долл. (действительно, их в 1968 году продавали за 30 долл. за штуку). А потом настанет день, когда копиры начнут раздавать бесплатно, чтобы стимулировать продажу бумаги, как дают бесплатно бритвенные станки, чтобы стимулировать продажу лезвий. Компания уже несколько лет, понимая, что рано или поздно ее малой монополии придет конец, расширяла свою деятельность, сливаясь с компаниями из других отраслей, в основном издательскими и образовательными. Например, в 1962 году компания Xerox купила University Microfilms, библиотеку микрофильмов неопубликованных рукописей, распроданных книг, докторских диссертаций, журналов и газет, а в 1965 году присоединила еще две компании – American Education Publications, крупнейшее издательство периодики для начальных и средних школ, и Basic Systems, предприятие, производящее обучающие машины. Однако эти приобретения не смогли вселить уверенность в такого догматичного критика, каков фондовый рынок, и акции Xerox начали падать в цене. С конца июня 1966 года, когда они стоили  $267\frac{3}{4}$ , до начала октября, когда цена упала до  $131\frac{5}{8}$ , рыночная стоимость компании снизилась больше чем вдвое. За одну рабочую неделю с 3 по 7 октября акции Xerox упали на  $42\frac{1}{2}$  пункта, а в самый тревожный день – 6 октября – торговлю акциями Xerox на Нью-Йоркской фондовой бирже пришлось приостановить на пять часов, потому что никто не хотел покупать выставленные на продажу акции общей стоимостью 25 млн долл.

Я нахожу, что компании становятся интереснее, чем обычно, когда для них наступает полоса небольших неприятностей. Поэтому я выбрал осень 1966 года, чтобы бросить взгляд на Хerox и его сотрудников – эта мысль не оставляла меня больше года. Я начал с того, что ознакомился с одним из продуктов компании. Набор копиров Хerox и сопутствующих изделий поистине впечатлял. Был, например, Хerox-914, машина размером с письменный стол, делавшая черно-белые копии любых текстов – печатных, рукописных, машинописных – и рисунков, не превышающих формат 23 × 36 см, со скоростью печати одной копии за 6 секунд. Хerox 813 намного меньше, его можно поставить на стол. Это была та же модель 914, из которой, по выражению технических специалистов Хerox, выкачали воздух. Модель 2400, скоростная множительная машина размером с современную кухонную плиту, пекущая копии со скоростью 40 в минуту или 2400 в час. Модель Copyflo, способная увеличивать микрофильмированные изображения до формата страницы и распечатывать их. Модель LDX, с помощью которой документы можно передавать на расстояние с помощью телефонного провода, радиоволн УКВ-диапазона или коаксиального кабеля. И наконец, Telescriber, устройство, работающее не на принципах ксерографии, созданное фирмой Magnavox, но продаваемое Хerox. Оно представляло собой более современную версию LDX и было особенно подходящим для неспециалистов, так как, присоединив к телефону этот ящик, можно было передать небольшую картинку (правда, с массой пиков и щелчков) любому абоненту, у которого имелся такой же ящик. Из всех моделей первым автоматическим ксерографическим прибором, самым важным для Хerox и потребителей,

была модель 914, бывшая одновременно и символом технологического прорыва.

Бытует мнение, что модель 914 – самый успешный с коммерческой точки зрения товар в истории. Но это утверждение невозможно ни подтвердить, ни опровергнуть, если только Херох не опубликует точные размеры своих доходов от продажи конкретных моделей. Тем не менее компания утверждает, что в 1965 году доля 914-й модели в доходах компании составила 62 %, то есть более 243 млн долл. В 1966 году модель 914 можно было купить за 27 500 долл. или взять напрокат за 25 долл. в месяц и заплатить 49 долл. за копии, по 4 цента за штуку. Компания сознательно держит высокие цены, чтобы стимулировать прокат, так как он приносит Херох наибольшую прибыль. Модель 914, выкрашенная в бежевый цвет и весившая 300 кг, очень похожа внешне на современный L-образный металлический стол. Подлежащую копированию вещь – плоскую страницу, разворот открытой книги или даже небольшой трехмерный предмет, например часы или медаль, укладывали лицевой стороной на стеклянную поверхность окна в верхней панели устройства, затем нажимали кнопку, и через 9 секунд на поднос, расположенный в том месте, где была бы корзина для «исходящих» бумаг (если бы это был стол), выпадала копия. С технологической точки зрения 914-я модель – настолько сложное устройство (по утверждению специалистов Херох, сложнее автомобиля), что постоянно ломалось. Поэтому Херох приходилось содержать многотысячную армию ремонтников, всегда готовых прибыть по вызову на место поломки. Самая частая неисправность – заклинивание листа с копией. На жаргоне компании оно называлось «блокадой выдоха»,

так как каждый лист «выдувался» на место, где происходило копирование, потоком воздуха, и поломка возникала, если поток воздуха слишком слаб или слишком силен. Неправильно направленный поток воздуха иногда выдувал лист бумаги на горячие детали машины. Листок воспламенялся, и машина выпускала клубы белого дыма. В таких случаях оператору надо либо ничего не делать, либо прибегнуть к маленькому огнетушителю, который входит в комплект поставки. Но лучше не делать ничего, так как пламя очень быстро гасло само, а вылитое на аппарат ведро воды могло привести к опасному для жизни короткому замыканию высокого напряжения на металлические части машины. Помимо этого, машина требовала внимания и ухода со стороны операторов, которыми почти всегда бывали женщины (девушки, работавшие на пишущих машинках, называли себя «машинистками», но, к счастью, никто из операторов Xerox не называл себя «ксероксистками»). Их задача – восполнять в машине запас бумаги и черного электростатического порошка (тонера), а самую главную деталь – селеновый барабан – регулярно протирать специальной хлопчатобумажной тряпочкой и полировать. Пару дней я наблюдал за работой Xerox-914 и его оператора. Это было почти интимное общение, какого я никогда не видел между женщиной и конторским оборудованием. Девушка, работающая на пишущей машинке или на телефонном коммутаторе, не испытывает интереса к оборудованию, потому что в нем нет никакой тайны, а компьютер скучен, потому что абсолютно непонятен. Xerox-914 похож на животное: его надо кормить, холить и лелеять; выглядит он устрашающе, но его можно обуздать. Он склонен к непредсказуемым шалостям, но, вообще говоря,

благодарно реагирует на доброту. «Сначала я его боялась, – сказала мне девушка-оператор, работавшая на 914-й модели. – Люди из Xerox говорили: “Если бояться, то он не станет работать”, и, знаете, так и есть. Он хороший мальчик; теперь я его люблю».

Продавцы Xerox, как я узнал из бесед, все время пытались придумать новые способы использовать копиры компании, но снова и снова узнавали, что покупатели намного опередили их в изобретательности. Одно весьма причудливое использование ксерокса гарантировало невестам получение желаемого подарка. Будущая невеста приносила список нужных ей подарков в ближайший универмаг и передавала его в отдел услуг для новобрачных, оснащенный копиром Xerox. Каждая подруга невесты, которой предварительно посылали письменное приглашение, приезжала в магазин, приходила в отдел обслуживания новобрачных и получала список в копии. Согласно ему она и покупала подарок, после чего возвращала копию в отдел, где из списка вычеркивали купленные товары, чтобы шаблон можно было исправить и изготовить копии для следующих подруг. В полицейских участках Нового Орлеана и в некоторых других городах, вместо того чтобы корпеть над квитанциями с описью вещей, изъятых у лиц, проводших ночь в карцере, все эти вещи – бумажник, часы, ключи и все подобное – просто клали на стекло Xerox-914 и через несколько секунд получали, так сказать, пиктографическую опись. В больницах ксерокс использовали для копирования электрокардиограмм и результатов лабораторных анализов, а брокерские фирмы для экономии времени раздавали клиентам отксерокопированные рекомендации. Любой, кто хотел попробовать новый способ использования, мог бросить

монетку в щель копира, стоявшего в каком-нибудь табачном или канцелярском магазине, и поупражняться в изобретательности (интересно отметить, что производитель выпускал платные копиры Xerox-914 в двух модификациях – одна работала за монетку в 10 центов, другая – за монетку 25 центов; покупатель или арендатор мог выбрать любой вариант по своему усмотрению).

Копированием можно и злоупотреблять, и подчас злоупотребления могли быть весьма серьезными. Наиболее частый вид злоупотребления – избыточное, чрезмерное копирование. Тенденция, ранее характеризующая исключительно бюрократов, распространялась все шире. Делать две или больше копий, когда достаточно одной, или делать копию, когда она не нужна; делать копии «в трех экземплярах», желая подчеркнуть бюрократичность требования, стало обычно реальной практикой. Нажать кнопку, услышать жужжание, увидеть идеальную копию в лотке – все это вызывало у неопытного человека головокружение от восторга. Оператор чувствовал невероятно сильное желание скопировать все документы, какие нашлись у него в кармане. Человек, начавший пользоваться копиром, подсаживался на него, как на наркотик. Возможно, главная опасность такого пристрастия – не столько нагромождение никому не нужных папок в кабинетах и потеря нужных документов в груде бумажного хлама, сколько рост негативного отношения к оригиналам: усиливается ощущение, будто ни одна вещь не имеет никакой ценности, если она не скопирована (или не представляет собой копию).

Еще более насущная проблема ксерокопирования – искушение легкостью, с которой нарушаются законы об



авторском праве. Все большие публичные и учебные библиотеки – и даже школьные – ныне оснащены копировальными аппаратами, и преподаватели, ученики и студенты, которым нужны несколько экземпляров нескольких стихотворений из опубликованной книги, рассказ из антологии или статья из научного журнала, просто берут книгу с полки, идут в комнату, где стоит ксерокс, и делают нужное число копий. В результате автор и издатель лишаются причитающегося им законного дохода. У нас нет никаких сведений о судебном преследовании педагогов за нарушение авторских прав, так как авторы и издатели часто просто не знают о таких нарушениях, а кроме того, сами педагоги часто не осознают, что совершают нечто противозаконное. Большая вероятность того, что многие авторские права были уже непреднамеренно нарушены противозаконным ксерокопированием, косвенно подтвердилась, когда однажды некий педагогический совет разослал всем учителям страны циркуляр, в котором прямо говорилось, какие материалы они имеют право копировать, а какие – нет. Немедленным следствием стало возросшее число обращений к правообладателям за разрешением на копирование защищенных авторским правом печатных материалов. Появилось и более конкретное свидетельство того, как на самом деле обстояли дела. Например, в 1965 году сотрудник библиотечной кафедры Университета Нью-Мексико публично заявил, что библиотеки тратят 90 % своего бюджета на зарплату персонала, оплату телефонных счетов, копирование, отправку факсов и подобные вещи и лишь 10 % – можно сказать, десятину – на книги и журналы.



Библиотеки в какой-то мере сами пытались навести порядок в копировании. Фотографическая служба Нью-Йоркской публичной библиотеки, за день выполняющая около 1500 заказов на копирование материалов, информировала клиентов, что «защищенные авторским правом материалы воспроизводятся только в рамках “законного использования”» – то есть объема и содержания копирования (ограниченного небольшими фрагментами), установленного законными прецедентами и не представляющего собой нарушения законодательства. Далее библиотека продолжала: «Клиент берет на себя ответственность за все последствия изготовления копии и за последствия ее использования». В первой части заявления библиотека, очевидно, брала ответственность на себя, а во второй части от нее отказывалась. Такая двусмысленность отражала неуверенность, которую ощущали пользователи библиотечных копиров. За стенами библиотек муки совести наблюдались еще реже. Бизнесмены, обычно проявлявшие большую щепетильность в соблюдении законов, относились к нарушению авторского права как к переходу улицы в непопозволенном месте. Одного писателя пригласили на семинар для высокопоставленных и возвышенно мыслящих промышленников. Придя на встречу, он с удивлением обнаружил: фрагмент его книги растиражирован во множестве копий, розданных участникам семинара как основа намеченной дискуссии. Когда писатель запротестовал, бизнесмены удивились и даже обиделись; они думали, что писателю польстит их внимание к его произведению. Но их лесть – сродни поведению грабителя, хвастающего даме украденные у нее драгоценности.

По мнению некоторых комментаторов, то, что происходит сейчас, – лишь первая фаза грядущей революции в графике. «Ксерография несет ужас в издательский мир, ибо теперь каждый читатель может стать сам себе и автором, и издателем, – писал канадский мудрец Маршалл Маклуган весной 1966 года в журнале *American Scholar*. – Писательство и чтение могут стать ориентированными на продукцию. Ксерография – это вторжение века электричества в типографское дело, что означает полную революцию в старой сфере». Даже если помнить о кипучем непостоянстве Маклугана («Я каждый день меняю мнение», – признался он однажды), кажется, в эту тему он вцепился мертвой хваткой. В журнальных статьях предсказывали ни много ни мало исчезновение книг в том виде, в каком они существуют искони, и рисовали библиотеки будущего в образе чудовищного компьютера, хранящего и выдающего содержание книг в электронном или ксерографированном виде. «Книги» в такой библиотеке будут крошечными компьютерными чипами с фотокопией – «индивидуальными изданиями». Все согласны в том, что до создания таких библиотек пока далеко<sup>[36]</sup> (однако уже не настолько, чтобы не вызвать настороженную реакцию предусмотрительных издателей; с начала 1966 года издательство *Harcourt, Brace&World* сменило давно знакомую надпись «Все права защищены» на новую и несколько более зловещую: «Все права защищены. Никакая часть этой публикации не может быть воспроизведена или передана в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами – электронными или механическими, включая

---

<sup>36</sup> Эта фраза написана автором в 1967 году.

фотокопирование, запись, хранение и поиск...» Другие издатели вскоре последовали этому примеру). Очень серьезно к вопросу подошла дочерняя компания Xerox University Microfilms, которая по заказу может увеличить микрокопию до удобного книжного формата и напечатать давно распроданную книгу на бумаге по цене 4 цента за страницу с выплатой гонорара автору за каждую отпечатанную копию. Но время, когда практически каждый сможет создать собственную копию любой опубликованной книги и продавать ее по цене ниже рыночной, уже не только не за горами – оно наступило. Все, что нужно издателю-любителю, – это доступ к ксероксу и небольшой офсетной печатной машине. Очень важное преимущество ксерокопирования в том, что с его помощью можно изготавливать шаблоны для офсетной печати. Такой способ значительно удешевляет и ускоряет печать. По мнению Ирвина Карпа, советника Лиги американских писателей, в 1967 году «издание» 50 экземпляров любой напечатанной и вышедшей книги можно было осуществить в течение считанных минут (не считая переплетных работ) при стоимости страницы 0,8 цента или меньше, если увеличить тираж. Учитель, раздающий классу книжку стихов объемом 64 страницы (в магазинах за 3 долл. 75 центов экземпляр), запросто может это сделать, если склонен игнорировать законы об авторском праве, по цене немногим более 50 центов за экземпляр.

Опасность новой технологии, заявляют писатели и издатели, в том, что уничтожение типографского печатания книг может покончить и с ними, а заодно и с писательством вообще. Герберт Бейли-младший, директор издательства Принстонского университета, написал в *Saturday Review* о своем школьном друге,

отказавшемся от подписки на научные журналы. Вместо этого он просматривал оглавления в публичной библиотеке, а затем копировал интересные статьи. Бейли замечал: «Если все ученые последуют его примеру, то научные журналы скоро исчезнут». В середине 1960-х годов Конгресс США – впервые с 1909 года – задумался о пересмотре законов об авторском праве. На посвященных этому вопросу слушаниях комитет, представлявший национальную ассоциацию работников просвещения, и группы других педагогов твердо настаивали, что для того, чтобы образование шло в ногу с развитием страны, нынешний закон об авторском праве и постановления о законном использовании печатных материалов должны стать более либеральными. По вполне понятным причинам авторы и издатели резко возражали, настаивая, что любое расширение существующих прав приведет к ощутимому падению нынешнего уровня их жизни и к еще большему его ухудшению в неведомом ксерографическом будущем. Закон, одобренный в 1967 году юридическим комитетом палаты представителей, принял их сторону, подтвердив положение о законном использовании и не предложив никаких исключений для копирования в образовательных целях. Тем не менее исход борьбы оставался неясным до конца 1968 года. Маклуган, например, пребывал в убеждении, что все усилия по сохранению старых форм защиты авторских прав – отголоски устаревшего мышления, обреченные на провал (во всяком случае, был убежден, когда писал статью для *American Scholar*). «Защита от технологии невозможна без технологии, – писал он. – Если какая-то фаза развития технологии создает новую окружающую среду, то противостоящую ей среду можно создать только следующей фазой

развития той же технологии». Но писатели и издатели плохо разбираются в технологиях и не смогут процветать во враждебной среде.

Пытаясь хоть слегка прикрыть ящик Пандоры, компания Xerox терпимо отнеслась к новой ситуации и сохранила верность высоким идеалам, провозглашенным Вильсоном. Хотя коммерческие интересы побуждают поощрять копирование – или, по меньшей мере, не противодействовать ему – всего, что может быть скопировано, она предприняла далеко не символические усилия, чтобы проинформировать пользователей о юридической ответственности. Например, к каждой новой машине, доставленной покупателю, прилагалась карточка с длинным списком материалов, не подлежащих копированию. Список включал денежные банкноты, государственные ценные бумаги, почтовые марки, паспорта и «защищенные авторским правом материалы любого рода без разрешения правообладателя» (сколько таких карточек сразу оказывается в мусорной корзине – это другой вопрос). Более того, оказавшись между двух огней в схватке по поводу пересмотра законов об авторском праве, компания не поддавалась искушению подняться над конфликтом и занять позицию стороннего наблюдателя, спокойно гребущего прибыль. Xerox, с точки зрения авторов и издателей, проявил в этом вопросе образцовое чувство социальной ответственности. Однако индустрия производства копировальной техники в целом либо сохраняла нейтралитет, либо склонялась на сторону работников просвещения и образования. На состоявшемся в 1963 году симпозиуме по вопросу пересмотра законов об авторском праве один представитель отрасли зашел настолько далеко, что заявил, будто автоматическое

копирование учебных текстов – всего-навсего удобный вариант вместо переписывания от руки, каковое никогда не считалось нарушением законодательства. Херох с этим заявлением не согласился. Вместо этого Вильсон в 1965 году направил в юридический комитет палаты представителей письмо, в котором резко возражал против любых изменений закона в пользу копирования. Оценивая эту донкихотскую позицию, надо, конечно, помнить, что Херох – одновременно и издательский дом. Владея American Education Publication и University Microfilm, он стал одним из крупнейших издательств в США. Проводя свое исследование, я узнал, что традиционные издатели иногда вставали в тупик перед этим гигантским футуристическим чудовищем – не как перед сверхъестественной чужеродной угрозой, а как перед энергичным коллегой и конкурентом.

Ознакомившись с некоторыми изделиями Херох и поразмыслив над социальными последствиями их применения, я отправился в Рочестер, чтобы лично познакомиться с компанией и увидеть, как люди реагируют на возникшие проблемы – материальные и моральные. Пока я ехал, я думал, что материальные проблемы должны стоять на первом месте, так как совсем недавно курс акций Херох снизился на 42,5 пункта. Сидя в самолете, я читал отчет о числе акций компании у каждого из директоров по состоянию на февраль 1966 года и подсчитал потери директоров на акциях за неблагоприятную октябрьскую неделю. Председатель Вильсон имел в феврале 154 026 непривилегированных акций, а значит, его потери составили 6 546 105 долл. Линовиц владел 35 166 акциями, и потери составили 1 494 555 долл. Доктор



Джон Дессауэр, исполнительный вице-президент и заместитель по исследовательской работе, имел 73 845 акций и потерял 3 138 412 долл. 50 центов. Такие суммы ощутимы даже для руководителей. Найду ли я их подавленными или потрясенными?

Кабинеты руководителей Херох находились на верхних этажах Рочестерского Мидтауна, на первых этажах которого расположен «Мидтаун-Плаза» – большой крытый торговый центр (в конце 1966 года штаб-квартира компании переехала в дом напротив, на Ксерокс-сквер, в комплекс, состоявший из 30-этажного офисного здания, зала для общественных и деловых собраний и катка в нижнем этаже). Прежде чем подняться на верхний этаж, я походил по торговому центру и увидел: там есть любые магазины, кафе, киоски, прудики, деревья и скамейки. Несмотря на духоту и усыпляющую атмосферу, созданную расслабляющей музыкой, они были заняты бродягами и праздной публикой – так же, как в торговых центрах под открытым небом. Деревья, вероятно, страдали от недостатка света, но бродяги чувствовали себя великолепно. Поднявшись на лифте, я нашел сотрудника Херох, отвечавшего за связи с общественностью, с которым у меня была назначена встреча, и сразу спросил его, как компания отреагировала на падение котировок акций. «О, никто не воспринимает это всерьез, – ответил он. – Об этом, конечно, судачат за игрой в гольф. Можно, например, услышать такую шутку: “Сегодня ты угощаешь, я потерял 80 тыс. на акциях Херох”». Вильсон, конечно, расстроился, когда началось падение, но быстро взял себя в руки». Действительно, на вечере, состоявшемся на следующий день, когда падение продолжилось, я слышал, как многие спрашивали, что это может значить,



и он отвечал: «Знаете, удача редко стучится в одну дверь дважды». Что же касается поведения сотрудников на рабочих местах, то они вообще практически не говорили на эту тему. Я не слышал ни одного слова о неприятностях, пока был в штаб-квартире компании, и хладнокровие оправдало себя: спустя месяц акции вернулись к прежним котировкам, а затем поднялись еще выше.

Остаток утра я провел в разговорах с тремя научными и техническими сотрудниками Херох, выслушивая их ностальгические воспоминания о годах становления компании. Первым моим собеседником стал доктор Дессауэр, потерявший на падении акций 3 млн долл. К моему удивлению, он был абсолютно спокоен и безмятежен, но этого следовало ожидать, так как, по моим прикидкам, у него осталось в акциях больше 9,5 млн долл. (спустя несколько месяцев капитал составил больше 20 млн). Доктор Дессауэр, приехавший из Германии ветеран компании, занимавшийся научными исследованиями и техническими проблемами начиная с 1938 года, вице-председатель совета директоров, был человеком, обратившим внимание Джозефа Вильсона на изобретение Карлсона после того, как в 1945 году прочитал статью о нем в одном техническом журнале. На стене его кабинета висела поздравительная открытка, в которой сотрудники величали его Волшебником. Войдя в кабинет, я увидел улыбающегося моложавого человека, чей акцент вполне удостоверял его принадлежность к племени волшебников.

«Хотите услышать историю из прошлого, да? – спросил доктор Дессауэр. – Ну что ж, волнующие времена. Чудесные и одновременно ужасные. Иногда мне казалось, что я в буквальном смысле слова схожу с ума.

Главную проблему представляли собой деньги, точнее, их отсутствие. Тучи сгущались. Наша команда билась над проектом. Я даже заложил дом. Все, что у меня оставалось, – это страховка. Надо было как-то выходить из положения. Я понимал: если у нас ничего не выйдет, то мы с Вильсоном окажемся деловыми банкротами, но вдобавок я сам – еще и неудачливым инженером. Никто никогда не возьмет меня на работу. Мне пришлось бы оставить науку и заняться продажей страховых полисов или чем-нибудь подобным. – Доктор Дессауэр помолчал, задумчиво посмотрев в потолок, и продолжил: – В те дни оптимистов среди нас было мало. Многие сотрудники приходили ко мне и говорили, что ничего не выйдет. Самый большой риск в том, что электростатический заряд мог не удержаться на поверхности при высокой влажности. Так думали почти все специалисты, говорившие: “Вы не сделаете ни одной копии в Новом Орлеане<sup>[37]</sup>”. Если даже машина заработает, думали маркетологи, то нам не удастся продать больше нескольких тысяч штук. Советчики твердили, чтобы мы перестали сходить с ума и бросили свою затею. Ну, как вы знаете, модель 914 заработала и в Новом Орлеане, там ее тоже охотно покупают. Потом появилась настольная версия 813. Мы вынырнули, создав машину, которую специалисты считали очень ненадежной».

Я спросил доктора Дессауэра, занимается ли он каким-нибудь новым исследованием, и если да, то волнует ли оно его так же, как работа над копировальным аппаратом. Дессауэр заметил: «На оба

---

<sup>37</sup> Имеются в виду особенности климата Нового Орлеана, субтропического влажного. Предполагалось, что машина не заработает в такой атмосфере.

вопроса ответу утвердительно, но предмет исследования – пока коммерческая тайна».

Доктор Гарольд Кларк, мой следующий собеседник, распорядился программой разработки ксерографического аппарата под непосредственным руководством доктора Дессауэра. Кларк, коренастый человек с профессорскими манерами (он действительно был профессором физики до того, как пришел в Galoid в 1949 году), подробно рассказал, как изобретение Карлсона приобрело товарный вид. «Чет Карлсон был человеком морфологическим, – начал вспоминать доктор Кларк. Заметив мое непонимание, он продолжил: – Я не могу сказать, какой именно смысл вкладываю в это слово, но, думаю, оно означает способность соединить две известные вещи и получить нечто принципиально новое. У Чета получилось. У ксерографии не было никаких предшественников в науке. Чет соединил весьма странный набор феноменов, каждый из которых сам по себе мало значил. В результате получилось великое изобретение в области передачи изображений, сопоставимое по значимости с изобретением фотографии. Более того, Чет сделал это не в научной атмосфере академического учреждения. Вы же знаете, что есть открытия, которые ученые делают одновременно в разных местах, ничего не зная о работах друг друга. Но никто в то время не сделал ничего даже отдаленно похожего. Единственный недостаток изобретения – что как товар оно никуда не годилось».

Доктор Кларк издал короткий смешок и принялся рассказывать. Решающий шаг был сделан в Баттельском мемориальном институте, и, в полном соответствии с традицией, случайно. Главная проблема – что фотопроводящая среда Карлсона, покрытая слоем серы,

теряла полезные свойства после нескольких копирований и становилась негодной. Не имея никаких теоретических обоснований, баттельские ученые добавили к сере немного селена, который до этого применяли при изготовлении электрических сопротивлений и в качестве красящего вещества – для окраски стекла в красный цвет. Смесь серы и селена работала лучше, и ученые добавили еще. Стало еще лучше. Постепенно покрытие стало чисто селеновым. Оно работало лучше всего. Так было обнаружено – методом от противного – что селен и только селен может сделать ксерографию реальностью.

«Вы только подумайте, – произнес доктор Кларк, задумчиво глядя перед собой. – Такая простая вещь, как селен – один из земных элементов, которых всего-то чуть больше сотни, и довольно распространенный. Открыв его эффективность, мы преодолели последний рубеж, хотя в то время еще не знали этого. У нас до сих пор есть патент на использование селена в ксерографии – патент на целый элемент. Неплохо, да? Но мы и до сих пор не знаем, как он работает. Например, не знаем, почему на покрытой им поверхности не проявляются следовые эффекты – на барабане не остается никаких следов предыдущих копирований, то есть теоретически он может работать до бесконечности. В лаборатории селен выдерживал миллион копирований, и мы не понимаем, почему покрытие не изнашивается. Разработка ксерографии была по большей части эмпирической. Мы опытные, дипломированные ученые, а не цыгане-лудильщики, но в своей работе использовали способы лудильщиков наряду со строгими методами научного исследования».

Потом я поговорил с Орасом Беккером, инженером, отвечавшим за доведение рабочей модели Херох-914 до

промышленного образца. Этот талантливый уроженец Бруклина, снова переживая прежние страдания, рассказал о невероятных помехах и опасностях, стоявших на пути. Когда Беккер в 1958 году пришел в компанию Haloid-Xerox, его лаборатория помещалась на чердаке Рочестерского завода по расфасовке садовых семян. Крыша протекала, и в жаркие дни расплавленный гудрон капал на инженеров и оборудование. Модель 914 была доведена до промышленного образца в другой лаборатории, на Орчард-стрит, в начале 1960 года. «Это было обшарпанное здание с большим чердаком и скрипучим лифтом. Сверху открывался захватывающий вид на подъездной путь, по которому постоянно возили вагоны, набитые визжащими свиньями, – рассказал Беккер. – Но зато у нас было помещение, а на голову не капал гудрон. На Орчард-стрит случился пожар. Не спрашивайте как. Мы решили, что пора приступать к сборке. Сказано – сделано. Все были готовы. Члены профсоюза на время забыли о своем недовольстве, а боссы – о своем престиже. Было трудно отличить инженера от сборщика. Никто не мог стоять в стороне. Стоило посмотреть, что творилось в то воскресное утро, когда аппарат был собран, и все старались если не подрегулировать какой-то механизм, то хотя бы походить вокруг машины и повосхищаться сделанным. Другими словами, модель 914 наконец заработала».

Но когда машина начала поступать в магазины, в демонстрационные залы и к потребителям, рассказывал Беккер, неприятности только начались: теперь он нес ответственность за неполадки и конструктивные недочеты. А машина образцово-показательно выходила из строя в момент, когда на нее устремлялись сотни глаз. Казалось, ее постигнет судьба «эдсела». Сложные реле

отказывались работать, пружины лопались, отключалось электричество, неопытные пользователи роняли скрепки и зажимы в машину, что нарушало работу (впоследствии стали устанавливать ловушки для скрепок), в местностях с влажным климатом начались ожидаемые трудности, а неожиданные – на больших высотах в горах. «В целом, – вспоминал Беккер, – в то время у машины имелась отвратительная привычка ничего не делать после того, как оператор нажимал кнопку». Если же машина что-то делала, то обязательно не то, чего от нее ожидали. На первом большом показе модели 914 в Лондоне, например, сам Вильсон должен был приложить царственный указательный палец к кнопке. Он нажал, но никакой копии машина не выдала. Вместо этого лопнул гигантский генератор, обеспечивавший машину энергией. Вот так ксерокс увидели британцы. Учитывая, что Британия позже стала самым большим заокеанским покупателем модели 914, можно лишь удивляться упорству Херох и британскому терпению.

Во второй половине дня гид компании отвез меня в тихий городок на берегу озера Онтарио в нескольких милях от Рочестера, чтобы показать совершенно непохожие на дырявые и продуваемые всеми сквозняками чердаки Беккера современные промышленные корпуса, включая один цех площадью в 1 000 000 квадратных футов, где собирали копии Херох всех моделей (за исключением тех, которые делали в филиалах компании в Британии и Японии). И еще один, меньший, но более изящный корпус, где занимались научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами. Когда мы шли мимо гудящей сборочной линии, гид объяснил: линии работают по 16 часов в две смены, все они загружены заказами на несколько лет вперед, на



предприятию трудится 2000 человек, и профсоюз входит в местное отделение профсоюза рабочих текстильной промышленности. Так получилось, потому что Рочестер всегда был центром текстильной промышленности, и ее профсоюз самый мощный в этом регионе.

После того как гид отвез меня обратно в Рочестер, я решил погулять по городу и спросить у местных жителей, что они думают о компании Херох. Мнения были разные. «Херох полезен для Рочестера, – сказал один местный бизнесмен. – Конечно, Eastman Kodak многие годы был большим белым отцом города и остается им, но Херох теперь второй и продолжает подниматься. Это не причинит Kodak никакого вреда; наоборот, сделает и для него, и для города много хорошего. Потом, новая успешная компания – это деньги и рабочие места. С другой стороны, многие люди здесь недовольны Херох. Большинство местных предприятий появились здесь еще в XIX веке, и их владельцы настороженно относятся к пришельцам. Когда Херох взлетел, как метеор, некоторые думали, что этот пузырь скоро лопнет – да что там, просто надеялись, что лопнет. Многих еще раздражает, что Джо Вильсон и Сол Линовиц все время рассуждают о человеческих ценностях, а сами гребут деньги лопатой. Но такова цена успеха».

Посетил я и Рочестерский университет, стоящий на высоком берегу реки Дженези, где побеседовал с президентом Алленом Уоллисом. Высокий рыжеволосый человек, дипломированный статистик по специальности, Уоллис был в свое время членом совета директоров нескольких рочестерских компаний, включая Eastman Kodak, которая всегда была Санта-Клаусом для местного университета и в то время находилась в числе самых щедрых спонсоров. Что касается Херох, то у университета



достаточно оснований тепло относиться и к нему. Во-первых, университет – мультимиллионер, каковым он стал благодаря Херох, так как прибыль от прежних вложений в компанию составила около 100 млн долл., которые сами дали прибыль в 10 млн. Во-вторых, Херох ежегодно жертвовал на университет суммы, уступающие только пожертвованиям Kodak. Однажды Херох пожертвовал 6 млн долл. в фонд университета. В-третьих, Вильсон, сам выпускник Рочестерского университета, входил в состав попечительского совета с 1949 года, а с 1959 года стал его председателем. «До того как приехать сюда в 1962 году, я не представлял, что на университет можно тратить такие деньги, какие тратят Kodak и Херох, – сказал президент Уоллис. – Все, что они хотят взамен, – это отличное качество обучения. Они не требуют даже участия в их разработках, они вообще не требуют от нас никакой помощи. О, конечно, ведется неформальное техническое сотрудничество между нашими учеными и специалистами Херох, как, собственно, и Kodak, Bausch&Lomb и других, – но не потому, что они поддерживают университет. Они хотят сделать Рочестер местом, привлекательным для людей, в которых нуждаются. Университет никогда ничего не изобретал для Херох и, думаю, не станет и впредь».

На следующее утро я побывал в кабинетах высших руководителей Херох, где встретился с тремя из них, включая и самого Вильсона. Первым был Линовиц, адвокат, которого Вильсон «временно» нанял в 1946 году и сохранил потом в качестве своей незаменимой правой руки (после того как Херох стал знаменит, многие думают, что Линовиц не просто помощник Вильсона, а главное лицо в компании; руководители Херох знали об этом заблуждении и сами не могли понять причину,

потому что Вильсон, будь то на посту президента, каковым он был до мая 1966 года, или на посту председателя совета директоров, всегда оставался боссом). Я поймал Линовица буквально на пороге кабинета, так как он в то время был назначен послом США в Организации американских государств и собирался ехать в Вашингтон, чтобы приступить к исполнению новых обязанностей. Энергичный человек 50 лет, он буквально излучал энергию, сосредоточенность и искренность. Извинившись, что сможет уделить мне всего несколько минут, он сказал: по его мнению, успех Херох – доказательство того, что старые идеалы свободного предпринимательства живы. Качествами, приведшими компанию к успеху, были идеализм, упорство, мужество, умение рисковать и энтузиазм. С этими словами он распрощался со мной и уехал. Я чувствовал себя как избиратель, побывавший на встрече с кандидатом, совершающим турне по стране. «Кандидат» произвел на меня должное впечатление. Линовиц говорил банальности, но так, словно сам их придумал. Мне показалось, что Вильсону и компании его будет не доставать.

Питера Маккалаха, президента компании после того, как Вильсон взял на себя обязанности председателя совета директоров, а затем и главного босса (после 1968 года), я нашел меряющим шагами кабинет. Он расхаживал, как дикий зверь по клетке, время от времени останавливаясь перед конторкой, что-то записывая в блокнот или отрывисто произнося что-то в диктофон. Юрист и либеральный демократ, как и Линовиц, но канадец по рождению, Маккалах оказался веселым экстравертом в возрасте чуть за 40. О нем говорили как о представителе нового поколения

руководителей Херох, которое решит, каким курсом последует компания в будущем. «Я столкнулся с проблемой роста, – сказал он, прекратив расхаживать по кабинету и усевшись на краешек стула. – Стремительного роста в ближайшем будущем в ксерографии ждать не стоит, так как он просто невозможен, – продолжил он, – в данной ситуации расти просто некуда, – и теперь Херох занимается техникой для образования». Он имел в виду компьютеры и обучающие машины, а когда он сказал, что может «представить себе систему, с помощью которой вы можете что-то написать в Коннектикуте и в течение нескольких часов распечатать это в студенческих аудиториях по всей стране», мне подумалось, что многие представления об образовании могут оказаться кошмарной явью. Но потом Маккалах добавил: «Опасность обучающей техники заключается в том, что она отвлекает внимание от самого образования. Какой толк в самой прекрасной машине, если не знаешь, что в нее заложить?»»

Маккалах рассказал, что с тех пор как он пришел в компанию Haloid в 1954 году, его не раз посещало ощущение, будто за прошедшее время он успел поработать в трех совершенно разных компаниях. До 1959 года это была маленькая фирма, ввязавшаяся в опасную и волнующую игру; с 1959 по 1964 год – растущая компания, пожинавшая плоды победы; а теперь огромная компания, протягивающая щупальца в новых направлениях. Я спросил Маккалаха, какая нравится ему больше, и он надолго задумался. «Не знаю, – сказал он наконец. – Раньше я чувствовал большую свободу, ощущая, что все сотрудники компании спаяны единым отношением к делу. Теперь я этого не чувствую. Прессинг стал сильнее, а компания сильно обезличилась.

Не скажу, что жизнь стала легче, и не думаю, что она станет легче в обозримом будущем».

Когда меня провели в кабинет Джозефа Вильсона, я больше всего удивился, что стены помещения оклеены старомодными обоями в цветочек. Такая сентиментальность не вязалась с образом сурового и решительного главы компании Xerox. Но в облике Вильсона действительно было что-то домашнее и уютное, с чем превосходно гармонировали обои. Это был человек небольшого роста, в возрасте под 60, необыкновенно серьезный, даже, пожалуй, несколько мрачный, говоривший медленно и нерешительно подбирая нужные слова. Я спросил его, как получилось, что он унаследовал семейный бизнес, и Вильсон ответил, что совершенно случайно. Английская литература была в университете его второй профильной дисциплиной, и он хотел стать преподавателем либо на кафедре английской литературы, либо на кафедре финансов и администрирования. Однако после выпуска он пошел учиться в Гарвардскую школу бизнеса, где стал одним из лучших студентов, и как-то так получилось, что, окончив Гарвард, он пришел в Haloid... и остался, закончил он, внезапно улыбнувшись.

Мне показалось, что Вильсон с наибольшим удовольствием говорил о некоммерческой деятельности Xerox и своих теориях корпоративной ответственности. «В этом отношении мы вызываем определенное возмущение, – сказал он. – Я не имею в виду наших акционеров, недовольных тем, как и на что мы тратим деньги, – это беспочвенная точка зрения. Я имею в виду общество. Практически это скрытое недовольство, ты его не слышишь, но иногда интуитивно начинаешь

чувствовать, что люди говорят: “Что эти выскочки о себе возомнили?”»

Я спросил, не вызвала ли направленная против Хегех кампания в связи с показом серии фильмов об ООН дурных предчувствий или малодушных колебаний среди сотрудников. Вильсон ответил: «Как организация мы не дрогнули ни на минуту. Никто, за малым исключением, не колебался. Люди ощущали, что нападки привлекают внимание к сотрудничеству в мире, за что мы всегда выступали. Это наш бизнес, потому что без сотрудничества не станет мира, а значит, погибнет и наш бизнес. Мы верим, что придерживались правильной деловой политики, поддержав демонстрацию этих фильмов. В то же время я не хочу сказать, что это единственно возможная правильная деловая политика. Сомневаюсь, что мы сделали бы это, если бы сами были берчистами».

Вильсон помолчал и медленно продолжил: «Приверженность компании к какой-либо гражданской позиции по главным общественным проблемам порождает вопросы, заставляющие все время задумываться о себе. Это вопрос баланса. Нельзя быть вежливым со всеми, ибо в таком случае ты рискуешь утратить влияние. Но при этом невозможно иметь определенную позицию по всем важным общественным проблемам. Например, мы считаем, что не дело корпорации занимать позицию по общенациональным выборам, и это хорошо, потому что, например, Сол Линовиц – демократ, а я – республиканец. Такие же вещи, как университетское образование, гражданские права и безработица среди негров, – это наше дело. Думаю, нам достанет мужества отстаивать непопулярную позицию, если мы сочтем ее справедливой. Пока мы с

такой ситуацией не сталкивались – не находили противоречия между тем, что считали своей гражданской ответственностью, и хорошим бизнесом. Но такие времена могут настать. Возможно, нам еще придется попасть на линию огня. Мы, например, пытались подготовить негритянских юношей так, чтобы они могли делать что-то помимо мытья полов. Программа нуждалась в поддержке профсоюза, и мы ее получили. Но где-то в глубине души я чувствую, что медовый месяц подходит к концу. Подспудно начинают поднимать голову оппозиция и сопротивление. Началось какое-то подводное течение, которое, если проявится, поставит нас перед нелегкой деловой и производственной проблемой. Если противников окажется не пара десятков, а несколько сотен, то мы, возможно, столкнемся с реальной угрозой забастовки, и тогда, вместе с профсоюзными лидерами, нам придется принять вызов и драться. Но на самом деле я не знаю, что будет. Можно просто честно решить, что станешь делать в подобных случаях. Я для себя знаю».

Вильсон встал и, подойдя к окну, сказал: «Одна из главных задач компании, ради решения которых нельзя жалеть никаких усилий сейчас и тем более в будущем, это сохранение деловых и личных качеств работников на достигнутом уровне. Мы уже видим признаки того, что теряем их. Мы стараемся внушить наши ценности новым людям, но 20 000 сотрудников, работающих на нас в Западном полушарии, – это не тысяча рочестерских».

Я подошел к стоявшему у окна Вильсону, готовый попрощаться. Было промозглое хмурое утро. Как мне говорили, Рочестер славится туманами. Я спросил Вильсона, не мучают ли его сомнения – особенно в такой пасмурный день – относительно возможности сохранить

прежние качества людей и компаний. Вильсон резко наклонил голову и ответил: «Это непрекращающаяся битва, которую мы будем вести, несмотря на ее гадательный исход».



## 6. Берегите клиентов

### Смерть президента

Утром во вторник 19 ноября 1963 года в резиденции управления Нью-Йоркской фондовой биржи в доме 11 по Уолл-стрит появился хорошо одетый, но осунувшийся человек лет 35. Посетитель представился Мортонем Кэмерманом, партнером брокерской фирмы Ira Haupt&Company, члена биржи, и сказал, что хочет видеть Фрэнка Койла, главу отдела по работе с фирмами – членами биржи. Секретарь, позвонив в отдел, вежливо ответил, что господин Койл проводит важную встречу. Тогда посетитель изъявил желание встретиться со вторым человеком в отделе, Робертом Бишопом. Как выяснилось, господин Бишоп занят важным телефонным разговором. В конце концов отчаявшегося Кэмермана проводили в кабинет более скромного сотрудника – Джорджа Ньюмена. С ним визитер поделился своей бедой – сообщил, что резервный капитал фирмы сократился ниже уровня, допустимого правилами биржи. Кэмерман официально заявил об этом факте в соответствии с установленными требованиями. Пока Кэмерман рассказывал свою историю, Бишоп продолжал важный телефонный разговор с хорошо информированным ветераном Уолл-стрит, имени которого он так и не раскрыл. Собеседник сказал Бишопу: у него есть все основания полагать, что у двух фирм – членов биржи – J. R. Williston&Beane, Inc. и Ira Haupt&Company – возникли финансовые проблемы, серьезные настолько, что требуется экстренное вмешательство. Повесив трубку, Бишоп по селекторной

связи соединился с Ньюменом, чтобы рассказать ему о том, что только что услышал. К удивлению Бишопа, Ньюмен оказался в курсе событий. «Кстати, Кэмерман сейчас в моем кабинете», – сказал он. В такой скучной и банальной ситуации начался один из самых тяжелых – и в какой-то мере самых серьезных – кризисов за всю долгую историю фондовой биржи. Прежде чем разрешиться, этот кризис усугубился еще бóльшим кризисом, возникшим из-за убийства президента Кеннеди. Из этого кризиса фондовая биржа – которая отнюдь не всегда действует во имя общественных интересов и всего за несколько месяцев до этого была обвинена комиссией по ценным бумагам и биржам в антиобщественных тенденциях к превращению в некое подобие частного клуба – вышла, обеднев на 10 млн долл. Однако она неизмеримо обогатилась в иных отношениях, по крайней мере, с точки зрения некоторых соотечественников. Событием, поставившим Haupt и Williston&Beane в щекотливое положение, стала история, прямо скажем, из будущего. Произошел крах огромной спекулятивной сделки, в которую обе фирмы (вместе с брокерами, не членами биржи) были вовлечены, представляя одного клиента – байоннскую компанию Allied Crude Vegetable Oil&Refining Co. из Нью-Джерси. Спекуляция касалась контракта на покупку большого количества хлопкового и соевого масла для будущих поставок. Такие контракты известны под названием товарных фьючерсных, а элемент спекуляции заключается в возможности того, что в момент поставки товар будет стоить больше (или меньше) цены при заключении контракта. Торги по фьючерсам на растительное масло ежедневно проводятся на нью-йоркской продуктовой бирже на Бродвее и в

торговой палате Чикаго. Фьючерсы продают и покупают от имени клиентов около 80 из 400 с небольшим фирм – членов фондовой биржи, ведущих открытый бизнес. В тот день, когда Кэмерман приехал на биржу, фирма Haupt держала от имени Allied – в кредит – так много контрактов на хлопковое и соевое масло, что изменение в цене на пенни за фунт товара означало изменение цены всего масла на 12 млн долл. В течение двух предыдущих торговых дней – в пятницу 15 и в понедельник 18 ноября – цена на масло снизилась в среднем меньше, чем на полтора цента за фунт, и Haupt потребовала от Allied уплаты 15 млн долл., чтобы удержать на плаву кредит. Фирма Allied от платежа отказалась, и Haupt, как и всякий брокер на ее месте, столкнулась с необходимостью продать контракты Allied, чтобы вернуть авансы. Фирма Haupt пошла на риск в самоубийственной степени, на что указывал следующий факт: хотя в начале ноября капитал Haupt составлял всего около 8 млн долл., компания заняла достаточно денег для уплаты одному клиенту – фирме Allied – 37 млн долл. для финансирования спекуляции маслом. Хуже того. Как выяснилось впоследствии, фирма приняла в обеспечение авансового платежа документы, удостоверявшие действительное наличие огромного количества масла в хранилищах Байонны. Количество и сорта масла точно указывались в складских расписках фирмы Allied. Фирма Haupt заняла деньги для выплат Allied в нескольких банках, предоставив в качестве гарантий складские расписки. Все было бы хорошо и прекрасно, если бы впоследствии не выяснилось: большая часть расписок – подделки, заявленного в них количества масла нет и, видимо, никогда не было в

Байонне, а Энтони де Анджелис<sup>[38]</sup> (которого позднее отправили в тюрьму по целому ряду обвинений) провернул самую крупную коммерческую аферу после мошенничества спичечного короля Ивара Крейгера<sup>[39]</sup>.

Где же было масло? Как могли прямые и косвенные кредиторы Allied, в частности, могущественные банки США и Великобритании, поддаться на обман? Как допустили потерю 150 млн долл., как считали некоторые эксперты, а возможно, и больше? Как могла столь опытная контора, как Haupt, проявить глупейшую неосмотрительность и пойти на недопустимый риск в отношениях с одним клиентом? Этот вопрос даже не поднимали – не говоря уже о том, чтобы попытаться на него ответить, – в беседе с Кэмерманом 19 ноября. Ответов нет и до сих пор. Вот что начало проясняться 19 ноября и окончательно выяснилось в течение следующих мучительных дней: в случае с Haupt, работавшей на бирже с 20 000 клиентов, и в случае с Williston&Beane, у которой таких клиентов было 9000, катастрофа обрушилась на совершенно невинных людей, никогда в

---

<sup>38</sup> Один из крупнейших аферистов США по прозвищу «король масла для салатов». Торговал растительным маслом. В результате его мошенничества в конце 1950-х – начале 1960-х годов ущерб составил, по различным оценкам, от 150 млн до 175 млн долл. (более 1 млрд долл. в ценах 2000 года). Прекратил свое существование один из крупных брокерских домов. 20 могущественных банков и множество международных коммерческих компаний потеряли на кредитах десятки миллионов. Во время судебных слушаний он упорно настаивал на своей невинности. Ему грозили 185 лет тюрьмы, хотя реальный тюремный срок ограничился семью годами.

<sup>39</sup> Торговля спичками была семейным предприятием И. Крейгера. Собственно спичками аферист занимался мало, начал с того, что скупал недвижимость, продолжил финансовыми махинациями, которые после его смерти обернулись банкротством для всех партнеров.

жизни не слышавших о компании Allied и не имевших понятия, что такое товарная торговля.

Сообщение Кэмермана не означало, что фирма Haupt разорена. В тот момент, когда Кэмерман разговаривал с Ньюменом, он и сам, наверное, не думал, что в действительности крах уже наступил. Огромна разница между банкротством и неспособностью соответствовать строгим требованиям биржи к размерам резервного капитала, призванным обеспечивать надежность брокерских фирм. В самом деле, многие сотрудники биржи говорили: в тот вторник они не считали особенно серьезной ситуацию с Haupt. Еще менее тревожным казалось им положение Williston&Beane. Первой реакцией в отделе фирм – членов биржи было недовольство тем, что Кэмерман явился на биржу со своими проблемами до того, как биржа, пользуясь своей системой аудита и расследования, узнала о них. Это следствие скорее невезения, чем плохого управления – упрямо, хотя и несколько сбивчиво, утверждали сотрудники. Рутинная биржевая процедура предусматривает заполнение несколько раз в год каждой фирмой – членом биржи подробной анкеты для уяснения ее финансового состояния. Для дополнительной проверки уполномоченные бухгалтеры по меньшей мере один раз в год неожиданно появляются на фирмах, чтобы ознакомиться со счетами и документами. Фирма Ira Haupt&Co. заполняла анкету в начале октября, а так как увеличение объема товарных запасов Allied, оплаченных фирмой Haupt, произошло позже, то биржа не нашла никаких упущений. Что же касается неожиданной проверки, то бухгалтер находился в Haupt как раз тогда,

когда случилась неприятность. Аудитор к тому времени работал на фирме уже неделю, роаясь в бухгалтерских книгах, но аудит – дело утомительное и долгое, и к 19 ноября он еще не добрался до товарного отдела конторы. «Нашего человека посадили за стол в отделе, где не происходило ничего необычного, – сказал по этому поводу ответственный сотрудник биржи. – Теперь, конечно, легко говорить, что он должен был носом учуять неприятности, но он их не учуял».

Утром во вторник 19 ноября Койл и Бишоп вместе с Кэмерманом стали разбираться с тем, что делать с проблемами Haupt. Бишоп вспоминал: атмосфера во время встречи не была особенно тягостной. Согласно представленным Кэмерманом данным, фирме для восполнения дефицита требовалось 180 тыс. долл. – сумма ничтожная по меркам такого масштаба. Для ликвидации дефицита Haupt могла занять деньги у внешних кредиторов или обменять на наличные собственные ценные бумаги. Бишоп настаивал на втором решении как на более быстром и надежном. Кэмерман позвонил в свою контору и распорядился, чтобы партнеры сразу продали часть ценных бумаг. Собственно, это простое распоряжение и должно было решить проблему.

Однако в течение дня, после того как Кэмерман покинул дом 11 на Уолл-стрит, кризис вошел в фазу, которую политики в наше время называют эскалацией. Ближе к вечеру пришла зловещая новость. Фирма Allied подала в Ньюарке заявление о добровольном банкротстве. Теоретически банкротство не должно было повлиять на финансовое положение бывшего брокера фирмы, так как у него имелись гарантии на заем денег, выплаченных клиенту. Тем не менее новость тревожила,



вызывая ощущение, что за ней последуют другие, еще более неприятные. И действительно, беды не заставили себя ждать. В тот же вечер до фондовой биржи дошли слухи, что менеджеры нью-йоркской продуктовой биржи, пытаясь предотвратить хаос на рынке, проголосовали за приостановление всех торгов по фьючерсам хлопкового масла до следующего уведомления и потребовали немедленных расчетов за все неисполненные контракты по фиксированным ценам, установленным биржей. Так как продиктованные цены были низкими, это означало: испарились все надежды на то, что Haupt и Williston&Beane смогут выйти из спекулятивного договора с Allied на благоприятных условиях.

Сидя в отделе фирм – членов биржи, Бишоп в тот вечер лихорадочно пытался связаться с Китом Фанстоном, президентом фондовой биржи, сначала обедавшим где-то в центре города, а потом поездом отбывшим в Вашингтон, где должен был на следующий день выступать перед комитетом Конгресса. Занимаясь разными делами, Бишоп сильно задержался в отделе; к полуночи он обнаружил, что остался один, и, решив, что домой в Фэнвуд ехать уже поздно, лег спать на кушетке в кабинете Койла. Ночь он провел беспокойно. Как он рассказывал, уборщицы не стали его беспокоить, но телефоны звонили всю ночь напролет.

Ровно в 9:30 утра в среду на шестом этаже, в административном зале, собрался совет управляющих фондовой биржи. Зал был роскошным – с красным ковром, старинными портретами и рифлеными золотистыми колоннами, напоминавшими о нелегком пути биржи. В соответствии с правилами совет управляющих проголосовал за приостановление деятельности брокерских фирм Haupt и Williston&Beane в



связи с финансовыми затруднениями. Решение обнародовали за несколько минут до открытия торгов в десять часов, и заявление сделал Генри Уоттс-младший, председатель совета управляющих. Он взошел на трибуну в торговом зале, позвонил в колокольчик, звук которого обычно возвещает о начале и закрытии торгов, и зачитал решение совета. Что, с точки зрения публики в зале, означало: с этого момента заморожены счета почти 30 000 клиентов двух брокерских фирм. Они не могли теперь ни продать свои акции, ни получить со счетов деньги. В порыве сочувствия начальники фондовой биржи попытались изыскать средства помочь попавшим в беду фирмам, отменив приостановление их деятельности и разблокировав счета. В случае Williston&Beane усилия руководства увенчались блестящим успехом. Оказалось, что для возобновления операций этой фирме требовалось около 500 тыс. долл., и брокеров, изъявивших желание одолжить коллегам недостающие деньги, оказалось так много, что некоторые предложения с благодарностью отклонили. Необходимые 500 тыс. долл. получили от Walston&Co и от Merrill Lynch, Pierce, Fenner&Smith (интересный факт: Бин из конторы Williston&Beane – тот самый Бин, который фигурировал в конце названия, когда фирма называлась Merrill Lynch, Pierce, Fenner&Beane). Восстановившись после своевременного вливания капитала, Williston&Beane возобновила операции – и ее 9000 клиентов с облегчением вздохнули вечером в пятницу, то есть через два дня после того, как объявили о приостановлении деятельности.

Однако в случае с Haupt все пошло не так. В среду стало ясно, что недостаток капитала в 180 тыс. долл. – не более чем розовый самообман. Даже и в этой

ситуации компания могла, несмотря на потери, сохранить платежеспособность посредством продажи масляного контракта, но при соблюдении одного условия: масло из хранилищ в Байонне, бывшее гарантией для фирмы Haupt, теперь, после банкротства Allied, принадлежавшее Haupt, должно быть по умеренной цене продано другому перерабатывающему предприятию. Ричард Крукс, управляющий и специалист, в отличие от своих коллег по торговле товарами, подсчитал: если масло из хранилищ в Байонне удастся продать, то Haupt отделается сравнительно небольшими убытками. Крукс позвонил на несколько перерабатывающих предприятий и попытался убедить их сделать заявку на масло. Последовал единодушный и неожиданный ответ. Ведущие маслозаводы отказались делать такие заявки. У Крукса сложилось впечатление, что руководители заводов подозревали, что на некоторых или даже на всех складах Байонны никакого масла вообще нет, а расписки, которыми располагала фирма Haupt, не что иное, как фальшивки. «Ситуация очень простая, – рассказал Крукс. – В товарной торговле складские расписки считаются такими же надежными, как наличная валюта, а теперь возникло подозрение, что расписки, выданные в обеспечение многомиллионного кредита, могут оказаться фальшивками».

Единственное, что Крукс доподлинно знал утром в среду: маслозаводы не станут делать заявки на масло фирмы Allied. Всю среду и четверг биржа лихорадочно пыталась помочь Haupt встать на ноги вместе с Williston&Beane. Излишне говорить, что все 15 партнеров Haupt занимались тем же, а Кэмерман в интервью газете Times бодро утверждал вечером в среду, что «Ira Haupt&Co. вполне платежеспособна и находится в

превосходной финансовой форме». Вечером в среду Крукс ужинал в Нью-Йорке с одним ветераном товарной биржи из Чикаго. «Хотя я по натуре оптимист, мой опыт подсказывал, что такие вещи на поверку оказываются намного хуже, чем кажутся на первый взгляд, – сказал позже Крукс. – Я сообщил об этом другу-брокеру, и тот со мной согласился. На следующее утро, около 11 часов, он позвонил мне и сказал: “Дик, это дело на сто процентов хуже, чем ты думаешь”». Немного позже, днем в четверг, отдел фирм членов биржи узнал: большинство складских расписок Allied – фальшивки.

Насколько нам известно, партнеры Haupt узнали неутешительную новость приблизительно в то же время. Как бы то и было, многие в четверг не поехали домой, а остались на ночь в доме 11 на Бродвее, чтобы понять, что происходит и каково истинное положение вещей. Бишоп вернулся домой, но спалось ему немногим лучше, чем на кушетке Койла. Он поднялся до рассвета, на пятичасовом утреннем поезде вернулся в Нью-Йорк и сразу отправился в офис Haupt. Там, в комнате партнеров, где недавно поставили современные резные стулья, отделанные мрамором шкафы и замаскированные под столы холодильники, он нашел нескольких небритых и непричесанных партнеров, дремлющих на новых стульях. «Они были крайне утомлены», – вспоминал позже Бишоп. Ничего удивительного. Проснувшись, партнеры сказали ему, что всю ночь просчитывали возможные варианты и к трем часам пришли к выводу: положение безнадежно. Из-за поддельных складских расписок фирма Haupt стала банкротом. Бишоп взял с собой их расчеты и поехал на биржу, где принялся ждать восхода солнца и прихода сотрудников.

В 13:40 в пятницу, когда фондовый рынок был уже растревожен слухами о неминуемом банкротстве Haupt, начали поступать противоречивые сообщения о покушении на президента. Крукс, в это время бывший на бирже, говорил, что сначала услышал, будто в президента стреляли, потом – что стреляли в брата президента, генерального прокурора. Затем поползли слухи, что у вице-президента инфаркт. «Домыслы сыпались, как из рога изобилия», – говорит Крукс. В течение следующих 27 минут не поступало никаких достоверных известий, которые могли бы хоть как-то разрядить атмосферу надвигающегося апокалипсиса. Цены акций полетели вниз с быстротой, невиданной в истории Нью-Йоркской фондовой биржи. Менее чем за полчаса цены котировавшихся акций упали на 13 млрд долл., и они, несомненно, продолжили бы падение, если бы совет управляющих не закрыл торги в семь минут третьего. Непосредственное воздействие паники на положение Haupt сделало еще хуже ситуацию с 20 000 замороженных счетов: теперь в случае банкротства фирмы и ликвидации ее счетов владельцы этих счетов смогли бы рассчитывать на возмещение потерь акций по ужасающим ценам. Еще одно и намного более тяжелое следствие выстрелов в Далласе – парализующее отчаяние. Однако Уолл-стрит – точнее, некоторые игроки Уолл-стрит – имели психологическое преимущество перед остальным населением страны, так как у них была конкретная задача, которую надо было решать. Обрушившиеся на них и на страну несчастья столкнули их с вполне определенной проблемой.

Выступив на слушаниях в Вашингтоне во второй половине дня в среду, Фанстон вернулся в Нью-Йорк и

большую часть четверга и утро пятницы провел в попытках вернуть в бизнес компанию Williston&Beane. Стало наконец совершенно ясно, что Haupt не просто испытывает недостаток капитала, а обанкротилась. И Фанстон пришел к выводу: биржа и ее члены должны сделать нечто беспрецедентное – возместить потери невинных жертв неосмотрительности Haupt своими собственными деньгами. Близкий прецедент имел место в случае с DuPont, Homsey&Co., небольшой компанией, обанкротившейся в 1960 году из-за мошенничества одного из ее партнеров; биржа тогда возместила клиентам фирмы потерянные деньги – около 800 тыс. долл. Теперь, торопливо возвратившись в кабинет после делового обеда незадолго до экстренного закрытия торгов, Фанстон приступил к выполнению своего плана. Он обзвонил около 30 ведущих брокеров, чьи конторы находились поблизости, и попросил их немедленно приехать на биржу в составе делегаций членов. Вскоре после трех часов брокеры собрались в южном зале – в уменьшенной версии зала управляющих, – и Фанстон рассказал о ситуации с фирмой Haupt и о своем варианте решения проблемы. Факты таковы: фирма Haupt задолжала около 36 млн долл. ряду американских и британских банков; так как около 20 млн долл. из активов компании представлены фальшивыми складскими расписками, то ясно: нет никакой надежды, что Haupt сумеет самостоятельно расплатиться по долгам. При обычном ходе вещей, следовательно, Haupt получит претензии банков-кредиторов на суде, который, скорее всего, начнется на следующей неделе. Деньги и большая часть ценных бумаг, принадлежащих клиентам Haupt, будут арестованы кредиторами, и согласно самым оптимистическим подсчетам Фанстона некоторым

клиентам повезет, если они смогут получить назад 65 центов с одного вложенного доллара – и то после длительных процессуальных и юридических проволочек. У этой медали была, кроме того, и другая сторона. Если фирма Haupt обанкротится, то психологический эффект в сочетании с ощутимым воздействием выброшенных на рынок акций Haupt может привести к дальнейшему падению всего рынка, который уже валится из-за тяжелого национального кризиса. На кону не только благополучие клиентов Haupt, но, возможно, и благополучие страны. План Фанстона, сам по себе очень простой, выглядел так: фондовая биржа или ее члены собирают достаточно денег, чтобы клиенты Haupt смогли получить назад свои деньги и ценные бумаги и снова стали «здоровыми», как выражаются банкиры. Кроме того, Фанстон предложил убедить кредиторов Haupt, чтобы они воздержались от попыток получить назад долг до того, как удастся позаботиться о клиентах. Фанстон подсчитал: чтобы привести в исполнение план, потребуется порядка 7 млн долл. или немного больше.

Собравшиеся брокеры практически единодушно согласились поддержать общественно значимую, если не целиком филантропическую инициативу. Однако перед самым окончанием встречи возникло одно затруднение. Теперь, когда фондовая биржа и фирмы – члены биржи решились на самопожертвование, перед каждой из сторон возникла проблема – во всяком случае, в какой-то мере, – как склонить к самопожертвованию другую сторону. Фанстон настаивал, чтобы фирмы-члены взяли выплаты целиком на себя. Фирмы с благодарностью отклонили это предложение и сделали Фанстону контрпредложение, призвав биржу саму заняться этим вопросом. «Если мы это сделаем, – сказал Фанстон, – то



вам придется возместить наши расходы». Из этого не вполне достойного препирательства родилось соглашение, что первоначальный платеж будет сделан за счет казначейства биржи, а затем фирмы возместят платеж пропорционально объемам своих активов. Переговоры с заинтересованными кредиторами уполномочили вести возглавленный Фанстоном комитет из трех человек.

Основные переговоры предстояло вести с кредитовавшими Haupt банками. Необходимо было добиться их единодушного согласия, так как если хоть один из них начнет настаивать на немедленном погашении долга, то «все дело лопнет», как язвительно сказал председатель биржи Генри Уоттс, похожий на добродушного отца семейства выпускник Гарварда и участник высадки в Нормандии в 1944 году<sup>[40]</sup>. Самыми крупными кредиторами были четыре могущественных нью-йоркских банка: Chase Manhattan, Morgan Quaranty Trust, First National City и Manufacturers Hanover Trust. Этот последний одолжил Haupt около 18,5 млн долл. (три других банка умолчали о размерах заимствований, но обвинять их за это – то же самое, что упрекать игрока в покер, не желающего рассказывать о неудачной игре). Chase Manhattan признал, что Haupt должна ему 5,7 млн долл. Ранее, на той же неделе, Джордж Чемпион, председатель правления Chase, позвонил Фанстону. Биржа имеет союзника в лице Chase Manhattan, уверил Чемпион, и банк готов предоставить любую посильную

---

<sup>40</sup> Речь идет об операции «Оверлорд» по высадке союзных войск в Нормандии (6 июня – 31 августа 1944 года). Союзники пересекли р. Сену, освободили Париж и продолжили наступление к французско-германской границе. Операция открыла Западный (или так называемый «второй») фронт в Европе во Второй мировой войне. Крупнейшая десантная операция в истории.



помощь в случае с Haupt. Теперь сам Фанстон позвонил Чемпиону и сказал, что готов принять помощь. Он и Бишоп начали готовить встречу с представителями четырех банков. Бишоп вспоминает: он не питал особых надежд, что удастся собрать группу банкиров в пять часов вечера в пятницу – пусть даже в такую необычную пятницу, – но, к его удивлению, все изъявили полную готовность прибыть на биржу.

Фанстон и его коллеги по комитету – председатель Уоттс и заместитель председателя Уолтер Фрэнк – встретились с банкирами сразу после пяти и беседовали до ужина. Встреча была конструктивной, хотя и несколько напряженной. «Сначала мы все согласились, что ситуация чертовски тяжелая и неприятная, – вспоминал впоследствии Фанстон. – Потом перешли к делу. Банкиры, конечно, надеялись, что биржа возьмет на себя весь труд урегулирования проблемы, но мы быстро освободили их от этой иллюзии. Потом я сделал им предложение. Мы сами внесем определенную сумму в пользу клиентов Haupt; в обмен на каждый наш доллар банки воздержатся от взимания двух долларов. Если, как мы посчитали, для спасения платежеспособности Haupt потребуется 22,5 млн долл., то мы готовы внести 7,5, а банки воздержатся от взимания 15 млн. Банкиры не были уверены в обоснованности таких расчетов – они посчитали их слишком заниженными – и принялись настаивать, чтобы требования биржи об изъятии своих средств из активов Haupt были предъявлены после того, как банки предъявят требование на возвращение заимствований. С этим мы согласились. Мы долго препирались и договаривались, и, когда наконец разошлись, было принято соглашение по широкому кругу вопросов. Конечно, все согласились, что встреча была

предварительной, так как – и с этого надо было начать – не присутствовали представители других банков-кредиторов. Самую трудную часть переговоров назначили после выходных».

То, сколько работы и переговоров предстояло, стало ясно в субботу. Совет управляющих биржи собрался на совещание в 11:00. На встрече присутствовали 23 из 33 членов. Из-за кризиса с Haupt многие управляющие отменили выходной день, некоторые специально прилетели из других штатов – например, из Джорджии и Флориды. Первое решение совета – не открывать биржу в понедельник, в день похорон президента – было встречено управляющими с большим облегчением, так как перерыв мог дать переговорщикам еще 24 часа, чтобы выработать линию поведения до открытия судов и рынков. Фанстон познакомил управляющих с положением финансовых дел компании Haupt и о состоянии начавшихся переговоров с банками. Он также ознакомил присутствующих с приблизительным размером подлежащей выплате суммы, которая потребуется для оздоровления клиентов Haupt, – 9 млн долл. После недолгого молчания некоторые управляющие заявили: в данном случае на кону стоит нечто большее, чем деньги. Речь идет об отношении биржи ко многим миллионам инвесторов. После этого встреча была окончена, и напутствуемый возвышенными словами управляющих комитет отправился продолжать переговоры с банкирами.

Таким образом, распорядок действий на субботу и воскресенье определился. В то время когда вся страна в оцепенении сидела перед телевизорами, когда улицы Манхэттена опустели, словно во время эпидемии желтой лихорадки, на шестом этаже дома 11 по Уолл-стрит

кипела работа. Комитет биржи вел непрерывные переговоры с банкирами до тех пор, пока комитету не требовались новые полномочия, и тогда собирался совет управляющих и решал, предоставлять комитету такие полномочия или нет. В промежутках между заседаниями управляющие толпились в коридорах либо в одиночестве курили и размышляли в своих кабинетах. Обычно пустынный и тихий отдел по связям с общественностью и искам тоже работал: полдюжины сотрудников сидели на телефонах, отвечая на звонки встревоженных клиентов Haupt, весьма неважно себя чувствовавших. И конечно же везде было полно адвокатов. «Никогда в жизни не видел столько адвокатов в одном месте», – сказал один из ветеранов фондовой биржи. Койл подсчитал: в здании биржи находилось в выходные дни не меньше сотни человек. Так как все окрестные кафе и рестораны, как и буфеты биржи, были закрыты, то возникла проблема с едой. В субботу все запасы предусмотрительно открытых буфетных стоек в центре Манхэттена были съедены, и послали сотрудников на такси для закупки продовольствия в Гринвич-Виллидже; в воскресенье один из секретарей привез на работу огромную кофеварку и пакет с едой и устроил нечто вроде закусочной в столовой председателя биржи.

Делегация банкиров пополнилась представителями еще двух кредиторов Haupt, отсутствовавших на переговорах в пятницу: ньюаркского National State Bank of Newark и чикагского Continental Illinois National Bank&Trust Co (на переговорах не присутствовали представители четырех британских кредиторов: Henry Ansbacher&Co.; William Brandt's Sons&Co., Ltd; S. Japhet&Co., Ltd.; и Kleinwort, Benson, Ltd. Более того, время шло, а эти банки не проявляли никакого желания

присоединяться к переговорам; было решено продолжать переговоры без британских банков, а утром в понедельник представить им на утверждение любое достигнутое соглашение). Главным предметом споров было количество денег, требуемое от биржи для исполнения ее части сделки. Банкиры приняли предложения Фанстона, чтобы банки отложили взимание двух долларов долга на каждый доллар, вложенный биржей. Кроме того, они не сомневались, что Haupt оказался держателем фальшивых складских расписок на сумму 22,5 млн долл., но банки не считали, что это максимальная сумма, которую придется выплатить за ликвидацию долгов Haupt. Чтобы обезопасить себя, банкиры решили: общая сумма должна основываться на задолженности Haupt кредиторам, то есть на сумме 36 млн долл., а это означало, что взнос биржи должен был составлять не 7,5 млн, а 12 млн долл. Второй пункт касался вопроса, кому биржа будет выплачивать оговоренную сумму. Некоторые банкиры считали: деньги должны быть перечислены на счета Haupt, чтобы фирма сама расплатилась со своими клиентами. Однако биржа не замедлила возразить, ибо в этом случае взнос полностью выходил из-под ее контроля. Было и еще одно немаловажное осложнение: один банк, Continental Illinois, недвусмысленно отказывался от какого бы то ни было участия в сделке. «Представители Continental мыслили в категориях уязвимости своего банка, – с пониманием говорил один из сотрудников биржи. – Они думали, что наше соглашение будет опаснее для них, чем официальное банкротство Haupt и назначение внешнего управляющего делами фирмы. Им было необходимо время, чтобы обдумать положение и принять верное, на их взгляд, решение, но я должен сказать, что они

искренне стремились к сотрудничеству». Действительно, поскольку стержень сделки – доброе имя фондовой биржи, понятно, что все банки проявляли завидное стремление к сотрудничеству. В конце концов, банкир несет юридическую и моральную ответственность перед вкладчиками и акционерами и поэтому редко проявляет склонность к широким жестам во имя общественного блага. За суровым взглядом прячется добрая, но сдерживаемая обязанностями душа. Что же касается Continental, то у него имелись особые причины проявлять медлительность: его «уязвимость» оценивалась в 10 млн долл. – больше, чем у любого из остальных банков. Никто из заинтересованных лиц не сказал точно, на каких основаниях Continental держится за свою позицию, но, наверное, можно с уверенностью предположить: ни один банк или человек, одолживший Haupt меньше 10 млн, не мог знать, что думали и чувствовали руководители Continental.

К моменту перерыва в переговорах, в шесть вечера в субботу, достигли компромисса по главному спорному вопросу – согласится ли биржа на просьбу банков поднять платеж клиентам Haupt с 7,5 до 12 млн долл., а также по вопросу, как будут выплачиваться деньги. Заключили соглашение, что от биржи будет назначен наблюдатель за ликвидацией Haupt. Но Continental продолжал упорствовать, а британские банки до сих не приняли участие в переговорах. Как бы то ни было, лавочку прикрыли до утра, договорившись встретиться на следующий день, хотя и в воскресенье. Простывший Фанстон отправился в Гринвич. Банкиры разъехались по таким милым городкам, как Глен Коув и Баскинг-Ридж. Уоттс, стойкий патриот Филадельфии, отправился домой, и даже Бишоп поехал домой, в Фенвуд.

В два часа дня в воскресенье управляющие биржи, в чьи ряды влились коллеги из Лос-Анджелеса, Миннеаполиса, Питсбурга и Ричмонда, собрались на объединенное совещание с 30 представителями фирм-членов, горевшими желанием узнать, что им предстоит. Когда им рассказали о ходе соглашения, они единодушно проголосовали за продолжение работы. По ходу переговоров даже Continental Illinois постепенно смягчил свою позицию, и к шести часам вечера, после целой серии междугородных телефонных звонков и попыток связаться с находящимися в поездах и аэропортах менеджерами, чикагский банк согласился на сотрудничество, заявив, что делает это в общественных интересах, а не руководствуясь трезвыми деловыми суждениями руководства. Приблизительно в это же время финансовый директор Times Томас Маллени, который, как и все остальные представители прессы, не был допущен на шестой этаж биржи во время переговоров, позвонил Фанстону и сказал: до него дошли слухи о планах относительно будущего компании Haupt. Так как у британских банков появились бы веские основания для, мягко говоря, раздражения, если бы они из сообщений прессы узнали о планах распорядиться их кредитами без их согласия и даже без их ведома, Фанстон был вынужден дать ответ, ухудшивший и без того подавленное настроение 20 000 клиентов. «Никакого плана нет», – сказал он.

Вопрос, кто возьмет на себя деликатную задачу умаслить британские банки, встал вечером в воскресенье. Фанстон, невзирая на простуду, изъявил желание отправиться в Лондон (главным образом потому, как он сам признал впоследствии, что его



привлекала интрига) и даже велел секретарю забронировать для него место в самолете. Однако по ходу переговоров, которые, казалось, временами заходили в тупик, было решено, что отпускать Фанстона нельзя. Несколько управляющих вызвались заменить его, и выбор пал на Густава Леви по той причине, что его фирма Goldman, Sachs & Co. имела длительные и тесные связи с Kleinwort, Benson, одним из британских банков-кредиторов, и потому, что сам Леви лично дружил с некоторыми партнерами банка Kleinwort, Benson (впоследствии Леви стал преемником Уоттса на посту председателя совета управляющих). Леви в сопровождении одного из руководителей Chase Manhattan и одного юрисконсульта банка – их включили в состав делегации в надежде, что они послужат вдохновляющим примером, – покинули здание на Уолл-стрит в начале шестого вечера, а в семь часов уже вылетели в Лондон. В самолете троица всю ночь обсуждала, как вести себя на утренней встрече. Такое поведение имело веские основания, ибо у британских банков не имелось никакого стимула к сотрудничеству, ведь *их* бирже ничто не угрожало. Были, однако, и другие причины. Согласно данным из надежных источников, четыре британских банка одолжили Haupt 5,5 млн долл., и это заимствование, как и многие краткосрочные заимствования американских брокеров у иностранных банков, не защищалось никакими гарантиями. Некоторые источники – правда, не столь надежные, – утверждали, будто эти заимствования сделаны совсем недавно – за неделю или меньше до катастрофы. Кредит выдали в евродолларах<sup>[41]</sup> –

---

<sup>41</sup> Денежные средства, конвертированные в доллары США и помещенные владельцами в банки за пределами США, главным образом в европейские, что



фантомной, но полезной валюте, представленной в долларовых депозитах европейских банков. Европейские финансовые учреждения активно торговали евродолларами, сумма которых составляла около 4 млрд и банки, одолжившие 5,5 млн Haupt, должны были сначала у кого-то их занять. По мнению местных экспертов международных банковских отношений, евродоллары обычно ссужали большими суммами под относительно маленький процент. Например, банк мог взять некоторую сумму под четыре и четверть процента и одолжить ее кому-то другому под четыре с половиной процента, получив при этом выгоду в четверть процента годовых. Очевидно, такие трансакции представлялись всем участникам абсолютно безопасными и надежными. Четверть процента от суммы 5,5 млн за недельный период составляет 264,42 долл., что указывает приблизительный размер дохода, который могли поделить между собой четыре британских банка, минус издержки, если бы все пошло по плану. Но теперь перед ними вырисовывалась перспектива потерять всю прибыль.

С покрасневшими от бессонной ночи глазами Леви и сотрудники Chase Manhattan прибыли в Лондон после обеденного перерыва. Стояла промозглая дождливая погода. Делегация остановилась в «Савое», переоделась, позавтракала и отправилась в Сити, лондонский деловой квартал. Первая встреча состоялась на Фенчерч-стрит в штаб-квартире банка William Brandt's Sons, одолжившего Haupt больше половины всех «английских» денег. Банкиры выразили соболезнование в связи с убийством

президента, американцы согласились, что это ужасно, после чего стороны перешли к делу. В Brandt знали о неизбежном крахе Haupt, но ничего не знали о планах избежать формального банкротства Haupt ради спасения ее клиентов. Леви объяснил позицию биржи, после чего последовала часовая дискуссия, по ходу которой британцы выказали явное нежелание присоединиться к плану – чего, собственно говоря, и следовало ожидать. Только недавно уступив одной группе настырных янки, они не горели желанием уступить следующей. «Они были сильно расстроены, – вспоминал Леви. – Начали скандалить со мной как с представителем Нью-Йоркской биржи, один из членов которой поставил их в неприятное положение. Принялись торговаться – требовать приоритета в получении своей доли в обмен на ее уменьшение. Однако их позиция не казалась мне особенно выигрышной. В результате процедуры банкротства их претензии, основанные на незащищенном кредите, рассматривались бы *после* претензий кредиторов, располагавших письменными гарантиями, и, по моему мнению, в результате всех этих процедур британцы вообще не получили бы ни гроша. С другой стороны, если бы они приняли наши предложения, с ними обошлись бы как со всеми другими кредиторами Haupt, исключая клиентов. Мы объяснили британцам, что не торгуемся с целью извлечь выгоду за их счет».

На это представители Brandt ответили, что им необходимо время на размышления, а кроме того, они хотят услышать, что скажут другие британские банки. После этого американская делегация направилась в лондонскую резиденцию Chase Manhattan на Ломбард-стрит, где состоялась встреча с представителями трех остальных британских банков и

где Леви смог встретиться со своими друзьями из Kleinwort, Benson. Обстоятельства несколько омрачали радость встречи, но Леви рассказывает, что его друзья реалистично оценили ситуацию и, проявив героическую объективность, помогли британским коллегам взглянуть на ситуацию глазами американцев. Тем не менее на этой встрече, как и на предыдущей, стороны не пришли к окончательному соглашению. Пообедав в Chase Manhattan, Леви и его коллеги пошли в Английский банк, заинтересованный в долгах Haupt в той мере, в какой неплатежеспособность компании могла повлиять на баланс британской платежной системы. Представители Английского банка сказали, что очень переживают по поводу американской национальной трагедии и более локальной драмы Уолл-стрит, и посоветовали гостям, поскольку у них нет власти диктовать британским банкам, что делать, придерживаться собственного плана действий. Около двух часов ночи трио вернулось на Ломбард-стрит в нервном ожидании ответа банков. В то же самое время на Уолл-стрит, где в это время было девять часов утра, тоже началось тревожное ожидание. Фансон мерил шагами ковер на полу кабинета и ждал звонка из Лондона, прекрасно понимая: в его распоряжении всего один день, в течение которого британские банки должны сообщить, не собираются ли расстроить всю сделку.

Kleinwort, Benson и S. Japhet&Co. были первыми, кто изъявил согласие сотрудничать с биржей, вспоминал Леви. Потом, после получасовой паузы, в течение которой Леви и его коллеги буквально физически чувствовали, как в Нью-Йорке неумолимо бегут минуты, положительный ответ пришел от Brandt. Это было реальное достижение: самый главный кредитор и три

других банка согласны, это значительно повышало вероятность того, что выразит согласие и Ansbacher. В 16:00 по лондонскому времени согласие было получено, и Леви смог наконец успокоить звонком Фанстона, изнемогавшего в ожидании. Выполнив свою миссию, американцы поспешили в аэропорт и через три часа уже летели домой.

Получив хорошую новость, Фанстон понял, что соглашение состоялось. Прежде чем приступить к выполнению, осталось лишь получить подписи 15 главных партнеров Haupt, которые ничего не теряли, но многое приобретали от выполнения задуманного плана. Получение подписей было крайне важным делом. До начала процедуры банкротства, которого все хотели во что бы то ни стало избежать, никакой внешний управляющий не мог распорядиться ни одной вещью Haupt – даже мраморными шкафами и холодильниками, – без разрешения партнеров. Вечером в понедельник партнеры Haupt, каждый в сопровождении своего адвоката, явились в кабинет председателя Уоттса в здании биржи, чтобы узнать, какую судьбу уготовала им Уолл-стрит.

Едва ли партнеры с большим удовольствием читали проект соглашения, так как оно, среди прочего, предписывало: они должны передать внешнему управляющему все права по распоряжению делами Haupt. Правда, один из их собственных адвокатов энергично и недвусмысленно объяснил им, что они будут нести полную личную ответственность за долги фирмы, независимо от того, подпишут соглашение или нет, и поэтому могут со спокойной совестью поддержать высокое начинание и подписать соглашение. Короче говоря, они оказались совершенно беспомощны (многие

впоследствии подписывали документы о собственном банкротстве). Одно удивительное событие нарушило гладкое течение невеселой процедуры. Вскоре после того, как адвокат высказался по поводу беспощадных фактов, кто-то заметил в толпе присутствующих незнакомое и очень молодое лицо и попросил этого человека назваться. Тот, не колеблясь, ответил: «Я Рассел Уотсон, корреспондент Wall Street Journal». Наступила гробовая тишина. Все поняли, что несвоевременная утечка информации может нарушить хрупкий баланс финансовых соображений и эмоций, на котором держалось соглашение. Сам 24-летний Уотсон, проработавший к тому времени год в Wall Street Journal, объяснил впоследствии, как попал на эту встречу и как ее покинул. «Я был тогда новичком на фондовой бирже, – рассказывал он. – Утром того дня я услышал, что к вечеру Фанстон, вероятно, созовет пресс-конференцию, и поехал на биржу. На вахте я спросил охранника, где назначена встреча у господина Фанстона. Охранник сказал, что на шестом этаже, и проводил меня к лифту. Думаю, он решил, что я банкир, партнер Haupt, или адвокат. На шестом этаже было много людей. Я просто вышел из лифта и вошел в кабинет, где проходила встреча, и никто меня не остановил. Я не понимал почти ничего из того, что там происходило. Было понятно, что обсуждаются какие-то высокие ставки и готовится соглашение, в котором осталось согласовать лишь кое-какие спорные детали. Среди этих людей я знал в лицо только Фанстона. Я спокойно стоял там около пяти минут, когда кто-то меня заметил, и тут все они в один голос начали кричать, чтобы я уходил. Нет, они меня не выталкивали, но я понял, что лучше уйти».

Во время последовавшей затем фазы препирательств – а она оказалась долгой и мучительной – партнеры Haupt и их адвокаты заняли кабинет Фанстона, а представители банков и их адвокаты разместились в северном зале заседаний комитета, дальше по коридору. Фанстон, преисполненный решимости добиться заключения соглашения, текст которого инвесторы должны были получить до утреннего открытия торгов, был вне себя от ярости и беспокойства. Из всех сил пытаясь ускорить процесс, он взял на себя роль посыльного и дипломатического посредника. «Весь вечер в понедельник я бегал по кабинетам, повторяя: “Так, в этом пункте они не уступают, надо вмешаться” или “Время поджидает, до торгов осталось всего 12 часов, надо их поторопить”».

В 00:15, за 9 часов 45 минут до открытия торгов, соглашение было подписано в южном зале заседаний комитета 28 заинтересованными сторонами в атмосфере всеобщего изнеможения и одновременно безмерного облегчения. Как только во вторник утром открылись банки, фондовая биржа внесла на соответствующий счет 7,5 млн долл. – приблизительно треть всех своих резервов. С этого счета внешний управляющий мог брать средства. В то же утро сам управляющий – Джеймс Махони, ветеран фондовой биржи, – прибыл в штаб-квартиру Haupt, чтобы приступить к исполнению своих обязанностей. Фондовый рынок, воодушевленный верой в нового президента, или новостью об урегулировании проблемы с Haupt, или и тем и другим вместе, отреагировал невероятным повышением котировок, компенсировав все потери пятницы. Спустя неделю, 2 декабря, Махони объявил: со счетов фондовой биржи на счета попавших в беду клиентов поступило уже

1,75 млн долл.; к 12 декабря эта сумма достигла 5,4 млн, а к Рождеству – 6,7 млн. Наконец 11 марта 1964 года биржа смогла объявить, что выплатила 9,5 млн долл. и что клиенты Haupt, за исключением тех немногих, кого просто не смогли найти, получили свои деньги. В этом соглашении некоторые увидели безошибочное свидетельство того, что руководство Уолл-стрит чувствовало ответственность за общественный вред, причиненный неверными действиями членов биржи или простым невезением. Оно породило неоднозначную реакцию. Спасенные клиенты Haupt, естественно, испытывали чувство благодарности. Times писала, что соглашение стало свидетельством «чувства ответственности, каковое вселило уверенность в инвесторов» и «вероятно, помогло избежать возможной паники». Президент Джонсон выкроил время и позвонил из Вашингтона Фанстону, чтобы поздравить его с удачным решением. Председатель комиссии по ценным бумагам и биржам Уильям Кэри, ранее не замеченный в исполнении дифирамбов фондовой бирже, заявил в декабре: «Биржа впечатляюще продемонстрировала свою силу и озабоченность общественными интересами». Другие биржи мира хранили молчание, но если принять во внимание отнюдь не сентиментальные способы ведения биржевого бизнеса, то можно предположить, что не один биржевик недоуменно покачал головой, узнав о странных вещах, творившихся в Нью-Йорке. Фирмы – члены биржи, обложенные на трехлетний срок обязанностью выплатить 9,5 млн долл., были в целом удовлетворены, хотя многие ворчали – не следовало бы просить старые заслуженные фирмы с безупречной репутацией оплачивать убытки жадных новичков, преступивших границы дозволенного и пойманных за



руку. Удивительно, но никто не стал благодарить американские или британские банки за возмещение приблизительно половины ущерба. Наверное, дело в том, что благодарность банкам люди выражают только в телевизионных рекламных роликах.

Сама фондовая биржа разрывалась на части. С одной стороны, она, зардевшись от гордости, принимала поздравления, а с другой – мудро и, пожалуй, немилосердно настаивала, что этот поступок ни в коем случае нельзя считать прецедентом и что едва ли биржа поступит так еще раз. Более того, руководители биржи утверждали: она не стала бы помогать клиентам Haupt, если бы этот случай произошел раньше, даже очень ненамного раньше. Крукс, председатель биржи в самом начале 1950-х, говорил, что во время его председательства вероятность такого развития событий равнялась приблизительно одной второй. Фанстон, сменивший Крукса в 1951 году, говорил, что такое решение показалось бы ему «сомнительным» во время исполнения должности. «Идея ответственности перед обществом по своей сути эволюционна», – заметил он. Особенно раздражали его неоднократно раздававшиеся мнения, будто фондовая биржа повела себя так из чувства вины. Психологические интерпретации, по мнению Фанстона, неуместны и даже, пожалуй, грубы. Что же касается прежних управляющих, которые, возможно, осуждающе смотрели на действие с портретов в золоченых рамах, то об их реакции мы можем лишь гадать.

# 7. Побитые философы

## Провал коммуникации в General Electric

О самой большой проблеме американской промышленности середины XX столетия можно узнать, поговорив с кем-нибудь из не склонных к напыщенности промышленников. Выяснится, что это «проблема общения». Озабоченность тем, как донести свои мысли до других людей, характерна не только для промышленников, но и для большого числа интеллектуалов и творческих личностей, считающих общение или его отсутствие главной проблемой всего человечества (некоторые писатели и художники-авангардисты придали проблеме пикантную остроту, объявив себя *противниками* общения). В том, что касается промышленников и предпринимателей, я признаю, что, слыша, как они произносят слово «общение» – часто в совершенно таинственном смысле, – я долгие годы не мог понять, что они имели в виду. Нет, конечно, главный посыл понятен: все было бы хорошо, если бы, во-первых, они могли достигать до сотрудников своих организаций и, во-вторых, если бы их организации могли достигать до всех остальных. Меня озадачивало, как и почему в наши дни, когда фонды один за другим спонсируют научные исследования проблемы общения, отдельные лица и целые организации испытывают колоссальные трудности с внятным изложением своих мыслей, почему слушатели не могут понять и осознать то, что слышат.

Однажды я приобрел двухтомник государственного издательства правительства Соединенных Штатов, озаглавленный: «Слушания в подкомитете по антитрестовой и антимонопольной политике комитета по судебному праву Сената США на первой сессии в конгрессе 87-го созыва в соответствии с 52-й статьей конституции». После тщательного изучения его 1459 страниц я, кажется, наконец понял, на что жаловались предприниматели. Слушания, проходившие в апреле, мае и июне 1961 года под председательством сенатора Эстеса Кифовера из Теннесси, были посвящены известным теперь махинациям с ценами в электротехнической промышленности. Все закончилось судебным процессом, в результате которого в феврале 1962 года федеральный судья в Филадельфии наложил штрафы на общую сумму в 1 924 500 долл. на 29 фирм и 45 сотрудников, а семерых приговорил к месячному тюремному заключению. Так как общественность не знакома с материалами дела, а все обвиняемые признали себя виновными или не представили аргументы в свою защиту, и поскольку протоколы суда присяжных, признавших подсудимых виновными, остались тайной, ни у кого не имелось возможности узнать о подробностях нарушений. Тогда сенатор Кифовер решил: дело нуждается в огласке. Протоколы заседаний подкомитета и стали такой оглаской, и то, что раскрылось – по крайней мере, в отношении крупнейшей из обвиняемых компаний, – свидетельствовало о столь ужасающем отсутствии взаимопонимания, в сравнении с которым строительство Вавилонской башни могло бы послужить образцом согласованности.

В серии официальных обвинений, выдвинутых государством в окружном суде Филадельфии в период

между февралем и октябрём 1960 года, 29 компаний и их руководители обвинялись в неоднократном нарушении параграфа 1 закона Шермана от 1890 года, объявляющего противозаконным «любой контракт, объединение в форме треста или иной форме или сговор, препятствующие обмену или торговле и заключенные между несколькими штатами или с иностранными государствами» (закон Шермана был использован как инструмент в направленной против трестов политике Теодора Рузвельта, а вместе с законом Клейтона от 1914 года послужил орудием правительства в борьбе против картелей и монополий). Нарушения, о которых говорило правительство, были совершены в связи с продажей крупных и дорогостоящих деталей электрических машин, использующихся главным образом в государственных и частных электроэнергетических компаниях (силовые трансформаторы, распределительные щиты, турбины для генераторов и многое другое). Сговор – результат серии встреч руководителей якобы конкурирующих компаний с начала 1956 года и до 1959 года, на которых было достигнуто соглашение об установлении неконкурентных цен, заранее объявлены номинально закрытые заявки на индивидуальные контракты и достигнута договоренность о разделении долей прибыли. Государственное обвинение также утверждало, что в попытке сохранить конфиденциальность встреч руководители вышеозначенных компаний прибегали к таким средствам конспирации, как шифрованное обозначение предприятий в личной и деловой корреспонденции, телефонные звонки с телефонов-автоматов или домашних телефонов, а не с телефонов компаний и фабрикация фальшивых расходных счетов для сокрытия факта собрания в определенном городе в определенный

день. Но стратегия не сработала. Федеральное правительство в лице Роберта Бикса, в то время главы антитрестовского отдела министерства юстиции, раскрыло тайную деятельность с помощью некоторых участников, которые после того, как один сотрудник мелкой компании предал гласности эту историю ранней осенью 1959 года, стали один за другим взаимодействовать со следствием.

Экономическую и общественную важность дела можно убедительно продемонстрировать, приведя всего несколько цифр. В среднем за годичный период действия сговора в стране было израсходовано более 1,75 млрд долл. на приобретение упомянутых выше машин и приборов. Причем четвертая часть оборудования была закуплена федеральным правительством, правительствами штатов и администрацией отдельных городов (то есть за счет налогоплательщиков), а остальное купили частные электроэнергетические компании (компенсирующие рост цен на оборудование ростом цен на свои услуги). Чтобы показать, какие деньги фигурировали в индивидуальных актах купли-продажи, достаточно сказать: паровой электрогенератор мощностью 500 000 киловатт, чудовищная машина, стоит около 16 млн долл. Производители иногда довольно значительно снижают цены, порой на 25 %, а это значит, что, если торговля идет прозрачно, такой генератор можно где-то купить на 4 млн долл. дешевле. Если же представители компаний, производящих генераторы, вступают в сговор и фиксируют цену, то это повышает цену агрегата для потребителя на 4 млн. При этом почти наверняка таким потребителем в конце концов оказывается общество.

Выступая в Филадельфии с обвинениями, Бикс заявил: открывается «картина самых вопиющих, самых серьезных, самых широкомасштабных нарушений, какие мы наблюдали за всю историю основных отраслей американской промышленности». Незадолго до окончательного приговора судья Каллен Гейни пошел еще дальше. На его взгляд, нарушения представляли собой «нанесение шокирующего ущерба огромному сектору американской экономики, ибо ставка здесь – сохранение системы свободного предпринимательства». Реальные тюремные сроки свидетельствуют, что судья говорил вполне серьезно. Хотя за 70 лет после вступления в силу закона Шермана прошло немало успешных процессов, наказавших нарушителей, руководителей предприятий крайне редко отправляли в тюрьму. Неудивительно поэтому, что этот случай вызвал шквал публикаций в прессе. Журнал *New Republic*, например, жаловался, что газеты и журналы намеренно преуменьшают «самый крупный за последние десятилетия скандал», но обвинения и в самом деле казались шаткими. Учитывая равнодушие общества к распределительным щитам, неинтересные преступления против антитрестовского законодательства и относительную скудость подробностей сговора, просочившихся в прессу, приходится только удивляться, что делу было уделено такое внимание. Даже *Wall Street Journal* и *Fortune* опубликовали подробные и весьма познавательные статьи о скандале. В этих материалах можно уловить дух старой антикапиталистической журналистики, характерной для 1930-х годов. В конце концов, что может быть привлекательнее, чем несколько напыщенных, с иголки одетых и высокооплачиваемых

руководителей нескольких наиболее уважаемых корпораций, посаженные в тюрьму, будто заурядные карманники? Определенно, это крупнейшее судебное преследование бизнесменов с 1938 года, когда за спекуляцию деньгами клиентов за решетку был отправлен Ричард Уитни, тогдашний президент Нью-Йоркской фондовой биржи. Некоторые считали этот процесс самым громким после дела Teapot Dome<sup>[42]</sup>.

Высшие эшелоны власти и бизнеса полны лицемерия и лживости – таков апофеоз. Ни председатель совета директоров, ни президент компании General Electric, самого крупного фигуранта дела, не попали на скамью подсудимых. То же самое можно сказать и о компании Westinghouse Electric. Все четыре главных босса заявили, что ничего не знали о творившемся в их компаниях до тех пор, пока первые обвиняемые не начали давать показания в министерстве юстиции. Многих, однако, не удовлетворили отговорки. Лидеры утверждали, будто обвиняемые были руководителями среднего звена и могли нарушить закон только по распоряжению своих боссов или из-за царившей в корпорациях атмосферы, благоприятствовавшей политике фиксации цен. Теперь эти люди страдали за грехи непосредственных начальников. Среди недовольных оказался и судья Гейни. Зачитывая приговор, он сказал: «Надо быть по-настоящему наивным, чтобы поверить, будто столь долго совершавшиеся нарушения закона, поразившие крупную отрасль промышленности и приведшие к потере многих

---

<sup>42</sup> Имеется в виду первый в истории США «нефтяной» политический скандал (1921), последовавший из-за коррумпированности высшего руководства нефтяной компании.



миллионов долларов, были неизвестны тем, кто несет ответственность за поведение корпорации... Я убежден, что большая часть сидящих здесь обвиняемых разрывалась между муками совести и желанием проводить одобренную сверху корпоративную политику, что сулило им перспективы повышения, безбедное существование и высокие зарплаты».

Публика, естественно, хотела видеть зачинщика преступления и главаря банды. В этом качестве выступила General Electric, которая – к великому ужасу людей, связавших свою судьбу со штаб-квартирой компании на Лексингтон-авеню в Нью-Йорке, – привлекла к себе в ходе процесса львиную долю внимания как в прессе, так и на слушаниях в сенатском подкомитете. Эта компания с 300 000 работников и средним ежегодным объемом продаж в 4 млрд долл. была не только крупнейшей из 29 обвиненных в сговоре фирм, но и пятой из самых богатых компаний страны по состоянию на 1959 год. General Electric заплатила самый большой штраф (437 500 долл.). Мало того, это ее сотрудников приговорили к реальным (троих) и условным (восьмерых) срокам. Как будто для того, чтобы вселить страх в истинно верующих и повеселить насмешников, высшее руководство General Electric на много лет приняло на себя образ защитника успешной добродетели, всячески поддерживая систему свободной конкуренции, ту самую, которую хотело подорвать фиксацией цен. В 1959 году, вскоре после того как слухи о расследовании дошли до людей, определявших политику General Electric, высшее руководство компании снизило зарплату сотрудникам, вовлеченным в противозаконную деятельность. Одному вице-президенту заявили, что вместо 127 тыс. долл. он будет отныне

получать 40 тыс. долл. в год (едва он успел оправиться от этого удара, как судья Гейни оштрафовал его на 4000 долл. и отправил на месяц за решетку, а вскоре после освобождения компания просто уволила его). В отличие от General Electric, наказавшей сотрудников вне зависимости от приговора суда, компания Westinghouse такой практики не придерживалась. Руководство ждало, когда судья огласит приговор, а потом решило, что штраф и тюремное заключение – достаточное дисциплинарное взыскание, и вообще никого не наказало. Некоторые видели в таком отношении свидетельство, что высшие руководители Westinghouse – соучастники сговора. Другие считали, что это похвальное, пусть даже и молчаливое признание того, что высшее руководство компаний-нарушителей принимает на себя ответственность, пусть даже только моральную, за все нарушения и не считает себя вправе наказывать заблудших. С этой точки зрения, руководство General Electric, по-быстрому наказав выявленных виновников снижением жалованья, лишь пыталось спасти свою шкуру. Оно отдало на съедение волкам нескольких несчастных, или, как выразился сенатор из Мичигана Филипп Харт, заняло позицию Понтия Пилата.

То были нелегкие времена для Лексингтон-авеню! После многих лет спокойствия, когда компания успешно рядилась в одежды мудрого и добродетельного корпоративного учреждения, люди в штаб-квартире, отвечавшие за связи с общественностью, столкнулись с нелегким выбором. Им надо было представить высшее руководство либо в роли глупцов, либо в роли жуликов. Пришлось склонять чашу весов в пользу «глупости». Судья Гейни в заявлении, что высшее руководство не

только участвовало в сговоре, но и одобряло его, поддерживал версию «жюльничества». Но его анализ мог быть и верным, и ошибочным. После чтения материалов подкомитета сенатора Кифовера я пришел к печальному выводу, что правду мы, скорее всего, не узнаем никогда. Как явствует из свидетельских показаний, чистая вода моральной ответственности G.E. безнадежно замутнена напряженным и невразумительным общением – столь запутанным, что порой казалось: если бы какой-то из боссов компании действительно приказал подчиненному нарушить закон, то подчиненный наверняка посчитал бы, что понял его превратно. А если бы подчиненный доложил боссу о встрече с представителями конкурентов, то босс решил бы, что речь идет о встрече на поле для гольфа или за карточным столом. Складывается впечатление, что подчиненный, получивший прямое устное распоряжение от босса, должен был сначала сообразить, надо ли понимать распоряжение как таковое или считать, что босс сказал нечто совсем противоположное. В свою очередь, босс должен был в разговоре с подчиненным понять, говорит ли тот правду или его слова надо расшифровывать с помощью неизвестного ключа. Такова проблема в двух словах. Я напрямую предлагаю любому потенциальному получателю гранта на исследование заняться изучением этого странного феномена на приведенных мною примерах.

Последние восемь лет в компании General Electric действовало правило под номером 20.5, которое, в частности, гласит: «Ни один сотрудник не имеет права вступать в переговоры, соглашения, составление планов явных или подразумеваемых, формальных или неформальных с любым конкурентом в том, что касается

цен, условий или порядка продаж, производства, распределения, территорий или клиентов; сотрудник не имеет права обсуждать с конкурентом цены, условия или порядок продаж или другую важную для конкурента информацию». По сути, это правило – лишь директива персоналу General Electric соблюдать федеральное антitrustовское законодательство, если не считать, что они более конкретны и более емки в отношении цен. Незнание руководителями, отвечающими за ценообразование в компании, правила 20.5 или непонимание его требований – вещь почти невозможная: чтобы знакомить с ним новых сотрудников и освежать в памяти старых, компания периодически распечатывает правило и распространяет его среди персонала. Кроме того, все сотрудники расписываются под правилом, подтверждая, что ознакомились и обязываются его соблюдать. Проблема – во всяком случае, во время судебного процесса и в течение долгого времени до него – заключалась в том, что некоторые лица в General Electric просто не верили, что все описанное надо воспринимать всерьез. Они считали, что правило 20.5 – чистая проформа, всего лишь юридическое прикрытие компании и боссов; что встречи и беседы с конкурентами – обычная практика компании; и что когда начальник велит подчиненному соблюдать правило 20.5, он на самом деле велит его нарушать. Каким бы абсурдным ни казалось последнее допущение, его можно понять, узнав, что некоторые руководители, устно призывая подчиненного подписать текст правила, красноречиво ему подмигивали. Например, в мае 1948 года состоялось совещание менеджеров по продажам G.E., во время которого открыто обсуждали вопрос о подмигиваниях. Роберт Пакстон, руководитель G.E. высшего звена,

ставший впоследствии президентом компании, обратился к присутствующим с речью о нарушениях антитрестовского законодательства, и после этой речи Уильям Джинн, руководитель отдела продаж в секции трансформаторов, огорошил своего босса, сказав: «Я не заметил, чтобы вы подмигивали». Пакстон ответил вполне серьезно: «Я не подмигивал, я говорил совершенно серьезно. Это приказ». Когда сенатор Кифовер спросил Пакстона, давно ли в компании практикуют подмигивания, тот ответил, что впервые заметил такую практику в 1935 году, когда его босс, отдавая какие-то распоряжения, сопровождал их подмигиванием или каким-то равноценным действием. Когда через какое-то время до Пакстона наконец начал доходить смысл подмигивания, у него возникло желание забыть о дальнейшей карьере и двинуть босса по физиономии. Далее Пакстон сказал: его неприятие подмигиваний было таким сильным, что в компании его прозвали Немигающим, так как сам он никогда не подмигивал подчиненным.

Хотя Пакстон в 1948 году недвусмысленно выразил свое отношение к подмигиванию и всерьез настаивал на соблюдении правил и предписаний, он не сумел достучаться до Джинна. Тот в конце концов довел до совершенства технологию фиксации цен (конечно, для того чтобы фиксировать цены, необходимо участие как минимум двух компаний, но, судя по всему, именно General Electric задавала тон во всей отрасли). Тринадцать лет спустя Джинн, освобожденный из тюрьмы и от годового оклада в 135 тыс. долл., предстал перед сенатским подкомитетом, чтобы среди прочего дать отчет о своей странной реакции на лишние подмигивания распоряжения. Джинн объяснил, что

проигнорировал их, потому что получил противоположные по смыслу распоряжения от двух других боссов в иерархии GE, Генри Эрбена и Френсиса Фэйрмана, а на вопрос, почему он последовал приказам этих двоих, а не Пакстона, поведал, что они излагали свои инструкции внятнее, убедительнее и сильнее. Особенно это касается Фэйрмана, который, как подчеркнул Джинн, доказал: он «великий знаток общения, великий философ и, честно говоря, блестящий поборник идеи стабильности цен». Эрбен и Фэйрман запросто убрали с дороги наивного чудака Пакстона, свидетельствовал Джинн.

Было бы очень полезно и интересно послушать самих Эрбена и Фэйрмана, чтобы понять, какой дар позволил им взять верх над Пакстоном. К сожалению, ни один из этих философов не мог свидетельствовать перед комитетом, так как оба к тому времени умерли. Пакстона, который еще жил и здравствовал, Джинн описывал как одного из философов от торговли, выступавшего на стороне Господа. «Говоря о мистере Пакстоне, я могу утверждать, что мистер Пакстон ближе к Адаму Смиту, чем любой из известных мне американских бизнесменов», – заявил на слушаниях Джинн. Тем не менее в 1950 году, когда Джинн в частной беседе признался Пакстону, что «скомпрометировал себя» в глазах антитрестовского законодательства, Пакстон без обиняков сообщил ему, что он дурак, но не рассказал об этом ни одному из руководителей компании. Объясняя, почему он этого не сделал, Пакстон сказал: в момент признания он уже не был начальником Джинна, и, исходя из этических соображений, рассказ о признании был бы не чем иным, как «сплетней» и «доносом».



Тем временем Джинн, не будучи подчиненным Пакстона, начал регулярно встречаться с конкурентами и одновременно стремительно подниматься по служебной лестнице. В ноябре 1954 года он стал генеральным менеджером отдела трансформаторов, штаб-квартира которого находилась в Питсфилде. Это должность на уровне вице-президента компании. После назначения Ральф Кординер, в то время (с 1949 года) председатель совета директоров General Electric, вызвал его в Нью-Йорк, чтобы лично предписать Джинну неукоснительно соблюдать директиву 20.5. Кординер был так красноречив и убедителен, что правило стало сразу ясным и понятным Джинну, но лишь на то время, какое потребовалось, чтобы дойти до кабинета Эрбена. Там понимание несколько потускнело и затуманилось. Эрбен, руководитель отдела дистрибуции, был непосредственным подчиненным Кординера и непосредственным начальником Джинна. Согласно показаниям Джинна, как только они остались в кабинете одни, Эрбен немедленно отменил распоряжение Кординера, заявив: «Продолжайте действовать в прежнем духе, но делайте все с умом и осмотрительно». Дар общения, доставшийся Эрбену свыше, возымел действие, и Джинн продолжил встречаться с конкурентами. «Я понимал, что мистер Кординер мог меня уволить, – сказал Джинн Кифоверу, – но также понимал, что работаю на мистера Эрбена».

В конце 1954 года Пакстон занял место Эрбена, снова став боссом Джинна. Джинн тем не менее продолжал встречаться с конкурентами, но, зная, как неодобрительно относился к этому Пакстон, ничего ему не рассказывал. Более того, он засвидетельствовал, что в течение одного-двух месяцев убедился, что ни при каких



условиях не может позволить себе отказаться от этих встреч: как раз тогда, в январе 1955 года, вся электротехническая промышленность оказалась вовлечена в ценовую войну – из-за скоротечности и уступок покупателям прозванную «белой распродажей», – и некогда любезные друг с другом конкуренты начали изо всех сил кусать друг друга. Сговор конкурентов как раз и должен был предотвратить слишком яркие проявления духа свободного предпринимательства. Но именно в тот момент предложение электротехнических товаров катастрофически превысило спрос, и заговорщики мало-помалу начали нарушать достигнутые договоренности. Пытаясь справиться с ситуацией, говорил Джинн, он «пользовался той философией, которой меня научили». То есть он продолжал встречаться с партнерами по сговору в надежде, что удастся сохранить в силе хотя бы *некоторые* договоренности. Что касается Пакстона, то, по мнению Джинна, этот философ не только не подозревал о продолжавшихся встречах, но был настолько привержен концепции свободной и агрессивной конкуренции, что радовался разразившейся ценовой войне, несмотря на ее катастрофические последствия для доходов всех заинтересованных лиц (в своих показаниях Пакстон категорически отрицал, что его радовала ценовая война).

В течение года кризис был преодолен, и дела компании пошли лучше, а в январе 1957 года Джинн, без особых потерь переживший бурю, стал вице-президентом. Одновременно его перевели в Скенектади и назначили директором турбогенераторного завода. Кординер снова вызвал его в штаб-квартиру

компании и прочел лекцию о правиле 20.5 – он вообще сделал эти лекции регулярными. Каждый раз, когда нового сотрудника назначали на высокий управленческий пост или старый сотрудник получал повышение, счастливчика вызвали в кабинет председателя совета директоров и заставляли выслушать мантру об аскетизме. В своей книге «Сердце Японии» Александр Кэмпбелл пишет, что в одной крупном японском электротехническом концерне был составлен список из семи заповедей компании (например, «Будь вежливым и искренним!») и что каждое утро на всех 30 заводах рабочие, стоя по стойке смирно, хором повторяли эти заповеди, а потом пели гимн компании («Все время наращивать производство, любить работу и всего себя отдавать ей!»). Кординер не заставлял подчиненных декламировать или петь правило 20.5 – насколько известно, текст даже не был положен на музыку, – но после определенного количества повторений такие люди, как Джинн, наверное, знали правило наизусть и могли бы, наверное, спеть его на любую пришедшую на ум мелодию.

На сей раз внушение Кординера не только произвело на Джинна должное впечатление, но и осталось в его мозгу в первоначальном виде. Джинн, если верить его свидетельству, пережил второе рождение и за одну ночь сделался убежденным противником фиксации цен. Представляется, однако, что внезапное обращение нельзя приписать волшебной силе убеждения Кординера или даже эффекту постоянного повторения – «капля камень точит», так как преобразование Джинна было чисто прагматическим, как переход Генриха VIII в протестантизм. Он, по его собственному признанию, переменился, потому что лишился «крыши».

– Чего вы лишились? – в изумлении переспросил сенатор Кифовер.

– Ну, крыши, – простодушно повторил Джинн. – Прикрытия мистера Эрбена. Его, как и всех моих бывших коллег, уже не было рядом. Теперь я работал только на мистера Пакстона, а у его отношение к таким делам известно... Вся философия, на которой я был воспитан, потеряла значение.

Если Эрбен, переставший быть боссом Джинна с конца 1954 года, обеспечивал ему надежную крышу, то, значит, Джинн и до того прожил без прикрытия целых два года, но, должно быть, из-за перипетий ценовой войны не заметил его отсутствия. Однако все возможно в этом мире. Может, теперь Джинн внезапно и неожиданно понял, что лишился одновременно и крыши, и старой философии. Быстро заполнив образовавшуюся пустоту новыми принципами, Джинн распространил отпечатанное правило 20.5 среди менеджеров турбогенераторного завода и завершил все это пропагандой – как он это назвал – «политики лепрозория»: он настоятельно советовал подчиненным избегать даже случайных контактов с коллегами из конкурирующих компаний, ибо «как только устанавливаются какие-то отношения, они – как я понял на собственном горьком опыте – углубляются, и начинается мошенничество». Но судьба сыграла с Джинном злую шутку, и он, не отдавая себе отчета, попал в то же положение, в каком годами пребывали Пакстон и Кординер, – в положение философа, тщетно пытающегося внушить заповеди Господа шайке, отвергающей Его дары и постоянно впадающей в ересь мошенничества, от которого предостерегал босс. Таким образом, в течение 1957 и 1958 годов, а также в первой половине года 1959-го двое

подчиненных Джинна одной рукой подмахивали правило 20.5, а другой решительно подписывали фиксирующие цены соглашения на множестве встреч с конкурентами в Нью-Йорке, Филадельфии, Хот-Спрингсе и Скайтопе – и это еще не все пункты конспиративных встреч.

Похоже, что Джинн так и не сумел передать сияющее чистотой мировоззрение другим, и все его трудности коренились в извечном проклятии общения. Когда на слушаниях Джинна спросили, как он мог допустить, что его подчиненные-нарушители зашли так далеко, он ответил: «Я должен признать, что допустил ошибки в общении. Я не смог как следует донести до парней мою точку зрения. Цена так важна для успешного ведения дел, что, рассуждая философски, мы должны внушать окружающим не только то, что фиксация цен противоречит закону, но что этого нельзя делать по очень многим другим причинам. Это требовало философского подхода, требовало радикального изменения стиля общения. А я все говорил подчиненным, чтобы они этого не делали, но ребята не всегда ко мне прислушивались и преступали границы... Я должен признаться, что эта ошибка в общении, за которую я готов принять свою долю ответственности».

Искренне стараясь проанализировать причины неудачи, сказал Джинн, он в конце концов пришел к выводу, что одних только директив недостаточно; нужна «совершенная философия, полное понимание, абсолютное уничтожение барьеров, если мы хотим управлять нашими компаниями по тем принципам, по которым должно жить и работать».

В этом месте сенатор Харт не удержался от замечания: «Вы можете общаться сколько угодно, до

самой смерти, но если правило, которое вы хотите внушить, – даже закон страны – воспринимается аудиторией как нечто вроде безобидной сказочки, то вы никогда и ничего не внушите».

Джинн печально согласился с этим комментарием.

Концепция уровней коммуникации получила дальнейшее развитие в показаниях другого обвиняемого, Фрэнка Стелика, директора отдела низковольтных распределительных щитов с мая 1956-го по февраль 1960 года (как известно почти всем, распределительные щиты служат для включения и защиты аппаратуры, используемой в выработке, передаче и распределении электроэнергии; в США объемы ежегодных продаж этого оборудования достигают 100 млн долл.). Часть указаний Стелик получал от начальства в обычной устной и письменной форме, а часть – приблизительно такую же, если верить его свидетельству, – менее интеллектуальным способом, скорее, подсознательно. Обвиняемый назвал процедуру «толчками». Очевидно, когда в компании случилось нечто, производившее на Стелика сильное впечатление, он сверялся с неким внутренним вольтметром, определял силу удара и пытался по ней разобраться, куда клонится политика руководства. Например, на слушаниях он показал, что в течение 1956, 1957 и большей части 1958 года искренне верил, что GE свято придерживается принципов, изложенных в правиле 20.5. Но потом, осенью 1958 года, Джордж Бьюренс, непосредственный начальник Стелика, сказал ему, что он, Бьюренс, получил указание от Пакстона, бывшего в то время президентом GE, встретиться за обедом с Максом Скоттом, президентом

I-T-E Circuit Breaker Company, важным конкурентом GE на рынке распределительной аппаратуры. В своих показаниях Пакстон признал этот факт, но заявил, что, хотя он действительно отправил Бьюренса на встречу со Скоттом, Бьюренс получил указание ни в коем случае не обсуждать с конкурентом цены. Очевидно, Бьюренс забыл упомянуть об этом нюансе в разговоре с подчиненным. Как бы там ни было, высшее командование уполномочило Бьюренса отобедать с архиконкурентом. Тогда, сказал Стелик, «меня сильно ударило». Когда Стелика попросили объяснить это выражение, он сказал: «Работая в компании, испытываешь множество толчков и ударов, которые влияют на отношение к компании, и это был один из таких толчков». Эти толчки – сильные и слабые – накапливались, и наконец сработал кумулятивный эффект. Стелик понял, что заблуждался, полагая, будто компания уважает правило 20.5. Соответственно, когда в конце 1958 года он получил приказ Бьюренса начать обсуждение цен с конкурентами, его это несколько не удивило.

Стелик выполнил распоряжение Бьюренса, что привело к целой серии новых ударов, на этот раз куда более грубых и ощутимых. В феврале 1960 года General Electric сократила его зарплату с 70 до 26 тыс. долл. в год за нарушение правила 20.5; годом позже судья Гейни приговорил Стелика к штрафу в 3000 долл. и к тюремному заключению на 30 суток условно за нарушение закона Шермана, а через месяц после этого GE намекнула Стелику, что ему стоит написать заявление об отставке, – и приняла ее. Действительно, в последние годы работы на фирме Стелик мучился от таких же

потрясений, как герой Реймонда Чандлера<sup>[43]</sup>. Однако показания, которые дал на слушаниях Л. Джизон, управляющий маркетинговым отделом завода низковольтных распределительных щитов, свидетельствуют: так же, как упомянутый герой Чандлера, Стелик был не лишен и способности раздавать удары. Джизон, подчинявшийся непосредственно Стелику в иерархии Г.Е., рассказал сенатскому подкомитету, что, хотя он принимал участие во встречах, на которых решались вопросы фиксации цен до апреля 1956 года, когда Стелик стал его начальником, он не нарушал антитрестовское законодательство до конца 1958 года, а затем сделал это только в результате внешнего толчка, причем лишеного мягкости, о которой говорил Стелик, рассказывая о первом столкновении с этим явлением. Толчок исходил непосредственно от Стелика, который, кажется, не полагался на волю случая, общаясь с подчиненными. По словам Джизона, Стелик приказал ему «возобновить встречи с конкурентами, сказав, что политика компании остается неизменной и риск так же велик, как всегда, а также что если наша деятельность будет раскрыта, то меня лично либо уволят, либо накажут дисциплинарным взысканием и, кроме того, будут судить за нарушение государственного законодательства». Итак, Джизон мог выбирать из трех возможностей: уволиться, не подчиниться распоряжению начальника (и в этом случае, как он думал, «они найдут другого исполнителя») или подчиниться приказу и нарушить антитрестовское законодательство, не

---

<sup>43</sup> Реймонд Торнтон Чандлер (1888–1959) – американский писатель-реалист и критик, автор детективных романов, повестей и рассказов. Один из основателей жанра «крутого детектива», сценарист фильмов в жанре нуар. Главный герой многих романов Чандлера – калифорнийский частный детектив Филип Марлоу.



защитившись предварительно от возможных последствий. Короче, он столкнулся с теми же альтернативами, с какими сталкиваются международные шпионы.

Хотя Джизон возобновил контакты с конкурентами, его не осудили, вероятно, потому, что он был слишком мелкой сошкой. Со своей стороны, GE понизила его в должности, но не уволила. Было бы ошибкой полагать, будто Джизон безболезненно пережил этот опыт. На вопрос сенатора Кифовера, не считал ли он, что распоряжение Стелика ставит его в невыносимое положение, Джизон ответил: в то время он так не считал. Когда же его спросили, считает ли он несправедливым понижение в должности за выполнение распоряжений непосредственного руководителя, Джизон ответил: «Я так не считаю». Судя по ответам, Джизон тяжело пережил доставшиеся на его долю удары.

Другая сторона проблемы общения – это трудности, возникающие у начальников с пониманием того, что говорят подчиненные. Эту сторону можно наглядно продемонстрировать на примере показаний Реймонда Смита, директора трансформаторного завода с начала 1957-го по конец 1959 года, и Артура Винсона, в октябре 1957 года назначенного вице-президентом, отвечавшим за работу аппарата GE, а также членом исполнительного комитета компании. Смит исполнял те же обязанности, что и Джинн в предыдущие два года, и когда Винсон получил назначение, он стал непосредственным начальником Смита. Самая большая зарплата Смита в рассматриваемый период составляла 100 тыс. долл. в год, а основная зарплата Винсона равнялась 110 тыс.

долл. плюс различные бонусы, размер которых колебался от 45 до 100 тыс. На слушаниях Смит показал: 1 января 1957 года, в день, когда он возглавил отдел трансформаторов, – а это был, надо заметить, праздничный день, – он встретился с председателем совета директоров Кординером и исполнительным вице-президентом Пакстоном, и Кординер дал ему уже привычное напутствие относительно правила 20.5. Однако к концу 1957 года конкуренция стала настолько серьезной, что трансформаторы приходилось продавать со скидкой до 35 %. Смит решил на свой страх и риск вступить в переговоры с конкурентами в надежде стабилизировать рынок. Он считал свои действия вполне оправданными, ибо, как сам признался, был твердо убежден, что как в компании, так и во всей отрасли переговоры такого рода «в порядке вещей».

К тому моменту, когда Винсон в октябре стал начальником Смита, Смит регулярно посещал встречи, на которых конкуренты договаривались о фиксации цен, и решил, что должен поставить нового босса в известность. Соответственно, сказал он на слушаниях, два или три раза, когда они с Винсоном оказывались наедине во время обсуждения текущих проблем, он говорил шефу: «Сегодня утром у меня была встреча с кланом». Юрист подкомитета спросил Смита, не высказывался ли он более определенно, например, не говорил ли: «Мы встречаемся с конкурентами, чтобы остановить падение цен. Здесь у нас образовался небольшой сговор, и я не хочу, чтобы это стало достоянием гласности». Смит ответил, что никогда не говорил ничего даже отдаленно похожего – и никак не комментировал свои высказывания насчет «встречи с кланом». Он не стал вдаваться в подробности, почему не выражался более

откровенно, но сами собой напрашиваются две логические возможности. Вероятно, он надеялся, что сможет так информировать Винсона о ситуации, чтобы сказать правду, но одновременно избавить себя от риска быть обвиненным. С другой стороны, вполне возможно, что у него не было такого намерения и он просто витиевато выражался, что вообще характерно для его стиля общения (Пакстон, близкий друг Смита, часто пенял ему, что он «слишком туманно выражается»). Как бы то ни было, Винсон, согласно свидетельствам на слушаниях, просто не понимал Смита. В самом деле, он даже не помнил такого выражения, как «встреча с кланом», но помнил, что Смит говорил нечто вроде: «Ладно, я покажу новый план ребятам». Согласно показаниям Винсона, он считал, что под ребятами Смит имел в виду сотрудников отделов продаж General Electric, а под новым планом – маркетинговый план компании. Винсон сказал также, что испытал сильное потрясение, когда узнал – через пару лет, когда все вышло наружу, – что, говоря о «новых планах» и «ребятах», Смит имел в виду планы фиксации цен и конкурентов. «Думаю, что господин Смит – искренний человек, – свидетельствовал Винсон. – Уверен, что мистер Смит считал, что сообщает мне о планах посетить такие встречи, но я не понимал значения его слов».

Смит, со своей стороны, был уверен, что смысл его слов прекрасно доходил до Винсона. «У меня ни разу не создалось впечатления, будто он неверно меня понимает», – настаивал Смит. Опрашивая позже Винсона, Кифовер спросил, может ли руководитель, занимающий такой высокий и ответственный пост в электротехнической компании, быть наивным настолько, чтобы не понять, о каких «ребятах» идет речь. «Я не

думаю, что это наивность, – ответил Винсон. – У нас много всяких ребят... Возможно, я и наивен, но говорю правду, а в этих делах я действительно мало понимаю».

Сенатор Кифовер: Мистер Винсон, вы не стали бы вице-президентом с окладом 200 тыс. долл. в год, если бы были наивным человеком.

Винсон: Думаю, что в таких делах я действительно наивен, и, наверное, это помогло мне стать вице-президентом.

Здесь, уже в совершенно ином контексте, снова во весь рост встает проблема общения. Действительно ли Винсон имел в виду то, что говорил сенатору Кифоверу, сказав, что наивность в отношении нарушений антитрестовского законодательства помогла ему стать вице-президентом General Electric с окладом 200 тыс. и удержаться на посту? Маловероятно. Но что же имел в виду Винсон? Что бы ни значил его ответ, ни федеральные антитрестовские законодатели, ни члены сенатской комиссии не смогли доказать, что Смиту удалось донести до сознания Винсона информацию, что он занимался фиксацией цен. В отсутствие доказательств не смогли установить и то, что, по всей видимости, хотели установить: что, по меньшей мере, один человек из самой верхушки руководства GE, входящий в святая святых компании, замешан в темных делах. В самом деле, когда история сговора выплыла наружу, Винсон не только принял участие в решении компании наказать Смита, намного понизив его в должности, но и сам проинформировал его об этом – оба поступка, если он понимал, о чем говорил ему Смит в 1957 году, суть верх цинизма и лицемерия (между прочим, Смит не согласился на понижение в должности, уволился из General Electric и

после того, как был оштрафован на 3000 долл. судьей Гейни и получил 30 суток тюремного заключения условно, нашел себе работу за 10 тыс. долл. в год).

Это не единственный эпизод, демонстрировавший отношение Винсона к делу. Его имя было названо среди прочих в обвинительном заключении большого жюри, ставшем поводом для судопроизводства, связанного не с пониманием иносказаний Смита, а со сговором в отделе распределительной аппаратуры. В связи с этим делом четыре руководителя отдела – Бьюренс, Стелик, Кларенс Берк и Фрэнк Хентшель – дали показания сначала перед судом присяжных, а затем перед сенатской комиссией о том, что в июле, августе и сентябре 1958 года (ни один из обвиняемых не смог назвать точной даты) Винсон обедал с ними в столовой завода распределительных щитов в Филадельфии и за едой давал инструкции относительно контактов с конкурентами по поводу сдерживания падения цен. И вот в отеле «Треймор» в Атлантик-Сити 9 ноября 1958 года состоялась встреча, на которой присутствовали представители General Electric, Westinghouse, Allis-Chalmers Manufacturing Company, Federal Pacific Electric Company и I-T-E Circuit Breaker Company. Тогда были распределены доли продаж продукции компаний государственным электрическим агентствам разного уровня, при этом General Electric досталось 39 %, Westinghouse – 35 %, I-T-E – 11 %, Allis-Chalmers – 8 %, и Federal Pacific Electric – 7 % рынка. На следующих встречах достигли соглашения о долях продаж частным покупателям. При этом разработали формулу предложения выгодной цены покупателям, и это право раз в две недели переходило от одной компании к другой. В связи с такой периодичностью ротацию называли формулой лунных фаз, и лирическое название

привело к лирическим отступлениям в допросе сенатором Кифвером Л. Лонга, одного из руководителей Allis-Chalmers:

Сенатор Кифвер: Что вы можете сказать о фазах луны?

Лонг: Эту операцию с лунными фазами провертывали люди ниже меня по рангу. Я думал, что так называлась какая-то рабочая группа...

Ферралл (юрист сенатской комиссии): Вам когда-нибудь докладывали о ее работе?

Лонг: О фазах луны? Нет.

Винсон заявил прокурорам министерства юстиции и повторил на слушаниях в сенатском подкомитете, что он ничего не знал о встрече в Трейморе, о фазах луны и вообще о каком-либо сговоре до тех пор, пока все это не стало достоянием гласности. Что же касается обеда в заводской столовой, то Винсон настаивал, что такого обеда вообще не было. В связи с этим Бьюренс, Стелик, Берк и Хентшель согласились подвергнуться исследованию на детекторе лжи, предоставленном ФБР, и прошли тест. Винсон отказался пройти исследование, сначала объяснив отказ советом адвоката и собственным нежеланием, а потом, услышав, как прошли тест четверо других обвиняемых, заявил, что эта машина никуда не годится, так как не признала их лжецами. Было установлено, что в течение июля, августа и сентября Бьюренс, Берк, Стелик и Хентшель восемь раз вместе обедали в заводской столовой, а Винсон предоставил министерству юстиции чеки своих расходов, сделанных в каждый из этих дней в самых разных местах. Перед

лицом этих доказательств министерство юстиции сняло с Винсона обвинения, и он остался вице-президентом General Electric. Ничто из того, что сенатскому подкомитету удалось выжать из Винсона, не могло заинтересовать прокуроров и не поколебало позицию защиты.

Так верхний эшелон GE вышел из неприятности целым и невредимым. Расследование показало, что участие в сговоре поразило практически всю организацию, но не до самого верха. Джизон, и с этим согласились и суд, и сенатский подкомитет, получал распоряжения от Стелика, Стелик – от Бьюренса, и конец цепочки повисал: ведь хотя Бьюренс и говорил, что получал приказы от Винсона, тот отрицал этот факт и сумел документально обосновать свою позицию. Государство в лице сенатской комиссии в конце расследования констатировало: оно не может доказать или утверждать, что председатель совета директоров Кординер или президент компании Пакстон санкционировали сговор или вообще знали о его существовании, тем самым официально исключив даже версию, что они объяснялись с подчиненными с помощью символов. Позднее Пакстон и Кординер давали показания перед сенатским подкомитетом в Вашингтоне, но и подкомитет не смог доказать, что они когда-либо снисходили до подмигиваний.

После того как Джинн отозвался о Пакстоне как о самом последовательном и стойком поборнике свободного предпринимательства в компании General Electric, Пакстон объяснил подкомитету, что его отношение к этому предмету сформировалось не прямо



под влиянием Адама Смита, а, скорее, под влиянием бывшего босса G.E., под началом которого ему пришлось работать, – покойного Джерарда Своупа. Своуп, заявил Пакстон, всегда твердо верил: конечная цель бизнеса – производство дешевых товаров для большого числа людей. «Я считал так же тогда, считаю и теперь, – сказал Пакстон. – Думаю, это самые замечательные слова об экономической философии из сказанных по этому поводу промышленниками». Давая свидетельские показания, Пакстон привел философские и иные объяснения каждой ситуации с фиксацией цен, в связи с которыми в расследовании упоминалось его имя. Например, следствие выяснило, что в 1956 или 1957 году один молодой человек по имени Джерри Пейдж, младший сотрудник отдела распределительной аппаратуры, написал непосредственно Кординеру письмо, в котором сообщал: родственные отделы General Electric и нескольких конкурирующих компаний вошли в сговор и обменивались информацией о ценах, пользуясь секретным кодом, основанным на разных цветах почтовой бумаги. Кординер передал письмо Пакстону и приказал досконально разобраться в деле, и Пакстон провел служебное расследование и пришел к выводу, что сговор на цветной бумаге – «плод больного воображения мальчишки». Это заключение Пакстона было верным, хотя позднее выяснилось, что ценовой сговор в отрасли производства распределительных щитов все же имел место в 1956 и 1957 годах. Но вполне заурядный сговор, в формате личных встреч, участники обошлись без такой театральщины, как письма на разноцветной бумаге. Пейджа из-за болезни не смогли вызвать на слушания.

Пакстон признал, что было несколько случаев, когда он вел себя как «последний тупица» (едва ли он был

тупицей, ибо его работу на посту президента компании оценивали намного выше, чем работу Винсона, – основной оклад Пакстона составлял 125 тыс. долл., плюс ежегодные выплаты в размере 175 тыс., плюс акции, позволявшие много получать, но платить низкие налоги). Что касается отношения Пакстона к общению внутри компании, то в этом отношении он оказался большим пессимистом. Когда на слушаниях Пакстона спросили, что он может сказать по поводу разговоров Смита и Винсона в 1957 году, он ответил: лично зная Смита, он не может «представить себе этого человека в роли лжеца» – и далее продолжил:

«В молодости я охотно играл в бридж. Нас было четверо друзей, и мы за зиму играли примерно по 50 робберов. Думаю, неплохо играли. Если вы, джентльмены, сами играете в бридж, то знаете, что существует кодовый язык, с помощью которого партнеры обмениваются информацией во время игры. Это стилизованная форма игры... Когда же я думаю о ценовом сговоре – а на меня произвели сильное впечатление свидетельства Смита, как он говорил о «встрече клана» или «встрече с ребятами», – я начинаю думать, что это, должно быть, стилизованный метод общения между людьми, имеющими дело с конкуренцией. Тот же Смит мог сказать: «Я говорил Винсону, что делал», а Винсон при этом мог не иметь ни малейшего понятия о том, что ему сообщают, и первый из них готов под присягой сказать «да», а второй – «нет», и оба убеждены, что говорят чистую правду... В разговоре они были настроены на разные частоты. В свои слова каждый из них вкладывал недоступный

собеседнику смысл. Я уверен, что оба правдивы, но их общение лишено взаимопонимания».

Определенно, это пессимистический анализ проблемы общения.

Статус председателя совета директоров Кординера, как явствует из его показаний сенатской комиссии, чем-то напоминает статус пресловутых бостонских браминов<sup>[44]</sup>. Его заслуги перед компанией, которые поистине высоко оплачивались (в 1960 году его годовой оклад превышал 280 тыс. долл., плюс доходы будущих лет в сумме около 120 тыс., плюс фондовые опционы стоимостью, вероятно, сотни тысяч долларов), несомненно, весьма значительны, но работал Кординер на таком заоблачном уровне – во всяком случае, в том, что касалось антитрестовского законодательства, – что он, похоже, вообще утратил способность общаться с обычными земными людьми. Когда он решительно заявлял на слушаниях, что никогда не подозревал о разветвленной сети сговоров, из его слов можно было заключить, что в данном случае речь идет не о недостаточном общении, а о полном отсутствии такового. Кординер не рассказывал сенатскому подкомитету ни о философии, ни о философах, как Джинн и Пакстон, но из того, что Кординер регулярно приказывал перепечатывать и раздавать сотрудникам правило 20.5, а свои речи пересыпал похвалами духу свободного

---

<sup>44</sup> Специфическая социальная прослойка Бостона, для которой характерен замкнутый, квазиаристократический образ жизни. Внешние признаки – новоанглийский (бостонский) акцент и диплом об окончании Гарвардского университета. Термин был в шутку предложен писателем Оливером Холмсом-старшим в одном из романов (1861) по аналогии с высшей индийской варной, дабы подчеркнуть значимость сообщества и его духовную высоту.

предпринимательства, можно заключить, что он был *un philosophe sans le savoir*<sup>[45]</sup> и внушал людям истины от Господа. Никто не мог с уверенностью утверждать, будто он когда-нибудь кому-нибудь подмигивал. Кифовер ознакомился с длинным списком нарушений антитрестовского законодательства, допущенных General Electric за полвека, и спросил Кординера, работавшего в компании с 1922 года, знал ли он об этих нарушениях. Кординер ответил, что всегда узнавал о них *post factum*. Комментируя свидетельства Джинна, что Эрбен в 1954 году отменил его [Кординера] прямое распоряжение, Кординер сказал, что читал об этом с «большой тревогой» и «столь же большим удивлением»: Эрбен всегда стоял за свободную конкуренцию и не был замечен в дружеских связях с конкурентами.

Во время слушаний Кординер часто употреблял любопытный оборот «быть услышанным». Если, например, Кифовер случайно дважды задавал один и тот же вопрос, то Кординер реагировал: «Я уже был услышан по этому поводу минуту назад». Если же Кифовер перебивал его, что случалось нередко, Кординер вежливо отвечал: «Я могу быть услышанным?» Возможно, такая склонность заинтересовала бы ученого-психолога, решившего разобраться в различии между употреблением активного (ответить) и страдательного залога (быть услышанным) и в роли этого различия в общении.

В итоговой формулировке своей позиции Кординер на вопрос Кифовера о том, не думает ли он, что случившееся пятном ляжет на корпоративную честь GE,

---

<sup>45</sup> Самоназначенным философом (*фр.*).

ответил: «Нет, не думаю, что этим будет испорчена корпоративная репутация General Electric. Хочу сказать, что мы глубоко опечалены этими фактами и не собираемся ими гордиться».

Таким образом, председатель совета директоров Кординер, при всей своей способности оглушать подчиненных руководителями лекциями о соблюдении правил компании и законов страны, не мог заставить их соблюдать законы на деле. Между тем президент Пакстон велеречиво рассуждал, что двое его подчиненных, сообщивших диаметрально противоположные сведения о состоявшемся разговоре, не могли быть лжецами – они просто не умели общаться. Вероятно, философия, в отличие от практических навыков общения, достигла в GE очень высокого уровня. Большинство свидетелей утверждало: если бы сотрудники научились понимать друг друга, то проблема нарушений антитрестовского законодательства была бы давно решена. Возможно, это культурологический вопрос, и связан он с обезличиванием людей, работающих в огромной организации. Карикатурист Жюль Фейффер, комментируя в ином контексте проблему общения, однажды сказал: «Главная пропасть в неумении общаться разверзается внутри самого человека, в его общении с самим собой. Если вы не умеете полноценно общаться с самим собой, как сможете общаться с посторонними?» Предположите – чисто теоретически, – что владелец компании, приказывающий подчиненным соблюдать антитрестовское законодательство, не умеет общаться с самим собой и поэтому толком не знает, хочет он, чтобы подчиненные соблюдали правила и законы, или нет. Если они не подчинятся приказу, то в результате фиксации цен пополнятся счета компании. Если же подчинятся,

значит, он поступил правильно и по закону. В первом случае он прямо не несет никакой ответственности за нарушение, а во втором совершает *правильное* действие. В самом деле, что ему терять? Вполне разумно предположить, что своим подчиненным он сообщает не о своем приказе, а о своей неуверенности. Второе сообщение звучит сильнее и заглушает первое. Вероятно, ученые должны разобраться в обратной ошибке и открыть, что посылы, о которых говорящий даже не подозревает, подчас влияют на собеседника эффективнее, чем осознанные приказы и инструкции.

Между тем, в первые годы после завершения сенатского расследования обвиненным компаниям никоим образом не давали забыть об их прегрешениях. Закон разрешает покупателю, который сможет доказать, что купил какую-то вещь по завышенной цене из-за нарушения антитрестовского законодательства, получить возмещение ущерба: в большинстве случаев – в трехкратном размере. Сумма исков в результате составила много миллионов долларов, и в конце концов председатель Верховного суда Уоррен был вынужден создать специальный судебный комитет для урегулирования проблемы. Излишне говорить, что и Кординеру не дали ничего забыть. В самом деле, было бы удивительно, если бы у него остался шанс думать о чем-то еще, так как помимо судебных исков со стороны покупателей он столкнулся с яростной попыткой – впрочем, безуспешной – миноритарных акционеров сместить его с поста председателя совета директоров. Пакстон ушел с поста президента в апреле 1961 года из-за проблем со здоровьем, начавшихся в январе предыдущего года, когда он перенес тяжелую хирургическую операцию. Что касается лиц, признанных

виновными и приговоренных к штрафам или тюремному заключению, то те, кто работал в других компаниях, остались в них на тех же или сходных должностях. Из осужденных сотрудников G.E. в компании не остался никто. Некоторые уволились и вообще оставили бизнес, другие устроились на менее ответственную работу, а кто-то сумел найти и высокооплачиваемую работу – например, Джинн. В июне 1961 года он стал президентом машиностроительной компании Baldwin-Lima-Hamilton. Что же касается будущих попыток фиксировать цены в электротехнической отрасли, то можно с уверенностью сказать: министерство юстиции, судья Гейни, сенатор Кифвер и выплаты сумм тройного возмещения ущерба нанесли такие удары философам, руководившим компанией, что в течение некоторого времени и они, и даже их подчиненные скрупулезно выполняли требования антитрестовского законодательства. Улучшились ли от этого их способности к полноценному общению, это другой вопрос.



# **8. Последняя великая махинация**

## **Компания под названием «Пиггли-Виггли»**

В период между весной и серединой лета 1958 года цена на непривилегированные акции E. L. Bruce Company, ведущего американского производителя деревянных полов, взлетела с 17 до 190 долл. Удивительный и даже, пожалуй, пугающий рост начался постепенно, а потом крещендо поднялся на 100 долл. за один день. Ничего такого не могли припомнить даже глубокие старики. Более того – и это на самом деле тревожный сигнал, – не случилось резкого увеличения спроса на деревянные полы, который мог бы вызвать такой рост цен на акции. К ужасу всех заинтересованных лиц, включая даже акционеров компании, скорее всего, имела место техническая ситуация на фондовом рынке, которую именуют монополизацией рынка. За исключением небывалой паники 1929 года, монополизация – самое страшное, что может случиться на фондовом рынке, и в XIX и XX веках она порой угрожала обрушить национальную экономику.

Ситуация с компанией Bruce такой катастрофой, конечно, не угрожала. Во-первых, это слишком маленькая компания по масштабам национальной экономики, и даже головокружительный взлет ее акций не смог бы поколебать экономические устои страны. Во-вторых, «монополизация» рынка в данном случае

была случайной – она стала лишь побочным продуктом борьбы за корпоративный контроль, но не результатом расчетливых махинаций, как в большинстве случаев монополизации. И, наконец, в данном случае происходила не монополизация как таковая, а просто нечто очень на нее похожее. В сентябре цены на акции Bruce вернулись на обычный уровень. Однако этот случай всколыхнул старые воспоминания, окрашенные в ностальгические тона для закаленных ветеранов Уолл-стрит, свидетелей классических монополизаций или по крайней мере последней из них.

В июне 1922 года Нью-Йоркская фондовая биржа внесла в свой список акции корпорации Piggly Wiggly Stores – сети супермаркетов самообслуживания, расположенных преимущественно на юге и западе США. Штаб-квартира находилась в Мемфисе. Все это стало подмостками, на которых разыгралась одна из самых драматичных финансовых битв бурного десятилетия. Уолл-стрит, оставшаяся без надзора государства, частенько шаталась из-за махинаций игроков, старавшихся обогатиться за счет разорения конкурентов. Среди театральных эффектов, каковыми изобиловала эта битва, настолько известная, что ее называли «кризис пиггли», самое главное – личность главного героя (или, как считали многие, злодея), новичка Уолл-стрит, деревенского парня, сделавшего стремительную и дерзкую карьеру, вызвавшую восторг у сельских жителей Америки, и заткнувшего за пояс лощеных нью-йоркских махинаторов. Героя звали Кларенсом Сондерсом. Полный, милый и красивый мужчина 41 года, ставший к тому времени легендой родного города Мемфиса, где он прославился своим домом – Розовым дворцом. Это огромное сооружение, облицованное розовым

джорджийским мрамором, окружавшее беломраморный крытый римский дворик. Розовый дворец остался незаконченным, но даже и в таком состоянии он оказался невидалью для Мемфиса. Во дворе дома располагалось поле для гольфа, так как Сондерс любил играть в одиночестве. Даже в импровизированном имении, где он жил с женой и четырьмя детьми, пока строился дворец, имелось такое поле (поговаривали, что склонность Сондерса к уединению вызвана конфликтом с руководителями гольф-клуба, жаловавшимися, что он развратил мальчиков, подносявших мячи, небывало щедрыми чаевыми). Сондерс, основавший сеть магазинов самообслуживания в 1919 году, – типичный представитель ярких американских прожектеров. Он отличался подозрительной щедростью, умел привлекать к себе внимание, обожал показуху и так далее, но обладал и некоторыми оригинальными чертами: живым стилем общения, как устного, так и письменного, и даром комика – осознанным или нет. Однако, подобно многим незаурядным людям, он имел одну слабость, один трагический порок. В душе он считал себя деревенщиной, болваном и сосунком и иногда действительно становился таким.

Как бы неправдоподобно это ни выглядело, именно этот тип состряпал последнюю реальную аферу с монополизацией фондовой биржи.

Игра в монополизацию – ибо во времена расцвета это действительно была игра с высокими ставками, чистая и простая, обладавшая чертами покера, – одна из фаз бесконечной борьбы между быками, стремящимися поднять цены акций, и медведями, желающими цены

снизить. Во время игры в монополию быки, естественно, скупают акции, а медведи продают. Так как средний медведь не имеет возможности выпускать собственные акции, он, как правило, начинает играть на понижение. Продавая на короткий срок отсутствующие у него акции, медведь совершает трансакции с помощью акций, которые заимствует (под умеренный процент) у брокера. Так как брокеры – всего лишь агенты, а не собственники, они, в свою очередь, тоже вынуждены брать акции в долг из «повседневного предложения» акций, находящихся в постоянном обращении между инвестиционными домами. Эти акции либо оставлены частными инвесторами для торговых целей, либо составляют собственность домохозяйств и трестов, либо выброшены на рынок на определенных и фиксированных условиях и так далее. По сути, повседневное предложение состоит из всех акций какой-то корпорации, доступных для торгов, а не находящихся в банковских ячейках или не зашитых в матрасы. Хотя это повседневное предложение, обращение акций тщательно отслеживают. Играющие на понижение продавцы, заимствуя, скажем, 1000 акций у брокера, знают, что залезают в долг. Но продавец надеется – и живет надеждой, – что рыночная цена акции пойдет вниз и он сможет с выгодой для себя купить ту же 1000 акций, расплатиться с долгами, а разницу положить в карман. Медведь рискует тем, что заимодавец по какой-либо причине может потребовать назад свою 1000 акций в момент, когда их рыночная цена остается высокой. Так родилась одна из старых поговорок Уолл-стрит: «Кто продает то, что ему не принадлежит, должен быть готов платить или садиться в тюрьму». В те дни, когда монополизация была еще возможна, спокойствию

игроков на понижение и продавцов чужих акций мешало, что события за глухими непроницаемыми стенами оставались неизвестными. Имея дело исключительно с агентами, медведь не мог знать ни покупателя акций (потенциального монополиста?), ни собственника акций, которые он взял в долг (тоже потенциального монополиста, но наступавшего с тыла?).

И хотя короткие продажи иногда объявляют инструментом спекуляции, в сильно усеченной форме они до сих пор разрешены на всех фондовых биржах США. В не ограниченной регламентами форме они всегда выступают как стандартная прелюдия к игре в монополию. Ситуация окончательно проясняется, когда группа медведей объединяется и начинает хорошо организованную кампанию коротких продаж, распуская при этом слухи, будто компания, акции которой они продают, дышит на ладан. Эта операция носит название набега медведей. Самый грозный ответ быков – одновременно и самый рискованный – попытка создать собственную монополию. Монополизировать можно только те акции, которые коротко продаются множеством игроков. Идеальны для этого акции, находящиеся в лапах нападающих медведей. В такой ситуации потенциальные монополисты-противники могут попытаться купить принадлежащие данному инвестиционному дому акции повседневного предложения и акции, находящиеся у частных держателей, в количестве, достаточном, чтобы парализовать действия медведей. Если попытка удастся, то бык может потребовать от медведей выкупить взятые в долг акции, но выкупить их медведи могут только у него. При этом они будут вынуждены купить их по цене, назначенной продавцом. Альтернативами выкупу могут

быть либо банкротство, либо суд и тюрьма – по крайней мере, теоретически.

В прежние дни титанических финансовых битв не на жизнь, а на смерть, когда призрак Адама Смита еще витал в стенах биржи на Уолл-стрит, монополизация была обычным явлением. Борьба шла кровавая, и при стечении любопытствующей публики направо и налево летели отрубленные финансовые головы многих воюющих между собой магнатов. Самым знаменитым монополистом в истории стал прославленный старый пират, коммодор Корнелиус Вандербильт, сумевший устроить три успешные монополизации в 1860-е годы. Классическим примером стали его махинации с акциями Гарлемской железной дороги. Он скупил практически все доступные акции, одновременно распуская недостоверные слухи о ее неминуемом банкротстве, чтобы заставить играющих на понижение спекулянтов продать свои акции, загнав их в угол. Потом с видом человека, делающего большое одолжение и спасающего несчастных от тюрьмы, он предложил загнанным в угол медведям купить у него акции по 179 долл., хотя сам заплатил ничтожную часть суммы. Самая катастрофическая монополизация имела место в 1901 году с акциями железнодорожной компании Northern Pacific. Чтобы собрать огромную сумму денег, необходимых для покрытия расходов, компания в краткосрочных сделках продала столько акций, что едва не вызвала общенациональную панику с международным резонансом. Предпоследняя крупная монополизация состоялась в 1920 году, когда Аллан Райан, сын легендарного Томаса Форчуна Райана, попытался, чтобы досадить своим врагам на Нью-Йоркской бирже, монополизировать акции компании Stutz Motor,

производителя знаменитого автомобиля «штутц-панда». Райан достиг цели, выдоив игравших на понижение игроков. Но, как выяснилось, он неосторожно попытался схватить удачу за хвост. Фондовая биржа приостановила торги акциями компании Stutz. Последовал долгий судебный процесс, закончившийся разорением Райана.

Потом, уже в другие времена, игра в монополизацию начала страдать тем же недугом, как и все на свете игры, – запоздалыми спорами о введении правил. Согласно реформе законодательства 1930-х годов игра на понижение запрещалась, если целью была деморализация биржи. То же касалось любых других манипуляций, ведущих к монополизации. Так с монополизациями фактически покончили. Игроки Уолл-стрит, произносившие позже слово «corner», имели в виду не монополизацию, а перекресток Бродвея и Уолл-стрит. На американских фондовых рынках стала возможна лишь случайная монополизация (или незаконченная, как в случае компании Bruce). Кларенс Сондерс – последний, кто сыграл в эту игру умышленно.

Люди, хорошо знавшие Сондерса, дают ему самые разнообразные, противоречивые характеристики: «человек, обладающий безграничным воображением и неуемной энергией», «надменный и самоуверенный, как все выскочки», «по сути, четырехлетний ребенок, до сих пор играющий в игрушки» и «один из самых выдающихся людей своего поколения». Но нет сомнения, что даже многие из потерявших деньги из-за его махинаций считали его честным человеком. Сондерс родился в 1881 году в бедной семье в графстве Эмхерст (Виргиния) и еще подростком начал работать в местном



продовольственном магазине – как это положено будущему магнату – за жалкую зарплату в 4 долл. в неделю. Молодой человек делал карьеру с головокружительной быстротой. Вскоре он перешел на работу в оптовую продуктовую компанию в Кларксвиле (Теннесси), а потом в такую же компанию в Мемфисе. В возрасте чуть за 20 Сондерс организовал небольшую сеть розничных продовольственных магазинов – United Stores. Через несколько лет он продал компанию и сам стал оптовым торговцем продовольствием, а потом, в 1919 году, начал создавать сеть магазинов самообслуживания, которую окрестил очаровательным именем Piggly Wiggly Stores (когда партнер по бизнесу спросил, откуда взялось название, Сондерс ответил: «Я его выбрал, чтобы такие, как вы, почаще спрашивали»). Магазины процветали, и к осени 1922 года их было уже 1200. Из них 650 принадлежали непосредственно компании Piggly Wiggly Stores, а остальные – независимым собственникам, платившим отчисления с прибыли родительской компании за право пользоваться запатентованным методом торговли. В 1923 году, в эпоху, когда продовольственный магазин ассоциировался с продавцами в белых халатах, а подчас и с пальцами, подложенными под чаши весов, этот метод с нескрываемым удивлением описывали в статье, опубликованной в «Нью-Йорк Таймс»: «Покупатель в этой сети магазинов идет по бесконечным проходам. По обе стороны расположены полки. Покупатель берет с полки нужные ему продукты и расплачивается за них на выходе из магазина». Сондерс, хотя сам он об этом не догадывался, изобрел супермаркет.

Естественным следствием быстрого роста благосостояния компании явилось внесение ее акций в

реестр Нью-Йоркской фондовой биржи. За полгода после этого акции Piggly Wiggly приобрели репутацию надежных ценных бумаг, по которым регулярно выплачивались дивиденды, пусть и не очень большие. Это типичные акции «для вдов и сирот», к которым прожженные биржевые спекулянты относились с таким же равнодушием, как профессиональные шулера к бриджу. Репутация, однако, оказалась очень шаткой. В ноябре 1922 года несколько небольших компаний, владевших продуктами магазинами в Нью-Йорке, Нью-Джерси и Коннектикуте, работавшими под эгидой Piggly Wiggly, обанкротились и перешли под внешнее управление. Они едва ли имели какое-то отношение к Piggly Wiggly: Сондерс просто продал им право использовать свою популярную торговую марку, передал им в лизинг кое-какое запатентованное оборудование и забыл об их существовании. Но, когда независимые Piggly Wiggly разорились, группа биржевых игроков (личности так и не установили, так как они действовали через немногословных брокеров) увидела в этой ситуации ниспосланную с небес возможность медвежьего набега. Если разорялись отдельные магазины Piggly Wiggly, рассудили дельцы, то можно распространить слухи, которые заставят несведущих поверить, что разоряется и материнская фирма. Чтобы подкрепить слухи, они начали играть на понижение, продавая акции Piggly Wiggly и рассчитывая спровоцировать падение цен. Биржа с готовностью проглотила предложенную наживку, и в течение нескольких недель акции, стоившие до этого больше 50 долл., подешевели до 40 и ниже.

В этот момент Сондерс объявил в прессе, что готов «побить профессионалов Уолл-стрит в их собственной игре» кампанией скупки акций. Сам он никоим образом

не был профессионалом; в самом деле, до того как его компанию внесли в список биржи, Сондерс никогда в жизни не владел ни одной акцией, котирующейся на Нью-Йоркской фондовой бирже. Нет никаких причин считать, будто, затеявая кампанию по скупке акций, он имел намерение совершить монополизацию; более вероятно, что объявленный им мотив – неоспоримое желание поддержать цену акций ради защиты своих инвестиций и инвестиций своих акционеров – был его единственным намерением. Как бы то ни было, он навалился на медведей с характерной для него энергией, дополнив собственные капиталы 10 млн долл., одолженными у банкиров Мемфиса, Нэшвилля, Нового Орлеана, Чатануги и Сент-Луиса. Бытует легенда, будто Сондерс набил свои 10 с лишним млн в крупных купюрах в чемодан и сел на идущий в Нью-Йорк поезд с карманами, оттопыренными купюрами, не влезшими в чемодан, и явился на Уолл-стрит, чтобы дать генеральное сражение. Сам Сондерс впоследствии эту легенду опроверг, утверждая, что руководил кампанией из Мемфиса, посылая телеграммы и разговаривая с нью-йоркскими брокерами по междугороднему телефону. Но где бы он ни был на самом деле, Сондерс нанял около 20 брокеров. Среди них находился Джесси Ливермор, он стал старшим в этом боевом подразделении. Ливермору, одному из самых известных американских спекулянтов нашего столетия, было тогда 45 лет, но он упрямо продолжал называть себя кличкой, которую заслужил за 20 лет до этого, – «взрыватель Уолл-стрит». Так как Сондерс считал игроков Уолл-стрит вообще и биржевых спекулянтов в частности паразитирующими негодьями, стремящимися обесценить его акции, можно предположить: он очень неохотно прибегал к помощи

Ливермора, но сделал это только для того, чтобы получить в свой лагерь видного представителя противника.

В первый день схватки с медведями Сондерс, действуя под прикрытием брокеров, купил 33 000 акций Piggly Wiggly, по большей части у спекулянтов, игравших на понижение. В течение следующей недели он довел число купленных акций до 105 000 – больше половины из 200 000 выставленных на продажу акций. Между делом, спуская пары и совершенствуя стиль, Сондерс начал публиковать объявления в газетах Запада и Юга, в которых писал все, что думал об Уолл-стрит. «Должен ли шулер править бал? – гневно вопрошал он. – Вот он едет на белом коне, покрытый кольчугой лжи, скрывающей малодушное сердце. Его шлем – обман, шпоры звенят изменой, а стук копыт возвещает разрушение. Должен ли добрый бизнесмен бежать от него? Должен ли он трястись от страха? Станет ли он добычей спекулянта?» Тем временем на Уолл-стрит Ливермор продолжал скупать акции Piggly Wiggly.

Эффективность кампании Сондерса была очевидной; к концу января 1923 года цена акции поднялась до 60 долл., то есть стала выше, чем до начала кампании. Потом, словно чтобы подогреть нервозность медведей, пришли вести из Чикаго, где тоже шли торги акциями: Piggly Wiggly стала монополистом, и спекулянты, игравшие на понижение, не смогут возместить стоимость взятых в долг акций, не обратившись к Сондерсу. Эти слухи немедленно опровергла Нью-Йоркская биржа, руководство которой объявило: повседневного предложения акций Piggly Wiggly пока вполне достаточно. Но эти сообщения, вероятно, внушили Сондерсу некую идею. Он совершил

любопытное и на первый взгляд загадочное действие, в середине февраля в одном из своих растиражированных в газетах объявлений предложив на *продажу* 50 000 акций по цене 55 долл. В объявлении особо подчеркивалось, что с акций будут начисляться дивиденды по доллару четыре раза в год, то есть больше 7 %. «Это быстрое предложение, его отменят без дополнительного уведомления, – спокойно, но весомо предостерегало объявление. – Возможность воспользоваться предложением предоставляется немногим и только раз в жизни».

Каждый, кто хоть немного знаком с современной экономикой, спросит себя, что сказала бы комиссия по ценным бумагам и биржам, которая обязана следить за тем, чтобы все финансовые объявления были выдержаны в деловой, безличной и незмоциональной тональности, по поводу навязывания продажи в последних двух предложениях объявления Сондерса. Но если первое объявление о предложении акций Сондерса заставило бы членов комиссии побледнеть, то второе, напечатанное четыре дня спустя, скорее всего, вызвало бы у них апоплексический удар. На целой полосе красовался кричащий заголовок:

**НЕ УПУСТИТЕ СВОЙ ШАНС! НЕ УПУСТИТЕ  
СВОЙ ШАНС!**

**В вашу дверь стучат! В вашу дверь стучат! В  
вашу дверь стучат!**

**Вы слышите? Вы слушаете? Вы понимаете?**

**Явился ли новый Даниил и львы не пожирают  
его?**

Явился ли новый Иосиф и загадки раскрывают свои тайны?

Родился ли новый Моисей для новой земли обетованной?

Почему тогда, спрашивает скептик, КЛАРЕНС СОНДЕРС проявляет такую щедрость?

Дав понять, что он продает непривилегированные акции, а не шарлатанское снадобье, Сондерс повторил свое предложение продажи акций по цене 55 долл., а дальше объяснил: он проявляет такую щедрость, потому что как дальновидный бизнесмен хочет, чтобы Piggly Wiggly принадлежала его покупателям и другим мелким инвесторам, а не акулам Уолл-стрит. Многим, однако, показалось, что щедрость Сондерса граничит с безумием. Цена на акции его компании на бирже только что перевалила за 70 долл. Казалось, Сондерс гарантировал любому, имевшему в кармане 55 долл., шанс без всякого риска получать ежегодно по 15 долл. Явления нового Даниила, Иосифа и Моисея никто пока не видел, но обещание и вправду манило.

На самом деле, как заподозрит любой скептик, за всем этим скрывалась какая-то ловушка. Делая дорогое и неделовое предложение, Сондерс, новичок в монополизации, совершил самый ловкий ход в хитрой игре. Одна из главных опасностей монополизации всегда заключается в том, что, даже если игрок наносит поражение противникам, он вскоре осознает, что одержал пиррову победу. После того как спекулянты, игравшие на понижение, будут обобраны до нитки, выигравший монополист обнаруживает: груда полученных акций повисает на его шее мертвым грузом.

Если он снова выбросит акции на рынок, то цена немедленно упадет едва ли не до нуля. Если же он, как Сондерс, занял у банков большую сумму, то кредиторы ополчатся против него и, возможно, не только лишат всей прибыли, но и доведут до банкротства. Сондерс видел эту угрозу с самого начала, едва вступив в борьбу за монополию, и решил избавиться от части акций не после, а до победы. Проблема в том, чтобы помешать проданным акциям снова попасть в повседневное предложение и уничтожить плоды монополизации. Решение – продажа 55-долларовых акций в рассрочку. В февральском объявлении он поставил условие, согласно которому акции можно купить, лишь заплатив сразу 25 долл., а остаток – тремя платежами по 10 долл. к 1 июня, 1 сентября и 1 декабря. Кроме того – и это очень важно, – он заявил, что не вручит покупателю сертификат до тех пор, пока не внесен последний платеж. Так как ни один покупатель не мог продать сертификат акции, не получив его, биржа не могла воспользоваться акциями Сондерса для восполнения повседневного предложения. Таким образом, у Сондерса было время до 1 декабря, чтобы отобрать все до единой акции у спекулянтов-медведей.

Задним числом план Сондерса может показаться очень простым и прозрачным, но в то время маневр был столь неортодоксальным, что какое-то время ни управляющие фондовой биржи, ни сам Ливермор не понимали, куда клонит человек из Мемфиса. Фондовая биржа начала формальное расследование, а Ливермор легкомысленно продолжал скупать акции Сондерса и поднял цену порядком выше 70 долл. Сондерс вполне уютно чувствовал себя в Мемфисе. Он на время прекратил публикацию хвалебных объявлений о Piggly



Wiggly и посвящал все свое время воспеванию яблок, грейпфрутов, лука, ветчины и кекса «Леди Балтимор». Однако в начале марта он все же дал одно финансовое объявление, повторив предложение о продаже акций, и пригласил каждого читателя, желающего обсудить этот вопрос, приехать к нему в Мемфис. Кроме того, Сондерс торопил: время предложения истекает.

Теперь, конечно, всем стало совершенно очевидно, что Сондерс пытается осуществить монополизацию. На Уолл-стрит прозрели не только медведи, пытавшиеся свалить Piggly Wiggly. Наконец и Ливермор, очевидно, вспомнив, что в 1908 году потерял почти 1 млн долл., пытаясь создать монополию на хлопке, тоже не выдержал. Он потребовал, чтобы Сондерс приехал в Нью-Йорк и объяснился. Сондерс прибыл утром 12 марта. Как он впоследствии рассказывал корреспондентам, они с Ливермором разошлись во мнениях. Ливермор, заявил Сондерс – и в голосе его прозвучала жалость к человеку, которого он из взрывателя биржи превратил в осторожного труса, – «дал мне понять, что несколько обеспокоен моим финансовым положением и не хочет быть вовлечен в какой бы то ни было крах рынка». Результатом встречи стал уход Ливермора. Сондерсу отныне предстояло работать самому. После встречи Сондерс сел в поезд и поехал по каким-то делам в Чикаго. В Олбани ему вручили телеграмму от одного члена биржи – рыцаря наживы на белом коне. В телеграмме биржевик сообщал, что чудачества Сондерса спровоцировали беспокойство и недоумение в совете управляющих, и призвал адресата прекратить создание второго рынка акций, рекламируя акции по цене намного ниже котировок на бирже. На следующей станции Сондерс отправил не очень любезный ответ: если биржа

переживает по поводу возможной попытки монополизации с его стороны, то пусть оставит свои страхи, так как он сам поддерживает повседневное предложение, предлагая займы свои акции в любом желаемом количестве. Правда, Сондерс не написал, как долго собирается это делать.

Неделю спустя, 19 марта, Сондерс дал следующее рекламное объявление, в котором сообщал, что срок действия предложения скоро истечет. Оно было последним. К тому времени, как впоследствии рассказывал Сондерс, он приобрел почти все 200 000 акций за исключением 1128 штук. Итак, всего было куплено 198 872 акции, частью которых Сондерс владел, а часть «контролировал» (отданные в рассрочку – их сертификаты находились у него же). Конечно, цифры можно оспорить (был один держатель в Провиденсе, у которого имелось 1100 акций), но при этом невозможно отрицать, что в тот момент у Сондерса на руках оказались практически все участвовавшие в торгах акции Piggly Wiggly. Он действительно стал монополистом. В тот же понедельник, как говорят, Сондерс позвонил Ливермору и спросил, не будет ли он так любезен закончить проект Piggly Wiggly и не потребует ли выставить на торги все принадлежащие Сондерсу акции, другими словами, не захлопнет ли мышеловку? Вероятно, Ливермор отказался, очевидно, посчитав себя свободным от всяких обязательств по этому делу. Таким образом, на следующее утро, во вторник 20 марта, Сондерс сделал это сам.

Это был один из самых безумных дней на Уолл-стрит. На открытии торгов за акцию Piggly Wiggly

давали 75½, на 5,5 долл. больше, чем при закрытии предыдущих торгов. Через час после открытия прошел слух, что Сондерс потребовал поставки всех его акций Piggly Wiggly. Согласно правилам биржи, акции по таким требованиям могут быть выставлены к 14:15 следующего дня. Но Сондерс прекрасно знал, что получить акции компании бирже не у кого, кроме его самого. Были, правда, немногочисленные частные инвесторы, располагавшие немногими акциями Piggly Wiggly. Спекулянты, игравшие на понижение, старались их вытрясти, предлагая все более высокие цены. Но торги шли, мягко говоря, вяло, потому что имелось мало акций. Стойка биржи, возле которой шли торги Piggly Wiggly, стала центром притяжения настоящей толпы брокеров – там собралось примерно две трети всех присутствовавших, причем лишь очень немногие хотели купить акции, а остальные просто толкались и шумели, подогревая страсти. Отчаявшиеся спекулянты покупали акции Piggly Wiggly сначала за 90, потом за 100, а потом и 110 долл. По всей стране разнесся слух о возможности срубить неплохой доход. Инвестор из Провиденса, купивший акции по 39 долл. в разгар медвежьего рейда, приехал на торги добить медведей и спустил акции по 105 долл. Дневным поездом он отправился домой, увозя с собой больше 70 тыс. долл. Он мог бы получить еще бóльшую выгоду, если бы проявил терпение; к полудню цена за акцию Piggly Wiggly поднялась до 124 долл. и наверняка повысилась бы еще, пробив высокий потолок биржи, если бы совет управляющих не собрался на совещание, чтобы решить вопрос о приостановлении торгов и продления срока поставки акций спекулянтами, игравшими на понижение. Руководство биржи хотело дать медведям время на поиск акций и таким образом

ослабить, если не удастся устранить, монополию Сондерса. Один только слух об этом привел к снижению цены акции до 82 долл. к моменту закрытия торгов. Слух, однако, оказался правдой. После закрытия торгов комитет управляющих биржи объявил о приостановке торгов акциями Piggly Wiggly и продлении срока поставки акций игроками на понижение впредь до «решения комитета». Причины решения не объявлялись, но некоторые члены комитета в частных беседах дали понять, что опасались повторения паники, как в случае с Northern Pacific, и решили остановить процесс монополизации. С другой стороны, сторонние наблюдатели непочтительно интересовались, не были ли сердца управляющих тронуты жалобной мольбой загнанных в угол медведей, ведь многие из них – как и в случае Stutz Motor за два года до этого – были членами биржи.

Несмотря на это, Сондерс в тот вечер торжествовал у себя в Мемфисе. В конце концов, доход от его акций достиг нескольких миллионов долларов. Конечно, он не мог его реализовать, и до него, кажется, постепенно стало доходить, что его позиции сильно подорваны. Во всяком случае, спать он лег с приятным чувством: мало того что устроил панику на ненавистной фондовой бирже, так еще и сорвал куш, показав, как бедный парень с юга может преподать урок городским жуликам. Это было головокружительное, как опьянение, чувство. Но известно, что такие чувства не живут долго. Вечером в среду, когда Сондерс впервые выступил публично по поводу ситуации с Piggly Wiggly, настроение его представляло странную смесь замешательства, вызова и бледной тени вчерашнего торжества. «Выражаясь фигурально, мне приставили нож к горлу, и только

поэтому я выбил скамью из-под ног Уолл-стрит и всей этой банды жуликов и рыночных махинаторов, – сказал он в интервью. – Для меня это вопрос выживания, как и для моего дела и для моих друзей и их состояний. В противном случае меня бы просто “стерли в порошок”, а потом показывали бы на меня пальцами, как на простофилю из Теннесси. Зато теперь спесивые дельцы Уолл-стрит увидели, как можно хорошо подготовленным планом и скорыми действиями опрокинуть их коварные планы». Свое интервью Сондерс закончил условиями: невзирая на отодвинутый срок, он ожидает полного урегулирования проблемы коротких позиций к трем часам следующего дня на цене 150 долл. за акцию; если же вопрос не будет решен, то цена за акцию поднимется до 250 долл.

Однако в четверг, к удивлению Сондерса, очень немногие медведи изъявили желание урегулировать конфликт. Вероятно, акции хотели купить только те, кто не мог и дальше выносить мучительную неопределенность. Но затем скамью из-под ног теперь уже Сондерса выбил комитет управляющих, объявив, что вычеркивает акции Piggly Wiggly из списка выставленных на торги. Было также объявлено, что медведям дается пять дней, чтобы к 14:15 следующего понедельника выполнить обязательства. Сондерс, хотя и находился в Мемфисе, далеко от места, где разыгрывалась основная драма, все же понял, что начинает проигрывать. Он не мог не видеть, что для него дальнейшая отсрочка дня покупки акций медведями – вопрос жизни и смерти. «Насколько я понимаю, – сказал он в следующем интервью вечером в четверг, – неспособность брокера выполнить обязательства на бирже есть то же самое, что неспособность банка рассчитаться за кредит. И мы все

знаем, что происходит с такими банками... ревизор обычно прибывает к двери табличку "Банк закрыт". Я не могу поверить, что августейшая и всемогущая Нью-Йоркская фондовая биржа может вести себя, как жуликоватый должник. Поэтому продолжаю уповать, что принадлежащие мне акции будут куплены по установившейся цене». В редакционной статье мемфисская Commercial Appeal выразила поддержку Сондерсу: «Похоже, произошло то, что карточные игроки называют неуплатой долга. Надеемся, что наш земляк разнесет мошенников в пух и прах».

В тот же четверг, по случайному совпадению, публике был представлен годовой финансовый отчет Piggly Wiggly. Отчет радужный – объем продаж, доходы, активы и все прочие показатели по сравнению с предыдущим годом выросли, – но на него никто не обратил внимания. Реальная стоимость компании никого не волновала; все внимание было приковано к игре.

Утром в пятницу мыльный пузырь Piggly Wiggly лопнул. Потому что Сондерс, пообещавший, что с трех часов четверга цена за акцию составит 250 долл., вдруг сделал удивившее всех заявление о том, что готов продать акции по 100 долл. Э. Брэдфорда, нью-йоркского адвоката Сондерса, спросили, отчего тот вдруг пошел на уступку. Брэдфорд игриво ответил, что его клиент поступил так из душевной щедрости, но в действительности Сондерс был вынужден это сделать. Отсрочка, предоставленная биржей, дала игрокам на понижение и брокерам шанс заново просмотреть списки акционеров Piggly Wiggly, чтобы выбить из них небольшие пакеты акций, которые не успел прибрать к



рукам Сондерс. Вдовы и сироты из Альбукерка и Сиу-Сити, ничего не знавшие ни о медведях, ни о монополизации, были бы только счастливы порыться в своих матрасах или банковских ячейках и продать – на так называемом внебиржевом рынке ценных бумаг, поскольку эти акции нельзя было продать на бирже – свои 10 или 20 акций Piggly Wiggly по цене, по меньшей мере, вдвое большей, чем они заплатили при покупке. Следовательно, вместо того чтобы покупать акции у Сондерса за 250 долл., а потом ему же их и возвращать в возмещение долга, многие медведи смогут купить акции вне биржи за 100 долл., а затем со злорадным удовольствием вернуть их Сондерсу вместо наличных – а ведь этого он хотел меньше всего. В ночь на пятницу практически все игроки на понижение оказались чисты, погасив свою задолженность перед Сондерсом либо внебиржевыми приобретениями, либо заплатив по 100 долл. за внезапно обесценившиеся акции.

В тот вечер Сондерс обнародовал еще одно заявление, и на этот раз – несмотря на внешнюю дерзость – в нем слышался крик боли. «Уолл-стрит получил по зубам и закричал: “Мама!” – писал Сондерс. – Из всех учреждений Америки именно Нью-Йоркская фондовая биржа – главная угроза, главная сила, способная сокрушить любого, кто осмелится ей противостоять. Они сами пишут себе законы... эта кучка людей, присвоившая себе такие права, на которые не смел претендовать ни один король, ни один тиран: сегодня они вводят одни правила по контрактам, а завтра отменяют их, чтобы выгородить шайку должников... Вся моя жизнь отныне будет посвящена защите общества от этой напасти... Я не испытываю страха. Пусть Уолл-стрит возьмет меня голыми руками,



если сможет». Но, похоже, Уолл-стрит действительно взяла Сондерса голыми руками; монополия его была уничтожена, сам он задолжал синдикату Южных банков и остался с грудой акций, будущность которых была, мягко говоря, весьма сомнительной.

Это потрясение не прошло бесследно для Уолл-стрит, и в результате фондовую биржу вынудили объясниться. В понедельник 26 марта, вскоре после того как миновал период отсрочки, данный игрокам на понижение, и монополию Сондерса, по существу, уничтожили, биржа выступила с апологией в виде длинного и подробного описания кризиса с начала и до конца. В версии биржи особо подчеркивался вред, который мог быть причинен обществу, если бы монополизацию довели до конца. Вот объяснение биржи: «Одновременное исполнение всех контрактов по возвращению акций вынудило бы платить за них любую цену, назначенную мистером Сондерсом, а конкурентное предложение при недостаточном обеспечении могло привести к ситуации, известной по монополизации, имевшей место с акциями Northern Pacific в 1901 году». Затем биржа, стилистически подчеркивая свою искренность, заявила: «Деморализующие эффекты такой ситуации не ограничиваются контрактами, но влияют на состояние рынка в целом». Касаясь принятых ею мер – приостановки торгов акциями Piggly Wiggly и продления срока выкупа акций спекулянтами, – биржа утверждала, что обе они приняты в рамках существующих правил и установлений и поэтому безупречны. Каким бы высокомерным заявлением ни казалось сейчас, оно было

вполне оправданным: в то время не существовало иных правил, регулирующих биржевые торги.

Вопрос о том, честно ли – даже по своим правилам – играли биржевые спекулянты с деревенским простофилей, до сих пор обсуждается любителями биржевого финансового антиквариата. Есть одно, правда, не очень достоверное, доказательство, что сомнения позже стали одолевать и самих спекулянтов. Относительно того, что биржа могла и имела право приостановить торги, двух мнений быть не может. Биржа действовала в полном соответствии с регламентом. Но право отодвигать для играющих на понижение спекулянтов сроки исполнения их обязательств – совсем другое дело. В июне 1925 года, через два года после попытки Сондерса монополизировать рынок своих акций, биржа внесла в регламент дополнительную статью. В ней говорилось: «В каждом случае, когда, по мнению совета управляющих, создается монополия на ценные бумаги, которыми торгуют на бирже... совет управляющих имеет право отодвинуть сроки поставок по контрактам на эти ценные бумаги». Принятие этой поправки задним числом санкционировало прежние действия биржи, попытавшейся успокоить больную совесть.

Непосредственным следствием кризиса Piggly стала волна сочувствия Сондерсу. По всей стране, в глубинке, люди рисовали его себе в образе отважного борца за права обездоленных, безжалостно раздавленного биржей. Даже в Нью-Йорке, в логове биржи, как признала в редакционной статье Times, очень многие видели в Сондерсе святого Георгия, а в бирже – дракона. То, что дракон в конце концов восторжествовал, было

«сильным ударом по нации, на две трети состоящей из “неудачников”, переживших момент триумфа, читая о том, что такой же неудачник смог выступить против биржи и наступить ей на горло, едва не раздавив насмерть злодеев-спекулянтов».

Сондерс был не тот человек, чтобы проигнорировать множество своих собратьев-неудачников, и решил извлечь из такого отношения пользу. Он нуждался в них, ибо положение его и в самом деле оказалось шатким. Самая большая проблема заключалась вот в чем: Сондерс не знал, что делать с 10 млн долл. долга, который следовало вернуть банкам-спонсорам, – таких денег у него не было. План монополизации – если такой план у него вообще имелся – предусматривал получение таких денег, за счет которых можно было бы погасить бóльшую часть задолженности, при этом у Сондерса еще осталось бы очень много готовых к торгам акций. Хотя продажа акций даже по заниженной цене принесла Сондерсу вполне приличную по обычным меркам прибыль (по некоторым оценкам, он сорвал куш в 500 тыс. долл.), это была лишь ничтожная часть того, что он мог бы получить, но не получил. Возведенное им сооружение оказалось аркой без замкового камня.

Заплатив банкам все, что получил от спекулянтов и от продажи собственных акций, Сондерс остался должен кредиторам около 5 млн долл. Половину этой суммы он был обязан заплатить до 1 сентября 1923 года, а остаток – до 1 января 1924 года. Единственное, на что он мог надеяться, – это на выручку от продажи огромного количества акций Piggly Wiggly, остававшихся у него на руках. Так как Сондерс уже не мог продавать их на бирже, он прибегнул к излюбленной форме

самовыражения – к газетным объявлениям. На этот раз Сондерс предлагал всем желающим купить по почте его акции по прежней цене 55 долл. за штуку. Однако вскоре стало ясно, что общественная симпатия и сочувствие – это одно, а готовность перевести симпатии в наличные – совсем другое. Все – в Нью-Йорке, Мемфисе или Тексаркане – были прекрасно осведомлены о спекуляциях акциями Piggly Wiggly, как и о плачевном состоянии финансов президента компании. Даже друзья Сондерса, его собратья-неудачники и простофили не повелись на его предложение.

Стоически приняв этот факт, Сондерс воззвал к местному патриотизму и гражданскому долгу мемфисских сограждан, обратив на них всю мощь своего красноречия. Он старался убедить их, что его финансовая проблема – одновременно и проблема общественная. Если он разорится, писал Сондерс, то это окажется ударом по чести и имиджу не только Мемфиса, но и всего Юга Америки. «Я не прошу милостыни, – писал он в одном из пространных объявлений, на которые у него всегда находились деньги, – и мне не нужны цветы на мои финансовые похороны. Но я прошу всех граждан Мемфиса осознать и понять: это серьезное заявление, и я делаю его, чтобы сообщить всем желающим помочь мне, что они смогут участвовать вместе со мной и другими моими друзьями, верящими в мое дело, в кампании привлечения граждан Мемфиса в партнеры Piggly Wiggly. Потому что, во-первых, это удачное вложение денег, а во-вторых, это правильно и справедливо». Второе объявление было еще более возвышенным. Оно гласило: «Разорение Piggly Wiggly станет позором для всего Юга».

Трудно сказать, какой из этих аргументов оказался решающим в убеждении граждан Мемфиса, что они обязаны таскать из огня каштаны для Сондерса, но его слова сработали, и скоро мемфисская газета Commercial Appeal призывала горожан помочь побитому местному парню. Ответ деловых лидеров города воистину воодушевил Сондерса. Была запланирована энергичная трехдневная кампания, в ходе которой Сондерс и другие ее организаторы рассчитывали продать 50 000 акций Piggly Wiggly гражданам Мемфиса по той же магической цене – 55 долл. Чтобы внушить покупателям уверенность, что никто из них не окажется в одиночестве, было условлено: если весь пакет акций не будет продан в течение трех дней, то все совершённые сделки будут аннулированы. Начинание было поддержано торговой палатой; в поддержку Сондерса выступили такие общественные организации, как Американский легион, Гражданский клуб и биржевой клуб. Благое дело решили поддержать даже конкуренты Piggly Wiggly – компании Bowers Stores и Arrow Stores. Охваченные гражданственным порывом волонтеры вызвались обойти дома граждан. 3 мая, за пять дней до начала кампании, в отеле «Гайосо» на деловой обед собрались 250 мемфисских бизнесменов. Когда Сондерс с женой вошли в зал, раздались бурные аплодисменты. Один из ораторов представил собравшимся Сондерса как человека, «который за последнюю 1000 лет сделал для Мемфиса больше, чем кто-либо другой». Вероятно, выступавший хотел поставить на место бог знает скольких вождей племени чикасо, аборигенов в этой местности. «Деловое соперничество и личные амбиции рассеялись, как туман под лучами солнца», – писал корреспондент Commercial Appeal в репортаже.

Старт начинания был великолепен. В честь открытия кампании 8 мая общественные активистки и бойскауты прошли парадным маршем по улицам Мемфиса, неся плакаты с надписью: «Мы все – на 100 % – за Кларенса Сондерса и “Пиггли-Виггли”». Торговцы украсили витрины своих магазинов другим плакатом: «“Акции Пиггли-Виггли” – в каждый дом!» Во всех домах звенели дверные звонки и телефоны. В самое короткое время было распродано 23 698 из 50 000 акций. Правда, в тот самый момент, когда подавляющее большинство граждан Мемфиса чудесным образом уверовало, что помощь Сондерсу – такой же священный долг, как жертвование на Красный Крест и взносы в городскую благотворительную казну, в его родном гнезде нашлись сомневающиеся аспиды, вдруг потребовавшие аудиторской проверки финансовых документов его компании. Сондерс отказался, но, чтобы умиротворить скептиков, сказал, что уйдет с поста президента компании, если этот шаг «облегчит кампанию продажи акций». Никто не стал требовать от Сондерса сложения полномочий, но 9 мая, на второй день кампании, группа добровольных ревизоров – три банкира и один бизнесмен – были назначены советом директоров в помощь Сондерсу в управлении компанией на промежуточный период, до тех пор пока не осядет пыль. В тот же день Сондерс столкнулся еще с одной неприятностью: почему, хотели знать устроители кампании, он продолжает строить свой Розовый дворец стоимостью 1 млн долл. в то время, как весь город бескорыстно ему помогает? Сондерс торопливо пообещал, что завтра же окна и двери дворца будут наглухо заколочены, а строительство возобновится только после улучшения его финансового положения.



Эти два события вызвали замешательство у участников кампании, и она заглохла. К концу третьего дня было продано всего 25 000 акций, и все совершенные сделки были аннулированы. Сондерс был вынужден признать, что кампания закончилась провалом. «Мемфис меня подвел», – якобы сказал он, хотя мучительно отрицал это несколько лет спустя, когда ему снова понадобились деньги Мемфиса для организации нового предприятия. Но нет ничего удивительного, что он в тот день допустил такое неразумное высказывание – понятно, что он сильно волновался и был на грани нервного срыва. Незадолго до объявления об окончании кампании Сондерс за закрытыми дверями встретился с ведущими бизнесменами Мемфиса и через некоторое время вышел из комнаты с подбитым глазом и разорванной рубашкой. Ни у кого из участников встречи следов физического насилия на лицах не имелось. Это был неудачный для Сондерса день.

Хотя никто не смог доказать, что Сондерс грешил в управлении Piggly Wiggly до своей хитроумной затеи с монополизацией, его первые действия после провала попытки распродать акции свидетельствуют, что у него имелись веские причины не желать аудита финансовых документов компании. Невзирая на невнятные протесты наблюдательного комитета, Сондерс начал продавать не акции компании, а ее магазины – то есть начал по частям ликвидировать Piggly Wiggly, и никто не знал, когда он остановится. Сначала были проданы магазины в Чикаго, потом в Денвере, а за ними последовали магазины Канзас-Сити. Сондерс объявил о намерении накопить в компании достаточно средств, чтобы *она* сама смогла выкупить акции, с презрением отвергнутые мемфисскими обывателями, но у многих появились подозрения, что



компания отчаянно нуждалась во вливании – и не акциями Piggly Wiggly. «Я проучил Уолл-стрит и всю их банду», – ликовал Сондерс в июне. Однако в середине августа, когда до 1 сентября – срока выплаты 2,5 млн – осталось две недели, а денег не было и не предвиделось, он ушел с поста президента компании и передал все свои активы – акции компании, Розовый дворец и всю остальную собственность – кредиторам.

Оставалось лишь формально утвердить крах Сондерса лично и компании Piggly Wiggly под его руководством. 22 августа нью-йоркская аукционная фирма «Эдриан Маллер и сын», так часто имевшая дело с обесценивавшимися акциями, что ее называли «кладбищем ценных бумаг», продала 1500 акций Piggly Wiggly по одному доллару – по традиционной цене никому не нужных ценных бумаг, – а весной следующего года Сондерс совершил официальную процедуру банкротства. Но это был лишь спад. Настоящий крах карьеры Сондерса случился, вероятно, в тот день, когда он был вынужден отказаться от поста президента компании. Зато тогда, по мнению многих его почитателей, он достиг пика красноречия. Когда он, немного расстроенный, но не потерявший присутствия духа, вышел из зала совета директоров и объявил корреспондентам об отставке, в толпе наступила гробовая тишина. Сондерс хрипло заметил: «Они получили тело, но не душу Piggly Wiggly».

Если под душой Piggly Wiggly Сондерс разумел себя, то он действительно остался свободным, способным и дальше идти своим эксцентричным путем. Он не стал

больше затевать никаких биржевых махинаций, но дух его не был сломлен. Хотя официально его признали банкротом, он сохранил несколько верных сторонников, с радостью финансировавших его, и жил немногим скромнее, чем раньше. Правда, в гольф ему пришлось играть в клубе, но владельцы клуба, как и прежде, ворчали, что он своими чаевыми развращает мальчишек, подносящих мячи. Да, Сондерс уже не владел Розовым дворцом, но это напоминало землякам о его несчастьях. В конце концов недостроенное здание перешло в собственность города, и власти Мемфиса, вложив еще 150 тыс. долл., достроили его до конца и открыли музей естественной истории и техники. Этот музей продолжает питать сюжетами легенду о Сондерсе.

После краха Сондерс провел почти три года, приходя в себя от несправедливостей и неприятностей, связанных с борьбой за Piggly Wiggly, и отбиваясь от попыток врагов и кредиторов окончательно испортить ему жизнь. Какое-то время он носился с идеей привлечь фондовую биржу к суду по обвинению в сговоре и нарушении договорных обязательств, но после неудачного пробного процесса, затеянного группой мелких акционеров, от этой идеи отказался. Потом, в январе 1926 года, он узнал, что федеральная прокуратура хочет возбудить против него дело по обвинению в почтовом мошенничестве. Речь шла о попытке по почте продавать акции Piggly Wiggly. Сондерс был убежден, что обвинение инспирировал его старый компаньон – Джон Берч из Мемфиса, ставший секретарем-казначеем Piggly Wiggly после банкротства. Терпение Сондерса снова лопнуло. Он приехал в штаб-квартиру Piggly Wiggly и встретился с Берчем. Встреча прошла для Сондерса без физических

последствий. Если верить ему, то Берч, «заикаясь, отрицал все» обвинения, после чего Сондерс ударил его правой в челюсть, разбил очки, но после этого драку прекратил. Берч потом заявил, что удар был боковым и скользящим, и добавил то, что говорят все побитые боксеры: «Нападение было таким неожиданным, что я просто не успел в ответ ударить мистера Сондерса». Берч отказался подавать жалобу в суд.

Приблизительно через месяц против Сондерса действительно было выдвинуто обвинение в почтовом мошенничестве, но теперь, удостоверившись, что Берч невиновен, Сондерс, как обычно, источал оптимизм и дружелюбие. «В связи с этим делом я сожалею только об одном – об ударе, нанесенном Джону Берчу», – любезно сообщил он. Новое дело длилось недолго; в апреле обвинение было снято Мемфисским окружным судом, и Сондерс окончательно распрощался с Piggly Wiggly. Компания к тому времени снова пошла в гору. После значительной структурной перестройки она благополучно дожила до 1960-х; домохозяйки продолжали подолгу бродить в проходах сотен магазинов, заключивших договоры о франчайзинге с Piggly Wiggly Corporation. Ее штаб-квартира находилась теперь в Джексонвиле.

Сондерс тоже пошел в гору, оправившись от пережитых потрясений. В 1928 году он основал новую сеть продуктовых магазинов, которую (никто кроме него не смог бы придумать такое название) окрестил Clarence Saunders, Sole Owner of My Name, Stores. Скоро его магазины стали известны под названием Sole Owner. Явная неправда, ибо без поддержки верных помощников эти магазины существовали бы только в воображении Сондерса. Однако название было выбрано не для того, чтобы ввести публику в заблуждение. Наоборот, после

того как Уолл-стрит обобрала его до нитки, Сондерс хотел подчеркнуть, что имя – это единственное, что осталось у него в собственности. Поняли ли покупатели или управляющие биржей этот намек – вопрос спорный. Как бы то ни было, новые магазины оказались весьма успешными, и Сондерс из банкрота снова превратился в богача и купил себе имение в ближайших окрестностях Мемфиса. Кроме того, он организовал профессиональную футбольную команду. Должно быть, он получал большое удовольствие, слыша, как болельщики на мемфисском стадионе скандируют название сети его магазинов.

Второй звездный час Сондерса длился недолго. Первая же волна депрессии нанесла такой сокрушительный удар по сети Sole Owner Stores, что в 1930 году он объявил себя банкротом и снова разорился дотла. Но опять сумел собраться и пережить катастрофу. Найдя спонсоров, запланировал организацию новой сети продуктовых магазинов, для которой придумал еще более эксцентричное название – Keedoozle. Сондерс больше не пытался сорвать большой куш, не покупал имений стоимостью в 1 млн долл., хотя было ясно, что он все же и на это надеялся. Все его надежды были теперь, однако, прочно связаны с магазинами, устроенными в абсолютно эклектичном стиле. Сондерс посвятил последние 20 лет жизни их непрерывному усовершенствованию. В магазинах Keedoozle товары были разложены за стеклянными панелями со щелями, как в торговых автоматах. Правда, на этом сходство заканчивалось, так как в щели не бросали монеты, а вставляли ключ, полученный на входе в магазин. Но мысль Сондерса на этом не успокоилась. Ключ не просто открывал створку панели; название выбранного товара

записывалось в виде кода на ленте, вделанной в ключ, а сам товар автоматически переносился на транспортер, который доставлял его к выходу из магазина. Когда покупатель заканчивал покупки, он показывал ключ служителю на выходе, который расшифровывал данные на ленте и составлял счет. Как только покупатель его оплачивал, приобретенные товары, упакованные и уложенные в сумку, выпадали с ленты транспортера прямо в его руки.

Пробные магазины Keedoozle были открыты один в Мемфисе, другой в Чикаго, но механизмы оказались слишком сложны, чтобы конкурировать с обычной тележкой для покупок. Однако это не сломило Сондерса, он внедрил в своих магазинах еще более сложный механизм – Foodelectric, – делавший все, что умел Keedoozle. Кроме того, он еще и печатал чек. Сондерс больше не монополизировал акции своих магазинов, так как их оборудование не было еще доведено до совершенства, когда владелец умер. Это случилось в октябре 1953 года, за пять лет до «монополии» Брюса, над которой Сондерс имел бы полное право посмеяться как над пустячной склокой биржевых клерков.

## 9. Начало новой жизни

### Дэвид Лилиенталь, бизнесмен

Во время президентства Франклина Рузвельта, когда Уолл-стрит и Вашингтон дружили, как кошка с собакой, ни один сторонник нового курса, если, конечно, не считать «Того, в Белом доме», не олицетворял этот самый новый курс в глазах Уолл-стрит лучше, чем Дэвид Эли Лилиенталь. Объяснение такой оценки этого человека в Южном Манхэттене следует искать не в каких-либо его действиях, направленных против Уолл-стрит. В самом деле, немногие финансисты (среди них можно выделить Уэндела Уилки), лично общавшиеся с Лилиенталем, обычно находили его вполне разумным человеком. Дело в том, что он из-за своих тесных связей с Tennessee Valley Authority, государственной электроэнергетической компанией, и пренебрежения к связям с компаниями частными стал в глазах дельцов Уолл-стрит символом наступающего социализма. Так как Лилиенталь был видным и энергичным членом триумvirата директоров T.V.A. с 1933 по 1941 год, а с 1941 по 1946 год – его председателем, бизнес-сообщество того времени, по его собственным словам, считало: от него исходит запах серы, а на голове растут рога. В 1946 году он стал первым в США председателем комиссии по атомной энергии, и, когда оставил этот пост в феврале 1950 года в возрасте 50 лет, «Таймс» назвала его, «вероятно, самой противоречивой фигурой послевоенного Вашингтона».

Чем же занимался Лилиенталь после того, как покинул правительство? Если принимать во внимание доступные сведения, много чем. Но все, как ни удивительно, связано с Уолл-стрит, или с частным бизнесом, или с тем и с другим одновременно. Во-первых, имя Лилиентала можно найти в любом деловом справочнике как соучредителя и председателя совета Development&Research Corporation. Несколько лет назад я позвонил в контору D&R, тогда располагавшуюся в Нью-Йорке, в доме 50 на Бродвее, и убедился: эта частная фирма, расположенная в паре кварталов от Уолл-стрит и связанная с Уолл-стрит, оказывает управленческие, технические, деловые и плановые услуги организациям, осуществляющим разработку полезных ископаемых за границей. Другими словами, D&R – вторым соучредителем которой был покойный Гордон Клэпп, преемник Лилиентала на посту председателя совета директоров T.V.A., – учреждение, помогающее иностранным правительствам в строительстве предприятий, родственных по профилю T.V.A. Как я узнал, с момента возникновения в 1955 году D&R за умеренную, но вполне достаточную плату планировала начало освоения Хузистана, засушливого и бедного, но изобилующего нефтью района Ирана, и управляла им. Консультировала правительство Италии по вопросам развития отсталых южных провинций. Помогала республике Колумбия создать нечто вроде TVA для освоения плодородной, но регулярно опустошаемой наводнениями долины Каука. Компания, кроме того, консультировала правительство Ганы по вопросам водоснабжения, Берег Слоновой Кости – по поводу разработки месторождений полезных ископаемых, а



Пуэрто-Рико – относительно производства электрической и атомной энергии.

Во-вторых – и когда я узнал об этом факте, он показался мне куда более удивительным, чем работа в D&R, – Лилиенталь сделал себе приличное состояние на ниве корпоративного управления и предпринимательства. В уведомлении о голосовании, разосланном 24 июня 1960 года компанией Minerals&Chemicals Corporation, я нашел Лилиенталья в списке директоров и выяснил: он держал 41 366 ее акций. Они продавались на Нью-Йоркской фондовой бирже по цене свыше 25 долл. каждая, и простое умножение дало в результате умопомрачительную по меркам рядового человека сумму. Говоря о рядовом человеке, я имею в виду тех, кто провел всю жизнь на государственной службе и жил не на частные доходы, а на зарплату.

С другой стороны, в 1953 году издательство Harper&Brothers выпустило третью книгу Лилиенталья «Big Business: A New Era» («Большой бизнес: новая эра»). До этого он написал еще две книги – «T.V.A.: Democracy on the March» («T.V.A.: Демократия на марше») и «This I Do Believe» («Во что я верю»), вышедшие в 1944 и 1949 годах. В «Большом бизнесе» Лилиенталь утверждал: от уровня развития промышленности зависит не только превосходство США в производстве и распространении товаров, но и национальная безопасность. В США появились механизмы, защищающие общество от злоупотребления крупного бизнеса, или, по крайней мере, позволяющие понять, что с ними делать. Крупный бизнес не уничтожает мелкий, как считают многие, а, наоборот, способствует его процветанию. И, наконец, крупный бизнес не подавляет индивидуальность, как

думает большинство интеллектуалов, а, напротив, поощряет его, ликвидируя бедность и высокую заболеваемость и гарантируя большую физическую безопасность, а также предоставляя большие возможности для отдыха и путешествий. Поистине смелые слова в устах старого поборника Нового курса.

Прилежно читая газеты, я проследил становление карьеры Лилиенталя на государственной службе. Мой интерес к нему как к государственному чиновнику достиг пика на уровне февраля 1947 года, когда на слушаниях в Конгрессе, отвечая на яростные нападки своего заклятого врага, сенатора от Теннесси Кеннета Маккеллара, поставившего под сомнение соответствие Лилиенталя должности председателя комиссии по атомной энергии, он искренне высказал демократические убеждения, обрушившись на то, что позднее стали называть маккартизмом <sup>[46]</sup>. «Один из догматов демократии, вырастающий из ее главного положения о приоритете личности, в том, что все люди – дети Бога, и поэтому их личности священны и неприкосновенны, – сказал тогда Лилиенталь. – Это глубокая вера в гражданские свободы и необходимость защищать их и отвращение к любому, кто хочет лишить человека самого дорогого – доброго имени, приписывая ему пороки путем грязных намеков или прямых инсинуаций». Отрывочная информация, которую мне удалось собрать, вызвала некоторое недоумение. Чтобы разобраться, как Уолл-стрит и бизнес повлияли на Лилиенталя (и наоборот), я связался с ним и по его приглашению через

---

<sup>46</sup> Движение в 1940–1950-х годов, основой которого был ярый антикоммунизм и воинствующий американский патриотизм.

пару дней поехал в Нью-Джерси, где провел вечер в его доме.

Лилиенталь и его жена Хелен Лэмб Лилиенталь с 1957 года жили на Бэттл-роуд в Принстоне, куда переехали из Нью-Йорка сначала в дом на Бикмен-плейс, а потом в квартиру на Саттон-плейс. Принстонский дом, стоявший на участке площадью не более акра, – образчик георгианской архитектуры<sup>[47]</sup> из красного кирпича с зелеными ставнями на окнах.

Окруженное такими же домами владение достаточно обширно, но ни в коем случае не претенциозно. Лилиенталь, одетый в серые брюки и клетчатую спортивную рубашку, встретил меня на крыльце. Мужчина лет 60 с небольшим, высокий, подтянутый, с залысинами, ястребиным профилем и открытым пронизательным взглядом. Он провел меня в гостиную, где представил миссис Лилиенталь, а потом показал два семейных сокровища – большой восточный ковер перед камином (подарок шаха Ирана) и висящий на противоположной стене свиток с китайской картиной XIX века. На ней изображались четыре весьма жуликоватых на вид человека. Это портреты, объяснил Лилиенталь, типичных китайских чиновников среднего и высокого ранга, и они имеют для него особое значение. Ткнув пальцем в одного из загадочных персонажей, он с улыбкой добавил, что этот тип – его восточный двойник.

Миссис Лилиенталь ушла в кухню сварить кофе, а я попросил Лилиенталья рассказать мне о своей жизни сразу после ухода с государственной службы. «Хорошо, –

---

<sup>47</sup> Общее обозначение типичной английской архитектуры XVIII века.

согласился он. – Вот начало: я ушел из комиссии по атомной энергии по нескольким причинам. На такой работе человек сильно изнашивается. Кроме того, если долго на ней засиживаешься, то в какой-то момент начинаешь понимать, что ты постоянно умасливаешь промышленников, или военных, или и тех и других – и в результате атомная пороховая бочка оказывается набита еще плотнее. Есть и другая причина: мне хотелось высказывать свои взгляды более свободно, чем я мог себе позволить, будучи государственным чиновником. Я понял, что отслужил свое, в ноябре 1949 года подал прошение об отставке и через три месяца оставил пост, выбрав время, когда не подвергался критике. Вообще говоря, я планировал уйти с должности раньше, в начале 1949 года, но тогда я подвергся резкой критике в конгрессе – Хикенлупер из Айовы обвинил меня в “невероятной управленческой некомпетентности”, – я заметил, что Лилиенталь не улыбался, вспоминая эпизод с Хикенлупером. – Я вступил в частную жизнь со страхом и одновременно с облегчением, – продолжал он. – Страшно было, поскольку я не знал, как буду зарабатывать на жизнь... на самом деле, не знал. Да, когда-то в молодости, до государственной службы, я был практикующим адвокатом в Чикаго и делал хорошие деньги. Но теперь я *не хотел* быть адвокатом. А что я мог делать, кроме этого? Я был настолько одержим этой проблемой, что жена и друзья начали надо мной подшучивать. На Рождество 1949 года жена подарила мне оловянную кружку для подаяний, а один из друзей – гитару, чтобы я играл на ней на перекрестках. Чувство облегчения я испытал, потому что у меня снова появилась частная жизнь, я стал свободным человеком. Как частному лицу, мне не надо было везде ходить с

охраной, как в те времена, когда я работал в комиссии по атомной энергии. Мне не надо было отвечать на обвинения конгрессменов. Я смог наконец откровенно говорить обо всем с женой».

Во время рассказа в гостиную вернулась миссис Лилиенталь с кофе и села за стол. Я знал, что она происходит из семьи пионеров, несколько поколений которых прошли из Новой Англии через Индиану в Оклахому, где и родилась миссис Лилиенталь. Она вполне соответствовала своему происхождению – это была женщина, исполненная достоинства, терпения, практицизма и спокойной силы. «Могу сказать, что увольнение мужа из комиссии по атомной энергии было большим облегчением *для меня*, – вступила она в разговор. – До того как он начал там работать, мы всегда обсуждали все аспекты его деятельности. Когда же занял эту должность, мы договорились, что сможем обсуждать каких угодно людей, но не будем говорить о деле ничего, о чем я не могла бы прочитать в газетах. Для меня это оказалось страшным напряжением».

Лилиенталь согласно кивнул. «Я приходил домой поздно ночью с невыносимым ощущением, – делился он. – Ни один человек, соприкоснувшийся с атомной отраслью, не остается прежним. Иногда я возвращался с конференций, на которых генералы и ученые называли города, населенные миллионами живых людей, просто “целями”. Я так и не смог привыкнуть к этому обезличивающему жаргону. Домой я приезжал просто больным, но не мог ничего рассказать Хелен, чтобы избавиться от мучивших меня мыслей».

«Не стало никаких слушаний, – подхватила миссис Лилиенталь, – ужасающих слушаний! Никогда не забуду

один коктейль в Вашингтоне, куда мы попали за наши грехи. Как раз в то время мужу приходилось выступать перед очередным комитетом. К мужу подошла какая-то женщина в кокетливой шляпке и, улыбаясь, сказала: “О, мистер Лилиенталь, я *так* хотела присутствовать на ваших слушаниях, но у меня не получилось. Так жаль. Я очень *люблю* слушания, а вы?”»

Супруги переглянулись, и на этот раз Лилиенталь выдавил улыбку.

Кажется, Лилиенталь вполне доволен тем, что произошло дальше. Он рассказал, что после увольнения из комиссии по атомной энергии к нему начали обращаться представители Гарвардского университета, специалисты по истории, государственному управлению и праву с предложениями занять место на их кафедрах. Но профессором он хотел быть не больше, чем адвокатом. В течение следующих недель поступали предложения от многочисленных юридических фирм Нью-Йорка и Вашингтона, а также от нескольких промышленных компаний. Эти предложения вселили в Лилиенталья уверенность: ему не придется побираться с оловянной кружкой или петь за деньги под гитару. Подумав, он в конце концов отклонил все предложения и в мае 1950 года устроился на неполную рабочую неделю консультантом в известную банковскую фирму Lazard Frères & Co., со старшим партнером которой, Андре Мейером, познакомился через их общего друга Альберта Ласкера. Лазар предоставил Лилиенталю кабинет в штаб-квартире фирмы на Уолл-стрит, но прежде чем приступить к консультациям, Лилиенталь по просьбе журнала «Кольерс» совершил лекционную

поездку по Соединенным Штатам, а затем, летом, и по Европе, куда отправился вместе с женой. Во время поездки Лилиенталь не написал для журнала ни одной статьи. По возвращении домой ему пришлось работать полный день, чтобы наконец начать зарабатывать деньги. Лилиенталь стал консультантом некоторых других компаний, включая Carrier Corporation и Radio Corporation of America. Компанию Carrier он консультировал по вопросам организации управления. В R.C.A. работал над проблемами цветного телевидения, советуя клиенту больше сосредоточиться на технических исследованиях, а не на судебных тяжбах из-за патентов. Кроме того, убедил руководство компании вкладывать деньги в разработку компьютеров, а не атомных реакторов. В начале 1951 года, снова по поручению «Кольерс», Лилиенталь совершил поездку в Индию, Пакистан, Таиланд и Японию. Результатом явилась опубликованная в августе статья, в которой автор предлагал решение территориального спора между Индией и Пакистаном из-за Кашмира и верховьев реки Инд. Идея Лилиенталю заключалась в том, что напряженность в отношениях между двумя странами можно будет ослабить, если начать совместные программы по улучшению условий жизни населения спорных территорий путем экономического и хозяйственного развития бассейна Инда. Девять лет спустя при финансовой и моральной поддержке Юджина Блэка и Всемирного банка план Лилиенталю воплотился в жизнь – Индия и Пакистан подписали Индский договор. Однако сразу после публикации статья Лилиенталю была встречена с полнейшим равнодушием. Автор, снова временно загнанный в безвыходное положение и



отказавшийся от многих иллюзий, задумался о начале собственного скромного бизнеса.

На этом месте рассказа раздался звонок в дверь. Миссис Лилиенталь пошла открывать, и я услышал, как она начала с кем-то разговаривать – видимо, с садовником – о том, как подрезать розы. Лилиенталь пару минут напряженно прислушивался к разговору, а потом громко сказал: «Хелен, скажи, пожалуйста, Доменику, чтобы он делал короче, чем в прошлом году!» Миссис Лилиенталь вместе с Домеником вышла на улицу, а муж заметил: «На мой взгляд, Доменик всегда жалеет розы и мало их подрезает. Итальянское воспитание не всегда уместно в штатах Среднего Запада». Потом Лилиенталь продолжил повествование и рассказал, что связь с фирмой Лазара, а точнее, с Мейером привела к отношениям с одной небольшой компанией (Minerals Separation North American Corporation), в которой он сначала стал консультантом, а потом одним из руководителей. Фирма Lazard Frères была очень заинтересована в этой компании. Именно здесь Лилиенталь неожиданно накопил состояние. Компания в то время переживала большие трудности, и Мейер считал, что Лилиенталь сможет помочь. В результате серии слияний, приобретений и других маневров название компании несколько раз менялось – она называлась Attapulcus Minerals&Chemical Corporation, Minerals&Chemical Corporation of America, пока наконец в 1960 году не превратилась в Minerals&Chemicals Philipp Corporation. По ходу изменений годовой доход компании вырос с 750 тыс. долл. в 1952 году до 274 млн долл. в 1960 году. Для Лилиентала предложение Мейера взглянуть на дела компании стало началом четырехлетнего повседневного погружения в проблемы

управления бизнесом. По его словам, это богатейший опыт, и не только в буквальном смысле слова.

Я восстановил корпоративный опыт Лилиентала отчасти на основании того, что он рассказал мне в Принстоне. Остальную информацию я почерпнул из опубликованных документов компании и бесед с людьми, интересовавшимися фирмой. Minerals Separation North American, основанная в 1916 году как филиал британской фирмы, была патентной компанией, существовавшей за счет доходов от патентов на способы обогащения медной руды и руд других цветных металлов. Компания занималась деятельностью двоякого рода – пыталась создавать новые патентованные методы в своей лаборатории и оказывала техническое содействие горнодобывающим и производственным компаниям, пользовавшимся прежними патентами фирмы. К 1950 году, несмотря на сохранение высоких прибылей, руководство компании поняло: она находится на неверном пути. Под руководством бессменного президента доктора Сета Грегори, которому было в то время больше 90, что не мешало ему править железной рукой, ежедневно приезжая в кабинет на Бродвее в красном королевском «роллс-ройсе», исследовательская и научная деятельность практически прекратилась, и компания держалась лишь на полдюжине старых патентов, которые должны были стать общедоступными через пять-десять лет. Короче, компанию можно было уподобить здоровому человеку, живущему под угрозой отсроченного смертного приговора. Естественно, Lazard Frères, как главный акционер, сильно обеспокоилась этим обстоятельством. Доктора Грегори уговорили выйти на достойную пенсию, и в феврале 1952 года, поработав

некоторое время в Minerals Separation в качестве консультанта, президентом и членом совета директоров стал Лилиенталь. Его первая задача – отыскать новые источники дохода взамен патентов с истекающим сроком действия. Выполняя ее, Лилиенталь вместе с другими директорами пришел к выводу: поможет слияние. На долю Лилиенталя выпало участие в оформлении слияния Minerals Separation и другой компании, значительной частью акций которой владела фирма Lazard Frères (наряду с другой фирмой Уолл-стрит, F. Eberstadt & Co.), – Attapulgius Clay Company из города Аттапалгус (Джорджия). Эта фирма добывала редкий сорт глины, применявшейся для очистки продуктов перегонки нефти, а также производила различные товары бытовой химии, например очиститель для полов «Спиди-драй».

Играя роль свахи в браке между Minerals Separation и Attapulgius, Лилиенталь одновременно взял на себя щекотливую задачу убедить руководителей южной компании, что им отнюдь не отводится роль пешек в играх шайки алчных банкиров Уолл-стрит. Роль агента банкиров была непривычной для Лилиенталя, но, очевидно, он хорошо справился, хотя его присутствие осложнялось шлейфом слухов о нем как о поборнике воинствующего социализма. «Дэйв очень умело настроил руководство Attapulgius, – говорил мне один из ветеранов Уолл-стрит. – Он примирил их с мыслью о слиянии, показав все выгоды». Сам Лилиенталь рассказывал: «В административных и технических отделах фирм я чувствовал себя как дома, но финансовыми вопросами должны были заниматься люди из Lazard Frères и Eberstadt. Я терялся всякий раз, когда заговаривали о передаче активов и обмене акциями. Я просто не знал, что такое передача активов» (как Лилиенталь знает

теперь, передача активов – это, если не вдаваться в технические подробности, разделение одной компании на две или больше, то есть процесс, противоположный слиянию). Слияние произошло в декабре 1952 года, и ни Attapulcus, ни Minerals&Chemical Corporation ни разу о нем не пожалели. В момент слияния Лилиенталь стал председателем совета директоров с годовым окладом 18 тыс. долл. Следующие три года, будучи председателем совета директоров, а позже председателем исполнительного комитета, он не только участвовал в управлении текущими делами компании, но и руководил ее дальнейшим ростом, осуществив серию новых слияний – одного в 1954 году с компанией Edgar Brothers, ведущим производителем каолина для бумажных покрытий, и двух в 1955 году, с производителями извести в Огайо и Виргинии. Эти слияния и связанное с ним повышение эффективности производства не замедлили окупиться. С 1952 по 1955 год чистая прибыль на одну акцию возросла более чем в пять раз.

Динамику роста доходов Лилиенталья со сравнительно скромной зарплатой государственного служащего до уровня успешного предпринимателя можно продемонстрировать на уведомлениях о голосовании, которые компании рассылают акционерам перед ежегодными и внеочередными собраниями (немного существует доступных документов, столь же информативных, как эти уведомления: в них должно быть точно указано количество акций на руках у директоров). В ноябре 1952 года компания Minerals Separation North American предоставила Лилиенталю, в

дополнение к окладу, право на фондовый опцион<sup>[48]</sup>. Опцион давал ему право купить не больше 50 000 акций фирмы за счет ее финансов по цене 4,87½ за акцию, а затем по текущему курсу в любое время до конца 1955 года. В обмен на это он подписал контракт, согласно которому обязывался работать в руководстве компании в течение 1953–1955 годов. Потенциальные финансовые выгоды для него, как и для других получателей фондовых опционов, заключались в следующем: если цена акций существенно возросла, то он мог покупать их по цене опциона и таким образом иметь держание, стоящее гораздо больше уплаченной суммы. Более того – и это еще важнее, – если бы он решил впоследствии продать свои акции, то получил бы прирост капитала, облагаемый налогом по ставке максимум 25 %. Естественно, если акции начали бы падать в цене, то опцион потерял бы всякий смысл. Но, как и акции большинства предприятий в середине 1950-х, акции Лилиенталя летели вверх с фантастической быстротой. К концу 1954 года, согласно уведомительным письмам, опцион Лилиенталя достиг объема 12 750 акций, которые к тому времени стоили не по 4,87½, а по 20 долл. В феврале 1955 года Лилиенталь продал 4000 акций по 22,75 долл., получив в результате 91 тыс. долл. Эта сумма, уменьшенная на налог на прирост капитала, добавилась к сумме опциона, и в августе 1955 года, как показывает уведомительное письмо, Лилиенталь уже владел 40 000 акций – приблизительно то же число, как в то время, когда я побывал у него в гостях. К тому времени акции, до этого продававшиеся на внебиржевых рынках, не только оказались в реестре Нью-Йоркской

---

<sup>48</sup> Подробно о фондовых опционах рассказано в главе 3. – *Прим. авт.*

фондовой биржи, но и стали там излюбленными фаворитами спекулятивных торгов. Цены взлетели до 40 долл. на одну акцию, и Лилиенталь, что понятно, оказался миллионером. Кроме того, компания платила всем акционерам фиксированные дивиденды – по 50 центов за акцию, а значит, финансовые проблемы четы Лилиенталь остались в прошлом.

С точки зрения финансов, сказал Лилиенталь, знаменательным моментом триумфа стал тот июньский день 1955 года, когда акции Minerals&Chemicals были внесены в реестр Нью-Йоркской фондовой биржи. По принятому обычаю, Лилиенталь как руководителя компании пригласили в зал торгов. Руку ему пожал президент, а затем гостю показали биржу. «Экскурсия ошеломила меня, – рассказывал Лилиенталь. – До этого мне ни разу не приходилось бывать на биржах. Все казалось загадочным и удивительным. Ни один зоопарк не мог бы показаться более странным». Нигде, правда, не было написано, как сама биржа отнеслась к визиту бывшего носителя дьявольских рогов.

Лилиенталь очень живо рассказывал о своей компании. Он говорил о ней как о предмете таинственном и очаровательном. Я спросил, что, помимо финансового интереса, побудило его заняться делами маленькой фирмы, и как чувствовал себя бывший шеф T.V.A. и председатель комиссии по атомной энергии, занимаясь пустяками типа продажи аттапульгита, каолина, извести и «Спиди-драй». Лилиенталь откинулся на спинку стула и посмотрел в потолок. «Мне хотелось приобрести опыт предпринимателя, – ответил он. – Меня привлекла идея взять маленькую, хромающую фирму и

постараться сделать из нее что-нибудь приличное. Построить ее. Такое строительство, думаю, есть краеугольный камень и суть американского свободного предпринимательства, и именно этого мне не хватало во время работы на государственной службе. Мне хотелось попробовать. Теперь насчет того, как я себя чувствовал. Ну, могу сказать, опыт оказался волнующим. Работа потребовала большого интеллектуального напряжения. Изменились многие старые представления. Я начал испытывать новое для себя чувство – уважение к финансистам, людям типа Андре Мейера. Они отличаются корректностью, чувством чести, о чем я никогда не подозревал. Я понял, что мир бизнеса полон оригинальных творческих умов, хотя есть там, конечно, и просто хитрецы. Более того, заняться бизнесом соблазнительно. На самом деле, я рисковал превратиться в раба. У бизнеса есть людоедская сторона, и часть ее – это поглощенность работой. Я понял: некоторые вещи, которые мы читали о бизнесе – например, если не проявить бдительность, то можно пасть жертвой слепой погони за деньгами, – правда. Удержаться от соблазна помогли добрые друзья – Фердинанд Эберштадт, вошедший в совет директоров после слияния с Attapulgus, и Натан Грин, советник фирмы Lazard Frères, тоже одно время входивший в совет. В вопросах бизнеса Натан Грин был для меня отцом-исповедником. Помню, как он сказал мне: “Вы думаете, что накопите денег и станете независимым. Друг мой, на Уолл-стрит независимость не завоевывают одним махом. Перефразируя Томаса Джефферсона, я скажу: „Свою независимость надо здесь завоевывать снова и снова, каждый день“”. Впоследствии я понял, насколько он был прав. О, у меня появились проблемы. Я спорил сам с



собой, ставя под сомнение каждый свой шаг. Видите ли, я очень долго был сотрудником и руководителем двух больших государственных учреждений. У меня было чувство единства с ними. На такой работе теряешь чувство собственного "я". Теперь же, когда мое "я" все время оставалось при мне, следовало о нем заботиться – как и об уровне жизни и финансовом будущем, – и я все время сомневался в правильности своих действий. Об этом подробно написано в моем дневнике. Можете почитать, если хотите<sup>[49]</sup>».

Я ответил, что, конечно, хочу, и Лилиенталь повел меня в свой кабинет, расположенный в подвале. Просторное помещение, окна которого открывались в световые колодцы, куда свешивались побеги плюща. Косые солнечные лучи проникали в кабинет, но отверстия световых колодцев находились слишком высоко и не позволяли видеть сад или улицу. Лилиенталь заметил при этом: «Мой сосед Роберт Оппенгеймер жаловался, что пространство кажется ему замкнутым. Я ответил, что добивался именно этого!» Потом Лилиенталь показал мне шкаф для документов, где хранился его дневник – стопки листов бумаги. Первые записи датированы временем, когда автор ходил в среднюю школу. Сказав, что я могу чувствовать себя как дома, Лилиенталь оставил меня одного.

Поймав его на слове, я пару раз обошел кабинет, рассматривая висевшие на стене фотографии, и увидел то, что и ожидал: надписанные снимки от Франклина Рузвельта, Гарри Трумэна, сенатора Джорджа Норриса, Луиса Брэндиса; были здесь и фотографии самого

---

<sup>49</sup> Эта часть дневника Лилиенталья опубликована в 1966 году. – *Прим. авт.*

Лилиенталя с Рузвельтом, с Уилки, с Фьорелло ла Гардиа, с Нельсоном Рокфеллером, с Неру в Индии. Была на стене и фотография с ночным видом на строительство плотины Фонтана на реке Теннесси. Стройка освещалась электричеством, поставленным электростанциями T.V.A. Обстановка кабинета отражает то представление о человеке, какое он хочет внушить окружающим. Однако дневник, если автор честен, отражает нечто иное. Мне не пришлось долго копаться в записях Лилиенталя, чтобы понять – я столкнулся с необычным документом. Это не просто интересный исторический источник, но записи, отражавшие мысли и чувства публичного человека. Я пролистал страницы, относящиеся к периоду работы в Minerals&Chemicals, и наткнулся на множество разбросанных там и сям мыслей о семье, политике демократической партии, друзьях, путешествиях за границу; размышления о государственной политике, о надеждах и переживаниях за судьбу страны. Нашел я и записи, касавшиеся работы и жизни в Нью-Йорке.

*«24 мая 1951 года.* Похоже, я погрузился в бизнес, связанный с полезными ископаемыми. Эта мелочь может стать главным делом моей жизни. [Дальше идет рассказ о первой беседе с доктором Грегори, которому он показался достойным преемником на посту президента компании.]

*31 мая 1951 года.* [Начало работы в бизнесе] – то же самое, что учиться ходить после долгой болезни... Сначала надо *обдумывать* каждое движение: переместить правую ногу, переместить левую ногу и так далее. Потом начинаешь ходить не задумываясь, а потом

ходьба становится неосознаваемым и в высшей степени уверенным действием. Это состояние наступит еще не скоро, но сегодня я впервые ощутил его приближение.

*22 июля 1951 года.* Помню, как много лет назад Уэндел Уилки сказал мне: "Жизнь в Нью-Йорке – это великий опыт. Я бы не смог жить в другом месте. Нью-Йорк – это самое волнующее, стимулирующее, удовлетворяющее место в мире" и так далее. Думаю, что это был ответ на какое-то мое замечание о деловой поездке в Нью-Йорк. Наверное, я сказал, что счастлив оттого, что мне не надо жить в Нью-Йорке, в этом шумном и грязном сумасшедшем доме. [В прошлый] четверг я в какой-то степени разделил чувства Уилки... В этом городе есть какое-то величие, в нем жив дух авантюризма. В Нью-Йорке 1950-х чувствуешь себя в эпицентре великих свершений.

*28 октября 1951 года.* То, чего я хочу достичь, – стремление, вероятно, одновременно иметь пирог и съесть его. Не такое бессмысленное и тщетное, как кажется. Я могу наладить достаточно тесные контакты с бизнесом, чтобы сохранить чувство реальности. Как иначе объяснить удовольствие, какое я испытываю, посещая медные рудники, наблюдая за работой операторов плавильных печей, за добычей угля или за работой Андре Мейера... Но одновременно я хочу сохранить достаточно свободы, чтобы подумать, что означают эти вещи; свободы для того, чтобы читать что-то выходящее за рамки конкретного дела. Это требует сохранять *статус* (отсутствие его делает меня глубоко несчастным).

*8 декабря 1952 года.* Что делают инвестиционные банки за получаемые ими деньги? У меня просто открылись глаза, когда я узнал, каким тяжким трудом, потом, отчаянием и слезами достаются им эти деньги... Если бы каждый, кому есть что продать на рынке, должен был так же обстоятельно и подробно рассказывать о своем товаре, как те, кто продает на рынке его акции, то – если следовать букве закона о ценных бумагах – он едва ли что-то продал бы, по крайней мере, вовремя и с пользой для всех.

*20 декабря 1952 года.* Цель моей работы в предприятии Attapulgius – заработать хорошие деньги за короткий промежуток времени таким способом (то есть за счет старого доброго прироста капитала), который позволил бы мне сохранить три четверти дохода вместо того, чтобы платить 80 или больше процентов в виде подоходного налога... Но есть и другая цель: приобрести опыт в бизнесе... Истинная или главная причина – это ощущение, что моя жизнь в бизнесе не будет заполнена заботами о деле, если я не проявлю себя в этой области. Я всегда хотел наблюдать за чарующей деятельностью, расцветивающей и оживляющей мир, только не снаружи (как, скажем, преподаватель или писатель), но изнутри, с места действия. У меня появилось это ощущение. Когда я бываю готов все бросить (а время от времени так случается), меня поддерживает ощущение, что даже синяки и шишки – это опыт, бесценный и настоящий...»

Кроме того, [мне хотелось] провести сравнение бизнесменов, их духа, напряженности труда, мотивацию и так далее, с государственными служащими (иногда

делаю и так) – и это нужно, чтобы понять суть государства и бизнеса. Это требует опыта в бизнесе, только так можно сравнить его с государственной службой.

Я не тешу себя иллюзией, что меня когда-либо будут считать настоящим бизнесменом, особенно учитывая то, что я слишком долго носил дьявольские рога, по крайней мере, пока работал в «Долине Теннесси». Сейчас я не стремлюсь к агрессивной защите, проявляющейся через воинственность, как когда-то, в тех редких случаях, когда мне случалось встречаться с промышленными магнатами и акулами Уолл-стрит. Ведь теперь я живу рядом с ними...

*«18 января 1953 года.* Теперь я обязан, взяв на себя моральные обязательства, верой и правдой служить [Minerals&Chemicals] в течение по меньшей мере следующих трех лет... Я не считаю, что этого бизнеса будет достаточно и что это цель, которая меня удовлетворит. Однако весь этот бизнес, вся эта деятельность, кризисы, риск, проблемы управления, с которыми мне придется столкнуться, все вместе не позволит мне скучать. Добавим перспективу заработать очень неплохие деньги... Решение попробовать себя в бизнесе, которое многим моим знакомым представляется романтическим бредом, для меня сегодня более осмысленно, чем год назад.

Но чего-то все же недостает...

*2 декабря 1953 года.* Кроуфорд Гринуолт [президент компании du Pont]... представил меня в своей речи (в

Филадельфии)... Он отметил, что я стал заниматься химическим бизнесом; помня, что до этого я возглавлял крупнейшие предприятия Америки, бóльшие, чем [любое] частное предприятие, он, разумеется, немного нервничал, видя во мне потенциального конкурента. Это шутка, но хорошая шутка. Маленькая заметка для старины Attapulcus.

*30 июня 1954 года.* Я нашел новый способ получать удовольствие от деловой карьеры. Я никогда не чувствовал, что "консультант" – тот, кто вовлечен в реалии бизнеса. Консультант слишком далек от делового мышления, от суждений и решений настоящего бизнесмена... В этой компании, которую мы развиваем, я нахожу все больше и больше очень занимательных вещей... начав практически с нуля, мы занялись слияниями, эмиссией акций, уведомительными письмами, методами внутреннего финансирования и банковскими заимствованиями... то есть всем тем, что повышает стоимость акций, глупой и почти детской причиной, по которой взрослые люди решают, какие акции им следует покупать и по какой цене... мы слились с компанией Edgar, что намного повысило стоимость наших акций... оценили структуру цены. Потом началось снижение издержек. Родилась идея создания катализатора. Взрыв энергии и воображения: люди работали днями и ночами (в лабораториях регулярно засиживались до двух часов ночи), и так наконец родилось новое дело... Целая история».

Впоследствии я выслушал совершенно иную версию реакции Лилиенталя на переход с государственной

службы в бизнес. Рассказал ее тот, кого сам Лилиенталь считал своим отцом-исповедником, – Натан Грин. «Что происходит с человеком, оставляющим место высокопоставленного государственного чиновника и приходящим работать консультантом на Уолл-стрит? – задал Грин риторический вопрос. – Ну, это падение, причем глубокое. Работая в правительстве, Дейв привык ощущать свое могущество и власть и одновременно огромную ответственность. С ним хотели быть рядом. Иностранцы высокопоставленные деятели искали с ним встреч. На его рабочем столе находились ряды кнопок. Он нажимал их, и на зов являлись адвокаты, техники, экономисты, ожидавшие вопросов и готовые выполнить распоряжения. И вот он пришел на Уолл-стрит. Да, его ожидал здесь очень теплый прием, он знакомился с партнерами своей новой фирмы и их женами, получил приличный кабинет с ковром. Но на его столе ничего не было, кроме единственной кнопки для вызова секретарши. У него не осталось никаких льгот и привилегий, на работу и с работы его не возили на лимузине. Более того, теперь он не имел никакой реальной ответственности. Он говорил себе: “Я творческий человек, у меня есть идеи”. Да, у него были идеи, но не очень интересные для его партнеров. Итак, новая работа – это падение. То же самое касается и содержания. В Вашингтоне он занимался разработкой полезных ископаемых, атомной энергией и тому подобными вопросами, изменявшими лицо мира. Теперь же – мелким бизнесом, чтобы просто делать деньги. Это занятие казалось ему мелким.

Теперь о том, что касается денег. На государственной службе наш гипотетический человек не очень сильно в них нуждался. Все перечисленные услуги



и удобства предоставлялись ему бесплатно, и, кроме того, он испытывал чувство морального превосходства. Он мог презрительно посмеиваться над людьми, делавшими деньги. Он мог думать о сокурсниках по юридическому факультету, делавших деньги на Уолл-стрит: "Они продались золотому тельцу". Потом наш гипотетический человек оставляет государственную службу, по доброй воле окунается в злачный притон Уолл-стрит и говорит: "Ну-ка, я заставлю этих парней платить за мои услуги!" И парни платят. Наш человек получает очень приличные деньги за консультации. Потом в один прекрасный день он вдруг узнает о подоходном налоге. Оказывается, бóльшую часть дохода он должен отдавать государству, вместо того чтобы тратить на свои прихоти. Новая обувь, как оказалось, сильно жмет. Наш человек думает, а иногда и говорит вслух: "Это грабеж!" – как и всякий ветеран Уолл-стрит.

Как Дэйв справлялся с этими проблемами? Ну, имелись определенные трудности, в конце концов он начал жить совершенно по-другому, но, надо сказать, справился наилучшим образом – насколько возможно. Он не опустил руки, крича: "Это грабеж!" У Дэйва потрясающая способность досконально разбираться в предмете, причем ему не очень важно, в чем сущность предмета. Он, похоже, способен думать о том, что делает, как о чем-то важном, независимо от того, так ли это. Раз он делает, значит, для него важно. Его способности, и не только администраторские, оказались невероятно полезны для Minerals&Chemicals. В конечном счете, Дэйв все-таки юрист; он знал о корпоративных финансах больше, чем кто-либо. Он любил играть роль простецкого босоногого мальчишки, но был отнюдь не так прост. Дэйв – образец человека, который, сохранив

независимость, сумел сколотить состояние на Уолл-стрит».

Прочитав противоречивые записи в дневнике, а потом послушав рассказ Грина, я, кажется, обнаружил под радостью обогащения и поглощенностью делом грызущее чувство неудовлетворенности, ощущение вынужденного компромисса. Для Лилиенталя очевидная возможность получить новый опыт, причем весьма прибыльный, была сладким, но червивым яблоком. Я вернулся в гостиную. Лилиенталь лежал на персидском ковре шаха под ворохом детей пяти-шести лет. Во всяком случае, мне так показалось с первого взгляда. При ближайшем рассмотрении оказалось, что мальчиков всего двое. Вернувшись из сада миссис Лилиенталь представила мне Аллена и Дэниела Бромбергеров, сыновей дочери Лилиенталей Нэнси и Сильвена Бромбергера. Она добавила, что Бромбергеры живут по соседству, потому что Сильвен преподает в университете философию (через несколько недель Бромбергеры переехали в Чикагский университет). Сын Лилиенталей, Дэвид-младший, жил в Эдгартауне, где поселился, чтобы стать писателем, и преуспел в этом. По команде старших Лилиенталей внуки оставили деда в покое и исчезли из комнаты. Когда пыль осела, я рассказал Лилиенталю, какое впечатление произвели на меня записи в дневнике. Прежде чем ответить, он некоторое время молчал. «Да, – последовало наконец. – Да, меня тревожило не делание денег само по себе. Оно меня не радовало и не огорчало. На государственной службе мы получаем вполне приличное жалованье и, при известной экономии, всегда имеем возможность отправить детей в колледж. О деньгах мы просто не задумывались. Сделав много денег, первый миллион, я, конечно, был удивлен. Я никогда не

ставил перед собой такой цели и не думал, что это когда-нибудь со мной произойдет. Это то же самое, как, будучи мальчишкой, ты не можешь взять высоту 180 см. Потом ты вырастаешь, берешь эту высоту и спрашиваешь себя: "Ну и что?" Достижение уже кажется абсолютно несущественным. За последние несколько лет многие люди спрашивали: "Каково это – чувствовать себя богатым?" Поначалу этот вопрос меня оскорблял – мне казалось, что за ним скрываются осуждение и неприязнь, – но потом я справился. Я отвечал, что не чувствую ничего особенного. Я действительно не чувствовал ничего особенного, но звучит это, конечно, ханжески».

«Ну, не думаю, что ханжески», – вмешалась в разговор миссис Лилиенталь, понимая, что последует дальше.

«Именно так, но я все же договорю, – сказал Лилиенталь. – Не думаю, что деньги значат что-то особенное, если их хватает».

«Я не согласна, – возразила миссис Лилиенталь. – Деньги мало что значат, когда ты молод. Ты не задумывался о них, потому что знал, что сможешь потрудиться и заработать. Но когда становишься старше, деньги оказываются очень полезной штукой».

Лилиенталь согласно кивнул, а потом заметил: неудовлетворенность, которую я уловил в его дневнике, возникла – по крайней мере, отчасти – потому, что карьера в частном бизнесе, какой бы увлекательной ни была, не приносит радости и удовлетворения, как государственная служба. Нет, он не был полностью лишен радостей, потому что, работая в Minerals&Chemicals, он в 1954 году впервые поехал в

Колумбию, где по просьбе правительства этой страны, получая сущие гроши за консультации, разработал проект строительства электростанции в долине Каука, законченный впоследствии компанией Development&Research Corporation. Но, будучи руководителем Minerals&Chemicals, он большую часть времени ощущал себя связанным по рукам и ногам; работу в Колумбии приходилось считать чем-то побочным, едва ли не хобби. Слушая его, я не мог отделаться от символической значимости того факта, что основным и почти единственным материалом, с которым Лилиенталь имел дело как бизнесмен, была глина.

Я подумал о чем-то еще в жизни Лилиенталья, о том, что мешало ему превратиться в успешного бизнесмена. Его книга «Большой бизнес» вышла в то время, когда он был с головой погружен в дела Minerals&Chemicals. Мне было интересно, почему, несмотря на то что книга стала восторженным гимном свободному предпринимательству, многие истолковали ее как оправдание новой карьеры. Я спросил об этом Лилиенталья.

«Ну, идеи, высказанные в книге моим мужем, были настоящим потрясением для некоторых его друзей по Новому курсу», – несколько сухо отчеканила миссис Лилиенталь.

«Их надо было хорошенько встряхнуть!» – взорвался Лилиенталь. Он произнес это с излишней горячностью, и я вспомнил фразу из дневника, прозвучавшую в совершенно ином контексте: защитная реакция, выраженная агрессивно. Немного помолчав, Лилиенталь продолжил уже спокойно: «Моя жена и дочь думали, что я посвятил книге слишком мало времени, и были правы. Я писал ее в спешке. Выводы не

подкреплялись убедительными аргументами. Во-первых, мне следовало подробнее обосновать неприятие способа, каким проведены антитрестовские законы. Но главная проблема заключалась не в антитрестовском законодательстве. Несколько моих старых друзей потрясло то, что я сказал об отношении крупной промышленности к индивидуализму и о машинах и эстетике. Один из них – Моррис Кук, бывший руководитель управления по электрификации сельских местностей. За эту книгу он разнес меня в пух и прах, и я ответил ему тем же. Догматические противники крупной промышленности перестали со мной здороваться. Они просто списали меня в утиль. Но я не был ни обижен, ни разочарован. Эти люди живут ностальгическими воспоминаниями; они смотрят назад, а я стараюсь смотреть вперед. Кроме них, были еще противники трестов, вот они ополчились на меня по-настоящему. Но разве уничтожение трестов, то есть крупных компаний, просто потому, что они крупные, – не пережиток прошлого? Да, я до сих пор думаю, что в главном был прав. Возможно, я опередил свое время, но был прав».

«Вся проблема во времени написания книги, – заметила миссис Лилиенталь. – Она совпала с уходом мужа с государственной службы и переходом в частный бизнес. Некоторые посчитали, что он изменил точку зрения, поскольку ему так удобно. Но это не так!»

«Да, не так, – согласился Лилиенталь. – Книга была написана в 1952 году, но все идеи созревали в то время, когда я еще был государственным чиновником. Например, мысль, что крупная промышленность – залог государственной безопасности, пришла, когда я работал в комиссии по атомной энергии. Компания, выполнявшая научные исследования и производившая оборудование

для практического применения атомного оружия, я имею в виду Bell Telephone<sup>[50]</sup>, и сделавшая его годным к использованию, была крупной. Поэтому антитрестовский отдел министерства юстиции попытался – безуспешно – разделить Bell на несколько компаний как раз в тот момент, когда комиссия по атомной энергии просила ее делать важную для обороны работу, требовавшую единства усилий. Разделение было бы неверным шагом. Моя точка зрения, которую я в общем виде выразил в книге, – отголосок ожесточенного спора с Артуром Морганом, первым председателем совета директоров T.V.A., в начале 1930-х. Морган был поборником сохранения мелкого ремесленного производства, а я выступал за организацию крупной промышленности. В конце концов, T.V.A. – крупнейшее энергетическое предприятие свободного мира. Работая в T.V.A., я всегда верил в укрупнение и децентрализацию. Знаете, глава, которая, как я надеялся, вызовет самые бурные дискуссии, посвящалась крупной промышленности как двигателю индивидуализма. И эта глава вызвала дискуссии, правда, довольно своеобразные. Я помню, как ко мне с выражением недоверия на лице обращались люди – по большей части, ученые, – которые начинали вопрос со слов: “Вы действительно считаете...” Мой неизменный ответ: “Да, я действительно считаю...”»

Другой важный для Лилиентала вопрос, которым он, вероятно, задавался, делая состояние на Уолл-стрит, заключался в том, что ему не приходилось кричать «Это грабеж», так как деньги он получал с помощью лазейки,

---

<sup>50</sup> Bell Laboratories (известна также как Bell Labs, прежние названия – AT&T Bell Laboratories, Bell Telephone Laboratories) – бывшая американская, а ныне франко-американская корпорация, крупный исследовательский центр в области телекоммуникаций, электронных и компьютерных систем.

названной фондовым опционом. Вероятно, где-то на свете существуют принципиальные либеральные бизнесмены, отказывающиеся принимать фондовые опционы, но мне такие люди неизвестны, я никогда о них не слышал, и мне кажется, что отказ был бы не самой разумной или полезной формой протеста. Как бы то ни было, я не стал спрашивать Лилиенталя об этом предмете; при отсутствии единого кодекса журналистской этики каждый пишет по-своему, и я думаю, такой вопрос – это уже вторжение в личные нравственные принципы. Но, оглядываясь назад, почти жалею, что не нарушил тогда свой этический кодекс. Лилиенталь, оставаясь самим собой, мог бы прямо отклонить мой вопрос, но мне кажется, что он бы на него ответил, столь же прямо и без экивоков. Но я не стал спрашивать, и, поговорив о критическом восприятии его книги, Лилиенталь встал и подошел к окну. «Мне кажется, что Доменик слишком осторожно подрезает розы, – сказал он жене. – Пожалуй, пойду и сам подрежу». Он так сжал челюсти, что я понял, как будет решен вопрос с розами.

Блестящим разрешением проблемы Лилиенталя – как одновременно иметь пирог и съесть его – стала компания Development&Research Corporation. Корпорация эта возникла после серии переговоров Лилиенталя и Мейера весной 1955 года. Лилиенталь говорил, что знаком с десятками высокопоставленных иностранных политиков, приезжавших в Т.В.А. и проявлявших живой интерес к проекту. Это означает, что, по крайней мере, некоторые страны могут заинтересоваться подобными программами. «При учреждении D&R нашей целью была не попытка преобразить мир или бóльшую его часть, а



попытка сделать несколько конкретных вещей и получить на этом прибыль, – рассказал мне Лилиенталь. – Андре не был уверен в высоких прибылях – мы оба понимали, что поначалу будем испытывать недостаток средств, – но ему понравилась конструктивность идеи, и банк Lazard Frères решил финансово нас поддержать за половину будущих доходов корпорации». Клэпп, работавший в то время заместителем начальника одного из отделов администрации Нью-Йорка, стал соучредителем предприятия, а следующие назначения в руководстве сделали D&R ассоциацией бывших сотрудников T.V.A.: Джон Оливер, исполнительный вице-президент, работал главным управляющим в T.V.A. с 1942 по 1954 год; Билл Воордейн, руководитель инженерной службы, десять лет проработал в T.V.A., занимаясь проектированием системы плотин; Уолтон Сеймур, вице-президент по промышленному развитию, 13 лет работал в T.V.A. Всего в новой компании начали трудиться с десятков бывших сотрудников T.V.A.

В июле 1955 года D&R открыла отделение на Уолл-стрит, 44, и приступила к поиску клиентов. Самый важный из них объявился во время встречи участников Всемирного банка в Стамбуле, где Лилиенталь присутствовал вместе с женой в сентябре. На встрече он познакомился с Абулхасаном Эбтехаджем, руководителем семилетнего плана развития Ирана. Иран, как выяснилось, идеальный клиент для D&R: во первых, доходы от национализированной нефтяной отрасли позволяли выделять значительные суммы на разработку новых месторождений, во вторых, Ирану требовались технически грамотные профессиональные консультанты и руководители. За встречей с Эбтехаджем последовало приглашение Лилиенталья и Клэппа посетить Иран в

качестве гостей шаха и оценить перспективы развития Хузистана. Контракт Лилиенталя с Minerals&Chemicals истек в декабре; теперь он был свободен и мог посвятить все свое время и силы D&R. В феврале 1956 года он и Клэпп прибыли в Иран. «Стыдно признаться, но до этого визита я никогда в жизни не слышал о Хузистане, – сказал Лилиенталь. – Но потом очень много узнал об этой провинции. Это сердце библейского царства эламитов, а затем Персидской империи. Недалеко от Хузистана находятся развалины Персеполя и Суз, где находился зимний дворец царя Дария, самый центр Хузистана. В древние времена в этом районе функционировала обширная система сохранения воды – до сих пор видны остатки каналов, построенных, вероятно, еще при Дарии, 2500 лет назад, – но после упадка Персидской империи оросительная система была разрушена вторжениями и заброшена. Лорд Керзон описывал, как выглядело плоскогорье Хузистана сто лет назад – “пустыня до самого горизонта, насколько может охватить взор”. Провинция выглядела точно так же, когда мы туда приехали. В наши дни в Хузистане находится одно из богатейших в мире месторождений нефти – на южной окраине провинции работает знаменитый Абаданский нефтеперегонный завод, – но местному населению, а это 2 500 000 человек, нет от этого никакой пользы. Речная вода не применяется для орошения, сказочно плодородные почвы пребывают в запустении, а люди, за немногим исключением, живут в отчаянной нищете. Посетив это место, мы с Клэппом пришли в ужас. Но для нас, старых волков из T.V.A., это была мечта; эта земля просто кричала, чтобы к ней приложили руки. Мы обследовали места для будущих плотин, оценили расположение возможных

месторождений полезных ископаемых и провели анализ почв. Из скважин нефтяных месторождений выделялся попутный газ. Это был отход, и мы предложили организовать нефтехимические предприятия для производства удобрений и пластмасс. Через восемь дней мы набросали план, а через две недели D&R подписала пятилетний контракт с иранским правительством.

Это было только начало. В Иран вылетел наш главный инженер Билл Воордейн. Он наметил чудесное место для плотины всего в пяти милях от Суз – узкое ущелье с почти вертикальными стенами, обрамлявшими русло реки Дез. Мы понимали, что нам не удастся ограничиться консультациями. Надо будет организовать и управление, поэтому следующей задачей стала организация группы управляющих. Чтобы дать представление о масштабах этого проекта, скажу, что сейчас над его выполнением трудятся 700 высококвалифицированных специалистов: 100 американцев, 300 иранцев и 300 человек из других стран, преимущественно европейских. Все они сотрудники фирм-субподрядчиков. Кроме этого, на строительстве заняты 4700 иранских рабочих. Всего более 5000 человек. План предусматривает строительство 14 плотин на пяти реках. Оно будет завершено через много лет. D&R только что закончила работы по первому пятилетнему контракту и подписала новый, на полтора года, с предстоящим продлением еще на пять. Сделано пока еще очень мало. Возьмем, для примера, первую плотину – на реке Дез. Высота ее составит 190 метров, то есть она окажется в полтора раза выше Асуанской плотины в Египте, позволит оросить 1500 квадратных километров пахотной земли и будет вырабатывать 520 000 киловатт электроэнергии.

Окончание строительства запланировано на 1963 год. В Хузистане создана первая за 2500 лет плантация сахарного тростника, орошаемая с помощью насосов. Первый урожай ожидают летом и к этому времени построят сахарный завод. Еще одно достижение – после окончания строительства гидроэлектростанция будет снабжать энергией весь регион. До тех пор сюда была протянута первая в Иране высоковольтная линия электропередач. Ее длина составляет 120 километров – от Абадана до Ахваза, города с населением 120 000 человек. Там до сих пор не было электричества, если не считать нескольких маломощных дизельных электрогенераторов, которые к тому же не всегда работали».

Наряду с иранским проектом компания D&R занималась проектированием и реализацией аналогичных программ в Италии, Колумбии, Гане, Береге Слоновой Кости и Пуэрто-Рико, а также программ для отдельных частных фирм в Чили и на Филиппинах. Работа, которую D&R начала выполнять для инженерных войск армии США, безмерно воодушевляла Лилиенталь. Фирма занималась исследованием экономической эффективности получения электроэнергии на будущей гидроэлектростанции на аляскинском участке русла реки Юкон, которую Лилиенталь называл «рекой с самым большим гидроэнергетическим потенциалом на Американском континенте». В то же время банк Lazard Frères сохранял финансовый интерес к фирме и ежегодно получал приличный доход, а Лилиенталь поддразнивал Мейера за его былой скептицизм в отношении финансовых перспектив компании D&R.

Новое поприще Лилиенталья ознаменовало начало бродячей жизни для него и миссис Лилиенталь.

Лилиенталь показал мне путевой дневник за 1960 год – типичный год его жизни. Вот запись:

*«23 января – 26 марта. Гонолулу, Токио, Манила, Илиган, Минданао; Манила, Бангкок, Сиамреап, Бангкок; Тегеран, Ахваз, Андимешк, Ахваз, Тегеран; Женева, Брюссель, Мадрид; домой.*

*11–17 октября. Буэнос-Айрес, Патагония, домой.*

*18 ноября – 5 декабря. Лондон, Тегеран, Рим, Милан, Париж, домой».*

Вернувшись домой, он записывал впечатления от поездок. Наткнувшись на страницу с описанием пребывания в Иране в начале прошлой весны, я был особенно удивлен несколькими записями:

*«Ахваз, 5 марта. Крики арабских женщин, которые раздаются, когда черный “крайслер” шаха проезжает мимо них, нескончаемые ряды людей вдоль дороги из аэропорта в город едва не заставили меня подумать о мятеже; но потом я узнал этот звук: это индейский клич, который мы издавали, прикладывая ко рту вибрирующую ладонь.*

*Ахваз, 11 марта. В среду мы побывали в лачугах местных жителей. Это посещение повергло меня в бездну. Я разрывался между отчаянием – я считаю это чувство грехом – и гневом, что тоже плохо.*

*Андимешк, 9 марта.* ...Мы проехали много миль по пыли и грязи, не раз застревали, ехали мы и по "дорогам", которые я не забуду до конца дней. Мы попали в IX век или в еще более древние времена, когда въезжали в деревни и входили в грязные "дома", где перед нашими глазами представало нечто невероятное и незабываемое. Как говорится в Библии, пусть отсохнет моя правая рука, если я забуду, как живут самые приветливые из моих собратьев-людей, как они живут сейчас, всего в нескольких километрах отсюда, в домах, где мы побывали сегодня днем...

Но, делая эту запись, я верю, что Гебли, эти 180 квадратных километров, затерянные в необъятных просторах Хузистана, еще прославятся, как Тупело... или Нью-Хармони, или Солт-Лейк-Сити, основанные горстками упорных поселенцев на перевале великих Скалистых гор».

Когда тени от домов на Бэттл-роуд начали удлиняться и настало время прощаться, Лилиенталь проводил меня до машины. По пути я спросил, не скучает ли он, когда-то самый противоречивый человек в Вашингтоне, по бурной, полной яростных споров и публичных дебатов жизни. Лилиенталь улыбнулся и ответил: «Конечно, скучаю». Когда мы подошли к машине, он добавил: «Я вроде никогда не был завзятым спорщиком – ни в Вашингтоне, ни в долине Теннесси. Но люди часто не соглашались со мной, и я был вынужден спорить. На самом деле, я не стал бы ни с кем ругаться, если бы сам этого не хотел. Думаю, что я все же спорщик. В детстве я любил бокс. Участь в школе в Мичиган-Сити, я боксировал с двоюродным братом, а в

колледже ДиПо – с профессионалом в полутяжелом весе по прозвищу Такомский Тигр. Боксировать с ним было тяжело. Стоило допустить ошибку, как я сразу оказывался на полу. Мне всегда хотелось *по-настоящему* его припечатать. Это было самое страстное мое желание. Конечно, я не смог этого сделать, но зато стал хорошим боксером. В ДиПо, учась на старших курсах, я тренировал боксеров. В Гарварде у меня не хватало на это времени, и я бросил бокс. Думаю, он не был проявлением моей агрессии. Я рассматривал поединки как способ сохранить независимость. Я научился этому от отца. “Будь сам себе хозяином”, – часто говорил он. Он приехал в Штаты в 80-е годы XIX века из Австро-Венгрии, теперь его родина – в восточной части Чехословакии. Отцу было тогда около 20 лет. Став взрослым, он всю жизнь был лавочником на Среднем Западе: в Мортоне (Иллинойс), где я родился, в Вальпараисо (Индиана), в Спрингфилде (Миссури), в Мичиган-Сити (Индиана), а потом в Винамаке (Индиана). У него были светло-голубые глаза, в которых недвусмысленно читалась его натура. Глядя на него, можно было сразу сказать: этот человек не променяет независимость на безопасность. Он не умел притворяться и не стал бы этого делать, если бы даже умел. Но вернемся к моей противоречивости, или склонности к конфликтам, или не знаю, как еще сказать. Да, иногда я скучаю по ругани с Маккелларом. Моральный эквивалент для меня теперь – вызов, брошенный новыми Маккелларами и Такомскими Тиграми. Это проблемы Minerals&Chemicals, D&R – и попытки разрешить их».

Второй раз я побывал в гостях у Лилиенталя в начале лета 1968 года, на этот раз в третьей



штаб-квартире D&R, в номере с великолепным видом на гавань с 1-й Уайтхолл-стрит. За прошедшие годы многое изменилось в жизни D&R и самого Лилиенталя. В Хузистане было окончено строительство плотины; заполнение водохранилища началось в ноябре 1962 года. Первый ток электростанция дала в мае 1963 года. Электроэнергии хватило не только на собственные нужды, но и на то, чтобы привлечь иностранные предприятия. В бывшей пустыне благодаря орошению, ставшему возможным после возведения плотины, процветало земледелие. Лилиенталь оставался таким же энергичным, несмотря на свои 68 лет: «Мрачным экономистам теперь придется выдавать свои прогнозы относительно других неразвитых стран». D&R только что подписала очередной пятилетний контракт с Ираном на продолжение работы. В остальном компания продолжала расширять сферу влияния: в нее вошли уже 14 стран. Самый противоречивый проект касался Вьетнама, где по контракту с правительством Соединенных Штатов D&R в сотрудничестве с такой же южновьетнамской компанией разрабатывала планы послевоенного развития долины реки Меконг (это соглашение вызвало критику в адрес Лилиенталя со стороны людей, считавших, что так он поддерживает продолжение войны). На самом деле, сказал Лилиенталь, он считает, что война стала катастрофическим следствием серии «ужасающих просчетов», и послевоенная разработка природных ресурсов – совсем из другой оперы. Но было видно, что критика задевает его за живое. В то же время D&R расширяла горизонты, неожиданно начав заниматься развитием отечественных городов. В это дело компанию вовлекли частные спонсорские группы графства Квинс и графства Окленд. Руководители хотели посмотреть,

могут ли методы Т.В.А. оказаться полезными в решении проблем пустынь цивилизации – городских трущоб. «Представьте, что это Замбия, и скажите, что бы вы стали делать», – заявили спонсоры. Идея перспективна, но вот полезна ли – судить можно только по результатам.

Что касается самой D&R и ее места в американском бизнесе, то Лилиенталь рассказал: с тех пор как мы виделись впервые, фирма открыла второе постоянное отделение на Западном побережье. Прибыли компании значительно возросли. Теперь ею владеют сотрудники, а Lazard сохраняет лишь чисто символический интерес. Больше всего Лилиенталя обнадеживает то, что в эпоху, когда вести бизнес по старинке – значит получить большие проблемы с новыми кадрами, так как одержимость прибылью отпугивает благородную молодежь, D&R обнаружила: ее идеалистические устремления как магнит притягивают перспективных выпускников университетов и колледжей. В результате Лилиенталь смог наконец сказать мне то, чего не сумел в первую встречу, – что частное предпринимательство приносит ему больше удовлетворения, чем государственная служба.

Является ли D&R, опирающаяся отчасти на своих акционеров, а отчасти на остальное человечество, образцом свободного предпринимательства будущего? Если да, то ирония в том, что Лилиенталь – один из немногих государственных людей, ставших образцовыми бизнесменами.

# 10. Время акционеров

## Ежегодные собрания и всевластие корпораций

Несколько лет назад Times процитировала одного европейского дипломата, сказавшего: «Американская экономика так разрослась, что не хватит воображения, чтобы зрительно ее представить. Но и теперь, на пике, она продолжает расти. Такого могущества не знала ни одна экономика в мировой истории». Приблизительно в то же время исследователь корпораций А. Берле писал: 500 с лишним корпораций, доминирующих в экономике, «обозначают такую концентрацию власти над экономикой, что средневековая система феодального подчинения кажется забавой на детском утреннике». Что же касается внутренней власти, то она, несомненно, находится в руках директоров и профессиональных управляющих (которые могут формально и не владеть корпорациями). Эти люди, продолжает Берле в том же эссе, иногда представляют собой самовоспроизводящуюся олигархию. Большинство честных наблюдателей в наши дни склоняются к тому, что олигархическое правление – не такая уж плохая вещь с социальной точки зрения, а во многих случаях просто хорошая. Но каким бы оно ни было, с теоретической точки зрения власть в корпорациях принадлежит вовсе не директорам. В соответствии с корпоративной формой организации она принадлежит акционерам, которых во всех предприятиях США вместе взятых более 20 000 000. Хотя суды то и дело выносят

заклучение, что директор не обязан следовать желаниям акционеров, но даже конгрессмен не в такой степени должен выполнять волю своих избирателей, как директора, выбранные акционерами в ходе пусть и не совсем демократической процедуры – одна акция, один голос. Акционеры отчуждаются от реальной власти под влиянием ряда факторов, среди которых безразличие, характерное в периоды высоких прибылей и дивидендов, невежество в корпоративных вопросах и огромная численность. Так или иначе, акционеры избирают состав управляющих, и результат подавляющего большинства выборов – голосование 99 % акционеров в пользу действующих директоров. Основная и во многих случаях единственная возможность дать почувствовать руководству свое присутствие у акционеров появляется во время ежегодных собраний. Они в большинстве компаний проводятся весной, и весной 1966 года я посетил несколько собраний, чтобы узнать, что теоретические держатели феодальной власти могут сказать о себе и о своих отношениях с избранными директорами.

Меня в особенности подстегивало то, что сезон собраний 1966 года обещал быть очень оживленным. В прессе появились сообщения о новом «жестком подходе» управления компаний к акционерам (меня просто очаровала мысль о кандидате на пост директора, который угрожает «жесткой линией» акционерам перед выборами). В газетах писали, что новый подход – следствие событий, происходивших на прошлогодних собраниях, когда многие акционеры буйно проявляли непокорство. Председатель корпорации Communication Satellite был вынужден позвать охрану, чтобы вывести из зала двух акционеров компании, распоясавшихся во

время ежегодного собрания в Вашингтоне. Гарланд Форбс, в то время председатель совета директоров компании Consolidated Edison, выгнал одного из акционеров из зала в Нью-Йорке, а в Филадельфии председатель совета директоров AT&T Фредерик Каппель был вынужден грубо заявить: «Этим собранием руководит не правило Роберта<sup>[51]</sup>, собранием руковожу я» (исполнительный директор Американской ассоциации корпоративных секретарей позже объяснил, что правило Роберта не расширяет права акционеров, а, наоборот, ограничивает их; мистер Каппель, подразумевал секретарь, просто хотел защититься от парламентской тирании акционеров). В Скенектади Джеральд Филипп, председатель совета директоров General Electric, провоевав несколько часов с акционерами, подвел итог: «Я хочу довести до вашего сведения, что на будущий год и во все следующие годы совет директоров примет более жесткую линию поведения». Согласно сообщению Business Week, правление компании General Electric организовало специальную группу, которой поручили разобраться, что можно сделать с буйными акционерами, изменив процедуры ежегодных собраний. В начале 1966 года библия менеджмента, Harvard Business Review, внесла в эту борьбу свою лепту статьей Гленна Сэксона-младшего, главы компании, специализирующейся на инвесторских услугах. Он решительно рекомендовал председательствующим на ежегодных собраниях «осознать авторитет правления компании и не стесняться его использовать». Очевидно, советы директоров компаний решили поставить на место

---

<sup>51</sup> Имеется в виду книга «Правила регламента Роберта», изданная в США в 1876 году Генри Мартином Робертом. Первый регламентный сборник для широкой публики. Основная работа на эту тему.

источник власти, равного которому не знала всемирная история.

Первое, чего я не мог не заметить, начав просматривать расписание ежегодных собраний акционеров, – отчетливую тенденцию не назначать собрания в Нью-Йорке и окрестностях. В каждом случае организаторы приводили стереотипное объяснение, гласившее, что перевод собрания из Нью-Йорка продиктован заботой об иногородних акционерах, которые не всегда имеют возможность приехать в Нью-Йорк. Надо, однако, заметить, что самые шумные акционеры проживают как раз в Нью-Йорке, а перевод состоялся как раз в год введения новых жестких правил. Мне показалось, что два факта как-то связаны между собой. Например, ежегодное собрание акционеров United States Steel предполагалось провести в Кливленде; это вторая в истории компании с момента основания в 1901 году вылазка за пределы родного штата Нью-Джерси. Компания General Electric решила провести собрание за пределами Нью-Йорка в третий раз за последние годы – и не где-нибудь, а в Джорджии, где вдруг объявились 5500 акционеров (или около 1 % от общего числа), которым позарез понадобилось присутствовать на ежегодном собрании. Крупнейшая из всех компаний, American Telephone & Telegraph, выбрала Детройт, проведя за 81 год существования третье собрание за пределами Нью-Йорка. Вторым случаем был выезд собрания в Филадельфию в 1965 году.

Я решил открыть сезон посещений ежегодных собраний с AT&T и отправился в Детройт. Пролистав в самолете проспекты компании, я узнал, что число ее

акционеров побило все мыслимые рекорды и достигло 3 000 000 человек. Я подумал: что произойдет, если все 3 000 000 или даже половина явятся в Детройт и потребуют места в зале собрания? Во всяком случае, каждый за несколько недель до мероприятия получил по почте формальное приглашение, и я почти уверился, что и здесь американские промышленники оказались пионерами – нигде и никогда не происходило собрания, на которое пригласили бы по почте 3 000 000 человек сразу. Мой страх рассеялся, когда я приехал в Кобо-Холл, огромный зал для массовых мероприятий на набережной, где должно было состояться мероприятие. Зал, надо сказать, был отнюдь не переполнен. Ни одна вокальная группа не была бы довольна такой посещаемостью концертов (газеты на следующий день писали, что присутствовали 4016 человек). Оглядевшись, я обнаружил несколько семей с маленькими детьми, женщину в инвалидной коляске, мужчину с бородой и двух негров-акционеров – последние натолкнули меня на мысль, что герольды «народного капитализма», судя по всему, координируют свои действия с движением за гражданские права. Открытие мероприятия назначили на половину второго. Ровно в 13:30 в зал вошел председатель совета директоров Каппель и прошествовал к трибуне; 18 других директоров AT&T в ряд уселись на сцене за его спиной. Стукнув молотком по трибуне, мистер Каппель призвал зал к порядку.

Из того, что я читал, и из непосредственных впечатлений от личных посещений подобных мероприятий я знал: на ежегодных собраниях крупных компаний обычно бывает много профессиональных акционеров, чье единственное занятие – покупка акций или получение доверенностей на голосование от других



акционеров. Эти люди, как правило, более или менее отчетливо представляют себе состояние дел в корпорациях и посещают ежегодные собрания, где задают массу вопросов и предлагают решения. Самыми заметными представителями этой когорты были Вильма Сосс из Нью-Йорка, глава организации женщин-акционеров, голосующая по доверенностям от членов, и Льюис Гилберт, тоже из Нью-Йорка, голосующий по своим акциям и акциям своего семейства. На этом собрании я сделал открытие (подтвердившееся и на других собраниях, где я бывал): помимо заранее заготовленных речей директоров, собрания эти по большей части включают реальные диалоги, порой переходящие в дуэли между председателями и профессиональными акционерами. Участие непрофессиональных акционеров сводится обычно к бессодержательным вопросам и пустому восхвалению действий совета директоров, и, таким образом, содержательная критика и неудобные вопросы остаются на долю профессионалов. Хотя, по большей части, они сами назначают себя профессионалами, эти акционеры – по умолчанию – единственные реальные представители огромного коллектива держателей, которым как воздух нужны представители. Некоторые профессионалы неважно справляются с этой ролью, а некоторые вообще очень плохи, причем плохи чисто по-американски. Горстка представителей из года в год занимаются на собраниях одним и тем же: грубят, хамят, говорят глупости, выкрикивают оскорбления и ругательства. Корпоративные правила, в отличие от правил хорошего тона, допускают подобное поведение, но оно превращает собрания акционеров крупных компаний в деревенскую склоку неполадивших соседей. Миссис Сосс, когда-то

работавшая в отделах разных фирм по связям с общественностью, являлась неутомимым профессиональным акционером с 1947 года и стала в этом деле непревзойденным специалистом. Она носила наряды, привлекавшие внимание публики на галерке; она пыталась, иногда успешно, язвительными замечаниями довести закаленных директоров до белого каления; она ругалась и порой оскорбляла упомянутых директоров, и никто не смог бы назвать ее немногословной. Признаюсь, ее замечания и вопросы иногда заставляли меня стискивать зубы в бессильной ярости, но не могу не признать, что к собраниям она готовилась тщательно и почти всегда добивалась того, чего хотела. Мистер Гилберт, занятый в этом почтенном бизнесе с 1933 года, старейшина цеха профессиональных акционеров, тоже почти всегда добивался своего. Мало того, в сравнении с коллегами он образец краткости и педантизма, добросовестности и усердия. Презрение, с которым директора компаний относились к профессиональным акционерам, не мешало миссис Сосс и мистеру Гилберту неизменно фигурировать в справочнике «Кто есть кто в Америке». Более того, и это могло польстить их тщеславию, они оба – безымянные Агамемнон и Аякс, которых в эпических отзывах капитанов бизнеса называют «некоторыми лицами»: «Большую часть обсуждения заняли абсолютно несущественные вопросы и высказывания некоторых лиц... Два человека постоянно перебивали выступление председателя совета директоров на открытии собрания... Председатель посоветовал этим лицам либо прекратить безобразие, либо покинуть собрание». Это выдержки из официального отчета о собрании акционеров AT&T 1965 года. Несмотря на то что опус мистера Сэксона в Harvard

Business Review целиком посвящался профессиональным акционерам и методам борьбы с ними, корпоративная гордость не позволила ему упомянуть в тексте хотя бы одно имя. Это была трудная задача, но мистер Сэксон блистательно с ней справился.

Они оба – миссис Сосс и мистер Гилберт – присутствовали в Кобо-Холле. Собрание еще не успело толком начаться, когда мистер Гилберт встал и пожаловался, что несколько резолюций, которые он просил включить в уведомительное письмо и повестку дня, отсутствуют в обоих документах. Мистер Каппель – суровый мужчина в очках в стальной оправе, воспитанный в строгих старых корпоративных правилах и не склонный к современным вольностям, – коротко ответил, что предложения Гилберта относились к положениям, не подлежащим компетенции акционеров, и к тому же внесены с большим опозданием. Затем мистер Каппель объявил, что сейчас доложит собравшимся о работе компании за прошедший год, после чего 18 директоров дружно покинули сцену. Очевидно, они пришли только для того, чтобы их представили, а не для того, чтобы отвечать на вопросы акционеров. Куда они ушли, я не знаю, так как они исчезли из моего поля зрения. Вдобавок мистер Каппель в ответ на вопрос одного из акционеров, куда ушли и где находятся директора, лаконично ответил: «Они здесь». Оставшись в одиночестве, мистер Каппель заговорил о том, что «бизнес процветает, доходы растут, а перспективы радужны». Далее он сказал, что компания готова сотрудничать с федеральной комиссией по средствам связи, начавшей расследование по поводу телефонных тарифов, ибо у компании «нет никаких скелетов в шкафу», а затем нарисовал картину светлого

телефонного будущего, в котором появятся «видеотелефоны», а сигнал будет передаваться световыми лучами.

После того как мистер Каппель закончил выступление и огласил утвержденный правлением список директоров на следующий год, миссис Сосс встала и предложила свою кандидатуру – доктора Френсис Аркин, психоаналитика. Объясняя свое предложение, миссис Сосс сказала, что, по ее мнению, в составе совета директоров AT&T должна быть женщина и, более того, она считает, что некоторым членам совета директоров время от времени не повредит психиатрическое обследование (это замечание показалось мне неуместным, но равновесие в отношениях между боссами и акционерами было восстановлено – во всяком случае, на мой взгляд – на другом собрании, когда председатель совета директоров посоветовал некоторым акционерам чаще обращаться к психиатрам). Включение доктора Аркин в совет директоров было поддержано мистером Гилбертом, хотя и после того, как сидевшая через одно кресло от него миссис Сосс энергично толкнула его в бок. Через некоторое время еще одна профессиональная акционерка, Эвелина Дэвис, пожаловалась на место проведения собрания, так как ей пришлось добираться туда из Нью-Йорка на автобусе. Миссис Дэвис, симпатичная брюнетка, была самой молодой и, наверное, самой красивой из профессиональных акционеров, но, насколько я могу судить по собраниям AT&T и других компаний, не самой знающей, выдержанной, серьезной или опытной. Замечание Дэвис встретили громкими неодобрительными возгласами, а мистер Каппель почти весело ответил: «Это не относится к существу повестки дня. Вы просто сотрясаете воздух». Только на этом

собрании я по-настоящему понял, каких преимуществ добилась компания, перенеся встречу подальше от Нью-Йорка. Она не смогла избавиться от жалящих оводов, но поставила их в положение беззащитной мишени великого американского чувства – местного патриотизма. Женщина в пестрой шляпке, заявившая, что она из Дес-Плейнс, подлила масла в огонь, заявив: «Хотелось бы, чтобы некоторые присутствующие вели себя как взрослые люди, а не как двухлетние дети» (продолжительные аплодисменты).

Тем не менее язвительные замечания приехавших с востока акционеров продолжались, и к половине четвертого, когда собрание длилось уже два часа, мистер Каппель стал терять терпение; он принялся нервно расхаживать по сцене, а его ответы становились все короче и короче. «О'кей, о'кей», – это было единственное, что он ответил на обвинение в диктаторских замашках. Кульминация наступила во время пререканий между ним и миссис Сосс по поводу того, что АТ&Т, хотя и представила деловые связи своих кандидатов в буклете, розданном на собрании, не сделала этого в материалах, разосланных акционерам по почте, притом что большинство акционеров не смогли приехать на собрание и вынуждены голосовать по доверенности. Почти все другие крупные компании пишут об этом в своих уведомительных письмах, и поэтому акционеры вправе ждать от директоров АТ&Т вразумительного объяснения причин, почему это не сделано. Однако по ходу перепалки вопрос о причинах как-то отошел на задний план. Миссис Сосс говорила грубо, а мистер Каппель холодно. Что касается остальной толпы, то она шумно порицала христиан, если иметь в виду под ними миссис Сосс, и так же шумно

поддерживала льва, под которым следовало понимать мистера Каппеля. «Я плохо вас слышу, сэр», – заявила миссис Сосс. «Конечно, не слышите. Надо меньше говорить и больше слушать», – ответил мистер Каппель. Потом миссис Сосс что-то сказала, но я не разобрал что – однако, вероятно, она сильно задела председателя, потому что ледяной тон сменился вспышкой ярости. Мистер Каппель энергично погрозил миссис Сосс пальцем и сказал, что не потерпит оскорблений, и отключил микрофон, который она держала в руках. Сопровождаемая на расстоянии 3–5 м охранником, под оглушительные выкрики и топот в зале, миссис Сосс по проходу подошла к сцене и остановилась перед мистером Каппелем, который сказал ей, что она провоцирует его на то, чтобы он удалил ее из зала, но он не поддастся на провокацию.

В конце концов миссис Сосс вернулась на свое место, и в зале наступила тишина. Остаток собрания был посвящен ответам на вопросы и комментарии акционеров-любителей. Обстановка стала менее оживленной, что не способствовало повышению интеллектуальности содержания. Акционеры из Гранд-Рапидса, Детройта и Энн-Арбора в один голос утверждали, что будет лучше, если компанией начнут управлять директора, а акционер из Гранд-Рапидса робко попенял на то, что в его городе телевидение перестало транслировать передачу «Час телефонных звонков». Какой-то мужчина из Плезант-Ридж (Мичиган) от имени пенсионеров, держателей акций АТ&Т, попросил компанию меньше вкладывать в развитие и за счет этого увеличить дивиденды. Акционер из сельской луизианской глубинки пожаловался, что, когда он недавно снял телефонную трубку, оператор не отвечал пять или десять



минут. «Хочу донести это до вашего сведения», – сказал он с очаровательным южным акцентом, и мистер Каппель заверил, что совет директоров разберется с этим вопиющим случаем. Миссис Дэвис упрекнула Каппеля в том, что АТ&Т тратит слишком много денег на благотворительность, чем дала Каппелю возможность отметить: он очень рад тому, что мир состоит из людей, более милосердных, чем миссис Дэвис (искренние аплодисменты). Один человек из Детройта сказал: «Надеюсь, что оскорбления, которым вы подверглись со стороны нескольких недовольных, не помешают вам провести и следующее собрание на нашем великом Среднем Западе». Было объявлено, что доктор Аркин проиграла выборы в совет директоров, получив голоса 19 106 акций за и 400 000 000 – против, включая данные по голосованию по доверенности (одобряя список директоров, голосующий по доверенности может возражать против тех или иных кандидатур, даже ничего о них не зная). Вот так прошло ежегодное собрание акционеров одной из крупнейших в мире компаний, точнее, вот как оно шло до половины шестого, когда в зале осталось не больше нескольких сотен акционеров, а я поехал в аэропорт, чтобы сесть в вылетающий в Нью-Йорк самолет.

Собрание акционеров АТ&Т погрузило меня в невеселую задумчивость. Ежегодное собрание, думал я, – испытание для поклонников представительного демократического правления, особенно если этот поклонник, совершая грех, втайне симпатизирует председателю, которого просто травят репликами из зала. Профессиональные акционеры в состоянии разгула – секретное оружие совета директоров. В состоянии



аффекта какая-нибудь миссис Сосс или Дэвис могут заткнуть за пояс таких акул, как коммодор Вандербильт и Пьерпон Морган – те на их фоне выглядят пожилыми любезными джентльменами, – а магната помягче, как мистер Каппель, просто заставляют выглядеть как муж-подкаблучник или по меньшей мере поборник прав акционеров. В такие моменты профессиональные акционеры становятся врагами разумного несогласия. С другой стороны, я считаю, что они заслуживают сочувствия независимо от того, правы или нет, потому что находятся в положении представителей молчаливого большинства, не желающего, чтобы кто-то выступал от его имени. Трудно представить себе человека, менее склонного к изъятию демократических прав или более подозрительного в отношении любого отстаивающего его права, чем избалованный получением жирных дивидендов акционер. Берле утверждает: держание акций предрасполагает к поведению «пассивно-принимающему», а не «активно-творческому». Мне показалось, что большинство акционеров AT&T, присутствовавших на собрании в Детройте, смотрели на компанию как на Санта-Клауса, перейдя из состояния «пассивно-принимающего» к поведению, характерному для активной корыстной любви. Думаю, что профессиональные акционеры взяли на себя миссию столь же неблагодарную, как попытка вербовать комсомольцев из молодых менеджеров Chase Manhattan Bank.

Помня о предостережении, сделанном председателем совета директоров General Electric Филиппом акционерам компании в Скенектади в 1965 году и о создании в компании специальной группы по работе с акционерами, я решил проследить за

продолжением этой эпопеи и сел в поезд на юг, чтобы посетить ежегодное собрание акционеров компании General Electric. Оно должно было проходить в зале административного здания в Атланте, во внутреннем дворе, в саду с деревьями и лужайкой. Несмотря на дождливую погоду сентябрьского утра, там толпились около 1000 человек. Насколько я мог судить, трое из них были неграми, а вскоре я обнаружил в толпе и миссис Сосс.

Хотя председатель Филипп был страшно разозлен предыдущим собранием в Скенектади, он все же решил провести собрание 1966 года. Надо сказать, что на этот раз председатель совета директоров превосходно владел собой и ситуацией. Говорил ли он о безупречном бухгалтерском балансе или о научных открытиях или спорил с профессиональными акционерами, голос его оставался монотонным и лишенным всякого выражения, а сам он искусно балансировал на тонкой грани между терпеливостью, осторожной откровенностью и иронией. В статье в Harvard Business Review Сэксон написал: «Руководство находит необходимым учиться ослаблять неблагоприятное влияние нескольких возмутителей спокойствия на большинство акционеров, одновременно усиливая положительные стороны ежегодных собраний». Я несколько раньше узнал, что мистер Сэксон был нанят компанией GE советником по вопросам отношений с акционерами, и не смог удержаться от подозрения, что поведение мистера Филиппа – сэксонизм в действии. Профессиональные акционеры, со своей стороны, мгновенно усвоили двусмысленный стиль, и диалог принял тональность разговора двух людей, которые поссорились, а потом – не вполне, правда, искренне – решили наладить отношения (например,

профессиональные акционеры могли поинтересоваться, сколько денег потратила компания на обучение искусству укрощать их, но этот шанс они упустили). Один из диалогов не был даже лишен некоторого остроумия. Миссис Сосс, заговорив приторным тоном, обратила внимание присутствующих, что один из кандидатов на пост члена совета директоров – Фредерик Ховди, президент Университета Пурдье и бывший председатель научно-консультативного совета армии США, – владел лишь десятью акциями GE. Она сказала, что, по ее мнению, в совет должны входить люди, владеющие более солидными пакетами акций. На это мистер Филипп столь же елейным тоном заметил, что тысячи акционеров компании владеют десятью и менее акциями, и в их числе сама миссис Сосс, и, вероятно, мелкие держатели акций заслуживают права состоять в совете директоров хотя бы только по принципу численности. Миссис Сосс осталось только уступить мягкому нажиму председателя, что она и сделала. В другом случае, хотя обе стороны старательно соблюдали внешний декорум, согласие достигнуто не было. Несколько акционеров, включая миссис Сосс, официально предложили, чтобы при формировании совета директоров применялось накопительное голосование, при котором акционер имел бы право отдать все свои голоса одному кандидату, а не распределять их по всему списку. Такой подход предоставил бы миноритариям больше шансов избрать одного своего представителя в совет директоров. Идея накопительного голосования совершенно здравая, хотя ее по понятным причинам не приемлют в кругах крупного бизнеса. Оно обязательно для компаний, зарегистрированных более чем в 20 штатах, а кроме того, используется в 400 компаниях, зарегистрированных

на Нью-Йоркской фондовой бирже. Тем не менее мистер Филипп не счел нужным ответить миссис Сосс по существу. Вместо этого он сослался на короткое заявление компании по поводу накопительного голосования, предварительно разосланное акционерам по почте. В заявлении говорилось, что присутствие в составе совета директоров G.E. лиц, избранных в результате накопительного голосования, может привести к лоббированию интересов узких групп, а на деятельность компании это произведет «разрушительный эффект». Конечно, мистер Филипп не стал пояснять, что компания в состоянии распространить достаточное количество уведомительных писем, чтобы утопить это предложение.

У некоторых компаний, как у некоторых животных, есть свои персональные оводы, которые кусают только их и никого другого. Имеется такой и у General Electric. В данном случае противное насекомое зовут Луисом Брузати. Этот житель Чикаго был на 13 последних ежегодных собраниях акционеров и внес 31 предложение, и все были отвергнуты при голосованиях большинством в 97 %. Мистер Брузати, седовласый джентльмен, похожий на футболиста, присутствовал и теперь, но на этот раз выступал не с предложениями, а с вопросами. Во-первых, он хотел знать, почему пакет акций, которыми владел мистер Филипп, стал на 423 акции меньше, чем был в прошлом году. Филипп ответил, что акции были им переданы в фонд поддержки семей, и мягко, но значительно добавил: вообще-то он мог бы сказать, что это не дело Брузати, и вообще, он, Филипп, имеет право на конфиденциальность. Брузати не преминул заметить, что в данном случае мягкость уместна более, чем многозначительность, и сделал это

безупречно монотонным голосом; многие акции мистера Филиппа были приобретены как опционы, по привилегированным ценам, недоступным другим акционерам, и более того, сам факт, что объем пакета акций мистера Филиппа указан в уведомительном письме, уже свидетельствовал о том, что, по мнению комиссии по ценным бумагам и биржам, господин Брузати как раз имел полное право поинтересоваться. Коснувшись вознаграждений, получаемых директорами, Брузати узнал, что за последние семь лет они увеличились с 2500 долл. в год до 5000 долл. в год, а затем и до 7500. Последовал такой диалог:

- Кто, кстати, устанавливает размеры вознаграждений?
- Размеры вознаграждений устанавливает совет директоров.
- То есть совет директоров сам устанавливает для себя размеры вознаграждений?
- Да.
- Спасибо.
- Спасибо и вам, мистер Брузати.

Потом на утреннем собрании развернулись долгие и красноречивые выступления акционеров на тему достоинств Юга вообще и компании General Electric в частности, но я по-прежнему думал об изящном обмене уклончивыми репликами между Брузати и Филиппом, так как они ознаменовали дух этого собрания. Только после перерыва, объявленного в 12:30, мистер Филипп объявил об окончательном составе только что избранного совета директоров. Накопительное голосование было отвергнуто большинством в 97,51 % голосов. Теперь-то и до меня

дошло, что здесь обошлись без топанья ногами, свиста и криков, как в Детройте, поскольку против профессиональных акционеров не использовали местный патриотизм. Я понимал, что G.E. держала в рукаве какие-то крапленые карты, но партию она выиграла чисто, не переворачивая доску.

Каждое из собраний, которое я посещал, выделялось отчетливой характерной тональностью. Тональность собрания Pfizer&Co., разветвленной химико-фармацевтической компании, – дружелюбие. Pfizer, все предыдущие годы проводившая ежегодные собрания в своей бруклинской штаб-квартире, внезапно изменила привычкам и провела его в логове своих самых голосистых противников – в центре Манхэттена. Однако все, что я там увидел и услышал, убедило меня: побуждением к переезду послужило не дерзкое желание подразнить льва в его логове, а в высшей степени немодное стремление совершить пышный выезд. Кажется, Pfizer чувствовала себя настолько уверенно, что встречала гостей без всяких предосторожностей. Например, в отличие от других собраний, на которых я побывал, на входе в большой бальный зал отеля «Коммодор» не проверяли ни билетов, ни аккредитаций. Сюда мог прийти и выступить сам Фидель Кастро, стилистике речей которого, кстати, подражали многие профессиональные акционеры. В зале собралось около 1700 человек – вполне достаточно, чтобы до отказа заполнить бальный зал. На сцене с начала и до конца собрания сидели все члены совета директоров, отвечавшие на заданные им персонально вопросы.

К собравшимся с заметным бруклинским акцентом (что вполне естественно) обратился председатель совета директоров Джон Маккин, приветствовавший гостей словами «мои дорогие, желанные друзья» (я попытался представить, как мистер Каппель или мистер Филипп произносят эту фразу, но не смог; правда, они возглавляют более крупные компании). Потом он сказал, что все присутствующие акционеры по окончании собрания бесплатно получают наборы продукции компании – барбазол, дезитин и эмпревию. Завоевав приветливым обращением и обещанием подарка симпатии публики и укрепив их докладом президента компании Джона Пауэрса-младшего о текущих делах (отчеты розданы присутствующим) и блестящих перспективах (раздача проспектов была тут же обещана), совет директоров нейтрализовал непримиримых профессиональных акционеров и помешал им устроить мятеж. К тому же, как выяснилось, из профессиональных акционеров на собрании присутствовал один только Джон Гилберт, брат Льюиса (позже я узнал, что Льюис Гилберт и миссис Дэвис были в тот день на собрании акционеров U. S. Steel). Джон Гилберт – профессиональный акционер, которого заслуживает Pfizer – или думает, что заслуживает. Своим естественным поведением и привычкой посмеиваться над собственными высказываниями он показался мне просто обворожительным оводом (хотя, возможно, он был таким только в тот раз, потому что, как мне говорили, умел вести себя и по-другому). Задавая обычные вопросы из репертуара семейства Гилбертов о надежности аудиторов фирмы, о зарплатах ее руководителей и о выплатах директорам, он всем своим поведением извинялся за такую неделикатность. Что касается



акционеров-любителей, то они разделились в отношении к коллеге-профессионалу. Публика не возмущалась его поведением. Судя по соотношению аплодисментов и возмущенных возгласов, приблизительно половину присутствующих вопросы Гилберта раздражали, а второй половине казались полезными. Пауэрс недвусмысленно выразил *свое* отношение: закрывая собрание, он без всякой иронии сказал, что был очень рад вопросам Гилберта, и пригласил его на собрание следующего года. Когда же перед окончанием собрания Гилберт обычным человеческим языком хвалил компанию за ее достижения и упрекал в просчетах, а члены совета директоров так же неформально ему отвечали, у меня впервые возникло ощущение, что я присутствую при нормальном двустороннем общении акционеров и руководителей.

Компания Radio Corporation of America, проводившая два последних собрания вдали от своей нью-йоркской штаб-квартиры – в Лос-Анджелесе в 1964-м и в Чикаго в 1965 году, – сменила стиль еще более решительно, чем Pfizer, и провела собрание акционеров в Карнеги-Холле. Вся оркестровая яма и два ряда лож были забиты акционерами – их было около 2300 человек, причем подавляющее большинство – мужчины. Тем не менее присутствовали миссис Сосс и миссис Дэвис, а также Льюис Гилберт и еще несколько незнакомых мне профессиональных акционеров. Так же как на собрании акционеров Pfizer, совет директоров в полном составе просидел в президиуме все собрание, а центральными фигурами стали Дэвид Сарнофф, 75-летний председатель совета директоров, и его 47-летний сын, Роберт Сарнофф, с начала года исполнявший обязанности президента компании. На мой взгляд, собрание RCA.

выделяли два аспекта: очевидное уважение, доходившее до степени обожествления, со стороны акционеров в отношении заслуженного председателя, и беспрецедентная разговорчивость акционеров-любителей. Мистер Сарнофф-старший, бодрый старик, вел собрание, а также вместе с другими ответственными руководителями RCA отчитывался в проделанной работе и говорил о перспективах. По ходу выступлений слова «рекорды» и «рост» повторялись с такой монотонной регулярностью, что я, не будучи акционером корпорации, начал клевать носом. Я проснулся, как от толчка, услышав, как Уолтер Скотт, председатель совета директоров дочерней компании National Broadcasting, сказал в связи с созданием сетевых телевизионных программ: «творческий потенциал всегда опережает спрос».

Никто не возразил, как никто не возражал против всех остальных радужных отчетов, но когда все отчеты закончились, акционеры заговорили о совершенно других вещах. Мистер Гилберт задал свой излюбленный вопрос о бухгалтерских процедурах, и представитель бухгалтерской компании, обслуживающей RCA, Arthur Young&Co., дал ответы, по-видимому, удовлетворившие мистера Гилберта. Пожилая дама, словно сошедшая со страниц диккенсовских романов, представившаяся Мартой Бранд, заявила, что владеет «тысячами» акций RCA и что не стоит даже обсуждать бухгалтерскую деятельность компании. Потом я узнал, что Марта Бранд – профессиональный акционер, но в каком-то смысле аномальный, так как всегда выступает на стороне совета директоров. После этого мистер Гилберт предложил ввести накопительную систему голосования, прибегнув к тем же аргументам, что и миссис Сосс на собрании

акционеров General Electric. Мистер Сарнофф возразил и был поддержан Мартой Бранд, выразившей уверенность, что совет директоров в его нынешнем составе делает все ради процветания корпорации, добавив на этот раз, что она владеет «многими тысячами акций». Еще двое из троих акционеров выступили в поддержку предложения о накопительном голосовании – единственный случай, когда при мне на собрании акционеров любители выражали несогласие по существу дела (при голосовании накопительный принцип отвергли большинством в 95,3 %). Миссис Сосс, находясь в таком же благостном настроении, как и в Атланте, сказала, что очень рада видеть женщину, миссис Джозефину Янг Кейс, в составе совета директоров RCA, но возмутилась, что в уведомительном письме было сказано, что миссис Кейс «домохозяйка». Разве нельзя назвать председателя попечительского совета Скидморского колледжа хотя бы «руководителем по совместительству»? Еще одна женщина-акционер сорвала аплодисменты, пропев хвалу председателю совета директоров Сарноффу, которого назвала чудесным мужским воплощением Золушки XX века.

Миссис Дэвис, которая до этого успела пожаловаться на место проведения собрания на том основании (это объяснение буквально ошарашило меня), что Карнеги-Холл – недостаточно изысканное место для подобного мероприятия RCA, предложила резолюцию, призывавшую компанию принять правило, согласно которому пост директора отныне не может занимать лицо старше 72 лет. Хотя такое правило действует во многих компаниях и хотя предложение не было направлено против мистера Сарноффа, оно было воспринято именно как выпад против действующего председателя совета

директоров. Таким образом, миссис Дэвис снова проявила сверхъестественный талант подыгрывать администрации. Ей не помогло даже то, что предложение она сделала, надев на лицо маску летучей мыши (символика этого действия так и осталась мне непонятной). Как бы то ни было, предложение вызвало бурные выступления в защиту мистера Сарноффа, а один из выступивших даже обвинил миссис Дэвис, что она оскорбила умственные способности всех присутствующих. Слово взял и серьезно настроенный мистер Гилберт, который сказал: «Я согласен, что ее карнавальный костюм выглядит глупо, но в ее предложении есть ценное зерно». Выступив в таком вольтерьянском духе, мистер Гилберт, судя по его возбужденному виду, сумел достичь состояния полного превосходства разума над личными предпочтениями, но это дорого ему стоило. Резолюция миссис Дэвис была поставлена на голосование и потерпела сокрушительное поражение. Собрание закончилось апофеозом доверия к Золушке в мужском обличье.

Классический фарс с элементами мордобоя был поставлен на сцене собрания акционеров Communications Satellite Corporation, которым я закончил сезон поездок по собраниям. Comsat – это, конечно, превосходная коммуникационная компания нашей космической эпохи. Она была учреждена государством в 1963 году, а в 1964-м, на известной распродаже акций, официально была зарегистрирована как государственная собственность. Приехав на собрание – оно проходило в отеле «Шорхэм» в Вашингтоне, – я несколько не удивился, обнаружив среди тысячи с небольшим акционеров миссис Дэвис, миссис Сосс и Льюиса

Гилберта. Миссис Дэвис нарядилась, словно для выступления на сцене – в оранжевый тропический шлем, короткую красную юбку, белые сапоги и черный свитер с надписью: «Я родилась, чтобы устраивать скандалы». Она решительно уселась прямо перед телевизионными камерами. Миссис Сосс – как я узнал, по своему обыкновению – заняла место в противоположном конце зала, то есть как можно дальше от камер. Если учесть, что миссис Сосс отнюдь не испытывала отвращения к фотографированию своей персоны, то можно предположить, что этот жест стал триумфом победившей совести, как у мистера Гилберта в Карнеги-Холле. Что касается его самого, то он сел поблизости от миссис Сосс, поодаль от миссис Дэвис.

Лео Уэлш, человек, железной рукой проведший собрание 1965 года, уступил место председателя совета директоров Джеймсу Маккормаку, выпускнику Вест-Пойнта, стипендиату Родса, отставному авиационному генералу с безупречными манерами, похожему на герцога Виндзорского. В этом году мистеру Маккормаку предстояло вести собрание. Он разогрелся несколькими предварительными замечаниями, по ходу которых отметил – спокойно, но не без некоторой резкости, – что темы, по которым акционеры могут вмешиваться в обсуждение, ограничены «весьма узкими рамками». После того как мистер Маккормак закончил разминку, слово взяла миссис Сосс и произнесла короткую речь о том, по каким вопросам акционеры могут или не могут вмешиваться в обсуждение. Я не смог понять половину сказанного, потому что микрофон у миссис Сосс работал с перебоями. Потом решила выступить миссис Дэвис, и ее микрофон работал безукоризненно; под стрекотание камер она разразилась

оглушительной тирадой, обрушившись на компанию и директоров за то, что они устроили особую дверь для «выдающихся гостей». Миссис Дэвис многословно поведала, что этот жест недемократичен. «Мы приносим извинения, – отреагировал мистер Маккормак. – Когда будете уходить, можете воспользоваться любой дверью». Но это не успокоило миссис Дэвис, и она продолжала возмущаться. Ощущение фарса еще больше усилилось, когда стало ясно, что фракция Сосс – Гилберт решила дистанцироваться от миссис Дэвис. В разгар ее речи мистер Гилберт, будто мальчишка, которому другой мальчишка, не знающий правил игры, испортил футбол, вскочил на ноги и закричал: «Процедурный вопрос! Процедурный вопрос!» Однако мистер Маккормак отверг протянутую ему руку парламентской помощи. Он исключил из процедуры вопрос мистера Гилберта и предложил миссис Дэвис продолжать. Мне не составило особого труда понять, почему он так поступил: Маккормак, в отличие от всех прочих председательствующих, буквально наслаждался происходящим. В ходе собрания, когда микрофоном завладевали профессиональные акционеры, по его лицу блуждала мечтательная улыбка восхищенного зрителя.

Миссис Дэвис, прибавив громкость, начала обвинять совет директоров Comsat во всех смертных грехах. В этот момент в проходе показались три сотрудника службы безопасности – двое мужчин крепкого телосложения и решительная женщина, – одетые в бутылочного цвета форму, словно взятую из костюмерной фильма «Пираты Пензанса». Приблизившись к миссис Дэвис, они застыли, как статуи, на расстоянии вытянутой руки. Заметив их, миссис Дэвис резко окончила речь и села. «Отлично, – прокомментировал Маккормак. – Вот все и успокоилось».



Охранники ретировались, собрание продолжилось. Господин Маккормак и президент Comsat, Джозеф Чарик, отчитались о деятельности компании в уже ставших мне привычными оптимистических тонах, а господин Маккормак даже заявил, что Comsat покажет первую прибыль уже в следующем году, а не в 1969-м, как планировалось изначально (между прочим, так и случилось). Мистер Гилберт поинтересовался, какое вознаграждение в дополнение к основному окладу получил мистер Маккормак за проведение собрания. Мистер Маккормак ответил, что никакого, на что мистер Гилберт заметил: «Я очень рад, что ничего, и одобряю это». Улыбка Маккормака стала еще шире (мистер Гилберт пытался привлечь внимание публики к серьезному, на его взгляд, моменту, но выбрал для этого не самый подходящий день). Миссис Сосс поддела миссис Дэвис, язвительно заявив, что всякий, кто выступает против мистера Маккормака как председателя совета директоров, «лишен проницательности», но заявила, что сама она просто не в состоянии заставить себя голосовать за кандидатуру мистера Уэлша, который велел выставить ее из зала на прошлогоднем собрании. На это энергичный пожилой джентльмен ответил, что дела компании идут в гору и все акционеры должны сохранять веру в светлое будущее. Один раз, когда мистер Гилберт бросил что-то неприятное для миссис Дэвис и та, не ожидая, когда он назовет ее по имени, принялась ругаться с ним через весь зал, мистер Маккормак не выдержал и рассмеялся. Этот резкий фальцет, усиленный мощным микрофоном, и стал лейтмотивом собрания Comsat.

Возвращаясь на самолете из Вашингтона в Нью-Йорк и размышляя о мероприятиях, которые



посетил, я понял: если бы на них не было профессиональных акционеров, я все равно узнал бы ровно столько же о реальных делах компаний, но гораздо меньше – о личностях руководителей. Неуместные вопросы и выкрики с места, речи и предложения профессиональных акционеров оживляли собрания и заставляли сбрасывать маски, достойные фотографий Бахраха<sup>[52]</sup>, и открываться в простом человеческом общении. Едва ли, конечно, все это можно назвать нормальным общением, так как обычно это базарные перепалки. Но тот, кто ищет человечности в высших сферах крупных корпораций, лишен возможности выбирать. Тем не менее кое-какие сомнения у меня оставались. Полет на высоте 10 000 метров располагает к обобщениям, и, пролетая над Филадельфией, я пришел к выводу: директора компаний и акционеры должны учесть урок, усвоенный королем Лиром, – накличет на себя беду тот, кто отведет роль диссидента шуту.

---

<sup>52</sup> Имеется в виду Эрнст Бахрах, запечатлевший многих американских звезд.

# 11. До первого укуса

## Человек, его знания и его работа

Из тысяч молодых ученых, успешно работавших в научно-исследовательских отделах американских компаний осенью 1962 года, выберем одного – Дональда Вольгемута, сотрудника компании В. F. Goodrich в Акроне. Окончив в 1954 году Мичиганский университет и получив степень бакалавра химических наук, он прямо с университетской скамьи отправился в химические лаборатории компании Goodrich, где получил начальную зарплату в 365 долл. в месяц. С тех пор – если не считать двух лет службы в армии – он все время работал в компании на различных инженерных должностях. За шесть с половиной лет ему 15 раз повышали заработную плату. В ноябре 1962 года, незадолго до того, как Вольгемуту исполнился 31 год, он зарабатывал 10 644 долл. в год. Высокий, необщительный и серьезный мужчина немецкого происхождения, в роговых очках, придававших ему сходство с совой, Вольгемут жил в загородном доме в окрестностях Акрона с женой и полуторагодовалой дочкой. Это был молодой американец с определенными талантами, о котором, в общем-то, нельзя сказать ничего особенно интересного. Единственное, что нарушало рутинный образ его жизни, – это работа. Вольгемут руководил в компании отделом, занятым разработкой космических скафандров, и за прошедшие годы, поднимаясь по карьерной лестнице, все время занимался конструированием

костюмов, в которых американские астронавты летали на «Меркуриях»<sup>[53]</sup>.

И вот однажды, в первую неделю ноября, Вольгемуту позвонили из нью-йоркского агентства по трудоустройству и сказали, что руководство крупной компании в Дувре (Делавэр) хотело бы поговорить с ним относительно работы. Несмотря на немногословие звонившего – что характерно для первого разговора с потенциальным сотрудником, – Вольгемут сразу понял, о какой компании идет речь. В Дувре располагалась компания International Latex Corporation, известная широкой публике как производитель женских поясов и лифчиков. Но Вольгемут знал, что эта корпорация – один из трех основных конкурентов Goodrich в разработке космических скафандров. Более того, он знал, что Latex незадолго до этого получила контракт стоимостью 750 тыс. долл. на разработку скафандра для «Аполлона» – программы высадки человека на Луну. Дело, кроме того, в том, что Latex выиграла конкурентную борьбу, в том числе и с Goodrich, и, следовательно, в настоящий момент вела в гонке. Помимо этого, Вольгемут был не очень доволен своим положением в Goodrich; во-первых, его зарплата, хотя и могла показаться отличной для 30-летнего инженера, была значительно ниже, чем у коллег, занимавших такое же положение, как он, а во-вторых, незадолго до звонка руководство компании отклонило его просьбу об установке воздушного кондиционера и пылевого фильтра в лаборатории, занятой разработкой скафандра. В такой ситуации, договорившись с руководителями конкурирующей

---

<sup>53</sup> Название первой пилотируемой космической программы США (1961–1963) и первой серии космических кораблей для этой программы.

компания – это действительно оказалась корпорация Latex, – Вольгемут в ближайшее воскресенье отправился в Дувр.

Он пробыл в Дувре полтора дня, взяв на фирме выходной в счет причитавшегося ему отпуска, и был принят конкурентами, по его собственным словам, «как самый дорогой гость». По лабораториям и цехам, занятым разработкой скафандра, Вольгемута провел директор отдела промышленного производства компании Леонард Шепард. Вице-президент компании Макс Феллер принял Вольгемута у себя дома. Еще один высокопоставленный сотрудник показал Вольгемуту его будущее жилище. Наконец, в понедельник, перед обедом, он побеседовал со всеми троими, после чего, как вспоминал впоследствии Вольгемут, они на десять минут вышли в соседнее помещение. По возвращении Вольгемуту предложили должность заведующего инженерной службой отдела промышленного производства. По должности ему предстояло отвечать за разработку скафандра. Первоначальная заработная плата – 13 700 долл. Собеседники попросили его приступить к работе в декабре. Получив по телефону согласие жены – а уговорить ее не представляло никакого труда, ибо она была уроженкой Балтимора и пришла в восторг от перспективы вернуться в родные края, – Вольгемут принял предложение. Вечером он вернулся в Акрон. Во вторник утром, явившись к непосредственному начальнику Карлу Эффлеру, он объявил, что уволится в конце месяца: он нашел новую работу.

– Вы шутите? – спросил Эффлер.

– Нет, я совершенно серьезен, – ответил Вольгемут.

После короткого обмена холодными репликами последовал разговор, по ходу которого Эффлер, как и положено обиженному и покинутому боссу, пожаловался, как трудно будет найти до конца месяца достойную замену. Остаток дня Вольгемут приводил в порядок документы отдела и занимался незаконченными делами, а на следующее утро отправился к Уэйну Галлоуэю, заместителю президента по космическим разработкам, под началом которого долго работал и с которым дружил. Позже Вольгемут рассказывал, что чувствовал себя обязанным лично объяснить Галлоуэю свою позицию, хотя уже не подчинялся ему напрямую. Он начал разговор с мелодраматического жеста, отдав Галлоуэю значок, изображавший капсулу «Меркурия», – его он получил за участие в создании скафандра для космической программы «Меркурий». Теперь, сказал Вольгемут, он не имеет больше морального права носить этот значок. «Почему?» – Галлоуэй удивился и спросил, не вздумал ли Вольгемут уволняться. Тот не стал мудрствовать и просто объяснил, что Latex предложил ему бóльшую зарплату и более высокую должность. Галлоуэй заметил, что, уходя в Latex, Вольгемут берет с собой то, что ему не принадлежит, – знание технологий компании Goodrich по созданию скафандров. По ходу разговора Вольгемут спросил, что бы тот сделал в такой ситуации. Галлоуэй ответил, что не знает, а потом добавил: он не знает, как поступил бы, если бы к нему обратилась группа людей с предложением поучаствовать в продуманном до мелочей ограблении банка, и решение должно основываться на понятиях верности и этики. Это замечание Вольгемут воспринял как упрек. Как он вспоминал позже, он потерял терпение и выпалил в лицо

Галлоуэю: «Верность и этика имеют свою цену, и Latex готов платить».

Жребий был брошен, из искры возгорелось пламя. В первой половине дня Вольгемуту позвонил Эффлер и сказал: руководство требует, чтобы Вольгемут как можно скорее покинул территорию компании. Ему давалось время лишь на то, чтобы составить список незаконченных проектов и пройти некоторые служебные формальности. Во второй половине дня, когда Вольгемут занимался этим, позвонил Галлоуэй и сказал, что его приглашают в юридический отдел. Там Вольгемута спросили, намерен ли он использовать конфиденциальную информацию, полученную в компании, при работе в Latex. Как сообщил в письменных показаниях юристконсульт Goodrich, Вольгемут, не задумываясь, выпалил: «Как вы это докажете?» После этого перебежчику объяснили: он не вполне свободен в своем выборе. Хотя он и не подписывал с Goodrich распространенный в американской промышленности контракт, согласно которому он обязывался бы не выполнять в конкурирующих компаниях схожую работу в течение определенного срока, Вольгемут по возвращении из армии подписал рутинный трудовой договор, в котором брал на себя обязательство «не разглашать информацию и содержание документов компании, доступ к которым получил по условиям работы». Вольгемут давно забыл об этом, и вот теперь юристконсульт ему напомнил. Даже если бы он и не подписывал договор, продолжил адвокат, ему все равно запрещено сейчас переходить на работу в Latex в соответствии с законом о сохранении профессиональной тайны.

Вольгемут вернулся в свой кабинет и позвонил Феллеру, вице-президенту компании Latex, с которым

познакомился в Дувре. Ожидая соединения, он поговорил с пришедшим к нему Эффлером, чье отношение к отступничеству Вольгемута стало еще более непримиримым. Вольгемут пожаловался, что оказался заложником Goodrich, так как компания препятствует свободе его выбора, а Эффлер расстроил его еще больше, сообщив, что события, происшедшие за последние двое суток, не будут забыты и в любом случае омрачат его существование. Если он уйдет, то против него будет возбуждено судебное преследование, а если останется, то потеряет уважение сотрудников. Потом его соединили с Дувром, и Вольгемут сообщил Феллеру, что ввиду непредвиденных обстоятельств не сможет принять предложение Latex.

Вечером, однако, тучи немного рассеялись. Приехав домой в Уодсворт, Вольгемут позвонил своему дантисту, а тот порекомендовал ему местного адвоката. Вольгемут рассказал ему свою печальную историю, после чего адвокат посоветовался по телефону с другим юристом. Вдвоем они решили, что Goodrich, вероятно, блефует и едва ли решится подать иск против Вольгемута, если тот уйдет к конкурентам. На следующее утро – это было уже в четверг – Вольгемуту позвонили из Latex и заверили: в случае иска фирма оплатит все судебные издержки и более того – компенсирует потери в зарплате. Воодушевленный таким поворотом дела, Вольгемут сделал в течение следующих двух часов два сообщения – одно лично, другое по телефону. Эффлеру он передал содержание своего разговора с адвокатами, а потом позвонил в юридический отдел и сказал, что все же перейдет на работу в International Latex. Вечером того же дня, покончив со всеми делами, Вольгемут навсегда



покинул здание компании, не взяв с собой никаких документов.

На следующий день, в пятницу, Р. Джетер, старший юрисконсульт компании Goodrich, позвонил Эмерсону Барретту, директору отдела промышленных связей фирмы Latex, и рассказал ему об озабоченности компании в связи с сохранением профессиональных тайн в случае, если Вольгемут начнет работать в компании конкурентов. Барретт ответил: «Несмотря на то что работа, на которую берут Вольгемута, связана с проектированием и конструированием космических скафандров», Latex заинтересован не в чужих производственных секретах, а только в профессиональных достоинствах господина Вольгемута. То, что ответ не удовлетворил ни Джетера, ни руководство, стало ясно в понедельник. Вечером, когда Вольгемут сидел в ресторане «Браун Дерби» на прощальном ужине, устроенном для 40 или 50 друзей, к нему подошел официант и сказал, что у входа в ресторан его ждет какой-то человек. Это был заместитель шерифа графства Саммит, на территории которого находится Акрон. Он вручил Вольгемуту два документа. Во-первых, повестку, предписывавшую Вольгемуту явиться на следующей неделе в суд по гражданским делам, а во-вторых, копию заявления, поданного в понедельник компанией Goodrich в тот же суд. В заявлении содержалась просьба запретить Вольгемуту – среди прочего – разглашать любому не имеющему на то полномочий человеку профессиональные тайны компании Goodrich, касающиеся «проведения любых работ для любой корпорации... помимо корпорации-истца, имеющих отношение к конструированию, производству и/или продаже

высотно-компенсационных костюмов, космических скафандров и схожей защитной одежды».

Необходимость защитить секреты ремесла была полностью осознана уже в Средние века, и охранялись эти секреты очень ревниво, вплоть до того, что членам ремесленных цехов было строжайше запрещено менять место работы. Индустриальное общество, позволяющее человеку пользоваться возможностями, предоставленными жизнью, и построенное по принципу *laissez-faire*<sup>[54]</sup>, гораздо снисходительнее смотрит на смену работы, но при этом признаёт за организациями и предприятиями право хранить секреты. В американском законодательстве основные положения по этому вопросу были сформулированы судьей Оливером Уэнделом Холмсом в связи с одним судебным иском в Чикаго в 1905 году. Холмс писал: «Истец имеет право хранить при себе работу, которую сделал сам или заплатил за ее выполнение. Тот факт, что и другие могут делать похожую или такую же работу, не дает им права похищать и использовать работу истца». Этот восхитительно прямолинейный, пусть даже и не слишком мудреный указ цитировали с тех почти на каждом процессе в связи с нарушением профессиональных и производственных тайн, но за прошедшие годы научные исследования и организация промышленного производства бесконечно усложнились, усложнилось и толкование понятия о том, что такое профессиональный секрет и что такое похитить его. В «Подтверждении закона о гражданских правонарушениях», изданном

---

<sup>54</sup> Принцип невмешательства – экономическая доктрина, согласно которой государственное вмешательство в экономику должно быть минимальным.

Американским институтом правоведения в 1939 году, содержался решительный ответ на первый вопрос. Авторитетный текст гласил: «Профессиональная тайна может представлять собой формулу, чертеж, приспособление или описание информации, используемые на каком-либо предприятии и дающие возможность получать преимущество перед конкурентами, не знающими об этих предметах или не использующими их». Однако в случае, который рассматривался в 1952 году в одном из судов штата Огайо, судья решил, что метод обучения танцам Артура Мюррея – не профессиональная тайна, хотя он уникален и, вероятно, полезен, чтобы уводить учащихся от конкурентов. «У каждого из нас есть “свой метод” выполнять миллион процессов – расчесывать волосы, чистить обувь, стричь газоны», – рассуждал судья, делая вывод, что профессиональный секрет должен не только быть уникальным и коммерчески полезным, но и заключать некоторую присущую ему материальную стоимость. Что же касается кражи секретов, то, например, во время судебных слушаний в Мичигане в 1939 году в связи с иском компании Dutch Cookie Machine к одному из бывших работников по поводу угрозы использования передовых методов компании в собственном производстве машин для выпечки печенья, суд решил: в производстве машин компании были три секретные операции, и поэтому надо запретить бывшему сотруднику использовать их каким бы то ни было способом. Правда, верховный суд штата Мичиган, рассмотрев апелляцию, заключил: ответчик, хотя и был осведомлен об этих секретах, не применял и не планировал применять их в производимом оборудовании, и отменил решение суда низшей инстанции.

Этим примерам несть числа. Разъяренные учителя танцев, производители машин, выпекающих печенье, и многие, многие другие прошли через американские суды, прежде чем утвердились законодательные принципы защиты профессиональных и производственных секретов. Число судебных исков резко возросло в связи с распространением передовых методов исследования и производства на частные предприятия. Показателем такого распространения служит то, что на проведение научно-исследовательских и конструкторских работ в 1962 году было потрачено 11,5 млрд долл., то есть в три раза больше, чем в 1953 году. Ни одна компания не желает видеть, как открытия, доставшиеся ей такой ценой, уплывают в портфелях или даже в головах молодых ученых, польстившихся на более сочные пастбища. В Америке XIX века создатель лучшей мышеловки мог стать центром всеобщего внимания, если, конечно, успевал вовремя запатентовать изобретение. Во времена простых технологий патенты покрывали большую часть прав собственности предприятий, и поэтому суды по поводу защиты производственных секретов были большой редкостью. Однако сегодня лучшие мышеловки, например позволяющие одеть человека так, чтобы он смог выйти в открытый космос, не поддаются патентованию.

Поскольку результаты судебного разбирательства «Гудрич против Вольгемута» могли повлиять на судьбы тысяч ученых и на плоды миллиардных затрат, постольку этот процесс привлек к себе пристальное внимание общества. Он живо обсуждался в Акроне, в местной газете *Weason Journal*, а также на всех перекрестках. Goodrich – старая компания с хорошей репутацией и традициями, славящаяся этически безупречным

отношением к сотрудникам и соблюдением деловой этики. «Мы были очень расстроены поступком Вольгемута, – сказал один из руководителей. – На мой взгляд, этот случай породил больше проблем, чем какая-либо ситуация в прошлом. В самом деле, за всю историю нашего предприятия, а ему уже 93 года, у нас никогда не было необходимости обращаться в суд, чтобы запретить бывшему сотруднику разглашать наши производственные секреты. Конечно, бывали ситуации, когда сотрудники увольнялись из компании по тем или иным серьезным причинам. Но в таких случаях фирмы, бравшие их на работу, осознавали свою ответственность. В одном из таких случаев наш химик ушел работать в другую компанию, и было ясно, что он при первой возможности воспользуется нашими оригинальными методами. Мы поговорили с этим человеком и с его новыми работодателями. Дело кончилось тем, что компания не стала производить товар, для производства которого наняла нашего бывшего сотрудника. Это ответственный подход со стороны и работника, и компании. В случае с Вольгемутом местная общественность и наши сотрудники сначала встали на его сторону: большая фирма травит-де маленького человека. Но постепенно они все же принимают нашу точку зрения».

Интерес, проявленный к делу за пределами Акрона, подтверждается потоком писем-запросов, пришедшим в юридический отдел компании Goodrich. Причина в том, что решение суда могло стать прецедентом. Некоторые запросы пришли из фирм, столкнувшихся с такой же проблемой. Очень много писем – от родственников молодых ученых. Задавали один и тот же вопрос: «Теперь мой мальчик обречен застрять на этой работе на

всю оставшуюся жизнь?» Действительно, ставки очень высоки и серьезны, и множество ловушек ожидают судью, разбирающего такое дело, независимо от того, какое решение он примет. На одной чаше весов опасность того, что открытие, сделанное учеными какой-то корпорации, останется незащищенным, и эта ситуация в конце концов приведет к напрасному истощению фонда научных работ. На другой чаше – опасность, что тысячи ученых могут благодаря своим способностям и изобретательности оказаться в плачевном состоянии безысходного интеллектуального рабства. Они не смогут поменять работу, потому что слишком много знают.

Суд под председательством судьи Фрэнка Харви, проходивший, как и все подобные разбирательства, без участия присяжных, начался в Акроне 26 ноября и продолжался до 12 декабря с недельным перерывом в середине. Вольгемут, который должен был приступить к работе в Latex 3 декабря, остался в Акроне по добровольному соглашению с судом и энергично свидетельствовал в свою защиту. Судебный запрет – единственное решение, на котором настаивала компания Goodrich, и единственное решение, реально помогающее тому, чьи секреты похищают. Это старая форма приговора, известного уже римлянам, у которых оно называлось «интердиктом» (оно до сих пор так называется в Шотландии). По сути Goodrich добивалась от суда прямого распоряжения, запрещающего Вольгемуту не только раскрывать секреты Goodrich, но и работать в любой компании, занимающейся проектированием и конструированием космических скафандров. Любое нарушение было бы истолковано как оскорбление суда, которое, по закону, карается



штрафом, или тюремным заключением, или и тем и другим. Серьезность, с какой компания Goodrich отнеслась к процессу, видна из того, что команду ее юристов возглавил сам Джетер, вице-президент, секретарь совета директоров, высший авторитет компании по патентному праву, общему законодательству, трудовому законодательству, по зарплате и вообще по Всему-На-Свете, впервые за десять лет лично явившийся в суд. Интересы ответчика защищал Ричард Ченовет из адвокатской конторы Buckingham, Doolittle&Burroughs, которого фирма Latex наняла, выполняя обещание, данное Вольгемуту.

С самого начала обе стороны понимали: чтобы победить, компании Goodrich придется доказать, во-первых, что она располагает производственными секретами; во-вторых, что Вольгемут – их носитель, а значит, существует непосредственная угроза их утечки; и, в-третьих, что компания понесет невосполнимые убытки, если не будет принято запретительное решение. По первому пункту адвокаты Goodrich, опросив Эффлера, Галлоуэя и еще одного сотрудника компании, установили: компания располагает рядом секретов изготовления скафандров, включая способ изготовления твердой основы шлема, способ изготовления щитка шлема, способ изготовления оконечностей штанин, способ изготовления подкладки перчаток, способ крепления шлема к скафандру и способ включения в ткани износостойчивого материала неопрена. Вольгемут на перекрестном допросе попытался с помощью адвоката доказать, что ни один из этих способов никоим образом не секретный; например, в случае с включением неопрена, названном Эффлером «важным секретом» компании, защита ответчика выяснила: изделие Latex, не



предназначенное для использования в открытом космосе, – золотой пояс «Плейтекс», – изготовлено из растягиваемой в двух направлениях ткани с прокладкой из неопрена. Ченовет предъявил суду это изделие. Обе стороны предъявили суду также и скафандры в действии – надетыми на людей. Скафандр компании Goodrich образца 1961 года должен был продемонстрировать, чего она добилась благодаря исследователям. Скафандр компании Latex, тоже образца 1961 года, должен был продемонстрировать, что Latex далеко обогнал Goodrich и не нуждается в ее секретах. Скафандр Latex выглядел особенно причудливо, а сотрудник, на которого его надели, – довольно жалко. Создавалось впечатление, что он не может дышать земным воздухом, или, по крайней мере, воздухом Акрона. «К скафандру не были подключены вентиляционные трубки, – писала газета Veason Journal, – и бедняге было очень жарко». Как бы то ни было, промучившись минут 15, пока защита опрашивала свидетеля, человек в скафандре вдруг начал показывать на свою голову. В протоколе сохранился забавный диалог, наверное, единственный в анналах юриспруденции:

**ЧЕЛОВЕК В КОСМИЧЕСКОМ СКАФАНДРЕ:**

Можно снять это? (*Показывает на шлем.*)

**СУДЬЯ:** Можно.

Вторым пунктом значилась необходимость доказать, что Вольгемут был носителем всех этих секретов. С этим разобрались очень быстро, так как адвокаты Вольгемута признали, что едва ли от их подзащитного скрывали какую-либо секретную информацию. Но свою линию защиты они строили на том, что, во первых, подзащитный не вынес с территории Goodrich никаких документов и,

вовторых, он просто физически не смог бы во всех подробностях запомнить технологические цепочки очень сложных производственных процессов, даже если бы хотел. По третьему пункту, относительно невосполнимого ущерба от утечки секретов, выступил Джетер, указавший, что первый авиационный костюм с полным давлением фирма Goodrich сделала для высотных экспериментов покойного Уайли Поста в 1934 году. С тех пор компания потратила огромные деньги на проектирование и конструирование космических скафандров и стала признанным первопроходцем в этой отрасли. Джетер попытался представить Latex, который начал делать костюмы с полным давлением только в середине 1950-х, как выскочку с нечестными планами похитить у Goodrich результаты многих лет упорного труда, наняв на работу Вольгемута. Даже если у Latex и Вольгемута были самые лучшие намерения, утверждал Джетер, то в процессе работы в отделе космического оснащения он все равно передал бы известные ему секреты компании-конкуренту. Но при этом Джетер не допускал и мысли о самых лучших намерениях ответчика. Доказательством своих утверждений Джетер считал то, что фирма предложила место именно Вольгемуту, и то, что сам он в разговоре с Галлоуэем говорил о стоимости верности и этики. Защита оспорила утверждение, что в процессе работы Вольгемут мог выдать секреты своих прежних работодателей, и, конечно, отвергла обвинения в злоумышлении. Она закончила выступление тем, что Вольгемут перед судом зачитал следующее обещание: «Я не стану разглашать компании [International Latex] любую информацию, какую посчитаю профессиональным секретом компании B. F. Goodrich». Это, конечно, было слабым утешением для истца.

Выслушав аргументы сторон, судья Харви отложил окончательное решение на несколько дней, а в промежутке временно запретил Вольгемуту разглашать потенциальные секреты или работать в отделе космических скафандров компании Latex. Вольгемут мог приступать к работе в новой компании, но к работе со скафандром не мог быть допущен до того, как ему будет вручено решение суда. В середине декабря Вольгемут, оставив дома семью, уехал в Дувр и приступил в Latex к работе над другим изделием. В начале января, после того как Вольгемут продал дом в Уодсворте и купил новый в Дувре, семья переехала на новое место.

Тем временем в Акроне адвокаты каждой из сторон старались склонить на свою сторону судью Харви. Обсуждались все тонкости законодательства – со знанием дела, но без практических выводов. Дебаты утомили всех, а суть дела оказалась очень простой. Не было смысла спорить по существу фактов, никаких противоречий не имелось. Противоречия оставались в ответах на два вопроса. Первый: надо ли запрещать человеку разглашать секреты, если он еще этого не сделал и если неясно, собирается ли он это делать? Второй: можно ли запретить человеку поменять работу на том основании, что на новом рабочем месте у него может возникнуть искушение нарушить закон? Проштудировав своды законов, адвокаты ответчика нашли в законодательстве нужные пассажи в поддержку своего мнения: на оба вопроса надо дать отрицательный ответ (в отличие от судебных решений, общие утверждения составителей учебников по правоведению не могут служить доказательствами, но, разумно пользуясь ими, адвокат может выразить свое мнение и

привести соответствующие библиографические ссылки). Нужную цитату нашли в тексте, озаглавленном «Профессиональные секреты», написанном адвокатом по имени Ридсдейл Эллис и опубликованном в 1953 году. В этом отрывке, в частности, говорилось: «Обычно до того, как возникнут доказательства, что работник [сменивший работу] в нарушение контрактных обязательств, прямо или косвенно выдал известные ему секреты, бывший работодатель не может предпринимать против него никаких действий. В законе о гражданских правонарушениях существует следующая аксиома: каждая собака имеет право на один ненаказуемый укус. Собаку нельзя априори считать злобной до тех пор, пока она кого-нибудь не покусала. Точно так же работодатель должен ждать, пока бывший работник не совершит нечто противоправное, и только после этого может начать действовать». Чтобы противопоставить этому утверждению – написанному как будто специально для данного случая – противоположное, адвокаты компании Goodrich выбрали другую цитату из того же источника («Эллис о профессиональных секретах», как называют эту книгу юристы в своих ссылках, использовалась обеими сторонами в споре; причину надо искать в том, что это единственная книга по предмету, которую удалось найти в юридической библиотеке графства Саммит, откуда обе стороны черпали свою премудрость). В поддержку *своего* мнения адвокаты Goodrich нашли цитату, в которой Эллис утверждал, анализируя случаи, в которых ответчиками выступали компании, сманившие сотрудника, имевшего доступ к производственным секретам: «Если сотрудник, имевший доступ к секретам, увольняется, чтобы перейти на работу к ответчику, то отсюда можно сделать подкрепленный другими

свидетельствами вывод, что означенный сотрудник был приглашен на работу ответчиком, чтобы узнать секреты истца».

Другими словами, Эллис понимал, что существуют подозрительные ситуации, в которых недопустим ни один укус. Противоречил ли он сам себе или просто прояснил свою позицию, сказать трудно. Это очень интересно, но Эллис умер за несколько лет до судебного разбирательства, и поэтому спросить его было уже невозможно.

20 февраля 1963 года, изучив представленные адвокатами мнения и взвесив их, судья Харви вынес решение на девяти страницах. Судья написал, что с самого начала был убежден: у Goodrich действительно есть профессиональные секреты, касающиеся изготовления и производства космических скафандров, а Вольгемут мог их знать и помнить и, следовательно, нанести непоправимый ущерб компании. Далее судья писал, что «нет никаких сомнений, что компания Latex пыталась получить ценный опыт [Вольгемута] в этой узкой области по той причине, что она заключила с правительством так называемый контракт "Аполлон". Также нет сомнения, что если Вольгемуту будет разрешено работать в отделе космических скафандров компании Latex... то он получит возможность разгласить конфиденциальную информацию, принадлежавшую компании Goodrich». Цели компании Latex, что явствует из поведения ее представителей в суде, заключались в том, чтобы заполучить Вольгемута и «извлечь выгоду из информации, которой тот обладал». До этого места создавалось впечатление, что у защиты Latex нет никаких судебных перспектив. Однако – к этому «однако» судья Харви перешел только на шестой

странице – вывод, к которому он пришел, изучив противоречия между адвокатами относительно теории «одного укуса», таков: запрет не может быть наложен до фактического разглашения профессиональной тайны, если нет убедительных доказательств того, что ответчик действительно имел преступное намерение. Ответчик в данном случае – Вольгемут, и если какие-то преступные намерения имелись, то не у него, а у компании Latex. По этой причине судья пришел к следующему заключению: «Согласно такой точке зрения суд отклоняет запрет в отношении ответчика».

Компания Goodrich немедленно обжаловала это решение, и апелляционный суд графства Саммит принял противоречивое решение, отличавшееся от решения судьи Харви тем, что апелляционный суд разрешил Вольгемуту работать в компании Latex при условии, что он не станет разглашать информацию, способную причинить ущерб компании Goodrich. Это означало, что Вольгемут, одержав первую победу, получил возможность разрабатывать лунный скафандр в Latex, но с перспективой нового судебного рассмотрения.

Джетер и его коллеги в кратком письме, направленном в апелляционный суд, недвусмысленно указали, что судья Харви ошибся не только в технических аспектах решения, но и в том, что до наложения судебного запрета суд должен получить доказательство преступного умысла со стороны ответчика. «Вопрос заключается не в наличии или отсутствии преступного умысла, а в угрозе или вероятности разглашения профессиональной тайны», – без обвиняков заявили адвокаты Goodrich, хотя это нельзя считать последовательным, учитывая время и силы, потраченные в попытках приписать преступный умысел и Вольгемуту,



и Latex. Адвокаты Вольгемута, естественно, не преминули указать на непоследовательность. «В самом деле, кажется странным, что Goodrich находит неверным решение судьи Харви», – пишут они. Понятно, что сторона ответчика воспылала к судье самыми нежными чувствами.

Решение апелляционного суда было вручено сторонам 22 мая. Написанное судьей Артуром Дойлом и двумя его коллегами, оно было отчасти отменой постановления судьи Харви. Учитывая, что «существует реальная угроза разглашения, хотя само разглашение пока не имело места», и что «запрет может устранить угрозу», суд вынес решение: запретить Вольгемуту передавать Latex любые сведения о технологических процессах, каковые могут составлять производственную тайну компании Goodrich. С другой стороны, писал судья Дойл, «у нас нет никаких сомнений, что Вольгемут имеет право использовать свои знания (за исключением знания о профессиональных тайнах) и опыт на благо нового работодателя». Короче говоря, Вольгемут был наконец свободен в своем выборе и мог принять предложение постоянной работы в отделе космических скафандров компании Latex, при условии, что, работая в новой компании, он воздержится от разглашения тайн другой компании.

Ни одна из сторон не стала обращаться в суды более высоких инстанций – в верховный суд штата Огайо или в верховный суд США. Таким образом, вопрос был урегулирован решением местного апелляционного суда. Общественный интерес к делу постепенно угас, в отличие от интереса профессионального. Естественно, он



возрос после майского решения апелляционного суда. В марте Нью-Йоркская ассоциация юристов в сотрудничестве с Американской ассоциацией юристов провела симпозиум по юридическим аспектам профессиональных тайн, рассмотрев в качестве примера случай Вольгемута. В течение нескольких следующих месяцев работодатели, обеспокоенные утечкой промышленных секретов, возбудили множество дел против своих бывших сотрудников, вероятно, опираясь, как на прецедент, на дело Вольгемута. Год спустя в судах уже можно было насчитать два десятка подобных дел. Самым известным из них стала попытка компании E.I. du Pont de Nemours & Co. воспрепятствовать участию одного из своих бывших инженеров в производстве редких красителей компанией American Potash & Chemical Corporation.

Логично предположить, что Джетер был обеспокоен тем, что Вольгемут получил поощрение в апелляционном суде, и побоялся, что за закрытыми дверями лабораторий Latex тот, затаив обиду на прежнего работодателя, совершит укус, надеясь, что никто этого не обнаружит. Но выяснилось, что Джетер смотрит на проблему совершенно иначе. «Goodrich не пыталась оспорить решение суда и не собирается делать этого и впредь. Однако если решение суда будет нарушено, то мы так или иначе об этом узнаем. В конце концов, Вольгемут работает не в вакууме. Из приблизительно 25 человек, с которыми он тесно контактирует на работе, один-два в течение пары следующих лет наверняка уволятся из Latex. Более того, очень многое можно узнать от поставщиков, работающих и с Goodrich, и с Latex. Кроме поставщиков, существуют еще и заказчики. Но я не думаю, что решение суда будет нарушено. Вольгемут

пережил суд. Это очень ценный и тяжелый опыт. Теперь он впервые в жизни узнал, что такое ответственность перед законом».

В конце 1963 года Вольгемут рассказал, что после окончательного вердикта суда получил множество писем от коллег-ученых с одним и тем же вопросом: «Значит ли, что я теперь навеки привязан к своему рабочему месту?» Он отвечал, что каждый должен сам делать выводы. Вольгемут также сказал, что решение суда никак не повлияло на его работу в отделе проектирования космических скафандров компании Latex. «В решении суда не указано, что именно следует считать секретами Goodrich, и поэтому я действую так, будто секрет есть все, что касается компании, – поделился Вольгемут. – Тем не менее эффективность моей работы не пострадала. Возьмем для примера использование полиуретана как материала для подкладки. Гудрич считает его применение секретом. Но Latex испытывал полиуретан в этом качестве и нашел его неудовлетворительным. Следовательно, дальнейшие исследования просто не проводились. Я работаю в новой компании так, как будто никакого запрета нет. Но вот что я хочу сказать еще. Если бы я теперь получил выгодное предложение от какой-либо компании, то очень крепко подумал бы, прежде чем согласиться. В прошлый раз я согласился не раздумывая». Вольгемут – такой, каким стал после суда, – говорил все это медленно, тщательно подбирая слова и делая длинные паузы, словно опасаясь, что любое неосторожное слово может вызвать гром с ясного неба. Молодой человек, воодушевленный перспективой работы во имя будущего, хотел внести вклад в высадку человека на Луну. В то же время Джетер, видимо, был прав: проведя полгода в жестких

тисках закона, Вольгемут с того момента работал, сознавая: любое неосторожное слово может означать штраф, тюрьму и крах научной карьеры.

# 12. Спасение фунта стерлингов

## Банкиры, фунт и доллар

### I

Федеральный резервный банк Нью-Йорка стоит в квартале, ограниченном четырьмя улицами: Либерти-стрит, Нассау-стрит, Вильям-стрит и Мэйден-лейн, на склоне одного из холмов, уцелевших после строительства небоскребов в центре Манхэттена. Вход в банк обращен к статуе Свободы, а все здание исполнено мрачного достоинства. Арочные окна первого этажа, напоминающие окна флорентийских дворцов Питти и Риккарди, забраны железными решетками из прутьев толщиной в детское запястье. Над ними тянутся ряды маленьких четырехугольных окошек, вырезанных в похужей на отвесную скалу стене, сложенной из песчаника и известняка. Некогда эти камни были окрашены в разные цвета – от коричневого и серого до небесно-голубого, а теперь под слоем сажи приобрели тусклый серый оттенок. Аскетическая простота фасада несколько сглаживается на уровне 13-го этажа рядом флорентийских лоджий. Крыльцо обрамляют два гигантских железных фонаря – копии тех, что украшают дворец Строчи во Флоренции. Они не освещают крыльцо и не радуют взор входящего, а вселяют в него робость. Внутреннее убранство несколько не приветливее фасада. Помещения первого этажа

напоминают пещеры со сводчатыми потолками, а стены членятся железными вставками, украшенными геометрическим, растительным и анималистическим орнаментом. Здание охраняется многочисленными сотрудниками службы безопасности. Синяя форма делает их похожими на полицейских.

Огромный суровый Федеральный резервный банк внушает посетителям самые разнообразные чувства. У поклонников изящного нового банка Чейз-Манхэттен, стоящего на противоположной стороне Либерти-стрит, с его огромными окнами, выложенными светлой плиткой стенами и модными картинами известных абстракционистов Федеральный резервный банк может ассоциироваться разве что с тяжеловесной банковской архитектурой XIX века, хотя на самом деле здание было построено в 1924 году. Охваченному благоговейным ужасом автору напечатанной в 1927 году в журнале *Architecture* статьи оно показалось «нерушимым, как Гибралтарский утес, и вызывающим такой же священный трепет», обладающим «качеством, каковое я за неимением более подходящего слова назвал бы эпичностью». Матерям молоденьких девушек, работающих здесь секретарями и служащими, это здание, вероятно, кажется мрачной тюрьмой. Грабителей, наверное, впечатляет его непоколебимость, во всяком случае, за всю историю банка не было ни одной попытки его ограбить. Муниципальное общество охраны произведений искусства Нью-Йорка долго считало его архитектурным памятником категории II – «здание, представляющее большую местную или региональную ценность и подлежащее сохранению», а не категории I – «здание, представляющее общенациональную ценность, подлежащее сохранению любой ценой». С другой

стороны, оно имеет то преимущество перед дворцами Питти, Риккарди и Строцци, что больше каждого из них. В самом деле, этот выстроенный во флорентийском стиле дом превосходит любой флорентийский дворец.

Федеральный резервный банк Нью-Йорка стоит особняком среди других банков Уолл-стрит как по внешнему виду, так и по цели и задачам. Это самый крупный и важный из двенадцати региональных Федеральных резервных банков. Вместе с правлением федеральной резервной системы в Вашингтоне и 6200 коммерческими банками-филиалами они образуют Федеральную резервную систему – главный рычаг учреждения, играющего роль Центрального банка Соединенных Штатов. В большинстве других стран существует только один Центральный банк – Английский, Французский и так далее, – а не банковская сеть, но несмотря на это у всех центральных банков одна и та же двойная цель: поддерживать в здоровом состоянии национальную валюту, регулируя ее объем облегчением или затруднением заимствований, а также, при необходимости, защищать ее стоимость в сравнении со стоимостью других национальных валют. Для достижения первой цели банк Нью-Йорка в сотрудничестве с правлением и 11 другими резервными банками регулирует денежные вентили. Самый заметный (хотя и не всегда самый важный) из них – процент, под который он ссужает деньги другим банкам. Что касается второй цели, то в силу традиции и благодаря своему положению крупнейшего финансового центра страны и мира Федеральный резервный банк Нью-Йорка – единственный агент Федеральной резервной системы и Казначейства Соединенных Штатов в отношениях с другими странами. Таким образом, на него ложится

главная ответственность за все операции по защите доллара. Она сильно возросла во время большого валютного кризиса 1968 года, а на самом деле и за предыдущие три с половиной года, так как защита доллара иногда подразумевает также и защиту других валют.

Обязанность действовать в национальных интересах – а это единственная настоящая его обязанность – побуждает Федеральный резервный банк Нью-Йорка вместе с другими региональными резервными банками оставаться рычагом влияния государства. Тем не менее одной ногой резервный банк стоит на почве свободного предпринимательства. Это отличительная черта центрального банка Америки: он прочно стоит по обе стороны линии, разграничивающей государство и частный бизнес. Хотя банк работает как государственное учреждение, его акциями владеют банки-члены по всей стране, и резервный банк выплачивает им ежегодные дивиденды, ограниченные по закону 6 %. Несмотря на то что высокопоставленные руководители приносят присягу верности государству, назначает их не президент США и даже не правление Федеральной резервной системы, а совет директоров данного банка, и зарплату они получают не из казны, а из доходов банка. Однако этот доход – к счастью, всегда гарантированный – лишь дополнение к основной задаче банка, и если он превосходит расходы и дивиденды, то разница поступает в казну Соединенных Штатов. Банк, для которого цель и смысл существования – не доход, едва ли может считаться нормой на Уолл-стрит, что ставит сотрудников Федерального резервного банка в очень выгодное социальное положение. Так как их банк все же *частный*, так или иначе приносящий прибыль, к ним нельзя



относиться как к обычным государственным бюрократам. С другой стороны, возможность смотреть поверх болота наживы и алчности дает им право считать себя интеллектуалами, если даже не аристократами, банковского мира Уолл-стрит.

Они распоряжаются золотом, а ведь оно остается фундаментом, на котором номинально покоятся все деньги, хотя в последнее время фундамент зловеще трескается под натиском разнообразных валютных катаклизмов. К марту 1968 года в скалистых породах на глубине 23 м под Либерти-стрит и на 15 м ниже уровня моря, в помещении, которое было бы давно затоплено, если бы система насосов не отводила подземный поток, текущий под Мэйден-лейн, находилось 13 000 тонн золота стоимостью 13 млрд долл., то есть более четверти всего золотого запаса свободного мира. Известный британский экономист XIX века Уолтер Бэйджхот однажды сказал другу: когда у него плохое настроение, он спускается в подвал банка и погружает руки по локоть в груды соверенов. Конечно, пойти в подвал Нью-Йоркского резервного банка и просто посмотреть на золото – само по себе, мягко сказать, вдохновляет, тем более что хранится оно не в виде монет, а в виде сверкающих слитков величиной со средний строительный кирпич. Ими едва ли позволят поиграть самому проверенному посетителю: во первых, каждый весит 12,7 кг, а во вторых, золото не принадлежит ни Федеральному резервному банку, ни Соединенным Штатам. Все золото США находится в Форт-Ноксе, в Нью-Йоркской пробирной палате или на различных монетных дворах. Золото, хранящееся в Федеральном резервном банке, принадлежит 72 иностранным государствам. Самые крупные депозитарии –

европейские страны, они считают удобным хранить здесь бóльшую часть своих золотых запасов. Первоначально золото привезли сюда во время Второй мировой войны, чтобы сохранить в безопасном месте. После войны европейские страны, за исключением Франции, не только оставили свое золото в Нью-Йорке, но и увеличивали его количество по мере роста национальной экономики.

Отнюдь не только из золота состоят все иностранные депозиты, хранящиеся на Либерти-стрит. Самые разнообразные инвестиции к марту 1968 года в сумме составили более 28 млрд долл. Федеральный резервный банк Нью-Йорка, центральный для большинства центральных банков некоммунистического мира, представляющий ведущую мировую валюту, – самая надежная цитадель мирового денежного обращения. Благодаря такому положению банк, словно гигантская рентгеновская установка, позволял оценивать внутреннее состояние международных финансов, рассматривать начинающееся финансовое недомогание здесь, зашатавшуюся экономику там. Если, например, в Великобритании наблюдался дефицит внешнеторгового баланса, то это немедленно отражалось на бухгалтерии Федерального резервного банка в форме ухудшения финансового состояния Английского банка. Осенью 1964 года, когда наметился как раз такой спад, началась мужественная, захватывающая, связанная с большими потерями борьба ряда стран и их центральных банков, ведомых США и Федеральной резервной системой. Их цель – поддержать на плаву фунт стерлингов – отвечала идее сохранения существующего мирового финансового порядка. И вот с 1964 года некоторые события в Федеральном резервном банке Нью-Йорка приобрели

поистине эпический размах, пусть даже и не вызывающий благоговейного трепета.

В начале 1964 года стало ясно: Британия, в течение нескольких предыдущих лет поддерживавшая в относительном равновесии свой международный платежный баланс – то есть количество денег, отправленных за границу, примерно равнялось количеству денег, поступивших в страну, – начала испытывать существенный дефицит внешнеторгового баланса. Этот дефицит не был следствием спада на внутреннем рынке, а стал результатом чрезмерного роста внутреннего потребления. Бизнес процветал, и разбогатевшие британцы стали тюками заказывать дорогостоящие товары за границей, не наращивая в той же мере экспорт. Короче, Британия начала жить не по средствам. Значительный дефицит во внешней торговле – это головная боль даже для такой самодостаточной страны, как США (в самом деле, эта головная боль дожимала и будет дожимать Соединенные Штаты), но для таких зависящих от внешней торговли стран, как Великобритания, экономика которой на четверть зависит от ввозимых по импорту товаров, внешнеторговый дефицит представлял большую опасность.

Эта ситуация стала причиной растущей тревоги Федерального резервного банка, и средоточием ее стал расположенный на десятом этаже кабинет Чарльза Кумбса, вице-президента, отвечавшего за международную деятельность. В течение лета все данные свидетельствовали, что фунт стерлингов серьезно болен и его состояние продолжает ухудшаться. Из исследовательского отдела каждый день поступали

сводки о бегстве капиталов из Британии. По банку пополз слух, что количество золотых слитков в сейфах Великобритании значительно уменьшилось, и не в результате нечестной игры, а просто потому, что слитки переместили в шкафы, где помещался государственный долг Британии. Из отдела торговли иностранными валютами на седьмом этаже каждый день поступали сведения, что рыночные котировки фунта по отношению к доллару непрерывно падают. В течение июля и августа котировки упали с 2,79 долл. за фунт до 2,789, а потом и до 2,7875 долл. за фунт. Эта ситуация была воспринята на Либерти-стрит с такой серьезностью, что Кумбс, обычно сам занимавшийся вопросами иностранных валют и лишь представлявший руководству отчеты о своих действиях, привлек к решению проблемы президента Федерального резервного банка, высокого, спокойного и негромко говорящего человека по имени Альфред Хэйс.

При всей кажущейся сложности международных финансовых отношений эти проблемы, по сути, не отличаются от возникающих, например, в семье. Финансовые проблемы стран, как и финансовые проблемы семей, – следствие больших трат и недостаточных поступлений. Иностранные продавцы, поставляющие товары в Британию, не могут тратить полученные в Британии фунты у себя дома. Эти фунты надо менять на собственную валюту. Чтобы это сделать, фунты продают на международных валютных рынках точно так же, как акции на бирже. Рыночная цена фунта колеблется в зависимости от соотношения спроса и предложения так же, как и цены всех прочих валют – всех, за исключением доллара, этого солнца для всех других планет (валют), поскольку с 1934 года США установили для всех стран эквивалент обмена любого

количества золота на доллары по фиксированной цене 35 долл. за унцию.

Под давлением объемов продаж цена фунта пошла вниз. Но колебания цены строго ограничены. Нельзя позволить рыночным силам повышать или понижать курс фунта больше, чем на пару центов выше или ниже паритетной цены. Если колебания пустить на самотек, то банкирам и бизнесменам, торгующим с Британией, придется постоянно играть в непредсказуемую рулетку, и в итоге всякая торговля прекратится. Согласно международным финансовым правилам, выработанным в Бреттон-Вудсе в 1944 году и несколько раз откорректированным впоследствии, фунт в 1964 году номинально стоил 2,8 долл. с допустимыми колебаниями от 2,78 до 2,82 долл.; гарантом ограничения выступал Английский банк. В удачный день фунт котируется на валютно-обменных рынках по цене, например, 2,799 долл., поднявшись на 0,0015 долл. в сравнении с закрытием предыдущих торгов (пятнадцать десятитысячных цента кажутся, на первый взгляд, сущей мелочью, но основная единица в международных расчетах – 1 млн долл., а это уже повышение на 1500 долл.). Если такое происходит, то Английскому банку не надо ничего делать. Если, однако, фунт укрепился настолько, что его цена на рынке поднялась до 2,82 долл. (такого, правда, никто не наблюдал в 1964 году), то Английский банк обязан – и с радостью это делает – принимать золото и доллары по этой цене, предотвращая таким образом дальнейший рост цены фунта и одновременно увеличивая собственный запас золота и долларов в обеспечение фунта. Если же, наоборот (и это более реалистичный для 1964 года сценарий), фунт ослаб и его котировки упали до 2,78 долл., то

Английский банк обязан вмешаться и начать скупать фунты, предложенные по такой цене, за золото и доллары, не важно, насколько сильно придется ему израсходовать резервы. Таким образом, центральный банк живущей не по средствам страны, как отец расточительного семейства, в конце концов вынужден оплачивать счета из основного капитала. Но во времена серьезного ослабления валюты центральный банк теряет больше, чем можно предположить, из-за капризов рыночной психологии. Мудрые импортеры и экспортеры, желая защитить капиталы и прибыль, сокращают до минимума суммы, которые хранят в фунтах, и продолжительность хранения. Валютные спекулянты, носом чующие слабость, набрасываются на фунт и наживаются на коротких продажах, рассчитывая получить прибыль от дальнейшего падения, а Английский банк должен брать на себя не только честные, но и спекулятивные сделки.

Окончательные последствия неконтролируемого ослабления валюты могут оказаться неизмеримо более катастрофичными, чем банкротство семьи. Эта катастрофа называется девальвацией, а девальвация такой ключевой мировой валюты, как фунт стерлингов, – кошмар для всех центральных банков, где бы они ни находились – в Лондоне, Нью-Йорке, Франкфурте, Цюрихе или Токио. Если в какой-то момент опустошение британских резервов окажется так велико, что Английский банк не сможет или не захочет выполнять свои обязательства поддерживать цену фунта на уровне 2,78 долл., то неизбежным результатом станет девальвация. Ограничение валютного коридора пределами 2,78 и 2,82 долл. за фунт будет объявлено недействительным. Простым правительственным



постановлением паритетная стоимость фунта будет снижена до какого-то нового уровня, и будут установлены новые границы допустимого коридора около нового значения паритета. Главная опасность здесь в том, что волна последующего хаоса может захлестнуть не только Британию.

Банки вполне обоснованно боятся девальвации – героического и самого опасного средства лечения слабости валюты. Девальвация делает производимые в стране товары дешевле для иностранных импортеров, стимулирует экспорт и, таким образом, устраняет дефицит внешнеторгового баланса. Одновременно импортные и отечественные товары дорожают, а значит, снижается уровень жизни населения. Девальвация – хирургическое вмешательство. Болезнь заканчивается за счет сил и благополучия пациента, не говоря уже о том, что девальвация наносит ощутимый удар по престижу страны. Хуже всего, если, как в случае с фунтом, девальвируемая валюта широко используется в международных финансовых операциях. В этой ситуации метод лечения грозит обернуться заразой. Для стран, хранящих бóльшую часть резервов в девальвируемой валюте, девальвация равносильна ограблению. Такие страны, как, впрочем, и другие, обнаружив, что находятся в неприемлемом положении, могут в ответ объявить о девальвации собственных валют. Начинает раскручиваться убийственная спираль. В воздухе носятся слухи о неизбежной девальвации. Потеря уверенности в платежеспособности других стран приводит к отказу от делового сотрудничества с иностранными партнерами. Происходит упадок международной торговли, от которой зависит продовольственное снабжение и условия



проживания сотен миллионов людей в мире. Именно такие катастрофические последствия имела самая типичная девальвация всех времен – отказ фунта от старого золотого стандарта в 1931 году, что многие специалисты считают основной причиной общемировой депрессии 1930-х годов.

Этот процесс разворачивается приблизительно одинаково во всех 100 с лишним странах – членах Международного валютного фонда, организации, учрежденной в Бреттон-Вудсе. Для любой страны благоприятный баланс в торговых отношениях означает накопление долларов, либо прямо, либо косвенно, а доллары свободно конвертируются в золото в центральном банке. Страна может повысить стоимость своей валюты, если спрос на нее высок, – то есть произвести действие, противоположное девальвации, как Германия и Нидерланды в 1961 году. Напротив, неблагоприятное состояние платежного баланса запускает цепь событий, заканчивающихся вынужденной девальвацией. Степень ущерба для мировой торговли в этом случае определяется международной значимостью валюты (крупная девальвация индийской рупии в июне 1966 года, несмотря на всю значимость для Индии, не вызвала никакой реакции на международных рынках). И – чтобы закончить краткий экскурс в правила сложной игры, в которую каждый играет поневоле, – доллар также подвержен губительным эффектам неблагоприятного внешнеторгового баланса и валютных спекуляций. Из-за гарантированной привязки доллара к золоту он служит стандартом относительно всех других валют, и его цена на рынке не колеблется. Но доллар может страдать от иной слабости, не столь заметной поверхностному взгляду. Если США выводят за рубеж

значительно больше денег (в виде платежей за импорт, на помощь иностранным государствам, в виде инвестиций, заимствований, вкладывая деньги в туризм или неся военные расходы), то понятно, что получатели долларов свободно покупают за них свою валюту, повышая таким образом стоимость своих денег. Повышение цены дает возможность центральным банкам набирать еще больше долларов, которые они затем продают США за золото. И когда доллар слабеет, Соединенные Штаты начинают терять золото. Одна только Франция – страна с сильной валютой, не отличающаяся пылкой любовью к доллару, – в течение нескольких лет вплоть до осени 1966 года ежемесячно требовала от США 30 млн долл. золотом, а за период с 1958 года, когда США стали испытывать серьезный дефицит в международных расчетах, до середины марта 1968 года американские резервы уменьшились в половину – с 22,8 млрд до 11,4 млрд долл. Если бы золотой резерв уменьшился до недопустимо низкого уровня, то Соединенным Штатам пришлось бы нарушить данное слово и снизить золотой эквивалент доллара или вообще отказаться от продажи золота. В обоих случаях последовала бы девальвация, которая вследствие исключительного положения доллара в финансовом мире была бы более разрушительной, чем девальвация фунта стерлингов.

Хэйс и Кумбс были слишком молоды как действующие банкиры, чтобы помнить события 1931 года, но оба как прилежные студенты старательно изучали международное банковское дело и, наверное, все же помнили кое-что. В жаркие летние дни 1964 года они ежедневно общались по телефону с коллегами из

Английского банка – графом Кромером, управляющим банка, и Роем Бриджем, советником управляющего по торговле иностранной валютой. Из бесед, так же как и из других источников, Кумбсу и Хэйсу стало ясно: дисбаланс Британии в международной торговле пока не вызывает больших опасений. Кризис доверия к надежности британской валюты, между тем, набирал силу, и главная его причина заключалась, по-видимому, в том, что консервативное правительство Великобритании находилось в ожидании выборов, назначенных на 15 октября. Больше всего на свете международные финансовые рынки боятся неопределенности, не любя ее всеми фибрами души. Каждые выборы – это неопределенность, и поэтому фунт сильно нервничал, дожидаясь момента, когда британцы пойдут к избирательным урнам. Но для людей, работающих с валютой, эти конкретные выборы казались особенно угрожающими – по всем признакам, к власти должно было прийти лейбористское правительство. Консервативные лондонские финансисты, не говоря уже о финансистах континентальной Европы, с почти иррациональной подозрительностью смотрели на Гарольда Вильсона, будущего премьер-министра в случае победы лейбористов. Более того, некоторые экономические советники господина Вильсона, не стесняясь, превозносили выгоды девальвации в своих теоретических сочинениях; наконец, все помнили, что именно во время прошлого пребывания у власти лейбористского кабинета, в 1949 году, британская валюта была девальвирована с 4,03 до 2,8 долл. за фунт.

В этой ситуации почти все игроки международных валютных рынков, будь то обычные бизнесмены или прожженные валютные спекулянты, стремились

избавиться от фунтов – по крайней мере до первых дней после выборов. Как и все спекулятивные наскоки, этот тоже раскручивал сам себя. Каждое небольшое падение цены фунта приводило к еще большей утрате доверия, и фунт продолжал безостановочно катиться все дальше и дальше вниз. С курсом творилось что-то странное. Причем эти события происходили не в каких-то центральных учреждениях, а решались по телефону и телеграфу в переговорах между валютными отделениями банков крупных городов мира. Одновременно все дальше и дальше вниз катились и британские валютные резервы, так как Английский банк изо всех сил пытался удержать фунт. В начале сентября Хэйс отправился в Токио на встречу с членами Международного валютного фонда. В кулуарах, во время бесед с участниками встречи, Хэйс слышал, как почти все руководители центральных банков европейских стран выражали опасения по поводу состояния британской экономики и перспектив британской валюты. Почему британское правительство не предпринимает шагов по ограничению внутренних расходов и улучшения платежного баланса, спрашивали они друг друга. Почему Английский банк не хочет поднять ссудный процент – так называемую учетную ставку – выше нынешних 5 %, что сразу позволит поднять процентную ставку по кредитам, а значит, поможет обуздать внутреннюю инфляцию и привлечь извне долларовые инвестиции из других финансовых центров, в результате чего удастся укрепить фунт?

Несомненно, континентальные банкиры задавали эти вопросы и представителям Английского банка, приехавшим в Токио. Как бы то ни было, сотрудники Английского банка и их коллеги в Британском казначействе наверняка и сами себя спрашивали о том

же. Но предложенные меры едва ли встретили бы понимание у британских избирателей, так как стали бы предвестниками необходимости затягивать пояса, а консервативное правительство, как и многие правительства до него, было парализовано предстоящими выборами. В результате оно не делало ничего. Однако, в строго финансовом смысле Британия, конечно, предпринимала оборонительные меры в течение всего сентября. За несколько лет до событий Английский банк заключил с Федеральной резервной системой США соглашение о том, что эти учреждения могут на короткий срок без особых формальностей в любой момент взять друг у друга 500 млн долл. Теперь Английский банк воспользовался соглашением. Кроме того, он занял еще 500 млн долл. в виде краткосрочного кредита у нескольких европейских центральных банков и банка Канады. Этот заем, вкуче с последними золотыми и долларовыми резервами, составил в сумме 2,6 млрд долл., то есть довольно значительный запас боеприпасов. Если спекулятивный натиск на фунт сохранится или усилится, рассуждали в Британии, то Английский банк откроет ответный огонь в виде долларовых вливаний в фунт на свободном рынке, что охладит пыл атакующих спекулянтов.

Как и следовало ожидать, натиск спекулянтов усилился после того, как лейбористы одержали победу на октябрьских выборах. С самого начала британское правительство поняло, что столкнулось с серьезным кризисом и с необходимостью принимать немедленные и решительные меры. Поговаривали, что вначале новый премьер-министр и его советники по финансовым вопросам – Джордж Браун, министр экономики, и Джеймс Каллахэн, министр финансов, – всерьез обсуждали

возможность девальвации. Идею отвергли и в октябре – ноябре приняли экстренные меры: дополнительный 15 %-ный налог на британский импорт (в реальности простое повышение тарифов), повышение налога на топливо и фиксированные налоги на прирост капитала и корпоративную прибыль. Это были дефляционные меры, призванные укрепить валюту, но они не убедили мировые финансовые рынки. Специфическая природа новых налогов привела в замешательство и даже разозлила многих финансистов внутри и за пределами Британии, особенно ввиду того, что новый бюджет предусматривал повышение социальных выплат, а не их снижение, как должно быть при нормальной дефляции. Так или иначе, но продавцы-медведи продолжали доминировать на рынке фунта стерлингов и после выборов, а Английский банк отвечал им выстрелами дорогих снарядов из одолженного арсенала стоимостью 1 млрд долл. К концу октября на битву ушло полмиллиарда, но медведи продолжали ненасытно рвать фунт стерлингов по сотой цента за укус.

Хэйс, Кумбс и их коллеги по отделу иностранной валюты на Либерти-стрит были в таком же смятении, как и британцы. Британский центральный банк отражал атаки на свою валюту, совершенно не понимая, откуда исходит нападение. Спекуляции настолько присущи внешней торговле, настолько сильно ее пропитывают, что их почти невозможно определить и ограничить. Существуют разные степени спекуляции; само это слово, так же как «жадность» или «алчность», оценочно, тем более что любую валютную сделку можно назвать спекуляцией в пользу приобретаемой валюты и в ущерб валюте, от которой стремятся избавиться. На одном краю шкалы – законные деловые операции, производящие



спекулятивный эффект. Британский импортер, заказывающий американские товары, может на абсолютно законном основании внести предоплату доставки в фунтах; делая это, он спекулирует фунтом. Американский импортер, заключивший контракт на покупку британских товаров по цене, установленной в фунтах, может на законном основании настаивать, чтобы покупка им фунтов, нужных, чтобы покрыть долг, была отсрочена на определенный период; этот импортер тоже спекулирует фунтом. На невероятную важность для Британии этих распространенных торговых операций, называемых «опережениями» (leads) и «запаздываниями» (lags), указывает следующее: если бы в спокойные времена иностранные покупатели британских товаров стали задерживать платежи, то за 2,5 месяца Английский банк исчерпал бы все золотые и долларовые резервы. На другом конце шкалы находится финансовый спекулянт, занимающий фунты, а затем конвертирующий свой долг в доллары. Он не защищает свои деловые интересы, а просто совершает серию «коротких продаж»; надеясь выкупить впоследствии эти фунты по более низкой цене, он пытается сделать прибыль на снижении курса, а это, при низких комиссионных, превалирующих на международном валютном рынке, – самая привлекательная форма крупных спекулятивных игр.

Игры такого сорта – хотя на самом деле их роль в кризисе фунта намного меньше роли защитных мер, принятых нервничавшими импортерами и экспортерами, – считались главными причинами всех бед фунта октября – ноября 1964 года. В частности, в британском парламенте слышались гневные филиппики в адрес спекулятивной деятельности «цюрихских



гномов»<sup>[55]</sup>. О Цюрихе говорили особо, потому что банковские законы Швейцарии строго охраняют анонимность вкладчиков, и поэтому эта страна остается темной лошадкой среди международных банкиров. Вследствие этого деньги, добытые в спекуляциях в самых разных частях мира, прокачиваются через Цюрих. Помимо низкой комиссии и анонимности, валютные спекуляции имеют и другие привлекательные черты. Благодаря разнице во времени и надежной телефонной связи мировой валютный рынок, в отличие от биржи, скачек и казино, работает практически круглосуточно. Лондон проснется на час позже континентальной Европы (точнее, просыпался до февраля 1968 года, когда в Британии ввели континентальное время), Нью-Йорк на пять (теперь на шесть) часов после Лондона, через три часа начинает открываться Сан-Франциско, а Токио принимает эстафету, когда закрывается Сан-Франциско<sup>[56]</sup>. Только потребность во сне и отсутствие денег останавливают работу безнадежно пристрастившегося к спекуляциям игрока.

«Не цюрихские гномы сбили цену на британский фунт», – вот слова одного из ведущих цюрихских банкиров, едва не сказавшего, что никаких гномов вообще не существует. Тем не менее организованные короткие продажи – то, что трейдеры называют медвежьими набегами, – реально имели место, и защитники фунта в Лондоне и сочувствующие им

---

<sup>55</sup> Распространенное в мировой финансовой сфере название швейцарских банкиров. Реже – намек на неких темных финансистов, не известных никому и распоряжающихся мировыми финансами.

<sup>56</sup> Данные на конец 1960-х годов.

американцы многое бы отдали за возможность посмотреть в лицо невидимому врагу.

Именно в такой атмосфере в выходные дни начиная с 7 ноября руководители ведущих центральных банков мира собрались на очередную встречу в швейцарском Базеле. Повод для таких собраний, проводившихся регулярно с 1930-х годов с перерывом на Вторую мировую войну, – ежемесячная встреча совета директоров Банка международных расчетов, учрежденного в Базеле в 1930 году сначала как клиринговая палата, которой предстояло заниматься вопросами репараций, возникшими после окончания Первой мировой войны. Постепенно этот банк превратился в орган международного валютного сотрудничества и в своеобразный клуб глав центральных банков. Как таковой он ограничен в ресурсах и более узок по составу, чем Международный валютный фонд. Но это, как и другие эксклюзивные клубы, место, где принимаются важные и масштабные решения. В совете директоров заседали представители Британии, Франции, Западной Германии, Италии, Бельгии, Нидерландов, Швеции и Швейцарии – короче, всех экономически развитых стран Европы, – в то время как Соединенные Штаты каждый месяц бывали представлены гостем, на приезд которого все рассчитывали. Канадцы и японцы появлялись на этих встречах не так регулярно. Федеральный резерв почти всегда представлял Кумбс, а иногда Хэйс или кто-то другой из высокопоставленных руководителей.

Нет ничего странного, что возникают конфликты интересов центральных банков; их отношения часто

напоминают игру в покер. Но ввиду того что международные денежные проблемы имеют такую же долгую историю, как и денежные проблемы отдельных людей, самое удивительное в международном валютном сотрудничестве – его новизна. До Первой мировой войны сотрудничества, можно сказать, вообще не существовало. В 1920-е годы оно проявлялось главным образом в личных связях между главами центральных банков разных стран, иногда при полном равнодушии правительств. На официальном уровне оно началось после создания финансового комитета Лиги наций, задачей которого стало проведение совместных действий по предотвращению валютных катастроф. Крах фунта стерлингов 1931 года и его печальные последствия убедительно свидетельствовали о провале деятельности комитета. Однако лучшие дни ожидали впереди. В результате состоявшейся в 1944 году финансовой конференции в Бреттон-Вудсе возник не только Международный валютный фонд, но и вся структура послевоенных правил валютного регулирования, а также Всемирный банк. Его задачей стала организация бесперебойных денежных потоков от богатых стран к бедным или опустошенным войной – знаменательная веха в экономическом сотрудничестве, как образование Организации Объединенных Наций в политической сфере. Можно упомянуть одно из достижений конференции – кредит на более чем 1 млрд долл., выданный Британии Международным валютным фондом во время Суэцкого военного конфликта 1956 года, позволивший предотвратить финансовый кризис.

В следующие годы экономические изменения, как и другие общественные перемены, сильно ускорились; после 1958 года валютные кризисы начали сыпаться на

экономику, как из рога изобилия, и Международный валютный фонд с его медленным бюрократическим аппаратом иногда не справлялся с этими кризисами самостоятельно. Стремление к сотрудничеству меж тем возобладало, на этот раз в богатейшей стране мира – в Соединенных Штатах, возглавивших союз. Начиная с 1961 года Федеральный резервный банк с одобрения своего правления и министерства финансов в Вашингтоне присоединился к другим ведущим центральным банкам в создании системы всегда готовых автоматически возобновляемых кредитов, которую вскоре назвали «сетью свопов». Целью сети стало дополнение долгосрочных кредитов Международного валютного фонда обеспечением центральных банков быстрым доступом к фондам, которые могли им срочно потребоваться для энергичных мер по защите своих валют. Эффективность нового механизма была очень скоро проверена на практике.

С момента образования в 1961 году и до осени 1964 года сеть свопов сыграла большую роль в успешном отражении спекулятивных атак на три валюты: фунт в конце 1961 года; канадский доллар в июне 1961 года; итальянскую лиру в марте 1964 года. К осени 1964 года соглашения о свопах («*L'accord de swap*» с французами, «*die Swap-Verpflichtungen*» с немцами) стали краеугольным камнем международного валютного сотрудничества. Действительно, 500 млн долл. США, которые потребовались Английскому банку в тот самый момент, когда его руководители направлялись в Базель в те ноябрьские выходные, стали частью сети свопов,

весьма сильно расширившейся за годы после скромного начала ее деятельности.

Что же касается Банка международных расчетов, то он как банковское учреждение – сравнительно мелкий винтик в огромном механизме. Зато он играл весьма важную роль как дискуссионный клуб банкиров. Ежемесячные встречи давали (и продолжали давать) возможность главам центральных банков пообщаться в неформальной обстановке – обменяться сплетнями, мнениями и подозрениями так, как невозможно ни в письмах, ни по телефону. Базель, средневековый город на Рейне, гордящийся готическим собором XII века, центр швейцарской химической промышленности, был выбран местом резиденции Банка международных расчетов, так как этот город – узловая станция европейских железных дорог. Сейчас, когда банкиры в основном путешествуют самолетами, этот выбор кажется не вполне удачным, так как в Базеле нет международного аэропорта. Участники встреч должны долететь до Цюриха, а оттуда ехать в Базель на машине или на поезде. С другой стороны, в Базеле есть несколько первоклассных ресторанов, и, видимо, по мнению банкиров, это преимущество перевешивает транспортные неудобства, ибо директора центральных банков – во всяком случае, европейских – привыкли не отказывать себе в гастрономических удовольствиях. Управляющий национального банка Бельгии однажды без тени улыбки сказал своему гостю, что видит одной из своих обязанностей после ухода с поста оставить винный погреб банка в лучшем состоянии, чем до его прихода к руководству. Гостю, попавшему на обед с руководителями Французского банка, обычно извиняющимся тоном говорят: «По традициям банка мы

заказываем только самые простые блюда», а затем следует феноменальная трапеза, за которой обсуждают достоинства вин. В результате всякий разговор о банковских делах неуместен или попросту невозможен. Вероятно, простота в том, что перед коньяком подают вино только одного сорта. Стол в Итальянском банке выглядит еще элегантнее (говорят, что там лучшая в Риме кухня), а гости обедают в окружении бесценных картин эпохи Возрождения, приобретенных за счет имущества обанкротившихся должников. Что касается Федерального резервного банка Нью-Йорка, то на встречах его руководителей не принято пить алкоголь, за едой непременно обсуждают банковские дела, а хозяйка бывает очень благодарна, если кто-то из гостей хоть как-то – пусть даже критически – отзывается о качестве блюд. Но Либерти-стрит находится, как вы понимаете, не в Европе.

В наши демократические времена центральные банки Европы остаются последней цитаделью аристократических банковских традиций. Остроумие, изящество и высокая культура легко уживаются с деловой хваткой и даже беспощадностью. Европейские коллеги охранников с Либерти-стрит больше похожи на слуг в визитках. Всего пару десятилетий назад правилом было формальное общение банкиров между собой. Некоторые считают, что эту традицию первыми нарушили британцы во время Второй мировой войны, когда английским правительством и военным министерством был издан секретный приказ обращаться к американским коллегам по имени. Как бы то ни было, но сейчас американские и европейские банкиры при встречах представляются по имени, и одна из причин – послевоенное усиление влияния доллара (другая в том,

что наступила эра сотрудничества; руководители центральных банков теперь стали очень часто видаться на встречах полудюжины банковских комитетов множества международных организаций; одна и та же горстка высокопоставленных банкиров регулярно дефилирует по вестибюлям отелей одних и тех же городов, что, должно быть, создает впечатление, будто их сотни, как копьеносцев, которые раз за разом маршируют по сцене в опере Дж. Верди «Аида»). Язык, как и манера общения, тоже следует за языком самой мощной в экономическом отношении страны. Главы европейских центральных банков всегда говорили между собой по-французски (на плохом французском, как утверждали злые языки), но, после того как фунт стал ведущей мировой валютой, банкиры по большей части перешли на английский. Когда же править стал доллар, естественно, господствующим языком общения банкиров остался тот же английский. Практически руководители всех европейских центральных банков, за исключением французского, бегло говорят по-английски. Даже представители Французского банка вынуждены возить с собой переводчиков, чтобы не попасть в неловкую ситуацию из-за неспособности или нежелания британцев и американцев говорить на каком-либо языке, кроме родного (впрочем, лорд Кромер, презирая новые веяния, безусловно говорил по-французски).

В Базеле добротная еда и удобство брали верх над роскошью; многие делегаты предпочитали внешне скромный ресторан на железнодорожном вокзале, а сам Банк международных расчетов скромно притулился между чайным магазином и парикмахерской. В те ноябрьские выходные 1964 года единственным представителем Федеральной резервной системы был



вице-президент Кумбс, он же – главное действующее лицо и главный представитель США на раннем и среднем этапах кризиса, который тогда только набирал силу. Кумбс рассеянно ел и пил вместе со всеми – он никогда не был гурманом, – но по-настоящему его интересовала общая атмосфера встречи и индивидуальное настроение каждого из участников. Для решения поставленных задач Кумбс подходил идеально, так как пользовался непререкаемым авторитетом и уважением среди иностранных коллег. Обычно руководители европейских центральных банков называли его по имени – и не только из желания соблюсти новый обычай, но и в знак признательности и восхищения. Имя Кумбса банкиры используют и в разговорах между собой, по старой привычке называя его «Чарликумбс». Знающие люди рассказывали, что Чарликумбс – типичный уроженец Новой Англии (он родился в Ньютоне, штат Массачусетс), и хотя его отрывистая речь и суховатые манеры создают впечатление холодной отчужденности, он на самом деле душевный и сердечный человек. Чарликумбс, хотя и выпускник Гарварда (1940 года), выглядел как заурядный седовласый пожилой человек в непритязательных очках, отличающийся простыми манерами. Его можно легко принять за президента банка какого-нибудь заштатного американского городка, а не за одного из величайших знатоков международных валютно-финансовых отношений. Банкиры почти единодушно признавали, что если в сети свопов и работает гений, то это своппер Чарликумбс из Новой Англии.

В Базеле, как обычно, состоялось несколько официальных заседаний, каждое со своей повесткой дня. Помимо них, как всегда, прошло много неофициальных встреч в номерах отеля, кабинетах и на официальном

воскресном обеде, на котором повестки дня не было, но зато состоялось обсуждение того, что Кумбс позже назвал «самой животрепещущей темой». Естественно, речь шла о фунте стерлингов, и, конечно, в продолжение всей встречи участники говорили только об этом. «Мне стало ясно, что доверие к фунту серьезно подорвано», – вспоминает Кумбс. Банкиров в основном занимали два вопроса. Первый: собирается ли Английский банк снять напряжение с фунта, повысив ссудный процент? Представители Английского банка на встрече присутствовали, но было нелегко получить от них ответ на этот, казалось бы, простой вопрос. Даже если бы они и хотели ответить, то все равно не смогли бы, ибо Английский банк не уполномочен менять ссудный процент без одобрения – а точнее, без санкции – британского правительства. А новое правительство, естественно, не желало сразу после выборов вынуждать людей к жесткой экономии. Второй вопрос: располагает ли Британия достаточными запасами золота и долларов, чтобы заткнуть брешь в случае продолжения спекулятивного натиска? Помимо того что осталось от миллиарда долларов, заимствованного из сети свопов, и того, что осталось от права заимствования в Международном валютном фонде, Великобритания располагала теперь только своими официальными резервами, за предыдущую неделю упавшими ниже 2,5 млрд долл. – самый низкий уровень за несколько лет. Еще хуже был темп, с каким таяли резервы; по подсчетам экспертов, только за один день предыдущей недели они уменьшились на 87 млн долл. Еще месяц, и ничего бы не осталось.

Но при всем том, говорил Кумбс, в те дни в Базеле никто не предполагал, что давление на фунт стерлингов

резко возрастет к концу месяца. Он вернулся в Нью-Йорк встревоженным, но преисполненным решимости. Однако главным полем боя за фунт стерлингов после Базельской встречи стал все же не Нью-Йорк, а Лондон. Основным вопросом заключался в следующем: поднимет ли Британия банковскую учетную ставку? Ответа надо было ждать в четверг 12 ноября. В вопросах процентной ставки, как и во многих других вещах, британцы, как правило, следовали определенному ритуалу. Если бы что-то и случилось, то только в четверг. Именно в этот день, по традиции, в вестибюле первого этажа Английского банка вывешивают объявление о новой процентной ставке, а затем должностное лицо, государственный брокер, в розовом смокинге и цилиндре спешит по Трогмортон-стрит к зданию Лондонской биржи и с помоста объявляет новость. Вторая половина четверга 12 ноября прошла без этого ритуала; очевидно, лейбористское правительство, решаясь сразу после выборов на повышение учетной ставки, испытывало такие же муки, как до него правительство консервативное. Спекулянты, кто бы они ни были, все как один немедленно отреагировали на малодушие. В пятницу 13 ноября фунт, всю неделю продержавшийся на плаву именно потому, что спекулянты предвидели повышение учетной ставки, пережил зубодробительную атаку. В результате его цена к закрытию торгов упала до 2,7829 долл. за фунт – всего лишь на четверть цента больше официального минимума. Английский банк, периодическими интервенциями удержавший фунт на этом уровне, потерял в этот день еще 27 млн долл. из своих резервов. На следующий день финансовый комментатор Times написал в своей персональной

колонке: «Фунт держится не так твердо, как все надеялись».

На следующей неделе повторился тот же сценарий, но в еще более тяжелой форме. В понедельник премьер-министр Вильсон, проштудировав несколько страниц из сочинений Черчилля, попробовал воспользоваться риторикой как оружием. Выступая на помпезном банкете в зале Гильдий лондонского Сити, где среди прочих высокопоставленных гостей присутствовали архиепископ Кентерберийский, лорд-канцлер, лорд председатель совета, лорд хранитель печати, лорд-мэр Лондона и их супруги, Вильсон торжественно объявил «не только о нашей вере, но и о нашей решимости сохранить сильный фунт стерлингов и увидеть его победный взлет». Он заявил, что правительство не остановится ни перед чем, чтобы достигнуть цели. Тщательно избегая слова «девальвация», как его все лето избегали официальные лица в правительстве, Вильсон без колебаний дал понять, что правительство в данный момент даже не будет обсуждать эту меру. Чтобы подчеркнуть свою решимость, Вильсон обратился с предостережением к спекулянтам: «Если кто-то в нашей стране или за границей сомневается в нашей решительности и твердости, то пусть они будут готовы дорого платить за отсутствие веры в Британию». Возможно, спекулянты испугались словесного залпа или он смягчил их жестокие сердца, посулив повышение учетной ставки, но, как бы то ни было, во вторник и среду фунт пусть даже и не поднялся, но упал не так глубоко, как в предыдущую пятницу, причем ухитрился сделать это без поддержки Английского банка.

К четвергу, согласно поступившим сообщениям, начались бурные споры между Английским банком и правительством по вопросу процентных ставок. Лорд Кромер утверждал: повышение ставки на один или даже два процента совершенно необходимо. Но Вильсон, Браун и Каллахэн все же колебались и возражали. В результате в четверг повышения процентной ставки не произошло, и результатом бездействия стало быстрое нарастание кризиса. Пятница, 20 ноября, стала черным днем лондонского Сити. На фондовой бирже в тот день была ужасная сессия для инвесторов, поспешивших вложить фунты. Английский банк был готов во что бы то ни стало защищать последний рубеж – 2,7825 – цену на 0,25 цента выше допустимого минимума. В пятницу торги открылись при такой цене, и она продержалась весь день, вопреки усилиям спекулянтов, наперебой предлагавших фунты на продажу. Банк пошел навстречу предложениям по цене 2,7825, еще больше опустошив британские резервы. Теперь предложения сыпались с такой быстротой, что никто даже не пытался скрывать, от кого и откуда они поступают. Было ясно, что отовсюду, главным образом из финансовых центров Европы, но также из Нью-Йорка и даже из Лондона. Слухи о неминуемой девальвации фунта потрясли биржи континентальной Европы. Даже в Лондоне появились первые признаки падения морального духа; о девальвации заговорили открыто. Шведский экономист и социолог Гуннар Мюрдаль в речи, произнесенной на обеде в Лондоне в четверг, предположил: небольшая девальвация – единственное решение британской проблемы. Комментарий чужеземца сломал лед, и британцы тоже начали произносить вслух страшное слово, и на следующее утро в редакторской колонке

Times командирским тоном было произнесено извещение о возможной капитуляции: «Слухи и сплетни о девальвации фунта могут причинить вред, но еще хуже, если это слово станет табу».

Когда спустившаяся на Лондон ночная тьма дала на выходные дни передышку фунту и его защитникам, Английский банк получил возможность не спеша оценить ситуацию. Она не радовала. В битве были израсходован почти весь 1 млрд долл., позаимствованный в сети свопов в сентябре. Право на заимствование из Международного валютного фонда было абсолютно бесполезным, так как на трансакцию и получение денег уйдет несколько недель, а исход сражения мог решиться в ближайшие дни или часы. То, что оставалось у банка, – и это было единственное, что у него оставалось, – это его резервы, которые в тот день уменьшились на 56 млн долл. и теперь составляли около 2 млрд долл. Не один комментатор уподобил эту сумму нескольким поредевшим эскадрильям истребителей, с которыми некогда одна упрямая нация осталась в разгар битвы за Англию.

Это, конечно, экстравагантная аналогия, но все же в свете того, что фунт значил и продолжает значить для британцев, она кажется вполне адекватной. В наш материалистический век фунт обладает почти символической ценностью, какой некогда обладала Корона. Состояние фунта стерлингов – по сути, почти то же самое, что состояние Британии. Фунт стерлингов – старейшая из европейских валют. Термин «фунт стерлингов» возник до норманнского завоевания, когда саксонские короли чеканили серебряные монеты,

называвшиеся «стерлингами» или «старлингами», то есть «звездочками», потому что на них было изображение звезд. 240 таких монет весили 454 г чистого серебра (шиллинги, стоимость которых равнялась 12 стерлингам, или  $\frac{1}{20}$  фунта, появились уже после Завоевания). И так, крупные платежи в Британии производили фунтами с самого начала государственности. Однако нельзя, конечно, говорить, что в первые века существования они были безупречной валютой. Нет, потому что ранние короли имели нехороший обычай решать хронические финансовые трудности за счет фальсификации монет. Например, можно было расплавить определенное число серебряных монет, добавить в расплав немного неблагородного металла, а потом из этого сплава начеканить новые монеты. Так безответственный король мог взять 100 фунтов и магическим способом превратить их в 110. Королева Елизавета I положила конец безобразиям, совершив в 1561 году внезапный маневр, позволивший изъять из обращения все фальсифицированные монеты, отчеканенные ее предшественниками. Результатом – вместе с ростом британской торговли – стало повышение престижа фунта, и менее чем через столетие после смерти Елизаветы слово «стерлинг» стало определением, означающим «превосходный, выдерживающий любую проверку». К концу XVII века, когда для управления британскими финансами был основан Английский банк, в обращение поступили бумажные деньги. Они обеспечивались золотом и серебром (в современном мире серебро перестало быть резервным металлом для чеканки монет, и только в полудюжине стран осталось металлом, из которого чеканят монеты, обладающие собственной стоимостью), и только в 1816 году в



Британии был утвержден золотой стандарт. Согласно ему бумажные деньги можно в любое время обменять на золотые монеты или слитки. В 1817 году появился золотой соверен стоимостью в один фунт, призванный символизировать устойчивость и радость множества викторианцев, а не только Бэйджхота.

Благополучие породило подражание. Видя, как процветает Великобритания, и полагая, что процветание по крайней мере отчасти обусловлено золотым стандартом, многие страны одна за другой начали вводить у себя золотой стандарт: Германия в 1871-м, Швеция, Норвегия и Дания в 1873-м, Франция, Бельгия, Швейцария, Италия и Греция в 1874-м, Нидерланды в 1875-м и Соединенные Штаты в 1879 году. Результаты оказались обескураживающими: никто из новичков не смог быстро разбогатеть, а Британия, которая, как выяснилось впоследствии, процветала не благодаря золотому стандарту, а скорее, вопреки ему, сохраняла статус ведущей торговой страны мира. В течение полувека до Первой мировой войны Лондон оставался посредником в международных финансах, а фунт был почти официальной их средой. Как ностальгически писал о тех временах Дэвид Ллойд-Джордж<sup>[57]</sup>, до 1914 года «хруст купюры в Лондоне» – то есть фунта стерлингов с подписью Лондонского банка – «звучал как звон золота в любом порту цивилизованного мира». Война покончила с этой идиллией, разрушив хрупкий баланс сил, делавший ее возможной. На первый план вышел соперник фунта и претендент на валютное первенство – доллар

---

<sup>57</sup> Дэвид Ллойд-Джордж, 1-й граф Дуйвор, виконт Гвинед (1863–1945) – британский политический деятель, последний премьер-министр Великобритании от Либеральной партии (1916–1922). Близкий друг Уинстона Черчилля.

Соединенных Штатов. В 1914 году Британия, вынужденная бросить всю мощь своих финансов на вооруженные силы, приняла меры по обузданию спроса на золото, отказавшись от золотого стандарта во всем, кроме названия. Тем временем цена фунта в долларах снизилась с 4,86 до 3,2 долл. в 1920 году. Чтобы возродить былую славу фунта, Британия в 1925 году вернулась к золотому стандарту на уровне, позволившем восстановить прежнюю стоимость фунта, – 4,86 долл. Ценой отважной переоценки стала хроническая депрессия в стране, не говоря уже о 15-летнем закате политической карьеры ее виновника, тогдашнего министра финансов (или канцлера казначейства) по имени Уинстон Черчилль.

Всеобщий валютный крах 1930-х годов на самом деле начался не в Лондоне, а на континенте, когда летом 1931 года внезапный «налет» вкладчиков на австрийский банк Creditanstalt привел к его разорению. Начал работать принцип домино банковских банкротств – если можно говорить о том, что такое существует. Германские потери в результате этого сравнительного небольшого краха привели к банковскому кризису в Германии, а потом, поскольку огромные британские денежные средства оказались заморожены в обанкротившихся банках континентальной Европы, паника форсировала Ла-Манш и вторглась в вотчину всесильного фунта. Спрос на золото в обмен на фунты быстро стал непосильным для Английского банка даже после заимствований у Франции и Соединенных Штатов. Британия встала перед нелегким выбором: либо ввести почти ростовщический ссудный процент – между 8 и 10 %, – чтобы удержать резервы и прекратить отток золота, либо отказаться от золотого стандарта. Первый

вариант привел бы к еще большей депрессии в отечественной экономике, насчитывающей 2 500 000 безработных, и был признан бессовестным. Соответственно, 21 сентября 1931 года Английский банк объявил, что отказывается продавать золото.

Это действие поразило финансовый мир как удар грома с ясного неба. Престиж фунта в 1931 году был так велик, что Джон Мейнард Кейнс, уже тогда считавшийся великим британским экономистом, не без иронии заметил: это не фунт бежал от золота, а золото от фунта. В любом случае, старая система сорвалась с якоря. Наступил хаос. За несколько недель все страны на огромных пространствах земного шара, находившиеся под мощным экономическим и политическим влиянием Британии, отказались от золотого стандарта. Остальные ведущие валюты мира либо тоже отказались от золота, либо были сильно девальвированы по отношению к нему, и на свободном рынке британская валюта упала с 4,86 до 3,5 долл. за один фунт. Потом сорвался и доллар – новый потенциальный якорь. В 1933 году Соединенные Штаты, поверженные самой тяжелой депрессией за всю историю, тоже отказались от золотого стандарта. Через год США вернулись к золотому стандарту, но в видоизмененной форме так называемого золотовалютного стандарта, по условиям которого прекратилась чеканка золотой монеты, а Федеральный резерв обязали продавать золото в слитках другим центральным банкам и только им. Причем по девальвированной стоимости, составившей 41 % от прежней цены. Девальвация доллара позволила восстановить прежний паритет фунта и доллара, но для Британии было слабым утешением привязаться к не слишком надежному якорю. Даже и в таком положении следующие пять лет, когда в

финансовом мире царил принцип «пусть сегодня по миру идет мой сосед, а не я», фунт немного потерял в сравнении с другими валютами. Когда разразилась Вторая мировая война, британское правительство установило цену фунта в 4,03 долл. и держало ее, невзирая на сопротивление свободного рынка. Таким курс и оставался больше 10 лет, правда, только официально. На свободном рынке нейтральной Швейцарии курс фунта колебался в зависимости от военных успехов Британии и в самые тяжелые моменты падал до 2 долл. за фунт.

После войны фунт почти все время лихорадило. Новые правила игры в международных финансах, принятые в Бреттон-Вудсе, признали старый золотой стандарт слишком ригидным, а бумажные стандарты 1930-х годов неустойчивыми. Родился компромисс, согласно которому доллар, отныне король всех валют, остался привязан к золоту, а фунт вместе с другими ведущими мировыми валютами не к золоту, а к доллару по ценам, фиксированным внутри установленных границ. Действительно, послевоенная эпоха заявила о себе девальвацией фунта, почти такой же радикальной, как в 1931 году, хотя и не чреватой такими же катастрофическими последствиями. Фунт, подобно большинству европейских валют, вышел из Бреттон-Вудских соглашений <sup>[58]</sup> чудовищно переоцененным в сравнении с разоренной экономикой, которую он представлял, и держался на декретированном уровне только благодаря

---

<sup>58</sup> Международная система организации денежных отношений и торговых расчетов, установленная в результате Бреттон-Вудской конференции (1–22 июля 1944 года). Сменила финансовую систему, основанную на золотом стандарте.

государственному контролю. Осенью 1949 года, после полутора лет упорных слухов о девальвации, буйства черного рынка фунта и потерь золота, сокративших британские резервы до опасно низкого уровня, фунт был девальвирован с 4,03 до 2,8 долл. Вскоре все важные валюты европейских (некоммунистических) стран, за исключением американского доллара и швейцарского франка, последовали примеру фунта. Однако без последствий в виде истощения торговли и хаоса: девальвация 1949 года, в отличие от 1931 года и последующих лет, не была неконтролируемой попыткой придавленных депрессией стран любой ценой выиграть конкурентные преимущества. Она стала лишь признанием опустошенных войной стран: они выздоровели до такой степени, что могут теперь устоять в относительно свободной международной конкуренции без искусственных подпорок. Действительно, мировая торговля, вместо того чтобы зачахнуть, резко пошла в гору. Но даже при новой, более рациональной цене фунт не раз оказывался на волосок от падения. Он переживал кризисы разной силы в 1952, 1955, 1957 и 1961 годах. В такой несентиментальной и бестактной манере фунт – так же, как его движение по порочному кругу в прошлом точно следовало взлетам и падениям Британии – с его рецидивирующей слабостью всем своим поведением намекал: тех ограничений, на которые Британия решилась в 1949 году, недостаточно, чтобы соответствовать съезжившимся экономическим возможностям.

В ноябре 1964 года эти намеки с унижительным подтекстом дошли до британского народа. Эмоции, испытываемые людьми при мыслях о судьбе фунта, хорошо видны в обсуждении ситуации в рубрике писем

Times, когда кризис был в самом разгаре. Один читатель по имени А. Литтл подверг критике всех, кто бил себя в грудь, скорбел о судьбе фунта и тяжело переживал слухи о девальвации. Читатель полагал, что это чисто экономические проблемы, не имеющие никакого отношения к морали. Литтлу с быстротой молнии ответил некто Хэдфилд. «Можно ли найти более красноречивое свидетельство бездушия нашего времени, чем письмо Литтла? – вопрошал Хэдфилд. – Девальвация не имеет никакого отношения к морали? Предательство – ибо девальвация – это предательство, ни больше, ни меньше, – становится респектабельным!» Тональность письма Хэдфилда стара, как английский фунт, – крик души разъяренного патриота.

В течение десяти дней, прошедших после базельской встречи, главной заботой сотрудников Федерального резервного банка в Нью-Йорке был не фунт, а доллар. Темп развития дефицита американского платежного баланса дополз до опасной черты и достиг почти 6 млрд долл. в год. Стало ясно, что повышение британцами банковской учетной ставки, если ничего не предпринимать, приведет к переключению спекулятивных атак с фунта на доллар. Хэйс, Кумбс и вашингтонские валютные эксперты – Вильям Макчесни Мартин, председатель правления Федерального резерва, секретарь министерства финансов Дуглас Диллон и заместитель министра финансов Роберт Руза – пришли к выводу, что если британцы поднимут учетную ставку, то Федеральный резерв будет вынужден – в целях самозащиты – поднять свою ставку выше текущих 3,5%. По этому деликатному вопросу Хэйс несколько раз беседовал по телефону со своим лондонским коллегой



лордом Кромером. Аристократ до мозга костей, крестник короля Георга V и внук сэра Эвелина Бэринга, первого графа Кромера (который, будучи британским агентом в Египте, отомстил за смерть Китайского Гордона в 1885 году<sup>[59]</sup>), лорд Кромер, кроме того, был блистательным банкиром. В свои 43 года он оказался самым молодым из всех, кто когда-либо распоряжался сокровищами Английского банка. За время частых встреч в Базеле и других местах они с Хэйсом стали близкими друзьями.

Вечером в пятницу 20 ноября у Федерального резервного банка появился шанс продемонстрировать добрые намерения, выступив на защиту фунта. Передышка после закрытия лондонских торгов оказалась иллюзорной. Когда в Лондоне пробило пять часов, в Нью-Йорке был еще полдень, и ненасытные спекулянты могли продавать фунты еще несколько часов на нью-йоркском рынке. Командный пункт обороны временно переместился из Английского банка в торговый зал Федерального резервного банка. Используя в качестве оружия британские доллары, а точнее, доллары США, одолженные Британии по своповым соглашениям, трейдеры Федерального резерва стойко держали фунт на уровне 2,7825 или выше и не стояли за ценой – естественно, за счет британских резервов. К счастью, после закрытия торгов в Нью-Йорке спекулянты не

---

<sup>59</sup> Чарльз Джордж Гордон (1833–1885) – один из самых знаменитых английских генералов XIX века, известный под именем Китайского Гордона, Гордона Хартумского или Гордона-паши. Участник войн в Китае. Погиб в Судане при исполнении обязанностей. Имеется в виду «мечь» Бэринга, фактически управлявшего финансами Египта.



побежали вслед за солнцем в Сан-Франциско и в Токио, видимо, вполне удовлетворившись дневной добычей.

За этими событиями последовал один из тех странных уик-эндов, во время которых якобы отдыхающие в разных уголках мира люди обсуждают важные проблемы и принимают важные решения. Вильсон, Браун и Каллахэн находились в Чеккерсе, загородной резиденции премьер-министра, на встрече, запланированной для обсуждения вопросов национальной обороны. Лорд Кромер пребывал в своем имении Уэстерхэм в Кенте. Мартин, Диллон и Руза проводили время в кабинетах или дома в Вашингтоне или в окрестностях. Кумбс сидел дома, в Гринвич-Виллидже, а Хэйс поехал в гости к друзьям, живущим где-то в Нью-Джерси. В Чеккерсе Вильсон и оба его финансовых советника, предоставив армейскому начальству самому решать вопросы обороны, удалились на галерею второго этажа, чтобы обсудить проблемы фунта стерлингов. Чтобы посвятить лорда Кромера в свои размышления, они позвонили ему в Кент, воспользовавшись шифратором, чтобы их не могли подслушать невидимые враги – валютные спекулянты. В субботу британцы узнали: премьер и его советники не только решили поднять ставку на два процента и довести ее до семи, но и сделать это, вопреки сложившемуся обычаю, в понедельник, не дожидаясь четверга. Во-первых, по их мнению, задержка до четверга будет означать еще три с половиной дня торгов, в течение которых продолжится выкачивание денег из британских резервов, так как активность спекулянтов останется прежней, если не усилится. Во-вторых, потрясение от сознательного нарушения привычной процедуры поможет подчеркнуть

решимость правительства. Принятое решение через британских посредников в Вашингтоне было передано американским официальным лицам, сообщившим о нем Хэйсу и Кумбсу в Нью-Джерси. Эти двое, понимая, что согласованный план об одновременном повышении учетной ставки в нью-йоркском банке теперь надо приводить в действие немедленно, по телефону назначили на вторую половину дня понедельника заседание комитета директоров Федерального резервного банка, без одобрения которых было невозможно повысить учетную ставку. Хэйс, всегда придававший большое значение вежливости, едва скрывая досаду, сказал, что в тот вечер, наверное, обидел хозяйку дома, куда был приглашен в гости, так как не только провел все время у телефона, но и был лишен возможности внятно объяснить свое неподобающее поведение.

То, что было сделано – точнее, что предстояло сделать, – в Британии, вызвало настоящий переполох в курятнике международных финансов. С начала Первой мировой войны учетная ставка никогда не поднималась выше 7 % и только однажды случайно достигла этой величины. Что же касается переноса этой меры с четверга на понедельник, то такого Лондон не помнил с 1931 года, а это был зловещий сигнал. Предвидя большое оживление на открытии лондонских торгов (в пять утра по нью-йоркскому времени), Кумбс приехал на Либерти-стрит в воскресенье вечером, чтобы переночевать в банке и быть на месте утром, когда по ту сторону Атлантики начнутся торги. Компаньона он нашел в лице человека, который так часто ночевал в банке, что даже всегда имел наготове чемодан с необходимыми

вещами, – сотрудника отдела иностранной валюты Томаса Роша. Рош показал боссу спальни – ряд уютных, обставленных кленовой мебелью комнаток, увешанных гравюрами Старого Нью-Йорка и оснащенных радиоприемниками, телефонами, банными халатами и бритвенными принадлежностями. Прежде чем отправиться на покой, они обсудили сложившуюся за выходные дни финансовую ситуацию. Будильники разбудили их незадолго до пяти часов. Съев завтрак, приготовленный ночной сменой, они отправились в торговый зал на седьмом этаже, чтобы оттуда следить за развитием событий.

В 5:10 утра они связались по телефону с Английским банком, чтобы узнать новости. О повышении учетной ставки было объявлено сразу после открытия лондонских рынков. Новость вызвала большое волнение среди игроков. Кумбс позднее вспоминал, что появление правительственного брокера, которого обычно встречают почтительным молчанием, на этот раз было встречено ропотом, почти заглушившим его заявление. Что касается первой реакции рынка (сказал позже один комментатор), то она была похожа на реакцию взбесившейся скаковой лошади: в течение 10 минут цена фунта подскочила до 2,7869, то есть намного выше цены закрытия торгов в пятницу. Через несколько минут ньюйоркцы позвонили в Deutsche Bundesbank, центральный банк Западной Германии во Франкфурте, и в Швейцарский национальный банк в Цюрихе, чтобы оценить реакцию на континенте. Она тоже оказалась хорошей. После этого Кумбс и Рош снова связались с Английским банком, где дела шли все лучше и лучше. Спекулянты торопливо покрывали короткие продажи, и к

тому времени, когда за окнами здания на Либерти-стрит забрезжил рассвет, Кумбс услышал, что котировки фунта в Лондоне достигли 2,79 долл. Лучший показатель с июля, когда начался кризис.

Улучшение продолжалось весь день. «Семь процентов вытянут деньги хоть с луны», – прокомментировал ситуацию один швейцарский банкир, перефразировав великого Бэйджхота, который когда-то приземленно, по-викториански, сказал: «Семь процентов вытянут золото из земли». В Лондоне ощущение наступившей безопасности было столь сильно, что политики вернулись к своим пикировкам. На заседании парламента Реджинальд Модлинг, главный экономический авторитет оставшихся не у дел консерваторов, воспользовался случаем, чтобы заметить, что никакого кризиса не было бы вообще, если бы не безответственные действия лейбористов. На что канцлер казначейства Каллахэн с убийственной вежливостью ответил: «Я должен напомнить уважаемому джентльмену, что [недавно] он сам говорил нам, что мы унаследовали его проблемы». Было видно, что все облегченно вздохнули. Что касается Английского банка, то спрос на фунты поднялся настолько, что его руководители увидели в этом шанс восполнить запасы долларов. И действительно, уже к вечеру того же дня они почувствовали себя настолько уверенно, что переключили направление торгов, начав скупать доллары за фунты по цене чуть ниже 2,79 долл. В Нью-Йорке эта тенденция сохранилась после закрытия лондонских торгов. Теперь совесть американцев была чиста, чиста настолько, что директора Федерального резервного банка Нью-Йорка могли – и к вечеру это

сделали – выполнить план по повышению ссудного процента и подняли его с 3,5 до 4%. Кумбс по этому поводу сказал: «Настроение днем в понедельник было таково: они это сделали – они прорвались. Все испустили вздох облегчения. Нам показалось, что кризис фунта миновал».

Но кризис не миновал. «Помню, что ситуация резко изменилась во вторник 24-го», – вспоминал впоследствии Хэйс. В тот день при открытии торгов фунт, казалось, твердо стоял на цене 2,7875. Требования на покупку значительного объема фунтов поступили теперь из Германии, и все думали, что день обойдется без неприятных сюрпризов. Так продолжалось до шести утра по нью-йоркскому времени, до полудня на европейском континенте. В полдень на нескольких биржах Европы – включая такие важные, как парижская и франкфуртская, – состоялись совещания, финансисты установили цены каждой валюты с целью урегулировать сделки по акциям и бондам с использованием иностранной валюты. Сессия, посвященная фиксации цен, неизбежно должна была повлиять на валютные рынки, так как стала показателем отношения финансистов континентальной Европы к каждой из валют. Биржевые цены, установленные в тот день для фунта, свидетельствовали о рецидиве выраженного недоверия. В то же время, как выяснилось впоследствии, валютные игроки, особенно европейские, задним числом еще раз обдумали причины произведенного накануне повышения учетной ставки. Сначала, захваченные врасплох, они отреагировали с энтузиазмом, но теперь, как могло показаться, с опозданием решили, что сделанное в понедельник заявление означало: Британия

ослабила хватку. «А если британцы к воскресенью сыграют финальную игру?» – спросил коллег один европейский банкир. Единственный ответ: в туманном Альбионе наступит паника.

Результатом пересмотра позиций стало радикальнейшее изменение поведения рынка. С восьми до девяти часов по нью-йоркскому времени Кумбс с упавшим сердцем следил, как успокоившийся было рынок фунта начал рушиться на глазах. Отовсюду поступали требования продажи в неслыханных количествах. Английский банк с мужеством отчаяния сделал последнюю вылазку, подняв цену с 2,7825 до 2,786 долл., и непрерывными интервенциями удержал фунт. Но было ясно, что цена вскоре окажется неприемлемо высокой. В начале десятого по нью-йоркскому времени Кумбс подсчитал: Британия теряет резервы с беспрецедентной быстротой, по 1 млн долл. в минуту.

Хэйс, приехавший в банк вскоре после девяти часов, едва успел сесть за стол, когда с седьмого этажа ему доложили неутешительную новость. «Надвигается ураган», – произнес Кумбс, сказав, что давление на фунт нарастает стремительно. Возникла реальная возможность того, что Британия будет вынуждена пойти либо на девальвацию, либо на отмену – столь же неприемлемую – всякого контроля за ценой фунта до конца недели. Хэйс немедленно позвонил главам ведущих центральных банков Европы, и некоторые из них – из-за того что пока не все национальные рынки ощутили тяжесть кризиса – удивились, услышав, что на валютном рынке складывается чрезвычайно сложная ситуация. Хэйс

попросил европейских банкиров не усугублять кризис, усиливая давление на фунт и доллар увеличением учетных ставок своих национальных валют (задача Хэйса отнюдь не облегчалась тем, что он был вынужден признать: и его собственный банк только что поднял учетную ставку). После этого он попросил Кумбса зайти к нему в кабинет. Оба понимали, что фунт приперт к стене; попытка британцев спасти положение, повысив учетную ставку, потерпела неудачу, и при такой скорости расхода резерва он полностью истощится за пять рабочих дней. Единственная надежда в том, чтобы собрать все силы и в течение одного дня взять для Британии огромный внешний кредит, который позволит Английскому банку пережить атаку, а потом отбить ее. Такие кредиты собирали считанные разы за всю историю – для Канады в 1962-м, для Италии в начале 1964-го и для Британии в 1961 году. Было ясно, что на этот раз потребуется гораздо бóльшая сумма кредита. Банковский мир столкнулся не с возможностью оставить вежу в короткой истории международного валютного сотрудничества, а с необходимостью сделать это.

Были ясны еще две вещи: ввиду проблем с долларом Соединенные Штаты не смогут спасти фунт в одиночку. Невзирая на трудности, США должны использовать свою экономическую мощь и присоединиться к Английскому банку. В качестве первого шага Кумбс предложил увеличить сумму постоянно доступного кредита Федерального резерва Английскому банку с 500 млн долл. до 750. К несчастью, сделать это быстро не получалось, так как согласно закону о Федеральном резерве такое решение могло быть принято только правлением Федеральной резервной системы, а



его члены находились в тот момент в разных городах. По междугороднему телефону (телефонные провода всего мира гудели новостями о бедствиях фунта) Хэйс связался с вашингтонскими членами правления – Марином, Диллоном и Рузой. Все согласились с мнением Кумбса относительно того, что надо делать, и в результате переговоров с телефона в кабинете Мартина была созвана селекторная конференция ключевого Комитета открытого рынка. Конференцию назначили на 15:00. Руза, представлявший министерство финансов, сказал: вклад Соединенных Штатов в общий котел можно увеличить еще на 250 млн долл., взяв деньги из экспортно-импортного банка, подконтрольного министерству финансов. Естественно, Хэйсу и Кумбсу идея понравилась, и Руза запустил бюрократическую машину, предупредив, что процедура решения затянется до вечера.

Пока солнце в Нью-Йорке клонилось к вечеру, запасы Английского банка с каждой минутой скудели все больше и больше. Хэйс и Кумбс занимались планированием следующего шага. Если увеличение своповых заимствований и изъятие средств из подвалов экспортно-импортного банка увенчаются успехом, то всего кредит США сможет достичь 1 млрд долл. Посоветовавшись с гарнизоном осажденной крепости, Английского банка, руководители Федерального резервного банка начали понимать: чтобы операция увенчалась успехом, придется просить другие центральные «континентальные» (хотя в их число были включены банки Канады и Японии) банки о дополнительных кредитах в сумме 1,5 млрд долл., а возможно, и больше. Таким образом, суммарный вклад

континентальных банков окажется больше вклада банков американских, и Хэйс с Кумбсом понимали, что это может не понравиться континентальным банкирам и правительствам.

В 15:00 началось селекторное совещание 12 членов Комитета открытого рынка, находившихся в своих кабинетах в шести городах, от Нью-Йорка до Сан-Франциско. Члены комитета выслушали сообщение Кумбса, который сухо и бесстрастно охарактеризовал ситуацию и предложил решение. Убедить членов комитета оказалось нетрудно. Через 15 минут они единодушно проголосовали за увеличение свопового кредита до 750 млн долл. при условии, что удастся добиться дополнительного кредитования от других центральных банков.

Вечером из Вашингтона пришло предварительное сообщение, что экспортно-импортный банк готов выделить соответствующую сумму и окончательное решение последует ближе к ночи. Можно было считать, что 1 млрд долл. дополнительного кредита Английскому банку уже у того в кармане. Осталось побудить к действиям континентальные банки. В Европе побуждать пока было некого – на континенте стояла глубокая ночь, все банкиры спали. Следовательно, час икс – момент завтрашнего открытия европейских банков, и судьба фунта будет решена в течение нескольких последующих часов. Уходя из банка, Хэйс распорядился, чтобы за ним в четыре часа утра прислали машину в Нью-Канаан, и в начале шестого поездом поехал домой. Позже он высказал сожаление, что поступил так буднично в столь

драматичный момент. «Я очень неохотно покидал банк, – говорил он. – Оглядываясь назад, я думаю, что мне не следовало так поступать. Дело не в том, что это могло как-то навредить, – дома я был так же полезен, как и в Нью-Йорке; весь день я провисел на телефоне, разговаривая с Чарли Кумбсом, который остался в Нью-Йорке, – а в том, что такие вещи не каждый день случаются в жизни банкира. Но я – дитя своих привычек. У меня жесткий принцип – соблюдать равновесие между работой и частной жизнью». Возможно, Хэйс чего-то недоговаривает. Наверняка есть еще и другой жесткий принцип, согласно которому президенты или управляющие банками не ночуют на своих рабочих местах. Если бы пронесся слух, что педантичный Хэйс ночует в банке, многие могли бы счесть это таким же признаком паники, как повышение учетной ставки Английским банком в понедельник.

Кумбс между тем провел ночь на Либерти-стрит. Предыдущую ночь он ездил домой, ведь казалось, что худшее уже позади. Но теперь снова остался вместе с Рошем, который не уезжал с выходных дней. Ближе к полуночи Кумбс получил из Вашингтона обещанное подтверждение из экспортно-импортного банка о выделении кредита в 250 млн долл. Теперь надо сосредоточиться на завтрашних действиях. Кумбс поднялся в каморку на 11-м этаже и, еще раз оценив и взвесив все факты, которыми будет оперировать, убеждая континентальные банки выдать кредит, поставил будильник на половину четвертого утра и лег спать. Один сотрудник Федерального резерва, склонный к романтизму, позже сравнил Федеральный резервный банк в ту ночь с британским лагерем накануне битвы при

Азенкуре в версии Шекспира: король Генрих V весьма красноречиво рассуждал, что участие в сражении облагородит самого подлого простолюдина из его войска, а дворянин, безмятежно спящий дома в своей постели, позже проклянет себя за то, что не был на поле боя. Кумбс – человек практичный. Едва ли он предавался таким высоким материям. Однако, засыпая, вероятно, хорошо понимал, что участвует в беспрецедентных для банковского дела событиях.

## II

Итак, вечером во вторник 24 ноября 1964 года Хэйс приехал домой в Нью-Канаан в половине седьмого, неизменным нью-йоркским поездом, отошедшим от Центрального вокзала в 17:09. Хэйс – высокий, худощавый, говоривший ровным тихим голосом 54-летний мужчина, похожий на директора школы, в круглых, делавших его похожим на филина очках, славился непробиваемым хладнокровием. Проявляя педантизм в столь ответственный момент, он понимал, что коллеги могут посчитать этот жест чересчур театральным. Дома, в бывшей сторожке, построенной около 1840 года, которую Хэйсы купили 12 лет назад, его ждала жена, красивая и жизнерадостная женщина англо-итальянского происхождения по имени Вильма, которую все знакомые называли Беббой. Бебба, обожающая путешествия и нисколько не интересующаяся банками, приходилась дочерью покойному баритону «Метрополитен-опера» Томасу Чалмерсу. Стояла глубокая осень. Хэйс приехал домой уже затемно и поэтому не стал, как обычно, подниматься на вершину заросшего травой холма, откуда открывался изумительный вид на пространство от Саунда до

Лонг-Айленда, чтобы сбросить напряжение. Собственно, у него не было ни малейшего желания сбрасывать напряжение, тем более что рано утром за ним должна была приехать машина, чтобы отвезти его на работу.

За ужином Хэйс и его жена радовались, что их сын Том, старшекурсник Гарварда, скоро приедет домой на каникулы по случаю Дня благодарения. После ужина Хэйс сел в кресло почитать. В банкирских кругах он слыл ученым и интеллектуалом и в самом деле был и тем и другим по сравнению с большинством банкиров. Но при этом его чтение было не таким постоянным и разносторонним, как у жены. Он читал спорадически, увлекаясь какими-то конкретными темами. Например, мог какое-то время читать все о Наполеоне. Потом наступал перерыв, после которого Хэйс набрасывался на книги о Гражданской войне. Потом концентрировал внимание на острове Корфу, где они с миссис Хэйс планировали некоторое время пожить. Но не успел Хэйс погрузиться в книгу о Корфу, как жена позвала его к телефону. Звонили из банка. События приняли новый оборот, и об этом решили доложить президенту Хэйсу.

Вот новость вкратце: решительные действия по спасению фунта стерлингов, в которые Федеральный резервный банк не только был вовлечен, но и участвовал в их организации, будут поддержаны государственными – или, как их называют, центральными – банками ведущих некоммунистических стран сразу после открытия следующих торгов на лондонских и континентальных рынках, то есть между четырьмя и пятью часами утра по нью-йоркскому времени. Британия стояла на грани банкротства. Причиной стал огромный внешнеторговый дефицит прошлых месяцев, приведший к потере Английским банком золота и долларовых резервов. Во

всем мире опасались, что новое лейбористское правительство решит – добровольно или вынужденно – облегчить положение девальвацией фунта ниже текущего долларového паритета, то есть ниже 2,8 до более низкого уровня. Это привело бы к волне продажи фунтов хеджерами и спекулянтами на международных валютных рынках. Английский банк, выполняя взятые на себя обязательства поддерживать рыночную цену фунта на уровне не ниже 2,78 долл., тратил миллионы долларов в день, расточая резервы, суммарный объем которых дошел до низшей точки за много лет – 2 млрд долл.

Единственная надежда – в результате массированных коллективных усилий за рекордно короткое время (пока не стало слишком поздно) собрать для Британии у центральных банков богатых европейских стран неслыханную сумму в краткосрочных долларовых кредитах. Получив на руки кредит, Английский банк, как надеялись, сможет скупать фунты так решительно, что спекулятивная атака ослабнет, выдохнется и наконец отхлынет, дав Британии время привести в порядок экономические дела. Какой конкретно должна быть сумма, достаточная для спасения фунта, было пока неясно. На предварительном обсуждении руководители валютных отделений банков США и Британии пришли к выводу, что потребуется не меньше 2 млрд долл., а возможно, и больше. Соединенные Штаты через Федеральный резервный банк Нью-Йорка и подчинявшийся министерству финансов экспортно-импортный банк обязались выделить в помощь Английскому банку 1 млрд долл. Осталось убедить другие ведущие центральные континентальные банки дополнительно одолжить сумму больше 1 млрд долл. Ни

о чем подобном континентальные банки еще никто не просил ни через сеть свопов, ни как-то иначе. В сентябре 1964 года континентальная Европа уже оказывала фунту экстренную помощь, собрав рекордную сумму в 500 млн долл. Теперь, когда полмиллиарда были потрачены, а фунт оказался в еще худшей ситуации, центральные банки призвали дать сумму вдвое, втрое или впятеро большую. Большое испытание для духа сотрудничества и чувства милосердия. Вероятно, в тот вечер Хэйс думал именно об этом.

Мысли о завтрашних событиях мешали сосредоточиться на Корфу. К тому же завтра в четыре утра за ним должна была приехать машина из банка, и следовало лечь спать. Пока Хэйс готовился отходить ко сну, миссис Хэйс сказала, что его ранний подъем должен был бы вызвать у нее сочувствие, но муж с таким нетерпением ждет событий завтрашнего дня, что она не испытывает ничего, кроме зависти.

Между тем на Либерти-стрит Кумбс как убитый проспал до звонка будильника в половине четвертого утра по нью-йоркскому времени, когда в Лондоне было 8:30, а в континентальных европейских столицах 9:30. Черета международных валютных кризисов, задевавших Европу, так приучила Кумбса к разнице во времени, что он начал мыслить в категориях европейского времени. Так, восемь утра в Нью-Йорке он называл «временем обеда», а девять – «второй половиной дня». Так что проснулся он, по своим понятиям, «утром», хотя над Либерти-стрит в тот момент тускло светили звезды. Кумбс оделся, спустился в свой кабинет на десятом этаже, где его накормила завтраком ночная смена



банковской столовой, и принялся звонить в центральные банки некоммунистического мира. Все звонки проходили через одного оператора, обслуживавшего коммутатор Федерального резервного банка в нерабочее время. Все звонки пользовались приоритетом как имеющие государственную важность, но в данном случае этой привилегией воспользоваться не пришлось: в 4:15 утра, когда Кумбс снял с рычага телефонную трубку, линия была совершенно свободна.

Эти звонки делались единственно для того, чтобы согласовать будущую работу. Утреннее сообщение из Английского банка оказалось неутешительным. Положение осталось прежним, спекулятивная атака на фунт продолжалась с неослабевающей силой. Английский банк держал фунт на уровне 2,786 за счет дальнейшего истощения резервов. Кумбс имел все основания полагать, что, когда через пять часов откроются торги на нью-йоркском валютном рынке, на него уже по эту сторону Атлантики будут выброшены дополнительные фунты, на скупку которых потребуются дополнительные количества золота и долларов из британских резервов. Этими тревожными размышлениями он поделился с коллегами из Deutsche Bundesbank во Франкфурте, Banque de France в Париже, Banca d'Italia в Риме и Японского банка в Токио (руководителям японского банка Кумбс звонил домой, так как на Дальнем Востоке было уже шесть вечера). Сразу переходя к сути дела, Кумбс говорил собеседникам, что от имени Английского банка их скоро попросят о займе, равного которому они никогда и никому не предоставляли. «Не вдаваясь в конкретные цифры, я постарался довести до их сведения, что это один из самых разрушительных кризисов в истории, о

чем они, вероятно, пока не догадывались», – прокомментировал впоследствии Кумбс. Один высокопоставленный сотрудник Bundesbank, знавший о масштабах кризиса ровно столько же, сколько и его коллеги за пределами Лондона, Вашингтона и Нью-Йорка, ответил, что во Франкфурте «морально готовы» к огромному бремени, которое, возможно, ляжет на их плечи. Но до звонка Кумбса все тем не менее надеялись, что спекулятивные атаки на фунт прекратятся как-нибудь сами собой. Даже теперь, после звонка, они все равно не знали, сколько денег у них попросят. После того как Кумбс повесил трубку, управляющий Bundesbank созвал совещание совета управляющих, грозившее затянуться на весь день.

Но все это была лишь подготовительная работа. Реальный запрос на конкретную сумму мог сделать только глава одного центрального банка в личном обращении к главе другого центрального банка. В то время как Кумбс обрабатывал собеседников из Европы и Японии, глава Федерального резервного банка находился в лимузине где-то между Нью-Канааном и Либерти-стрит, и банковский лимузин, в отличие от машины Джеймса Бонда, не был оборудован телефоном.

Хэйс, человек, которого с таким нетерпением ждали, был президентом Федерального резервного банка Нью-Йорка немногим больше восьми лет. На эту должность он, к удивлению многих и не в меньшей степени к своему собственному, попал не с какой-то сопоставимой по уровню должности в системе Федерального резерва, а с места вице-президента одного из вполне заурядных нью-йоркских коммерческих банков.

Каким бы неортодоксальным ни было это решение, оно оказалось поистине удачным. Если мы присмотримся к молодости Хэйса и к началу его карьеры, то не сможем отделаться от впечатления, что вся жизнь готовила его к умению разобраться именно с этим международным валютным кризисом. Так вся жизнь какого-нибудь писателя или художника кажется потом лишь подготовкой к созданию одного-единственного великого произведения. Если бы божественному провидению или его финансовому департаменту, который, конечно же, знал о неминуемом крахе фунта стерлингов, понадобилось бы подтверждение квалификации Хэйса и его способности справиться с задачей спасения фунта, и департамент нанял бы небесного кадровика, который представил бы сведения о Хэйсе, то досье выглядело бы примерно так:

«Родился в Итаке, штат Нью-Йорк, 4 июля 1910 года; детство прошло в Нью-Йорке. Отец – профессор конституционного права в Корнельском университете, а затем консультант по инвестициям в Манхэттене. Мать – бывшая школьная учительница, восторженная суфражистка, гражданская активистка и политический либерал по убеждениям. Оба родителя – орнитологи-любители. В семье царил интеллектуальная атмосфера, поощрялось свободомыслие и интерес к общественным проблемам. Хэйс посещал частные школы в Нью-Йорке и Массачусетсе и всегда числился одним из лучших учеников. После окончания школы поступил в Гарвардский университет (где проучился всего год), после этого учился в Йельском университете (три года, специализировался в математике; на третьем курсе избран членом братства “Фи-Бета-Каппа”; опыт занятия греблей в студенческие годы оказался неудачным;

университет окончил в 1930 году с лучшими оценками на курсе). Потом в 1931–1933 годах Хэйс учился в Новом колледже Оксфорда как стипендиат Родса<sup>[60]</sup>. В колледже стал убежденным англофилом и написал диссертацию «Политика Федерального резерва и выработка золотого стандарта в 1923–1930 годах», хотя сам ни в то время, ни позже не собирался работать в Федеральном резерве. Впоследствии Хэйс очень хотел бы иметь на руках эту диссертацию, полную юношеских озарений, но ни он, ни архив Нового колледжа так и не смогли ее отыскать. С 1933 года начал работать в нью-йоркских коммерческих банках, постепенно поднимаясь вверх по карьерной лестнице (в 1938 году его годовая зарплата составляла 2700 долл.). В 1942 году получил должность – не слишком, конечно, выдающуюся – секретаря Нью-Йоркской трастовой компании. После службы в ВМС в 1947 году стал вице-президентом, а еще через два года – главой отдела иностранной валюты банка New York Trust, невзирая на полное отсутствие опыта в этой отрасли банковского дела. Но, очевидно, Хэйса всегда отличала способность быстро учиться. В 1949 году он поразил коллег и руководителей точным предсказанием падения цены фунта с 4,03 до 2,8 долл., каковое и состоялось через несколько недель.

В 1956 году Хэйс назначен президентом Федерального резервного банка Нью-Йорка – к удивлению всего банкирского сообщества Нью-Йорка, где об этом человеке раньше вообще никто не слышал. Отреагировал он совершенно спокойно, отметив

---

<sup>60</sup> Хэйс был удостоен международной стипендии для обучения в Оксфордском университете, учрежденной Сесилем Родсом (1902) для студентов из Британской империи, США и Германии.

назначение двухмесячной поездкой в Европу вместе с семьей. Теперь все согласны, что директора Федерального резервного банка обладают каким-то сверхъестественным чутьем, подбирая в валютный отдел самых способных экспертов именно тогда, когда доллар ослабевает и на первый план выходит необходимость международного сотрудничества. Главы европейских центральных банков любили Хэйса и ласково называли его Элом. Эл зарабатывал 75 тыс. долл. в год – самый высокооплачиваемый служащий в стране после президента Соединенных Штатов. Зарплаты сотрудников Федерального резервного банка должны конкурировать не с зарплатами государственных чиновников, а с зарплатами ведущих банкиров. Хэйс был очень высок и очень худ. Предпочитал не задерживаться на работе, считая сверхурочное присутствие “возмутительным”. Свято хранил от посторонних свою частную жизнь и считал это делом принципа. Жаловался, что сын пренебрежительно относится к частному бизнесу, что называл снобизмом наизнанку, но даже это делал спокойно и невозмутимо.

Заключение: именно такой человек мог и должен был представлять центральный банк Соединенных Штатов во время кризиса фунта стерлингов».

Действительно, Хэйс вполне соответствовал образу превосходно задуманной и отлично исполненной части машины, предназначенной для решения определенных сложных задач. Но в его личности присутствует и другая сторона, и его характер не менее парадоксален, чем у многих других. Едва ли нашелся бы банкир, который, описывая Хэйса, удержался бы от эпитетов «ученый» и «интеллектуал», но сам Хэйс отзывался о себе как о посредственном ученом и интеллектуале, говоря, что он

человек действия. События 25 ноября 1964 года, кажется, подтверждают его правоту. В какой-то степени он вполне законченный банкир, если вспомнить замечание Герберта Уэллса, что банкир – это человек, который так же принимает деньги за данность, как терьер – крыс, и не проявляет в их отношении никакого философического любопытства – хотя проявляет оное ко всем другим вещам. Хэйс производил впечатление скучного зануды, но близкие друзья говорили о его редкой способности радоваться жизни и о его внутренней безмятежности, делающей его устойчивым к напряжению и раздорам, так часто разбивающим жизнь его и наших современников. Несомненно, внутренняя безмятежность подверглась суровому испытанию во время поездки из дома до Либерти-стрит. В 5:30 утра Хэйс был в своем кабинете и первым делом нажал кнопку селектора, чтобы соединиться с Кумбсом и узнать последние новости о рынках. Как он и ожидал, спекулятивные атаки на фунт продолжались с прежней силой, истощая долларовые резервы Английского банка. Хуже того, Кумбс сказал: руководители валютных отделов банков-гигантов Chase Manhattan и First National City, тоже несших бессонную вахту, сообщили, что за ночь накопилось великое множество требований от людей, спешивших избавиться от фунтов на нью-йоркском рынке, как только они откроются. Через четыре часа и без того истерзанный Английский банк мог ожидать следующего удара из Нью-Йорка. Надо торопиться, время решало все. Хэйс и Кумбс договорились, что объявить о международном кредите Английскому банку надо сразу же после открытия торгов в Нью-Йорке, не позднее десяти часов утра. Чтобы банк имел возможность связываться с иностранными кредиторами через единый центр, Хэйс



решил покинуть свой кабинет – просторное помещение со стенами, обшитыми деревянными панелями, и удобными креслами, стоящими полукругом перед камином, – и перейти в кабинет Кумбса, расположенный дальше по коридору, где организовать единый командный пункт. Придя к Кумбсу, Хэйс снял трубку и попросил оператора соединить его с лордом Кромером из Английского банка. После соединения оба они – ключевые фигуры в предстоящей спасательной операции – уточнили планы, определили суммы, которые будут запрошены у каждого центрального банка, и договорились, кто кому будет звонить.

Многим Хэйс и лорд Кромер казались очень странной парой. Джордж Роуленд Стэнли Бэринг, третий граф Кромер, не только до мозга костей аристократ, но и до мозга костей банкир. Наследник известного лондонского торгового банка Baring Brothers, третий граф и крестник монарха, Кромер учился в Итоне и Колледже святой Троицы в Кембридже, а затем 12 лет был директором семейного банка, после чего в течение двух лет – с 1959 по 1961 год – занимал пост британского министра экономики, главного представителя министерства финансов своей страны в Вашингтоне. Если Хэйс приобрел знания о тайнах международных банковских операций в результате упорной учебы, то лорд Кромер, которого ни в коем случае нельзя назвать ученым, получил их по наследству, инстинктивно, и впитал на практике. Если Хэйса, несмотря на его высокий рост и выдающуюся худобу, можно было легко не заметить в толпе, то лорд Кромер при среднем росте отличался такой обходительностью и живостью, что виден был сразу. Если Хэйс сдержан в общении со случайными знакомыми, то лорд Кромер искренне



сердечен и этим льстил многим американским банкирам (одновременно разочаровывая их), когда, невзирая на свои аристократические титулы, представлялся как Роули. «Роули всегда уверен в себе и решителен, – сказал о нем один американский банкир. – Он никогда не боится ошибиться, так как уверен в разумности своей позиции. Но он действительно разумный человек. Он из тех, кто, во время кризиса взявшись за телефон, знал, что с ним делать». Этот банкир признался, что до 25 ноября 1964 года не думал, что Хэйс – человек такого же сорта.

В шесть часов утра Хэйс взялся за телефон одновременно с лордом Кромером. Один за другим руководители ведущих центральных банков мира – среди них президент Карл Блессинг из Deutsche Bundesbank, доктор Гвидо Карли из Итальянского банка, управляющий Жак Брюне из Французского банка, доктор Вальтер Швеглер из Швейцарского национального банка и управляющий Пер Осбринк из Шведского Риксбанка – поднимали трубки *своих* телефонов и узнавали (некоторые с искренним удивлением) об истинной глубине кризиса, поразившего фунт стерлингов. Надо же, Соединенные Штаты готовы дать Английскому банку краткосрочный кредит в 1 млрд долл. и просят директоров иностранных центральных банков дать кредит из своих резервов, чтобы удержать на плаву фунт стерлингов! Некоторые впервые слышали это из уст Хэйса, другие – от лорда Кромера; в том и другом случае не от знакомых, а от членов эзотерического братства Базельского клуба. Хэйс, как представитель страны, уже сделавшей огромный взнос, почти автоматически стал руководителем спасательной операции. В каждом телефонном разговоре он осторожно давал понять, что

его роль сводится к тому, чтобы подкрепить авторитетом Федеральной резервной системы просьбу, формально исходившую от Английского банка. «Фунт в критическом положении, и я понимаю, почему Английский банк просит вас открыть кредитную линию и предоставить ему 250 млн долл., – тихо и спокойно говорил он управляющим континентальных центральных банков. – Уверен, вы понимаете: это та ситуация, в которой мы должны выступить единым фронтом». Хэйс и Кумбс всегда, естественно, говорили по-английски. Хотя незадолго до событий Хэйс брал уроки французского, чтобы освежить знания, а в Йельском университете он отличался превосходной памятью, он все равно не имел способности к языкам и не мог позволить себе вести серьезные переговоры ни на одном языке, кроме английского. Пользуясь банкирским жаргоном, в котором основная единица счисления – 1 млн долл., в разговорах со знакомыми из Базельского клуба Хэйс был более раскованным. В таких случаях он спрашивал: «Вы не сможете дать, скажем, 150?» Независимо от степени формальности общения, первой реакцией, как вспоминает Хэйс, была уклончивость, смешанная с нескрываемым потрясением. «Неужели все действительно так плохо, Эл? Мы надеялись, что фунт выправится самостоятельно». Такой ответ ему пришлось выслушать не один раз. После того как Хэйс уверял собеседников, что дело на самом деле плохо и фунт не сможет уцелеть самостоятельно, следовал почти стандартный ответ: «Мы посмотрим, что сможем сделать, я вам перезвоню». Некоторые банкиры говорили, что особое впечатление на них произвело не то, *что* сказал Хэйс при первом звонке, а *когда* он это сказал. Понимая, что в Нью-Йорке еще не светало, и зная приверженность

Хэйса к твердому распорядку дня, европейцы, услышав в трубке его голос, понимали: произошло нечто из ряда вон выходящее. После того как Хэйс сломал лед в переговорах с каждым из центральных банков, в игру вступил Кумбс. Ему предстояло обсудить с партнерами технические детали.

Первый раунд звонков вселил некоторую надежду в Хэйса, лорда Кромера и их сотрудников с Либерти-стрит и Треднидл-стрит. Не только ни один банк не сказал «нет» – согласился даже, к всеобщему восторгу, Французский банк, хотя уже тогда французы начали отстраняться от сотрудничества с Британией и Соединенными Штатами в финансовой (и не только финансовой) сфере. Более того, несколько управляющих центральными банками сами предложили увеличить свою долю. Получив такие обнадеживающие данные, Хэйс и лорд Кромер решили поднять ставки в игре. Вначале они планировали собрать кредитов на сумму 2,5 млрд долл., но теперь, по зрелом размышлении, подумали, не собрать ли 3 млрд. «Мы решили немного поднять сумму взносов, – говорил Хэйс. – Мы не имели никакой возможности предугадать, какой минимальной суммы достаточно, чтобы сбить волну продаж. Мы понимали, что рассчитывать придется главным образом на психологический эффект нашего заявления – если, конечно, нам вообще представилась бы возможность сделать заявление. Три миллиарда показались подходящей, круглой суммой».

Но впереди ждало немало трудностей, и самая большая из них, как выяснилось, когда главы центральных банков начали перезванивать, заключалась в необходимости сделать все очень быстро. Хэйс и Кумбс поняли, что самое трудное – объяснить партнерам, что

дорога каждая минута, ибо она означает потерю еще 1 млн долл. из резервов Английского банка. Если выдача кредита осуществится обычным способом, то он поступит слишком поздно, уже после того, как Британия будет вынуждена объявить о девальвации фунта стерлингов. По правилам некоторых центральных банков, они перед выдачей кредита должны были проконсультироваться со своими правительствами; но даже банки тех стран, где такая процедура не предписана законом, все же настаивали, что элементарная вежливость требует, чтобы правительство было поставлено в известность. Это потребовало времени, ибо недоступным оказался не один министр финансов, не знавший, что его ищут для немедленного одобрения огромного и притом экстренного заимствования, необходимость которого подкреплялась только уверениями лорда Кромера и Хэйса (один министр, например, в тот момент участвовал в парламентских дебатах). Но даже когда министр оказывался на месте, он иногда не желал скоропалительно принимать такое важное решение.

В финансовых вопросах правительства более осмотрительны, чем центральные банки. Некоторые министры финансов, по сути, сказали, что по рассмотрении баланса Английского банка и должным образом составленного письменного заявления об экстренном предоставлении кредита они с удовольствием примут решение. Более того, некоторые центральные банки сами проявили уопомрачительную склонность к соблюдению церемониала. Говорят, что один из руководителей отдела иностранных валют так отреагировал на просьбу о кредите: «Как все это кстати! Завтра у нас заседание совета управляющих, мы

рассмотрим этот вопрос, а потом свяжемся с вами». Ответ Кумбса, говорившего с этим человеком, для потомства не сохранился, но, по слухам, был весьма энергичным. Даже легендарная непробиваемость Хэйса пару раз давала трещину, как рассказывают очевидцы. Тон оставался спокойным, но громкости сильно прибавлялось.

Проблему, с которой столкнулись континентальные центральные банки при разрешении кризиса, лучше всего проиллюстрировать примером самого богатого и мощного – Немецкого федерального банка. После раннего звонка Кумбса управляющие собрались на экстренное совещание. Тут раздался еще один звонок из Нью-Йорка: президенту банка Блессингу звонил Хэйс, чтобы сказать, какую сумму хочет попросить. Точные размеры взносов каждого центрального банка не афишировались, но на основании того, что все же *стало* известно, можно предположить, что у Bundesbank попросили 500 млн долл. – самая большая квота и самая большая сумма после взноса Федерального резервного банка, и ее попросили выделить с такой быстротой. Не успел Хэйс, сообщив эту неприятную новость, повесить трубку, как из Лондона позвонил лорд Кромер, подтвердивший все, что сказал Хэйс о серьезности положения, и повторивший просьбу. Немного поколебавшись, управляющие Бундесбанка в принципе согласились, что надо помочь Английскому банку, но с этого момента и начались главные трудности. Блессинг и его подчиненные решили, что в этом деле надо неукоснительно придерживаться процедуры. Перед тем как предпринять такое важное действие, им надо было проконсультироваться с экономическими партнерами по Европейскому общему рынку и по Банку международных

расчетов. Главной фигурой в этом деле был президент банка международных расчетов доктор Мариус Холтроп, управляющий Нидерландского банка, куда, конечно, тоже обратились за помощью. Между Франкфуртом и Амстердамом быстро установили связь, после чего руководителям Бундесбанка сообщили: доктора Холтропа нет на месте, он поездом едет в Гаагу для встречи с министром финансов по какому-то другому поводу. Не могло быть и речи о выделении какого-то кредита Нидерландским банком без ведома управляющего. То же самое касалось Бельгийского банка: валютная политика этой страны неразрывно связана с валютной политикой Нидерландов, и бельгийцы не хотели ничего делать до тех пор, пока Амстердам не даст добро. Час шел за часом, новые миллионы долларов выкачивались из британских резервов, ставя мировые денежные отношения на край пропасти, а спасательная операция застопорилась из-за того, что доктор Холтроп, ехавший в поезде или застрявший в гаагских уличных пробках, недоступен.

Все это вызывало мучительное и бессильное отчаяние в Нью-Йорке. Когда утро наконец забрезжило и в Америке, кампания Хэйса и Кумбса получила поддержку из Вашингтона. Ведущих специалистов правительства по валютной политике – Мартина из Совета управляющих Федерального резерва, Диллона и Руза из министерства финансов – уже накануне вовлекли в планирование спасательной операции, и частью его стало решение разрешить нью-йоркскому банку как представителю Федеральной резервной системы и рычагу влияния министерства финансов на международные валютные отношения стать штаб-квартирой кампании. Поэтому



вашингтонский отряд спасателей спокойно спал дома и вовремя приходил на работу и с работы. Теперь же, узнав от Хэйса о возникших трудностях, Мартин, Диллон и Руза принялись сами звонить за океан, чтобы подчеркнуть заинтересованность США в благополучном разрешении кризиса. Но никакие звонки не могли остановить бег времени – или, по крайней мере, помочь найти доктора Холтропа, – и Хэйсу и Кумбсу пришлось наконец оставить мысль о получении кредита к тому времени, когда они собирались о нем объявить, то есть к десяти часам утра по нью-йоркскому времени. Имелись и другие причины, повлиявшие на несостоятельность первоначальных надежд. Когда открылись нью-йоркские валютные рынки, тревога, распространившаяся за ночь по финансовому миру, стала совершенно очевидной. Расположенный на седьмом этаже отдел иностранной валюты доложил: натиск на фунт при открытии торгов в Нью-Йорке оказался ужасающим, как того и ждали. Обстановка местного валютного рынка стала близка к панической. Из отдела ценных бумаг банка пришло тревожное сообщение, что рынок облигаций Соединенных Штатов находится под сильнейшим давлением, превосходящим самые плохие показатели прошлых лет, что отражает отсутствие доверия к доллару со стороны держателей американских ценных бумаг. Это известие послужило Хэйсу и Кумбсу мрачным напоминанием о том, что они и без того понимали: за падением фунта в отношении к доллару как цепная реакция последует вынужденная девальвация доллара по отношению к золоту. Это могло привести к неконтролируемому валютному хаосу. Если до сих пор они и позволяли себе какие-то моменты праздности, воображая себя добрыми самаритянами, то эта новость



вернула их в мир суровой реальности. Затем пронесся слух, что все сказки, циркулирующие по Уолл-стрит, кристаллизовались в одну, причем весьма реалистичную и потому выбивавшую опору из-под ног. Говорили, что британское правительство к полудню по нью-йоркскому времени объявит о девальвации фунта стерлингов. Кое-что не представляло труда опровергнуть – например, время, так как британское правительство не могло объявить о девальвации в тот момент, когда шли переговоры о предоставлении кредита. Разрываясь между желанием пресечь деструктивные слухи и необходимостью сохранить переговоры в тайне до завершения, Хэйс пошел на компромисс. Он попросил одного из своих сотрудников позвонить нескольким ключевым банкирам и игрокам Уолл-стрит и как можно убедительнее сказать им, что последние слухи о девальвации, по надежным сведениям, ложны. «Вы можете выразиться более конкретно?» – спросил сотрудник, и Хэйс дал ему правдивый ответ: «Нет, не могу».

Ничем не подтвержденные слова все же сыграли роль, но успех мог быть лишь временным – успокоить валютный рынок и рынок ценных бумаг он мог ненадолго. В то утро были моменты, признавались Хэйс и Кумбс, когда они отодвигали в сторону телефоны и молча смотрели друг на друга, словно желая сказать: мы не успеем. Но – в лучших традициях мелодрамы, которая порой случается в жизни, невзирая на свою сценическую смерть, – именно в тот момент, когда казалось, что все потеряно, начали поступать хорошие вести. Доктора Холтропа нашли в гаагском ресторане, где он обедал с министром финансов Нидерландов доктором Виттевееном. Доктор Холтроп высказался в пользу

проведения спасательной операции, а консультация с правительством не вызывала никаких проблем, так как полномочный представитель сидел с ним за одним столом. Главное препятствие, таким образом, было преодолено, и все остальные неприятности представлялись просто раздражающими пустяками, как, например, необходимость извиняться перед японскими коллегами за звонок в Токио после полуночи по местному времени. Волна покатила в обратную сторону. До того как в Нью-Йорке наступил полдень, Хэйс, Кумбс, лорд Кромер и его заместители в Лондоне знали о принципиальном согласии центральных банков десяти условно континентальных стран – Западной Германии, Италии, Франции, Нидерландов, Бельгии, Швейцарии, Канады, Швеции, Австрии и Японии, а также от Банка международных расчетов.

Другие центральные банки вступали в игру или собирались это сделать. Канада и Италия внесли в сумму кредита по 200 млн долл., причем с радостью, так как сами воспользовались сторонними пожертвованиями (хотя и меньшего размера) в 1962 и 1964 годах соответственно, для поддержания своих попавших в беду валют. Если верить оценкам газеты Times, то Франция, Бельгия и Нидерланды, не раскрывшие величину своих взносов, внесли по 200 млн долл. каждая. Швейцария вложила в кредит 160 млн, а Швеция – 100, в то время как вклады Австрии, Японии и Банка международных расчетов так и остались засекреченными. Когда в Нью-Йорке наступило обеденное время, дело закончилось, остались только громкие сплетни, и последней частью операции стала попытка направить их в полезное русло.

Эта задача выпала на долю еще одного сотрудника Федерального резервного банка, вице-президента по связям с общественностью Томаса Олафа Вааге. Вааге принимал активное участие в операции и почти все утро провел в кабинете Кумбса, осуществляя постоянную телефонную связь с Вашингтоном. Уроженец Нью-Йорка, сын родившегося в Норвегии матроса буксирного судна, а впоследствии капитана рыболовного судна, Вааге проявлял неподдельный интерес к очень многим вещам. Большой поклонник оперы, Шекспира и Тrolлопа<sup>[61]</sup>; как истинный потомок норвежцев, обожал ходить под парусом. Еще одна его неистребимая страсть – он очень любил не только сухие факты, но и драму, неопределенность и интригу банковского дела, о которых рассказывал скептически настроенной публике. Короче говоря, Вааге – банкир и одновременно безнадежный романтик. Теперь, о радость, Хэйс поручил ему подготовить заявление, которое с как можно бóльшим чувством оповестит мир о спасательной операции. Пока Хэйс и Кумбс заканчивали увязывать детали, Вааге занялся согласованием времени заявления с партнерами из правления Федерального резерва и министерства финансов в Вашингтоне, тоже желавшими принять участие в оглашении американского заявления. Английский банк, по договоренности между Хэйсом и лордом Кромером, выступал с самостоятельным заявлением. «Мы договорились выступить в два часа дня по нью-йоркскому времени, когда все уже понимали, что нам есть, что сказать, – вспоминает Вааге. – Конечно, в тот день мы не могли обуздать континентальный и

---

<sup>61</sup> Энтони Тrolлоп (1815–1882) – английский писатель-романист викторианской эпохи.

лондонский рынки, но в Нью-Йорке до закрытия торгов оставалось еще целых полдня. Если рынок фунта резко выправится до закрытия, то появляется неплохой шанс, что улучшение распространится и на континентальные рынки следующего дня, когда американские банки будут закрыты на День благодарения. Что касается размера кредита, то мы планировали объявить о 3 млрд долл. Но я помню, что в последний момент возникла досадная помеха. Мы думали, что все взносы уже сделаны, Чарли Кумбс и я посчитали полученные деньги и получили всего лишь 2,85 млрд. Очевидно, что мы где-то не учли 150 млн. Ошиблись в счете. На самом деле все было в порядке».

Пакет соглашений по кредиту был наконец согласован, и заявления Федерального резерва, министерства финансов и Английского банка прозвучали одновременно в два часа дня в Нью-Йорке и в семь часов вечера в Лондоне (по местному времени). В результате стараний Вааге американская версия пусть и не дотягивала до тональности браваурной финальной сцены оперы Р. Вагнера «Нюрнбергские мейстерзингеры», все же – насколько допускает банковская тематика – была составлена в волнующих, приглушенно-цветистых выражениях. Повествовалось о беспрецедентной сумме и о том, как центральные банки «быстро мобилизовались, чтобы совместно дать отпор спекулятивной продаже фунтов». Лондонский релиз отличался чисто британской краткостью, которую в этой стране приберегают для тяжелых кризисов. В заявлении говорилось: «Английский банк заключил соглашение, по которому им были получены 3 млрд долл. на поддержание фунта стерлингов».

Очевидно, организаторам кредита удалось соблюсти секретность, потому что заявление произвело впечатление грома с ясного неба. Реакция нью-йоркского валютного рынка была мгновенной, как удар электрического тока. Спекулянты сразу поняли, что игра окончена. Сразу же после заявления Федеральный резервный банк предложил за фунт 2,7868 долл., немногим выше того уровня, на котором его с таким трудом удерживал Английский банк. Порыв спекулянтов избавиться от спекулятивных позиций покупкой фунтов был так велик, что Федеральному резервному банку перестало хватать фунтов на продажу по этой цене. В 14:15 наступил странный и вдохновляющий момент: в Нью-Йорке стало невозможно купить фунт ни по какой цене. В конце концов фунты снова появились в продаже, но уже по более высокой цене и были немедленно скуплены, а цена продолжала подниматься до конца дня, дойдя до 2,79 долл. за фунт.

Триумф! Непосредственная опасность миновала, план сработал. Отовсюду стали поступать первые хвалебные отзывы об операции. Даже влиятельный и обычно скупой на похвалы Economist коротко заметил: «Другие системы оказались бессильны, и лишь центральные банки проявили удивительную способность достичь немедленного результата. Пусть даже status quo установлен за счет не самого лучшего механизма – краткосрочного кредита, – но сейчас это единственный эффективный способ».

Итак, фунт пошел вверх, и банкиры с чувством выполненного долга закрыли Федеральный резервный банк и отправились по домам праздновать День

благодарения. Кумбс вспоминает, что на праздник, вопреки обыкновению, пил неразбавленный мартини. Хэйс, вернувшись домой, встретился с приехавшим из Гарварда Томом. Жена и сын сразу заметили, что он сильно взволнован. Они спросили, что случилось, он ответил, что сегодня получил самое большое удовлетворение за всю свою профессиональную карьеру. Жена и сын потребовали подробностей, и Хэйс – сжато и упрощенно – рассказал о спасательной операции, помня, что жена никогда в жизни не интересовалась банковским делом, а сын не жалуется бизнес. Их реакция согрела бы душу Вааге или другого серьезного глашатая, доносящего банкирские подвиги до равнодушных профанов. «Сначала мы немного растерялись, – вспоминала миссис Хэйс, – но когда ты подошел к концу, мы, затаив дыхание, сидели на краешках стульев».

Вааге, вернувшись в Дугластон, рассказал о событиях прошедшего дня *своей* жене в *своей* характерной манере. «Это был день святого Криспина, – воскликнул он с порога, – и я был с Гарри!»<sup>[62]</sup>

### III

Впервые заинтересовавшись фунтом и его злоключениями во время кризиса 1964 года, я был буквально захвачен этим сюжетом. Следующие три с половиной года я следил за взлетами и падениями фунта стерлингов по сообщениям американской и британской прессы, а в промежутках навещал Федеральный

---

<sup>62</sup> Аллюзия на трагедию У. Шекспира «Генрих V»: «И проклянут свою судьбу дворяне, / Что в этот день не с нами, а в кровати: / Язык прикусят, лишь заговорит / Соратник наш в бою в Криспинов день». Имеется в виду человек, прошедший через суровые испытания и не утративший верности.

резервный банк, чтобы возобновить знакомство с его сотрудниками и найти дополнительный материал по теме. То, что я узнал, было разительным подтверждением уверенности Вааге, что в банках всегда можно услышать захватывающую историю.

Фунт не оставили в покое. Через месяц после кризиса 1964 года спекулянты возобновили атаки, и к концу года Английский банк потратил на борьбу с ними 500 млн из трехмиллиардного кредита. Проблема не разрешилась и год спустя. В 1965 году, после некоторого оживления в январе, в феврале фунт снова оказался в тяжелом положении. Ноябрьский кредит выдали на три месяца. Теперь же, когда срок кредита истек, страны-заимодавцы решили продлить его еще на три месяца, чтобы у Британии осталось время привести экономику в порядок. Однако и в конце марта британская экономика все еще шаталась, фунт вернулся к цене 2,79 долл., и Английскому банку снова пришлось вмешаться в события на рынке. В апреле Британия объявила о сокращении бюджетных расходов. Произошло некоторое улучшение, однако оказавшееся недолгим. К началу лета Английский банк извлек из резервов и направил на борьбу со спекулянтами более трети из заимствованных трех миллиардов. Воодушевившись, спекулянты усилили натиск. В конце июня высокопоставленные официальные лица в британском правительстве были уверены – кризис миновал. Но это был бодрый самообман. В июле фунт снова упал, несмотря на затягивание поясов во внутренней экономике. К концу июля мировой валютный рынок уже не сомневался, что грядет новый кризис. В конце августа он действительно начался и в какой-то степени был опаснее ноябрьского. Проблема заключалась в том, что континентальные центральные



банки, устав выбрасывать деньги в бездонную прорву, уже хотели предоставить фунт его судьбе. Приблизительно в это время я позвонил одному знакомому специалисту по иностранной валюте и спросил, что он думает об этой ситуации. Он ответил: «Насколько я знаю, нью-йоркский рынок на 100 % убежден, что девальвация фунта состоится уже осенью – я имею в виду не уверенность на 95 %, нет, это абсолютная, 100 %-ная уверенность». Потом, 11 сентября, я прочел в газетах, что та же группа центральных банков, за исключением французского, в последнюю минуту подготовила пакет спасательных мер. Хотя размер нового кредита не объявили, все считали, что речь идет приблизительно об 1 млрд долл. В течение нескольких следующих дней цена фунта начала мало-помалу расти и к концу сентября достигла 2,8 долл. – впервые за 16 месяцев.

Центральные банки повторили маневр, и через некоторое время я посетил Федеральный резервный банк, чтобы узнать подробности. Я встретился с Кумбсом и нашел его оживленным и словоохотливым. «Нынешняя операция совершенно не похожа на прошлогоднюю, – сказал он. – С нашей стороны это был наступательный маневр, а не оборона последних рубежей. Видите ли, в начале сентября мы пришли к выводу, что было продано слишком много фунтов – и объем спекулятивных сделок перестал соответствовать экономической реальности. На самом деле, в первые восемь месяцев 1965 года британский экспорт увеличился на 5 % по сравнению с тем же периодом прошлого года, а дефицит британского платежного баланса по сравнению с 1964 годом сократился вдвое. Это многообещающий прогресс, и медведи не учли его в должной мере. Они перешли к

коротким продажам, опираясь на технические рыночные факторы, и сами стали уязвимыми. Мы решили, что настало время для нанесения контрудара».

На этот раз контрудар планировали не спеша, объяснил мне Кумбс не по телефону, а при личной встрече в Базеле 5 сентября. Федеральный резервный банк был представлен, как обычно, Кумбсом, а также Хэйсом, сократившим время пребывания на Корфу, чтобы успеть в Базель. Удар был рассчитан с поистине военной точностью. Было решено не разглашать размер кредита, чтобы и запутать неприятеля – спекулянтов, – и расстроить его планы. Запустить план в действие решили из помещения торгов Федерального резервного банка в 9:00 по нью-йоркскому времени. Это было не поздно для Лондона, да и континентальные банки в это время еще открыты. В назначенный час Английский банк произвел предварительный залп, объявив, что договоренность, достигнутая с центральными банками, вскоре сделает возможными «адекватные действия» на валютных рынках. Через 15 минут после того, как сдержанная угроза дошла до спекулянтов, нанес удар Федеральный резервный банк. Воспользовавшись, по согласованию с британцами, новым международным кредитом как боеприпасами, распределенными по всем основным нью-йоркским банкам, работавшим на валютном рынке, Резервный банк выделил 30 млн долл. на покупку фунтов по цене 2,7918. Под таким давлением рынок немедленно начал подниматься, и банк следовал за ним, постепенно повышая цену. При цене 2,7934 банк приостановил операцию, чтобы посмотреть, как поведет себя рынок, и смутить спекулянтов. Рынок вел себя устойчиво – при такой цене число покупателей приблизительно равнялось числу продавцов, а медведи-спекулянты явно

занервничали. Но банк этим не удовлетворился; с удвоенной энергией вернувшись на рынок, он поднял цену до 2,7945 и держал ее в течение всего дня. Дальше снежный ком начал расти сам. О результатах я читал в газетах. «Мы успешно выжали спекулянтов с рынка», – произнес Кумбс с мрачным удовлетворением, которое даже не пытался скрыть. Я тогда подумал: наивысшее удовольствие для банкира – сокрушить противника, разбить его в пух и прах не из личной неприязни или ради дохода, а ради общественного блага.

Позже от другого банкира я узнал, как нелегко было вытеснять медведей. При кредитной прибыли на спекуляциях валютой – например, чтобы использовать в спекуляциях 1 млн долл., спекулянту достаточно вложить всего 30 или 40 тыс. долл. наличными, – дилеры прокручивали в краткосрочных кредитах десятки миллионов долларов. Если дилер прокручивал 10 млн фунтов или 28 млн долл., то изменение цены на одну сотую цента приносило ему на счет 1000 долл. Таким образом, при изменении цены фунта с 2,7918 до 2,801 долл. за период с 10 по 29 сентября спекулянт при короткой продаже фунтов терял 92 тыс. долл. Вполне достаточно, чтобы заставить спекулянтов дважды подумать, прежде чем снова совершать короткую продажу фунтов.

Последовало долгое затишье. Призрак надвигавшегося кризиса, витавший в воздухе на валютных биржах, рассеялся, и на фунтовом рынке наступила безоблачная погода, какой не наблюдали за многие предыдущие годы. «Битва за фунт стерлингов окончена, – сказал один высокопоставленный британский чиновник (анонимно, что очень предусмотрительно с его стороны) в ноябре, в первую годовщину спасательной

операции 1964 года. – Теперь мы ведем битву за экономику». Очевидно, битва была успешной, потому что, когда подвели платежный баланс Британии за 1965 год, выяснилось: дефицит уменьшился не вдвое, вопреки прогнозам, а более чем вдвое. Укрепление фунта позволило Английскому банку не просто расплатиться с краткосрочными кредитами, предоставленными континентальными и американскими центральными банками, но и накопить на открытом рынке – в обмен на ставшие желанными фунты, – более 1 млрд долл., переведенных в валютный резерв. В период между сентябрем 1965-го и мартом 1966 года резервы возросли с 2,6 млрд до 3,6 млрд долл., и это вполне надежный запас прочности. Фунт прекрасно себя чувствовал во время избирательной кампании – время, всегда опасное для валюты. Когда весной 1966 года я виделся с Кумбсом, он был самоуверен и напыщен, как болельщик «Нью-Йорк Янкиз».

Я уже пришел было к выводу, что нет никакого интереса и дальше следить за судьбой фунта, когда грянул новый кризис. Забастовка моряков британского торгового флота привела к новому торговому дефициту, и в начале июня 1966 года котировка фунта снова упала ниже 2,79 долл. Английский банк объявил о возобновлении валютных интервенций на рынке. 13 июня континентальные центральные банки с безмятежностью опытных пожарных, выезжающих на пустяковый вызов, беззаботно выделили новый краткосрочный кредит. Но эта мера произвела лишь временный эффект, и в попытке раз и навсегда покончить с проблемами фунта премьер-министр Вильсон, решив уничтожить дефицит платежного баланса, наложил на британцев экономические

ограничения, которых они никогда прежде не знали в мирное время: высокие налоги, беспощадное выдавливание взятых кредитов, замораживание зарплат и цен, сокращение социальных расходов и лимит в 140 долл., которые британец имеет право один раз в год потратить на поездку за границу. Кумбс позже сказал мне, что Федеральный резерв оказал помощь фунтовому рынку немедленно после объявления Британией о введении мер чрезвычайной экономии, и фунт положительно отреагировал на помощь. В сентябре, в дополнение к этим мерам, федеральный резерв увеличил размер немедленно доступного кредита по соглашению о свопах с 750 млн до 1,3 млрд долл. Я встретился и с Вааге. Он с большой теплотой отозвался о долларах, которые снова накапливает Английский банк. «Кризис фунта начинает повторяться с наводящей скуку регулярностью», – с чисто английской флегматичностью заметил Economist.

Все успокоилось, но снова лишь на полгода. В апреле 1967 года Британия расплатилась с долгами по краткосрочному кредиту и начала наращивать резервы. Но не прошло и месяца, как у фунта вновь начался рецидив привычной болезни. Два последствия кратковременной арабо-израильской войны – бегство арабских капиталов от фунта к другим валютам и закрытие Суэцкого канала, одной из главных торговых артерий Британии – буквально в течение суток привели к новому кризису. В июне Английский банк (уже под новым руководством, ибо лорда Кромера сменил управляющий сэр Лесли О'Брайен) был вынужден воспользоваться соглашением о свопах с Федеральным резервом, а в июле британскому правительству пришлось вновь ввести болезненные экономические ограничения предыдущего

года. Но, несмотря на эти меры, в сентябре фунт соскользнул до отметки 2,783 долл., до самого низкого уровня после кризиса 1964 года. Я позвонил знакомому специалисту по иностранным валютам и спросил, почему Английский банк, в ноябре 1964 года насмерть стоявший на рубеже 2,7860 долл. и, согласно последним заявлениям, имевший теперь на руках в виде резерва 2,5 млрд долл., допустил падение фунта до опасно низкого уровня (на грани девальвации) в 2,78 долл. «Ну, положение не такое отчаянное, как свидетельствуют цифры, – ответил он. – Давление спекулянтов сейчас не такое сильное, как в 1964 году. Да и экономическое положение в этом году – по крайней мере, до сегодняшнего дня – выглядит намного лучше. Несмотря на арабо-израильскую войну, удалось выдержать программу экономического самоограничения. За первые восемь месяцев 1967 года платежный баланс Британии сведен практически без дефицита. Очевидно, Английский банк надеется, что слабость фунта удастся преодолеть без валютных интервенций».

Однако приблизительно в то же время до меня дошли витавшие в воздухе тревожные слухи, что британцы отказались от строжайшего табу на употребление слова «девальвация». Это табу зиждилось на практической логике (разговоры о девальвации могут вызвать спекулятивную панику и действительно ее накликать) и на суеверии. Но теперь тема девальвации свободно и открыто обсуждалась в британской прессе, а некоторые авторитетные журналы прямо призывали ее затронуть. Но и это еще не все. Да, премьер-министр Вильсон продолжал аккуратно избегать этого слова в своих выступлениях, даже в заверениях, что правительство воздержится от этого шага: «не будет



никаких изменений в нашей политике» в том, что касается «международных валютных отношений», деликатно выразился он в одном из выступлений. Однако 24 июля канцлер казначейства Джеймс Каллахэн открыто говорил в палате общин о девальвации. Жалуясь, что высказывания на данную тему стали модными, он заявил: такая политика подорвала бы доверие к Британии со стороны других стран и народов. После чего пообещал, что его правительство никогда не пойдет на этот шаг. Его чувства вселяли уверенность, но откровенность воздействовала противоположно. В самые мрачные дни 1964 года ни один человек в парламенте ни разу не произнес слова «девальвация».

В течение всей осени меня не оставляло ощущение, будто Британию преследует череда дьявольских несчастий. Одна их часть, как нарочно, подрывала фунт стерлингов, а другая – моральный дух британцев. Предыдущей весной у берегов Корнуолла после крушения устаревшего танкера разлилось огромное нефтяное пятно, теперь разразилась эпизоотия, поразившая тысячи коров. Экономическая смирительная рубашка, в которой Британии пришлось существовать больше года, привела к небывалой безработице и сделала лейбористское правительство самым непопулярным в послевоенное время (полгода спустя в социологическом исследовании, проведенном по заказу газеты Sunday Times, британцы отвели Вильсону четвертое место в списке самых выдающихся злодеев столетия – впереди него стояли Гитлер, де Голль и Сталин). Забастовка докеров в Лондоне и Ливерпуле, начавшаяся в середине сентября и продлившаяся более двух месяцев, ухудшила состояние и без того хромавшего экспорта и положила конец надеждам на бездефицитный



баланс внешней торговли. В начале ноября 1967 года фунт стоил 2,7822 долл. – самый низкий уровень за предыдущие десять лет. Потом все покатило под гору еще быстрее. Вечером в понедельник 13 ноября Вильсон воспользовался ежегодным банкетом у лорд-мэра Лондона (на таком же банкете три года назад он пламенно обещал всеми силами защищать фунт стерлингов), чтобы умолять страну и мир не придавать значения статистическим данным о внешней торговле, которые правительство должно было обнародовать на следующий день, так как эти данные искажены временными неблагоприятными факторами. Во вторник, 14 ноября, статистическую сводку опубликовали. Выяснилось, что в октябре дефицит во внешней торговле составил более 100 млн фунтов – наихудший показатель в истории Британии. Кабинет министров собрался на экстренное совещание в обед, а во второй половине дня канцлер казначейства Каллахэн, выступая в палате общин, в ответ на просьбу подтвердить или опровергнуть слухи о новых огромных кредитах центральных банков, неизбежных на фоне режима экономии, порождающего безработицу, в запальчивости сказал абсолютную бестактность: «Правительство примет адекватные решения в свете нашего, и только нашего, понимания потребностей британской экономики. Эти решения – во всяком случае, на данной стадии – не приведут к увеличению безработицы».

Игроки валютных рынков единодушно решили, что решение о девальвации уже принято. Каллахэн, сам того не желая, выпустил из мешка черную кошку. Пятница 17 ноября стала самым безумным днем в истории валютных рынков и самым черным днем в тысячелетней истории фунта стерлингов. Чтобы удержать фунт на уровне

2,7825 долл. – эта цена стала последней линией обороны, – Английский банк потратил такую сумму из долларового резерва, которую так никогда и не решился обнародовать. Коммерческие банкиры Уолл-стрит, имевшие веские причины это знать, подсчитали: Английский банк потратил в тот день около 1 млрд долл., выбрасывая на рынок ежеминутно больше 2 млн. Нет сомнения, что на исходе дня британские резервы истощились до уровня 2 млрд долл., а может быть, и намного ниже. Вечером в субботу 18 ноября охваченная смутными тревогами Британия капитулировала. Я узнал об этом от Вааге, который позвонил мне в половине шестого вечера по нью-йоркскому времени. «Час назад фунт был девальвирован до двух долларов сорока центов, а учетная ставка британского банка поднята до 8 %», – сказал он. Голос его при этом немного дрожал.

Поздним вечером субботы, раздумывая, что мало что на свете, кроме большой войны, так сильно расстраивает международные финансовые соглашения, как девальвация ведущей валюты, я отправился в столицу мировых финансов, на Уолл-стрит, чтобы посмотреть, что там делается. Пронизывающий ветер гнал по мостовой пустых улиц выброшенные газеты. Вокруг стояла зловещая тишина, столь характерная для этого района в выходные дни и нерабочие часы. Но было и что-то необычное – ряды освещенных окон в темных зданиях, по одному в каждом. Некоторые ряды – окна отделов иностранных валют крупных банков. Их тяжелые двери были заперты; видимо, сотрудники предварительно звонили в банк, чтобы получить пропуск, или заходили в здания через невидимый с улицы служебный вход. Подняв воротник пальто, я пошел по

Нассау-стрит к Либерти-стрит, чтобы взглянуть на Федеральный резервный банк. Там был освещен не один ряд окон – пятна света были беспорядочно разбросаны по фасаду, хотя и здесь входные двери наглухо заперты. Пока я разглядывал здание, порыв ветра донес до меня звуки органной музыки – наверное, из расположенной в нескольких кварталах церкви Святой Троицы. Только тут до меня дошло, что уже в течение 10–15 минут мне навстречу не попался ни один человек. Сцена показала мне одно из двух лиц центрального банка – холодное и враждебное, за которым угадывались надменные люди, втайне принимавшие касающиеся всех нас, но непонятные нам решения, на которые мы не в силах повлиять. Как не похоже оно на приветливые физиономии рафинированных джентльменов, спасающих в базельских ресторанах, за трюфелями и французским вином, шаткие иностранные валюты. Но сейчас не их время.

Днем в воскресенье Вааге провел пресс-конференцию на десятом этаже Федерального резервного банка. Я посетил ее вместе с дюжиной других репортеров, регулярно бывавших на таких пресс-конференциях. Вааге рассуждал о девальвации вообще, игнорировал вопросы, на которые не хотел отвечать, или по старой привычке (когда-то он был учителем) отвечал вопросом на вопрос. Он сказал, что пока слишком рано рассуждать, приведет ли девальвация к повторению 1931 года. Попытка угадать исход – то же самое, что предугадать поведение миллионов людей и тысяч банков по всему миру. Все прояснится в течение нескольких дней. Вааге отнюдь не был подавлен; наоборот, казался весьма оживленным. Было видно, что его терзают мрачные опасения, но одновременно он

преисполнен решимости. Выходя из зала, я спросил, не был ли он на работе прошлой ночью. «Нет, вчера вечером я ходил на “День рождения” и должен сказать, что мир Пинтера<sup>[63]</sup> кажется мне более осмысленным, чем мой собственный», – ответил он.

Контуры происшедшего в четверг и пятницу стали постепенно вырисовываться в течение нескольких следующих дней. Большинство слухов, циркулировавших за границей, оказались более или менее правдивыми. Британия действительно вела переговоры об огромном кредите для предотвращения девальвации. Предполагалось, что размер кредита составит, как и в 1964 году, около 3 млрд долл. и основным кредитором снова станут Соединенные Штаты. Неясно, была ли девальвация заранее обдуманной или вынужденной мерой. Вильсон в телевизионном обращении к народу, объясняя причины девальвации, сказал: «Была возможность преодолеть волну иностранной спекуляции фунтом стерлингов путем заимствований у зарубежных центральных банков и государств». Но такое действие было бы «безответственным», потому что «наши зарубежные кредиторы могли потребовать гарантий по тем или иным аспектам нашей национальной политики». Тем не менее Вильсон не сказал, выдвигались ли такие требования на самом деле. Как бы то ни было, британский кабинет – с вполне понятной неохотой – решился на девальвацию уже в предыдущие выходные, а днем в четверг определил ее конкретную величину. Одновременно кабинет министров был полон решимости

---

<sup>63</sup> Гарольд Пинтер (1930–2008) – английский драматург, поэт, режиссер, актер, общественный деятель; лауреат Нобелевской премии по литературе 2005 года. Упомянутая пьеса написана в эстетике абсурда.

гарантировать эффективность девальвации новыми мерами жесткой экономии, среди которых – повышение корпоративного налога, урезание расходов на оборону и беспрецедентное за последние 50 лет повышение банковской учетной ставки. Что касается двухдневной задержки окончательного решения, так дорого обошедшейся британским валютным резервам, то правительство объяснило ее необходимостью обсудить эту меру с ведущими державами. Такие консультации предусмотрены международными валютными правилами и должны проводиться до объявления девальвации. Кроме того, Британии были нужны заверения со стороны ее главных конкурентов на мировых рынках в том, что они не планируют нивелировать результат британской девальвации девальвацией своих собственных валют.

Прояснились и источники и причины панической продажи фунтов в пятницу: распродажу британской валюты вызвали спекуляции всем известных – но невидимых и едва ли существующих – цюрихских гномов. Однако это по большей части была защитная мера, называемая хеджированием: крупные международные корпорации, в большинстве своем американские, совершали короткие продажи фунтов стерлингов в объемах, эквивалентных тем, которые должны были получить в оплату своей продукции через несколько недель или месяцев. Об этом свидетельствовали сами корпорации, поспешившие объявить акционерам, что благодаря предусмотрительности компаний те практически ничего не потеряют от девальвации. Например, компания International Telephone & Telegraph в воскресенье объявила: прибыль 1967 года не снизится, потому что «руководство уже некоторое время назад

предвидело возможную девальвацию фунта стерлингов». Компании International Harvester и Texas Instruments объявили, что защитили себя короткими продажами фунта стерлингов. Руководство компании Singer заявило даже, что, возможно, извлечет прибыль. Другие американские компании дали понять, что обезопасили себя, но отказались раскрыть свои методы на том основании, что их обвинят в использовании бедственного положения Британии для своей выгоды. «Давайте лучше скажем, что мы оказались сообразительными парнями», – заявил представитель одной из компаний. Такой подход, при всей его грубости и топорности, по крайней мере, честный. В джунглях международного делового мира хеджирование считается вполне законным способом использовать клыки в целях самозащиты. Короткие продажи с чисто спекулятивными целями пользуются в мире бизнеса меньшим уважением. Интересно отметить: среди тех, кто спекулировал фунтом в пятницу, а потом открыто заявил об этом, были люди, живущие очень далеко от Цюриха. Группа профессионалов из Янгстауна – прожженные биржевые игроки, никогда прежде не занимавшиеся валютными спекуляциями, – решила в пятницу, что фунт вот-вот девальвируют, и продала на рынке 70 тыс. фунтов, получив за выходные чистый доход в 25 тыс. долл. Естественно, проданные фунты за доллары купил Английский банк, израсходовав на это еще каплю своих резервов. Читая об этой мелкой спекуляции в Wall Street Journal (его корреспонденту ученики гномов из Огайо не без гордости поведали эту историю), я надеялся, что они, быть может, все же поняли значение того, что делали.

Но достаточно о воскресных событиях и о морали. В понедельник финансовый мир – или, во всяком случае,



большая его часть – вернулся к повседневным делам, предоставив британскую девальвацию ее нелегкой судьбе. Испытание состояло из двух главных вопросов. Первый: удастся ли Британии с помощью девальвации добиться поставленных целей – стимулировать экспорт и уменьшить импорт в достаточной степени, чтобы ликвидировать внешнеторговый дефицит и положить конец спекуляциям фунтом стерлингов? Вопрос второй: последует ли, как в 1931 году, девальвация других валют, которая в конце концов приведет к девальвации доллара в отношении золота, валютному хаосу и всемирной экономической депрессии? Я принялся наблюдать, как постепенно начинают формироваться ответы.

В понедельник банки и биржи Лондона были закрыты распоряжением правительства. За границей все, за исключением очень небольшого числа игроков, не стали торговать фунтом в отсутствие Английского банка на рынке, поэтому ответ на вопрос о силе или слабости фунта был немного отложен. По Треднидл- и Трогмортон-стрит бродили толпы брокеров, джобберов и клерков, оживленно обсуждавших дела под развевающимися по случаю дня бракосочетания королевы на всех флагштоках «юнион-джеками». Нью-Йоркская фондовая биржа открылась со снижения котировок, но затем ситуация улучшилась (внятного объяснения падения не последовало, но специалисты по ценным бумагам утверждают, что девальвация всегда действует на рынок угнетающе). К ночи было объявлено о девальвации валют в ряде других стран: Испании, Дании, Израиле, Гонконге, Мальте, Гвиане, Малави, Ямайке, Фиджи, Бермудах и Ирландии. Впрочем, это не так уж и плохо: разрушительное воздействие



девальвации на мировые рынки оказывает девальвация важной валюты, а ни одна из девальвированных валют не важна. Единственная девальвация, которой следовало опасаться, это девальвация датской кроны, за которой могли последовать аналогичные действия ближайших экономических партнеров Дании: Норвегии, Швеции и Нидерландов. Это было бы уже очень серьезно. Египет, потерявший 38 млн долл. на фунтах, хранившихся в его резервах, пока держался, так же как и Кувейт, потерявший 18 млн.

Во вторник рынки заработали на полную мощность. Открывшийся Английский банк установил новые границы валютного коридора – от 2,38 до 2,42 долл. за фунт, мгновенно взлетевший к потолку, как воздушный шарик из детской руки, и удерживавшийся там весь день. Более того, в отличие от шарика, он бóльшую часть дня по необъяснимой причине парил даже несколько выше потолка. Теперь, вместо того чтобы платить долларами за фунты, Английский банк платил фунтами за доллары, снова начав пополнять валютный резерв. Я позвонил Вааге, чтобы разделить с ним радость, которая, по моему мнению, должна была его переполнять. Но Вааге был на удивление спокоен. Укрепление фунта – это «технический» момент, сказал он, причина в том, что люди, продавшие фунты на прошлой неделе, с выгодой для себя их выкупили. Первая объективная проверка на прочность состоится не раньше пятницы. В течение дня еще семь малых стран объявили о девальвации своих валют. Малайзия девальвировала свой старый, привязанный к стерлингу фунт, но не тронула новый, привязанный к золоту доллар и оставила в обращении обе валюты. Тогда возмущенное такой несправедливостью население взбунтовалось. В

беспорядках за две следующие недели было убито 27 человек – первые реальные жертвы девальвации. Если не считать этого болезненного напоминания о том, что ставка в финансовых играх – уровень жизни людей, а подчас и сама жизнь, то все шло более или менее сносно.

Однако в среду возник еще один, малозаметный поначалу, предвестник новой беды. Спекулятивные атаки, сначала истерзавшие, а потом сокрушившие фунт стерлингов, теперь – как многие опасались – обрушились на доллар. Как страна, обязавшаяся продавать золото центральным банкам всех других стран по фиксированной цене 35 долл. за унцию, Соединенные Штаты стали замковым камнем свода мировой валютной системы. Фундамент его составило золото их казначейства, а его запасы в среду оценивались почти в 13 млрд долл. Председатель совета управляющих Федерального резерва Мартин неоднократно повторял: Соединенные Штаты, верные обязательствам, будут продавать золото по первому требованию до последнего слитка. Несмотря на уверения, подтвержденные в выступлении президента Джонсона немедленно после девальвации фунта стерлингов, спекулянты принялись в огромных количествах скупать золото за доллары, выражая тот же скептицизм в отношении официальных заявлений, что и ньюйоркцы, откладывавшие про запас жетоны метрополитена. Золото начало пользоваться чрезвычайно высоким спросом в Париже, Цюрихе и других мировых финансовых центрах, а особенно в Лондоне, на ведущем мировом рынке золота, где все вдруг заговорили о местной золотой лихорадке. Требования золота, общую стоимость которых некоторые специалисты оценили в 50 млн долл., поступали отовсюду и от всех, за исключением, вероятно, граждан

Соединенных Штатов и Британии, которым закон запрещает покупать и хранить монетарное золото. Но кто мог продавать золото невидимкам, обуянным рецидивом древней, как мир, жажды обладания желтым металлом? Не казначейство Соединенных Штатов, которое могло продавать золото только иностранным центральным банкам, и не сами центральные банки, которые вообще не могли продавать его на рынке. Чтобы заполнить вакуум, в 1961 году была основана группа международного сотрудничества, названная Лондонским золотым пулом. Этот пул, накопивший благодаря членам – Соединенным Штатам, Британии, Италии, Нидерландам, Швейцарии, Западной Германии и, в самом начале, Франции – такое количество (95 % от всего золота, поступавшего из США) слитков, что оно поразило бы самого Креза, должен был, по мысли создателей, глушить панику, продавая золото частным покупателям в любом потребном количестве практически по цене Федерального резерва, защищая, таким образом, стабильность доллара и всей мировой финансовой системы.

Именно этим лондонский пул и занимался всю среду. В четверг, однако, все стало намного хуже. Маниакальная скупка золота в Париже и Лондоне побила рекорд, установленный во время кубинского ракетного кризиса 1962 года. Многие люди, включая высокопоставленных американских и британских чиновников, убедились в том, о чем подозревали с самого начала: эта золотая лихорадка есть часть плана генерала де Голля и Франции, желающего обвалить сначала фунт, а потом доллар. Доказательства, правда, имелись косвенные, но весьма убедительные. Де Голь и его министры давно лелеяли заговор – низвести фунт и

доллар до уровня второстепенных валют. Следы многих покупок золота, даже в Лондоне, вели во Францию. Вечером в понедельник, за 36 часов до начала золотой лихорадки, французское правительство допустило в прессе утечку информации, что намерено выйти из золотого пула (согласно более поздним сведениям, Франция не делала взносы в пул с июня предыдущего года). Мало того, французское правительство приложило руку к распространению ложных слухов о том, что то же самое намерены сделать Бельгия и Италия. Теперь стало постепенно выплывать наружу, что непосредственно перед девальвацией фунта Франция проявила резкое нежелание присоединиться к выдаче Английскому банку нового краткосрочного кредита для спасения фунта стерлингов. Кроме того, Франция до последнего момента не спешила с уверениями о сохранении собственного валютного курса в случае девальвации фунта. Так или иначе, но возникли серьезные основания полагать: де Голль и компания играют очень неприглядную роль. Не зная, правда это или нет, я не мог удержаться от чувства, что обвинения в адрес Франции придают пряный привкус последовавшему за девальвацией кризису. Он стал еще более пикантным несколько месяцев спустя, когда франк оказался в тяжелом положении и обстоятельства вынудили Соединенные Штаты прийти ему на помощь.

Всю пятницу в Лондоне фунт провел, словно пришитый к потолку валютного коридора. С развевающимися знаменами он прошел первую настоящую проверку на устойчивость после девальвации. С понедельника только несколько малых стран объявили о девальвации своих валют, и было очевидно, что

Норвегия, Швеция и Нидерланды устояли. Но на долларовом фронте дела шли худо. Объемы покупки золота в Лондоне и Париже побили рекорды предыдущего дня; специалисты подсчитали, что объем продаж на всех рынках за предшествующие три дня составил почти 1 млрд долл. В Йоханнесбурге творилось невообразимое: спекулянты старались скупить акции золотодобывающих компаний; по всей Европе люди меняли доллары не только на золото, но и на другие валюты. Доллар, конечно, не был в таком тяжелом положении, как фунт неделю назад, но параллели напрашивались. Позже появились сообщения, что в первые дни после девальвации Федеральный резерв, привыкший одалживать деньги другим банкам, был вынужден занять иностранную валюту в сумме около 1 млрд долл., чтобы защититься от возможных неприятностей.

Вечером в пятницу, после конференции, на которой Вааге своей неестественной веселостью заставил меня сильно нервничать, я покинул Федеральный резервный банк в почти полной уверенности: не позднее чем на следующей неделе будет объявлено о девальвации доллара. Но ничего подобного не случилось. Напротив, самое худшее на какое-то время отступило. В воскресенье объявили, что представители центральных банков стран – членов золотого пула, включая Хэйса и Кумбса, встретились во Франкфурте и согласились и дальше поддерживать золотой паритет доллара, соединив для этого усилия. Это означало, что доллар сможет опереться не только на золотое обеспечение, равное 13 млрд, но и на дополнительные 14 млрд долл. золотом, хранившиеся в сундуках Бельгии, Британии, Италии, Нидерландов, Швейцарии и Западной Германии.

Это, видимо, произвело должное впечатление на спекулянтов. В понедельник ажиотаж утих в Лондоне и Цюрихе (хотя и продолжался в Париже), и это несмотря на злопыхательскую пресс-конференцию, проведенную самим де Голлем, который, высказавшись по некоторым другим вопросам, рискнул предположить, что доллар клонится к упадку и, вероятно, скоро перестанет быть важнейшей мировой валютой. Во вторник, однако, скупка золота продолжала уменьшаться – даже в Париже. «Сегодня хороший день, – сказал мне в тот день по телефону Вааге. – Будем надеяться, что завтрашний день окажется еще лучше». В среду рынок золота вошел в свою обычную колею, но в результате всех происшедших событий казначейство потеряло 450 тонн золота – почти 500 млн долл. – для исполнения обязательств перед золотым пулом и иностранными центральными банками.

Десять дней спустя все успокоилось. Но это была лишь передышка между двумя волнами потрясений. С 8 по 18 декабря произошла новая вспышка спекуляций долларом, приведшая к потере еще 400 тонн благородного металла из общих запасов; эту волну, как и предыдущую, удалось погасить прежней решимостью Соединенных Штатов и их партнеров по золотому пулу сохранить статус-кво. С момента девальвации фунта стерлингов и до конца года американское казначейство потеряло золота на сумму почти 1 млрд долл., а золотой запас впервые с 1937 года уменьшился до отметки 12 млрд долл. Программа выравнивания платежного баланса, объявленная президентом Джонсоном 1 января 1968 года, предусматривала ограничение кредитования американскими банками и инвестиций в зарубежную промышленность. Она помогла на два месяца сбить волну спекуляций. Но не так просто усмирить золотую



лихорадку. За ней стояли мощные психологические и экономические силы, неподвластные никаким обещаниям и гарантиям. В широком смысле это было проявлением древней тенденции не доверять бумажным деньгам во времена кризисов. В узком смысле – выражением страха перед последствиями девальвации фунта. А в еще более узком – демонстрацией неверия в решимость Соединенных Штатов поддержать порядок в собственной экономике и обеспечить высокий уровень потребления, ведь правительство продолжало тратить миллиарды на нескончаемую и бесперспективную войну. Валюта, на которую уповал мир, в глазах спекулянтов золотом выглядела богатствами, попавшими в руки бесшабашных мотов и расточителей.

29 февраля атака возобновилась. Неясно, почему спекулянты выбрали именно этот день. Возможно, причиной послужило сделанное либо с убийственной серьезностью, либо по неосторожности заявление сенатора Джекоба Джавитса: по его мнению, Штатам следовало прекратить все выплаты золотом иностранным государствам. Как бы там ни было, ситуация вскоре вышла из-под контроля. За 1 марта золотой пул в Лондоне потерял, по некоторым оценкам, от 40 до 50 тонн (против 3–4 тонн в спокойные времена). 5 и 6 марта потери составили по 40 тонн в день. 8 марта пул потерял 75 тонн. 13 марта потери уточнить не удалось, но полагают, что они превысили 100 тонн. Между тем, фунт, который не сумел бы избежать дальнейшей девальвации, если бы пришлось девальвировать доллар по отношению к золоту, впервые соскользнул в паритете к доллару ниже 2,4 за фунт. Повторное использование прежних средств – попытка одолжить деньги у членов Базельского клуба – успехом не увенчалось. Рынок находился в



состоянии классического хаоса, потеряв чувствительность к публичным заверениям и веря любым слухам. Ведущий швейцарский банкир мрачно назвал ситуацию «самой опасной после 1931 года». Один из членов Базельского клуба, сдерживая отчаяние, говорил, что спекулянты, видимо, не понимают, что своими действиями подрывают всю систему международных финансов. Нью-Йоркская Times в редакционной статье писала: «Совершенно ясно, что международная платежная система... разрушается на глазах».

В четверг 14 марта к хаосу добавилась паника. Лондонские торговцы золотом описывали ситуацию совершенно не британскими словами: «дрожь», «катастрофа», «кошмар». Точное количество проданного золота неизвестно, да его могли и не подсчитать, но все согласны, что в те дни был побит абсолютный рекорд. Вероятно, потери составили около 200 тонн стоимостью 220 млн долл. Wall Street Journal считал, что потери в два раза выше. Если верна первая оценка, то в течение дня торгов казначейство Соединенных Штатов выплачивало из своей доли золотого пула 1 млн долл. золотом в течение 3 минут 42 секунд. Если верна оценка Wall Street Journal (а данные казначейства, опубликованные позже, показывают, что это так), то миллион уходил за *1 минуту 51 секунду*. Понятно, что долго так продолжаться не могло. При таких темпах Соединенные Штаты, как Британия в 1964 году, рисковали в течение считаных дней остаться с пустыми сундуками. В тот день Федеральный резерв повысил ставку дисконта с 4,5 до 5 %; эта мера была настолько робкой и неадекватной, что один нью-йоркский банкир сравнил ее с хлопучкой, а Федеральный резервный банк Нью-Йорка, как валютный филиал ФРС, заявил протест и отказался проделать этот

символический жест. Вечером, когда в Лондоне наступила полночь, Соединенные Штаты попросили Британию закрыть на следующий день торги золотом, чтобы предотвратить катастрофу и получить время на подготовку международных консультаций, которые США намеревались провести в выходные дни. Ошеломленная американская публика, по большей части не имевшая ни малейшего понятия о существовании золотого пула, вероятно, впервые восприняла угрожающие контуры проблемы, когда в пятницу утром узнала: королева Елизавета II встретилась со своими министрами и провела с ними совещание по кризису в первом часу ночи.

В пятницу, в день нервного ожидания, Лондонский рынок был закрыт, как и многие другие валютные рынки. Но золото начало отлично уходить на парижском рынке – на черном рынке, с точки зрения американцев, – а в Нью-Йорке фунт стерлингов без поддержки наглухо закрытого Английского банка быстро начал падать ниже минимального курса 2,38 долл. Нужна была помощь. В выходные дни банкиры центральных банков стран золотого пула (Соединенные Штаты, Британия, Западная Германия, Швейцария, Италия, Нидерланды и Бельгия, при отсутствии Франции, которую на этот раз не стали приглашать) встретились в Вашингтоне. Федеральный резерв США представляли Кумбс и председатель правления Мартин. Два дня шли абсолютно секретные дискуссии. Мир ждал, затаив дыхание. Вечером в воскресенье руководители золотого пула объявили решение. Официальный курс – 35 долларов за унцию золота – будет сохранен в расчетах между центральными банками. Золотой пул распускается, и центральные банки перестанут поставлять золото на

лондонский рынок, на котором частные торговцы будут сами устанавливать цену. Против любого центрального банка, пытающегося извлечь выгоду из разницы между ценой центрального банка и ценой свободного рынка, вводятся жесткие санкции. Лондонский золотой рынок закрывается на две недели, пока не уляжется пыль.

В первые дни торгов по условиям нового соглашения фунт укрепился, а рыночная цена золота установилась на уровне между двумя и пятью долларами выше цены центральных банков. Разница оказалась меньше, чем ожидали многие.

Кризис миновал. *Этот* кризис. Доллар избежал девальвации, уцелели международные валютные механизмы. Принятое и выполненное решение нельзя назвать радикальным; в конце концов, золото имело две шкалы цен до 1960 года, до учреждения золотого пула. Кроме того, решение было временным, драма еще не окончилась и занавес не опустился. Как тень отца Гамлета, фунт, с которого заварилась каша, маячил где-то за кулисами. С приближением лета на сцене остались основные действующие лица – Федеральный резерв и Казначейство Соединенных Штатов, делавшие все, что в их силах, чтобы удержать на плаву валютный корабль. Конгресс, довольный процветанием, был занят предстоявшими выборами и поэтому очень неохотно выслушивал советы относительно более высоких налогов и других мер жесткой экономии (в день, когда в Лондоне разразилась паника, сенатская комиссия по налогам провалила законопроект о повышении подоходного налога). Наконец, президент, ратовавший за «программу национальной экономии» ради защиты доллара, одновременно тратил все больше денег на Вьетнамскую войну, угрожавшую здоровью не только американских

финансов, но и американской души. Стало ясно, что у страны есть три возможных экономических курса: каким-то образом закончить войну, причину платежного дефицита и корень всех экономических зол; перевести экономику на военные рельсы – поднять налоги, заморозить зарплаты и цены и ввести рacionamento отдельных товаров; провести вынужденную девальвацию доллара и вызвать во всем мире экономическую депрессию.

Не в силах повлиять на ход Вьетнамской войны и проконтролировать ее воздействие на состояние мировых финансов, руководители центральных банков продолжали лихорадочно искать иной выход. Через две недели после временного разрешения долларовой кризиса представители десяти промышленно развитых стран мира собрались в Стокгольме и согласились (за исключением Франции) поэтапно создать новую денежную единицу в дополнение к золоту: она должна стать основанием, опорой всех валют. Новую валюту можно будет заимствовать в Международном валютном фонде в размерах, пропорциональных золотым резервам стран-заемщиков. На жаргоне банкиров эти права будут названы SDR; в народе – бумажным золотом. Достичь цели – значит предотвратить девальвацию доллара, преодолеть мировую нехватку монетарного золота и оттянуть на неопределенный срок угрожающий хаос. Все зависит от того, смогут ли наконец когда-нибудь страны и люди, подчинившись доводам разума, понять то, чего за четыре столетия существования бумажных денег так и не сумели. Речь идет о преодолении одной из самых древних и необъяснимых человеческих черт – о жажде золота и о способности проявить доверие к поручительству и подписи на листе бумаги. Ответ на этот

вопрос мы получим в последнем акте драмы, и не факт, что он будет положительным.

Когда начал разворачиваться заключительный акт – после девальвации фунта, но до начала золотой лихорадки и паники, – я побывал на Либерти-стрит и повидался с Кумбсом и Хэйсом. Кумбс выглядел смертельно уставшим, но было заметно, что он не впал в отчаяние после трехлетней, временами казавшейся безнадежной борьбы. «Я не думаю, что битва за фунт напрасна, – сказал он. – Мы выиграли три года, а Британия смогла укрепить свою экономику. Если бы девальвация состоялась в 1964 году, то, скорее всего, инфляция, рост зарплат и цен съели бы все выгоды и отбросили бы ее на исходные позиции. За эти три года, кроме того, мы много выиграли от международного валютного сотрудничества. Один бог знает, что случилось бы, если бы в 1964 году произошла девальвация. Без трех лет международных усилий, этих арьергардных боев, фунт упал бы еще глубже, что привело бы к куда более тяжким последствиям, чем те, с которыми мы имеем дело сейчас. Надо помнить: в конечном счете, наши усилия, как и усилия других центральных банков, направлены не на спасение фунта ради него самого. Надо было удержать его, чтобы спасти систему, и она спасена».

Хэйс выглядел так же, как и в нашу предыдущую встречу полтора года назад – спокойным и невозмутимым, как будто все это время только и делал, что читал книги о Корфу. Я спросил, придерживается ли он до сих пор своего принципа не задерживаться на работе в сверхурочное время. Едва заметно

улыбнувшись, он ответил: принцип этот давно подчинен целесообразности, так как кризис фунта в 1967 году, по сравнению с которым кризис 1964 года показался детской игрой, заставил забыть о продолжительности рабочего дня. А потом последовал еще и кризис доллара!.. Но были у этих событий и благоприятные последствия: нагромождения драматических сюжетов пробудили у миссис Хэйс интерес к банковскому делу и даже поколебали место бизнеса в шкале ценностей Тома.

Когда Хэйс заговорил о девальвации, я понял, что его безмятежность – всего лишь маска. «О да, я и в самом деле разочарован, – тихо произнес он. – В конце концов, мы работали как черти, чтобы это предотвратить. И мы почти сумели. На мой взгляд, Британия могла получить из-за рубежа достаточную помощь, чтобы удержать цену фунта. Это можно было сделать и без Франции. Британия выбрала девальвацию. Конечно, есть шанс, что девальвация, в конечном счете, обернется успехом. То, что все эти события пошли на пользу международному сотрудничеству, не вызывает ни малейшего сомнения. Мы с Чарли Кумбсом чувствовали, что тогда, в ноябре, во Франкфурте, у всех, как и у нас, было ощущение, что настало время взяться за руки. Но пока... – Хэйс сделал паузу, и, когда заговорил снова, голос его был исполнен такой силы, что я явственно понял: для него девальвация – не тяжелая профессиональная неудача, а поверженный кумир и утраченный идеал. – В тот ноябрьский день, когда курьер принес мне секретный британский документ с информацией о решении девальвировать фунт, я почувствовал себя физически плохо. Фунт никогда не станет прежним, никогда не завоюет прежнего доверия в мире».

# Примечания

## 1

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

## 2

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

## 3

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

## 4

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

## 5

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



## 6

Старейшее из американских студенческих братств, возникшее в 1776 году в Колледже Уильяма и Мэри в Уильямсбурге (Виргиния).

## 7

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

## 8

Национальный праздник в США. Традиционно отмечается теперь каждый год в последний понедельник мая. День памяти американских военнослужащих, погибших во всех кампаниях и вооруженных конфликтах за всю историю США.

## 9

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

## 10

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

## 11

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

## 12

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

## 13

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

## 14

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

## **15**

Птица из семейства бекасовых, из рода песочников.

## **16**

Американская женская танцевальная группа, существующая с 1925 года.

## **17**

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

## **18**

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

## **19**

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

## **20**

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

## **21**

Знаменитые авторы дневников. С. Пипс (1633–1703) – английский чиновник морского ведомства, вел дневник, в котором описана повседневная жизнь

лондонцев периода Реставрации Стюартов. Ф. Хоун (1780–1851) – один из мэров Нью-Йорка, мемуарист и прекрасный рассказчик.

## **22**

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

## **23**

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

## **24**

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

## **25**

Артур Мейер Шлезингер-младший (1917–2007) – американский историк и писатель, дважды лауреат Пулитцеровской премии.

## **26**

Генри Дэвид Торо (1817–1862) – американский писатель, мыслитель, натуралист, общественный деятель.

## **27**

Прибыль, полученная в результате инвестиций, без учета соответствующих расходов.

## **28**

Американский тележурналист, шоумен и кинопродюсер.

## **29**

Посредник, финансовая организация, предлагающая услуги клиринга (взаимозачета).

## **30**

Железосодержащий минерал ( $\text{FeS}_2$ ). Другие названия – огненный камень, серный колчедан, железный колчедан.

## **31**

Улица в Торонто, на которой расположена Торонтская фондовая биржа, или название самой Торонтской фондовой биржи.

## **32**

Спортивный букмекер, собирающий ставки минуя официальный тотализатор.

## **33**

Доверительный собственник – лицо, которому передается право на управление доверительной собственностью от имени учредителя этой собственности. Бенефициарий – лицо, получающее доходы от своих средств или имущества, переданного в управление другому лицу (доверительное управление, аренда и пр.).

### **34**

Другие названия – ротатор, автокопист, циклостиль – машина для трафаретной печати. Название «мимеограф» образовано от древнегреческих слов со значением «подражаю» и «пишу».

### **35**

Ультраправое общественное движение в США. Отличается радикализмом, консерватизмом, стоит за ограничение влияния государства, конституционную республику и личные свободы.

### **36**

Эта фраза написана автором в 1967 году.

### **37**

Имеются в виду особенности климата Нового Орлеана, субтропического влажного. Предполагалось, что машина не заработает в такой атмосфере.

### **38**

Один из крупнейших аферистов США по прозвищу «король масла для салатов». Торговал растительным маслом. В результате его мошенничества в конце 1950-х – начале 1960-х годов ущерб составил, по различным оценкам, от 150 млн до 175 млн долл. (более 1 млрд долл. в ценах 2000 года). Прекратил свое существование один из крупных брокерских домов. 20 могущественных банков и множество международных коммерческих компаний потеряли на кредитах десятки миллионов. Во время судебных слушаний он упорно настаивал на своей

невиновности. Ему грозили 185 лет тюрьмы, хотя реальный тюремный срок ограничился семью годами.

### **39**

Торговля спичками была семейным предприятием И. Крейгера. Собственно спичками аферист занимался мало, начал с того, что скупал недвижимость, продолжил финансовыми махинациями, которые после его смерти обернулись банкротством для всех партнеров.

### **40**

Речь идет об операции «Оверлорд» по высадке союзных войск в Нормандии (6 июня – 31 августа 1944 года). Союзники пересекли р. Сену, освободили Париж и продолжили наступление к французско-германской границе. Операция открыла Западный (или так называемый «второй») фронт в Европе во Второй мировой войне. Крупнейшая десантная операция в истории.

### **41**

Денежные средства, конвертированные в доллары США и помещенные владельцами в банки за пределами США, главным образом в европейские, что позволяет использовать доллары для операций на международном рынке ссудных капиталов.

### **42**

Имеется в виду первый в истории США «нефтяной» политический скандал (1921), последовавший из-за коррумпированности высшего руководства нефтяной компании.



## 43

Реймонд Торнтон Чандлер (1888–1959) – американский писатель-реалист и критик, автор детективных романов, повестей и рассказов. Один из основателей жанра «крутого детектива», сценарист фильмов в жанре нуар. Главный герой многих романов Чандлера – калифорнийский частный детектив Филип Марлоу.

## 44

Специфическая социальная прослойка Бостона, для которой характерен замкнутый, квазиаристократический образ жизни. Внешние признаки – новоанглийский (бостонский) акцент и диплом об окончании Гарвардского университета. Термин был в шутку предложен писателем Оливером Холмсом-старшим в одном из романов (1861) по аналогии с высшей индийской варной, дабы подчеркнуть значимость сообщества и его духовную высоту.

## 45

Самоназначенным философом (*фр.*).

## 46

Движение в 1940–1950-х годов, основой которого был ярый антикоммунизм и воинствующий американский патриотизм.

## 47

Общее обозначение типичной английской архитектуры XVIII века.

## 48

Подробно о фондовых опционах рассказано в главе 3. – *Прим. авт.*

## 49

Эта часть дневника Лилиенталя опубликована в 1966 году. – *Прим. авт.*

## 50

Bell Laboratories (известна также как Bell Labs, прежние названия – AT&T Bell Laboratories, Bell Telephone Laboratories) – бывшая американская, а ныне франко-американская корпорация, крупный исследовательский центр в области телекоммуникаций, электронных и компьютерных систем.

## 51

Имеется в виду книга «Правила регламента Роберта», изданная в США в 1876 году Генри Мартином Робертом. Первый регламентный сборник для широкой публики. Основная работа на эту тему.

## 52

Имеется в виду Эрнст Бахрах, запечатлевший многих американских звезд.

## 53

Название первой пилотируемой космической программы США (1961–1963) и первой серии космических кораблей для этой программы.

## 54

Принцип невмешательства – экономическая доктрина, согласно которой государственное вмешательство в экономику должно быть минимальным.

## 55

Распространенное в мировой финансовой сфере название швейцарских банкиров. Реже – намек на неких темных финансистов, не известных никому и распоряжающихся мировыми финансами.

## 56

Данные на конец 1960-х годов.

## 57

Дэвид Ллойд-Джордж, 1-й граф Дуйвор, виконт Гвинед (1863–1945) – британский политический деятель, последний премьер-министр Великобритании от Либеральной партии (1916–1922). Близкий друг Уинстона Черчилля.

## 58

Международная система организации денежных отношений и торговых расчетов, установленная в результате Бреттон-Вудской конференции (1–22 июля 1944 года). Сменила финансовую систему, основанную на золотом стандарте.

## 59

Чарльз Джордж Гордон (1833–1885) – один из самых знаменитых английских генералов XIX века, известный под именем Китайского Гордона, Гордона

Хартумского или Гордона-паши. Участник войн в Китае. Погиб в Судане при исполнении обязанностей. Имеется в виду «месть» Бэринга, фактически управлявшего финансами Египта.

## 60

Хэйс был удостоен международной стипендии для обучения в Оксфордском университете, учрежденной Сесилем Родсом (1902) для студентов из Британской империи, США и Германии.

## 61

Энтони Троллоп (1815–1882) – английский писатель-романист викторианской эпохи.

## 62

Аллюзия на трагедию У. Шекспира «Генрих V»: «И проклянут свою судьбу дворяне, / Что в этот день не с нами, а в кровати: / Язык прикусят, лишь заговорит / Соратник наш в бою в Криспинов день». Имеется в виду человек, прошедший через суровые испытания и не утративший верности.

## 63

Гарольд Пинтер (1930–2008) – английский драматург, поэт, режиссер, актер, общественный деятель; лауреат Нобелевской премии по литературе 2005 года. Упомянутая пьеса написана в эстетике абсурда.