

Специально для [www.koob.ru](http://www.koob.ru)



# НУЛЕВЫЕ

ИЛИ

 ДЕСЯТЬ ЛЕТ БЕЗУМИЯ 

УОЛЛ-СТРИТ ГЛАЗАМИ ОЧЕВИДЦА

# РЭНДАЛЛ ЛЕЙН



RANDALL LANE

# THE ZEROES:

My Misadventures in the Decade  
Wall Street Went Insane

PORTFOLIO

РЭНДАЛЛ ЛЕЙН

# НУЛЕВЫЕ,

или Десять лет безумия  
Уолл-стрит глазами очевидца

Перевод с английского  
М. Оверченко



Москва  
2011

УДК 338.12  
ББК 65.5  
Л42

*Данное издание опубликовано по договоренности с Portfolio,  
подразделением Penguin Group (USA) Inc.  
Фотография на обложке «FOTOBANK Библиотека Изображений»  
© Mario Lalich / Photonica / Getty Images.*

**Лейн, Р.**

Л42 Нулевые, или Десять лет безумия Уолл-стрит глазами очевидца / Рэндалл Лейн; пер. с англ. М. Оверченко.-М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2011.-350 с.

ISBN 978-5-4295-0026-3

Круглосуточная работа, частные самолеты, роскошное жилье, спортивные автомобили и дорогая выпивка и еда - это мир преуспевающих торговцев ценными бумагами на докризисной Уолл-стрит. Рэндаллу Лейну пришла в голову блестящая идея: выпускать журнал для трейдеров, устраивать для них экстравагантные увеселительные мероприятия и зарабатывать на этом деньги. Поскольку сам Лейн так и не стал частью этой культуры, он смог сохранить непредвзятый взгляд на вещи и написать яркий портрет первого десятилетия XXI века, символом которого стали безумные суммы с бешеным количеством нулей и безудержное потребление, а итогом - крупнейшая за всю историю финансовая катастрофа.

Российскому читателю эта книга позволит не только составить представление об атмосфере, царившей в финансовом центре мира на протяжении нулевых, но и разобраться в некоторых скандальных событиях, произошедших за это время в американской и мировой экономике.

УДК 338.12

ББК 65.5

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Randall Lane, 2010. All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание и оформление. ООО «Юнайтед Пресс», 2011

ISBN 978-5-4295-0026-3 2011

# Оглавление

Пролог	7
--------	---

## ЧАСТЬ I

<b>ЛИХОРАДКА (2001-2006)</b>	<b>13</b>
------------------------------	-----------

1	<i>Увидь, добудь, потрать (2001-2004)</i>	14
2	<i>Создатели звезд (2005)</i>	44
3	<i>Разжигатели зависти (2005)</i>	67
4	<i>Ставки удваиваются (2005)</i>	91
5	<i>Организатор сделок (2006)</i>	114

## ЧАСТЬ II

<b>МАНИЯ (2006-2008)</b>	<b>144</b>
--------------------------	------------

6	<i>Нам нужны ваши деньги (конец 2006 - середина 2007 года)</i>	145
7	<i>Карт-бланш (2007)</i>	168
6	<i>Схватка (середина - конец 2007 года)</i>	194
9	<i>Гвоздь (конец 2007 - начало 2008 года)</i>	221
10	<i>На максимуме (начало 2008 года)</i>	252

## ЧАСТЬ III

<b>РАСПЛАТА (2008-2009)</b>	<b>277</b>
-----------------------------	------------

11	<i>Кредитный рычаг (середина 2008 года)</i>	278
12	<i>Вечеринка окончена (конец 2008 - начало 2009 года)</i>	312
13	<i>Увидь, добудь, потеряй (2009)</i>	348

## Пролог

Каждый, кто хоть раз побывал в торговом зале биржи или инвестиционного банка, знает, что значит оказаться в помещении, полном крепких, громогласных мужчин, ежедневно участвующих в сражении за крупные суммы денег. Похожее ощущение я испытывал 1 ноября 2007 года, когда моя компания, Doubledown Media, издатель журналов Trader Monthly, Dealmaker и Private Air, задававших тон безудержному зарабатыванию и трате денег на Уолл-стрит в первом десятилетии нового века, собрала почти тысячу представителей финансовой элиты в недавно отметившем свое столетие нью-йоркском концерт-холле Hammerstein Ballroom. В огромном зале, который по качеству акустики соперничает с Metropolitan Opera House, мы организовали первый благотворительный чемпионат Уолл-стрит по боксу.

Мы набивали им животы говяжьей вырезкой, прожаренной до степени «медиум-рэр». Заливали им глотки, выставив на каждый стол пятилитровую бутылку «ультрапремиальной» водки Imperia, которую незадолго до этого вывел на американский рынок новоявленный русский миллиардер\*. Он уверял, что она сделана по формуле, которую Александр III утвердил в качестве стандарта русской водки, из зерен озимой пшеницы, выращенной в

\* Рустам Тарико - владелец компании по производству водки «Русский стандарт» и одноименного банка. -  
*Здесь и далее примеч. пер.*

черноземных степях, с добавлением ледниковой воды из Ладожского озера и дважды отфильтрованной через уральский кварц.

Уединиться гости могли, развалившись в «мерседесе-майбахе» ценой 400 тысяч долларов - этаком трехтонном салоне первого класса для тех, кто почти забыл, что значит сидеть в водительском кресле. Его обитые кожей задние сиденья были снабжены системой регулировки с 18 положениями, массажерами для ног и головы и минихолодильником под шампанское в подлокотнике. Тем же, кто забредал в курительную комнату за порцией никотина, предлагалось неограниченное количество сделанных на заказ сигар Zino Platinum Crown (цена - 30 долларов за штуку, из одного перуанского и трех доминиканских сортов табака, выдержанных в течение четырех-пяти лет, покровный лист - с маленькой плантации в Коннектикуте). Мы воздействовали на все их органы чувств, чтобы отвлечь внимание от того факта, что за этот вечер их кошельки полегчали минимум на тысячу баксов каждый.

Я, без сомнения, входил в 1 процент самых бедных из собравшихся там людей - парень, водивший помятый «субару-аутбэк» 1997 года выпуска. Но, будучи генеральным директором и главным редактором Doubledown Media, я занимал лучшее место в зале, с которого мог созерцать свое творение, малодушно упиваясь величиим момента. В числе моих соседей по столу, стоявшему перед самым рингом, были общительный бывший боксер-тяжеловес Джерри Куни, которому мы заплатили 2 тысячи долларов (вперед и наличными плюс такси) за то, чтобы гости могли с ним поговорить, и Эмиль Гриффит, бывший чемпион в среднем весе, более всего известный тем, что в 1962 году трагически забил до смерти Бенни «Малыша» Пэрета во время боя, транслировавшегося на всю страну. (Из-за тысяч ударов в голову Гриффит, как я обнаружил, страдает приобретенным слабоумием, поэтому его речь было крайне трудно понимать. Этим объяснялась его скромная плата за участие в мероприятии - 200 долларов, без такси.)

В середине второго боя я оторвался от своих знаменитых «арендованных друзей» и огляделся. Совокупный уровень богатства и безудержного потребления в этом зале был просто умопомрачительным, особенно в сравнении с тем, как обстояли дела в нашей компании, постоянно нуждавшейся в средствах. Этот мир был мне чужд настолько, насколько чужда была бы стая горилл, прогуливающаяся где-нибудь в африканской саванне. Но за последние пять лет я постепенно выучил принятые здесь язык и обычаи и стал, для начала, терпеливым



наблюдателем - этакий вариант Джейн Гудолл\* с кучкой клевых журналов. По мере того как наша продукция набирала популярность, финансовое сообщество приняло меня и стало относиться как к инсайдеру, которому можно доверять. И вот теперь, когда рынки взбирались на невероятные высоты, я чувствовал себя бытописателем Уолл-стрит, подбрасывающим дрова в топку гигантской денежной машины. Не я создал то богатство, которое в этом зале лезло в глаза и уши. Но чтобы моя компания могла процветать, мне нужно было стать тут своим.

Поглощая еду, запивая ее водкой, бросая деньги на дорогие удовольствия, собравшиеся передо мной обитатели Уолл-стрит - вершина гигантской финансовой пирамиды, воздвигнутой в нашей стране, - отрывались по полной. Если судить по почти первобытным выкрикам, сотрясавшим столетнее основание зала Hammerstein, наши гости в смокингах от Armani и костюмах от Brioni явились сюда за тем, что в большей степени отвечало их натуре, чем стейки и водка. Они жаждали крови. И лучше всего, если это будет кровь тех, кто - и с этим согласился бы почти каждый на Уоллстрит - воплощает в себе все зло и несправедливость этого мира: то есть зарабатывает больше них.

«“Голдман”... са-асёт! - в унисон ревела толпа. - “Голдман”... SA-ACЁТ!»\*\*

«Бедный Шейн Кинахан», - подумал я, глядя, как тот шествует к боксерскому рингу, а волынщики, которых он лично нанял, чтобы играли на его выход, тщетно пытаются заглушить летящие в него ругательства. Вице-президент Goldman Sachs, финансового института, которого сейчас осмеяла толпа, Кинахан был виновен в смертном грехе: он вызывал зависть на Уолл-стрит. Через несколько месяцев, когда будут выплачены бонусы за 2007 год, Goldman выдаст 30 тысячам своих сотрудников в среднем по 661 тысяче долларов - больше, чем любой другой банк или компания аналогичного размера в мире. И это с учетом каждого секретаря, уборщика, работника столовой и водителя. Вознаграждение сотрудников Goldman, что присутствовали сегодня здесь, было гораздо выше: Кинахану, без сомнения, причиталась как минимум семизначная сумма, а некоторые из его коллег получают по итогам года более 100 миллионов долларов. Поэтому Goldman

\* Джейн Моррис Гудолл (р. 1934) - специалист по приматам, поведению животных, антрополог, посланец мира ООН. Уроженка Лондона, дама-командор Британской империи, Гудолл считается ведущим в мире экспертом по шимпанзе, жизнь и поведение которых она в течение 45 лет изучала в национальном парке Gombe Stream в Танзании.

\*\* Игра слов: «Goldman... Sucks! Goldman... SUCKS!» (англ. «“Голдман” сосет») и Goldman Sachs (название компании).

Sachs приветствовали так же громко, как в Северной Корее на каком-нибудь государственном празднике приветствуют Ким Чен Ира.

Дела Кинахана обстояли тем хуже, что биться ему предстояло с Джошем Уэйнтраубом, у которого было двойное преимущество: в колледже он занимался боксом и сейчас рвался в бой, чтобы поквитаться с человеком, зарабатывавшим больше его. И не важно, что Уэйнтрауб был одним из самых крутых парней на Уолл-стрит, который делал миллионы для инвестбанка Bear Stearns. Руководя отделом закладных, он продавал ипотечные ценные бумаги столь низкого качества, что гарантии по ним не давали ни Fannie Mae, ни Freddie Mac\*, но упакованные столь привлекательно, что выглядели они почти как кола из Sam's Club\*\* («Она так же хороша, как кока-кола, только в три раза дешевле!»). Расклад в зале был очевиден: «Медведь против Человека из золота»\*\*\*. Давид против Голиафа.

Вместо того чтобы слегка стукнуть соперника по перчаткам, как это обычно делается в знак приветствия перед любительским поединком, Уэйнтрауб стал дразнить Кинахана, вытянув вперед лицо - как будто мангуст кусает змею. Каждого из наших бойцов четыре месяца тренировали в Trinity Gym, специализированном боксерском клубе в финансовом районе Нью-Йорка. Идея, в частности, заключалась в том, чтобы устроить хорошее шоу для готовых платить за него клиентов: даже если ты очевидно превосходишь соперника, не торопись, побоксируй с ним немного, а потом свали в третьем раунде. Но Уэйнтрауб не стал мелочиться. Он порвал Кинахана без всякой жалости – кросс\*\*\*\* левой за секретаря Кинахана,

\* Американские ипотечные агентства, поддерживают вторичный рынок ипотеки, гарантируя ипотечные облигации других банков или скупая у них ипотечные кредиты и выпуская под их обеспечение ценные бумаги. Тем самым банки получают средства для выдачи новых кредитов. До ипотечного кризиса Fannie Mae и Freddie Mac функционировали как частные акционерные компании, хотя их устав подразумевал государственную поддержку. В 2008 году оказались на грани краха и в сентябре были национализированы. До кризиса агентства гарантировали и выкупали кредиты определенных стандартов и на сумму до 417 тысяч долларов; после кризиса, с целью поддержки ипотечного рынка, некоторые условия гарантий и выкупа были смягчены.

\*\* Сеть розничных гипермаркетов, открытых только для тех, кто платит небольшой членский взнос. Принадлежит крупнейшей компании розничной торговли в США и мире Wal-Mart Stores. В США насчитывает около 50 миллионов клиентов. Также работает в Бразилии, Китае, Мексике и Пуэрто-Рико.

\*\*\* Игра слов, использующая названия компаний: «Bear versus Goldman».

\*\*\*\* Кросс - прямой удар, при котором бьющая рука проходит над рукой (реже под рукой) соперника.

который зарабатывал втрое больше, чем секретарь Уэйнтрауба, джеб\* правой за трех высокооплачиваемых сотрудников, которых Goldman увел у Bear годом ранее, - и, наконец, оглушающий хук справа. И вот трейдер Goldman уже лежит на ринге - через 90 секунд после начала боя.

Толпа ликовала, будто в День победы в 1945 году. Больше всего неистовствовали те, кто пришел с Уэйнтраубом: он лично отвалил 65 тысяч за билеты на VIP-места для друзей, членов семьи и сотрудников своего отдела (после они отправились праздновать победу в соседний клуб). По мере того как на ринге появлялись новые пары боксеров (всего их было восемь), в Hammerstein стекались трейдеры и банкиры, разворачивая пачки стодолларовых купюр в надежде очаровать девушек на стойке регистрации и купить себе проход в переполненный и без того зал. Текстовые сообщения и звонки мобильных разносили во все стороны Весть: на Уолл-стрит сегодня праздник.

В октябре этого года фондовый индекс Dow Jones Industrial Average впервые преодолел отметку 14 тысяч пунктов. Парни типа Джоша Уэйнтрауба делали состояния, придумывая ценные бумаги столь же непонятные, как надписи на Розеттском камне\*\*, и при этом гораздо более дорогие.

Медведь только что побил Человека из золота. У этих парней - моих парней, как бы там ни было, - все было тип-топ.

Никто пока не придумал названия для этого времени, этого десятилетия со случаемся раз в тысячу лет календарной причудой в виде двух нулей посерединке. Я оглядывал зал перед собой, и «нули», «нулевые» показались мне достаточно точным определением. Обитатели Уоллстрит без усталости гнались за нулями. Ментальность, основанная на легких деньгах, проникла в каждый уголок нашей жизни и культуры. И я, будучи бытописателем Уолл-стрит, тоже пал жертвой этого извращенного образа мыслей.

\* Джеб - длинный прямой удар передней рукой.

\*\* Розеттский камень - найденная в 1799 году в Египте возле города Розетта (ныне Рашид), недалеко от Александрии, плита из базальта с выбитыми на ней тремя идентичными по смыслу текстами. Первый, в верхней части, начертан древнеегипетскими иероглифами, второй - египетским демотическим письмом, третий написан на древнегреческом языке. Сопоставление трех текстов послужило отправной точкой для расшифровки непонятных до тех пор египетских иероглифов, так как древнегреческий был хорошо известен лингвистам.

Я и подумать тогда не мог, что, когда в конце 2009 года будут подводить баланс десятилетия, прирост благосостояния домохозяйств окажется нулевым; нулевым будет рост занятости, доходов населения, фондового рынка. Или что вся эта компания нулей прикатит мировую экономику на край пропасти и что миллионы людей будут финансово уничтожены включая меня самого. Учитывая мое уникальное положение, я, возможно должен был это предвидеть. Но богатство и изобилие ослепляют, особенно во время ярмарки жадности, которая открывает для посетителей двери лишь раз в тысячу лет.

Вот в чем вся проблема. И это требует объяснения.

ЧАСТЬ I

# ЛИХОРАДКА

(2001–2006)



# 1

## Увидь, добудь, потрать

(2001-2004)

Как известно, пронизанный извилистыми улочками финансовый район Лондона называется Сити\*. Не было бы ничего удивительного, если бы столь высокомерно (будто остальная часть столицы - всего лишь густонаселенные пригороды) свой район назвали работающие здесь трейдеры и банкиры. Однако в Средние века на этой территории площадью в квадратную милю фактически располагался весь город. Сейчас в Сити лишь 8 тысяч жителей (в 1700 году их было четверть миллиона). Но каждое утро сюда стекаются около 350 тысяч человек, чтобы завоевывать мир, - подобно тому, как несколько веков назад корабли Британской империи с той же целью отправлялись отсюда.

Одним из этих 350 тысяч 11 сентября 2001 года был двадцатичетырехлетний Энди Пристон, недавно окончивший Университет Лафборо. Это был первый выпускник университета, взятый на стажировку в трейдинговую контору MacFutures. До его появления в этой, с позволения сказать, фирме предпочитали иметь дело с менее образованными, но более яркими личностями. Например, там работал трейдер по имени Роберто, который любил в середине рабочего дня скинуть одежду и вести торговлю с голой задницей.

\* City (англ.) - город

Пристон, худощавый троеборец с мягкими чертами лица, в тот день занимался обычным делом. Он работал скальпером - отслеживал ситуацию на мировых биржах, стараясь уловить колебания на рынках сложных производных инструментов на процентные ставки и облигации. Видя подходящее движение котировок, будь то вверх или вниз, он открывал позицию в соответствующем направлении, «срезая» себе за несколько секунд (максимум - минут) маленькую прибыль. Но торговля в тот вторник шла вяло. Пристон уже хотел было бросить это дело и отправиться поиграть в футбол, как вдруг почувствовал, что его компьютер вздрогнул. «Рынок как-то странно дернулся», - вспоминал он после. Переключив на SkyNews телевизор, висевший над торговым залом MacFutures, он увидел, как из башни Всемирного торгового центра в Нью-Йорке валит дым, а затем - как самолет врежется во вторую башню.

Перед глазами всего мира разворачивалась трагедия. Пристон же увидел нечто совершенно иное - благоприятную возможность.

Тут же вернувшись к своему столу, он продал акции и фьючерсы на нефть и купил с большим кредитным плечом\* все облигации европейских правительств, которые только торговались в тот момент, на десятки миллионов долларов. Его расчет был прост: оправившись от первичного шока, толпы инвесторов в панике ринутся в самые безопасные инструменты - в государственные облигации.

Пристон ничего предварительно не рассчитывал, на это у него не было времени. Это был чистейший инстинкт, абсолютно хладнокровный поступок, реализованный через компьютер с торговыми контрагентами, сидящими где-то в других частях света. За 20 минут он заработал несколько сотен тысяч долларов. Поняв, что это был теракт, а не случайность, Пристон, прежде чем биржи остановили торговлю, повторил сделку, на еще более крупную сумму.

Менее чем за час после того, как захваченный террористами самолет врезался в первую башню, Пристон заработал 1,5 миллиона долларов.

Когда несколько лет спустя Пристон рассказал мне эту историю, меня едва не стошнило. Он и сам чувствовал себя виноватым и перечислил 20 процентов полученной 11 сентября прибыли пожарному управлению Нью-Йорка. Но для коллег в Сити он стал легендой, героем, перед которым они

\* Кредитное плечо - средства, которые трейдер берет в долг у брокера. Кредитное плечо 1:1 означает, что трейдер занял сумму, равную его собственным средствам, 1:2 - в два раза больше собственных средств и т.д.

испытывали благоговейный трепет. Они даже придумали ему псевдоним, подходящий тому, кто знает, что действует правильно и ничего не боится, - Храброе Сердце.

\$\$\$

Мой путь, на котором я повстречаюсь с Храбрым Сердцем, начался тем же днем и практически в тот же момент, когда он почувствовал, как рынок дернулся. Я двигался на юг вдоль реки Гудзон, а прямо надо мной летел второй захваченный террористами самолет. Я жил примерно в 3 километрах от Всемирного торгового центра. В то утро я встал рано, поцеловал свою подругу Дженнифер Рейнголд, с которой мы уже давно жили вместе, тихонько вышел из дома и отправился на поезде в Филадельфию делать то, что на протяжении последнего года делал почти каждый день, - выпрашивать деньги на очередной журнал.

Новое тысячелетие началось для меня отвратительно. В первую же неделю компания Freedom Communications, которая четыре года финансировала деловой журнал для мужчин P. O. V.\*, сооснователем которого я был, перекрыла кислород. Ощущение было такое, будто мне отрезали руку или ногу. Чтобы запустить этот журнал, мы с партнером Дрю Мэсси опустошили свои кредитные карты и банковские счета. Наш продукт произвел впечатление на Freedom, и она выложила 18 миллионов долларов, а журнал Adweek в 1996 году признал нас «стартапом\*\* года». Но затем на доткомовскую\*\*\* диету подсади и другие деловые журналы, издания для мужчин стали жиреть и продвигать концепцию «пиво и красотики» гораздо агрессивнее, а мы застряли где-то посередине. И в то время как весь остальной мир приветствовал наступление новой эпохи (как ее окрестили по формальному признаку, тупо посмотрев в календарь), мы были вынуждены уволить 50 человек, включая самих себя.

Тридцатидвухлетний, на пороге кризиса среднего возраста, я полгода заливал депресняк вином, позиционируя это как учебу на сомелье.

\* Point of View (англ.) - точка зрения.

\*\* От англ, start-up - новая компания, новый проект.

\*\*\* От англ, dot-com - так в 1990-х годах стали называть многочисленные интернет-компании, которые стремительно развивались и породили невероятный бум в технологическом секторе и на фондовом рынке. В 2000 году этот пузырь начал сдуваться. Многие компании TMT-сектора (телекоммуникации, медиа, технологии) разорились, а индекс NASDAQ Composite, состоящий в основном из акций технологических компаний, с марта 2000 по октябрь 2002 года упал на 75 процентов.



Затем встряхнулся и отправился искать деньги под новую идею - журнал Justice\*. Этакое сочетание People и Law & Order\*\*, ответ на растущее увлечение Америки драмой реальной жизни. Conde Nast и Hearst согласились распространять журнал, а к концу лета один из крупнейших издательских домов Европы, Verda, был готов сделать его своим основным американским продуктом. Все договоренности и надежды рухнули вместе с башнями-близнецами, потонули в гигантском облаке серого дыма. Первым же пущенным обратно на Манхэттен поездом я добирался до дома, в то время как тысячи людей стремились вырваться из зоны «ноль»\*\*\*.

В Америке укрепилось выражение «после 11 сентября все изменилось». Именно так думал и я, когда преодолевал полицейские кордоны: в нижний Манхэттен, окутанный резким запахом, который будет держаться еще многие месяцы, пускали только местных жителей. Но среди всего этого безумия окружающий мир казался на удивление полным смысла, а все проекты, над которыми я работал, - глупыми и банальными.

В последующие несколько месяцев я носил еду спасателям, присутствовал на похоронах, описывал работу героев и сцены разрушения в зоне «ноль» для различных журналов. Некоторые из тех, о ком я писал, да и просто незнакомые люди позднее звонили мне и со слезами в голосе благодарили за статьи. Я постарался уделить больше внимания близким. Съездил во Флориду, чтобы помочь матери и отчиму, страдавшему от опухоли головного мозга, которая вскоре свела его в могилу. И сделал Дженнифер предложение. Это случилось в Индии, где я был с редакционным заданием, в Тадж-Махале, примерно в то время как еще один террорист пытался взорвать спрятанную в ботинке бомбу на трансатлантическом рейсе\*\*\*\*, а пакистанские и индийские войска стояли друг против друга на границе, бряцая ядерным оружием.

Новая Америка в полной мере открылась мне через 13 дней после страшных сентябрьских терактов, когда я оказался в нью-йоркском отеле

\* «Справедливость».

\*\* People («Люди») - американский еженедельный журнал о знаменитостях, издается компанией Time с 1974 года. Law & Order («Закон и порядок») - американский полицейский сериал, шел на телеканале NBC и кабельных каналах с 1990 по 2010 год.

\*\*\* Ground Zero - так в США стали называть место, где в результате теракта рухнули башни-близнецы Всемирного торгового центра.

\*\*\*\* 22 декабря 2001 года на рейсе Париж-Майами авиакомпании American Airlines террорист Ричард Рейд пытался взорвать спрятанное в ботинке взрывное устройство, но был обезврежен. Отбывает пожизненное заключение в США.

Hilton с десятком афроамериканских лидеров во главе с преподобным Джесси Джексоном. Несмотря на то что меня пригласил один из гостей, мое присутствие вызвало изрядное раздражение: предполагалось, что это будет закрытая для посторонних встреча, а тут в ряды людей, собравшихся для откровенного обсуждения за ужином вопросов о единении нации, затесался какой-то писака. Я прекрасно все понял и собрался уходить.

Но не успел. Присутствующие, от генеральных директоров до финансистов с Уолл-стрит и политиков, включая Карла Макколла, который вскоре станет кандидатом на пост губернатора штата Нью-Йорк от Демократической партии, взялись за руки и, прежде чем приступить к трапезе, склонили головы в молитве. Стоя в противоположном конце комнаты, я слушал ее, казалось, целую вечность, прежде чем Джексон открыл глаза и насмешливо уставился на меня. «Ты собираешься присоединиться к нам?» - как будто говорил его взгляд. Вклинившись между его преподобием и Макколлом, безработный белый парень стоял в одном кругу с десятком чернокожих лидеров, и всех нас объединяло чувство горя и потрясения.

«Ноша становится легче, - нараспев проговорил Джексон, - когда несешь ее вместе».

Именно такими в тот момент были настроения большинства американцев. Поэтому я решил заняться тем, что умел делать лучше всего, - созданием нового журнала. В рамках программы народной дипломатии Государственный департамент выделил более 4 миллионов долларов в год на новый журнал об американской культуре на арабском языке, который должен был продаваться в арабоязычных странах. У журнала не было ничего, кроме безвкусного названия Ni! - английского слова, известного каждому человеку на планете. Чтобы наполнить его, Госдеп нанял медиакомпанию TMG, специализирующуюся на выпуске клиентских изданий, которая, в свою очередь, наняла меня и ряд натурализованных арабов-американцев, включая умного и самоуверенного ливийца Фадила аль-Амина. Я должен был создавать публичное лицо Америки, чтобы демонстрировать его со страниц глянцевого журнала в той части мира, где нас больше всего ненавидят.

Было жутко интересно каждый месяц создавать «концентрат» Америки, объясняя, что такое бейсбол, культура Кремниевой долины или борьба между сторонниками соблюдения прав курильщиков и сохранения здоровья общества. Я согласился на эту работу с условием, что в журнале не будет места политике. Культура - первый камень в основании моста взаимопонимания. Пропагандисту или упертому идеологу делать в Ni! было нечего.

Но чем больше времени проходило после 11 сентября, тем утопичнее становилась миссия журнала. Конгрессмены активизировались: Hi! должен не показывать молодым арабам, как работает западное общество, а рассказывать им, почему Америка проводит правильную политику, стали настаивать они. Комиссия Госдепа из тупоголовых политических назначенцев стала внимательно просматривать содержание каждого номера перед его отправкой в печать, тем более что начавшаяся война в Ираке становилась все более непопулярной. Один из моих любимых разделов журнала назывался «Окно в Америку». Идея была проста - фотоэссе, показывающее, без прикрас и цензуры, как на самом деле выглядит Америка. Турнир по ловле окуней, сбор средств на борьбу с раком молочной железы, парад в День Пуэрто-Рико - все это были экзотические образы для большинства арабов, в которых местные СМИ разжигали ненависть к Соединенным Штатам. Но на одном из заседаний, когда с десятков высокопоставленных и высоколобых чиновников из Госдепа просматривали подготовленный к выходу номер, их руководительнице особенно не понравилась фотография классической западной сценки: туристы в сопровождении нагруженных тюками мулов выступают в поход по труднопроходимой местности.

Наша редакция всегда тщательно следила за тем, чтобы не совершить культурологической ошибки: мы не показывали подошвы туфель, обнаженные предплечья или другие вещи, совершенно безобидные для американцев, но могущие задеть чувства арабской аудитории. Однако мысли этой чиновницы витали совсем в другом полушарии. Она воздела вверх руку с фотографией так, будто это была иллюстрация Нормана Роквелла\*, и указала на мула - животное, которое при желании можно также назвать ослом. «Это не пойдет, - заявила она. - Слишком по-демократически»\*\*. И фотографию зарезали.

Пришло время заняться чем-нибудь другим. Полугодом ранее я получил письмо (обычное, не электронное) от лондонского трейдера по имени Магнус Гривз. Гривз был боссом Храброго Сердца, и ко мне у него

\* Норман Роквелл (1894-1978) - американский художник и иллюстратор, чьи работы пользуются большой популярностью в США. Около 40 лет он делал обложки журнала Saturday Evening Post. В 1943 году создал знаменитую серию картин "Американские свободы», которые объездили с выставками всю страну. Во многих работах уделял внимание изображению жизни в небольших городках, иллюстрировал материалы, посвященные гражданскому праву, борьбе с нищетой, исследованиям космоса. В 1970 году за яркие и характерные изображения американской жизни Роквеллу была вручена президентская медаль Свободы.

\*\* Осел - неофициальный символ Демократической партии США.

была простая просьба: не помогу ли я ему придумать идею для финансового журнала? В течение часа я в мельчайших подробностях описал ему все проблемы, связанные с таким бизнесом, и закончил списком вопросов, на которые он должен ответить, если намерен всерьез заняться этим делом. К моему изумлению, спустя какое-то время Магнус связался со мной и предложил стать его консультантом.

Размышляя над новым проектом, я вспомнил случай в Марокко. Работа в Ni! включала, в частности, двухнедельные поездки по арабским странам и встречи с сотнями молодых людей от Абу-Даби до Бейрута, где мы интересовались, что они думают о Соединенных Штатах. Самой запоминающейся стала встреча в Касабланке, где около двухсот студентов-журналистов, вдохновленных тем, что им отдали на растерзание настоящих американцев, набились в аудиторию, рассчитанную на 50 человек. В течение двух часов они лили на нас потоки брани, а наша небольшая группа, включавшая сотрудника посольства, старалась им противостоять. («Половина этих ребят никогда не видели живого американца, - сказал нам перед встречей ректор колледжа. - Они требовали, чтобы мы проверили, нет ли у вас с собой оружия».)

После окончания встречи толпа ринулась на нас, смяв немногочисленную охрану, - но, как оказалось, бояться было нечего. Про политику все забыли и засыпали нас вопросами: «Как можно найти работу в Америке? Как получить визу? Как заработать состояние?»

Один студент в красной кожаной куртке просил проинструктировать его, как сделать сайт, который бы рассказал марокканцам о хеви-метал. «Да здравствует Оззи!» - воскликнул он, выкинув руку с выставленными пальцами в классическом «металлическом» приветствии. Впоследствии я несколько месяцев помогал ему познакомить арабов с менее известной для них стороной американской культуры.

Другой студент в синем свитере застенчиво дожидался своей очереди. Когда мы уже собирались уходить, он отвел меня в сторону и так же настойчиво стал спрашивать о том, что, как он слышал, очень модно в Америке: «Как мне стать трейдером акциями?»

Настроения в мире изменились. Войну с терроризмом вели с помощью пуль, а не журналов, и весь остальной мир старался об этом не думать. А у себя на родине американцы слышали призыв президента Джорджа Буша –

\* Оззи Осборн (р. 1948) - британский вокалист, один из основателей и участник «золотого состава» группы Black Sabbath, которая считается одним из создателей жанра хеви-метал. После ухода из Black Sabbath Осборн начал сольную карьеру. В мире продано более 75 миллионов его записей (в США - более 30 миллионов).

все в магазины! Патриотический долг после 11 сентября заключался в безудержном потреблении.

Нулевые начались именно 11 сентября. Все, что было до этого дня, - лишь останки 1990-х. Тогда я еще не понимал, что определяющим для этого десятилетия в тот печальный день стал опыт Храброго Сердца, а не мой собственный. Я начну понемногу осознавать это в ближайшие месяцы и годы.

\$\$\$

Трейдера всегда можно отличить по часам. Это обручальное кольцо финансового мира, аксессуар, сообщающий понимающему наблюдателю о статусе его носителя. В часах трейдера обычно содержится столько металла, что из него можно сделать автомобиль для какой-нибудь восточноевропейской страны, а также множество прибамбасов внутри, - чтобы определение времени (навык, освоенный людьми еще пять веков назад) вновь стало трудным делом. Часы демонстрируют всем и каждому: «Да, я могу потратить 32 тысячи долларов на предмет, который работает не лучше, чем бесплатная игрушка, вкладываемая в коробку с кукурузными хлопьями».

Самые толстые из когда-либо виденных мною часов, Franck Mueller с римскими цифрами, растекающимися подобно образам на картинах Сальвадора Дали, украшали запястье двадцатидевятилетнего парня, который сжал меня в медвежьих объятиях в конце 2003 года, после того как я успешно пробрался по улочкам древнего Сити к назначенному месту встречи.

На руке Магнуса Гривза, чье имя, казалось, взято из древнеримской мифологии, эти часы смотрелись вполне соразмерно. Ростом под 2 метра и весом более 130 килограммов, Магнус казался еще больше, благодаря нормального размера голове, которая сидела на его крепком туловище, словно вишенка на вершине гигантской вазы с мороженым. Впрочем, в нем не было ничего устрашающего. Ухмылка с редкими зубами, сплюснутый нос, бритая голова - все это делало его похожим на дружелюбного Шрека.

«Старина, - сказал он, - добро пожаловать в мой уголок».

Вероятность того, что наши с ним траектории когда-либо пересекутся, была не выше, чем вероятность столкновения двух летящих в космосе метеоров. Он - не закончивший колледжа чернокожий канадец, заработавший состояние на трейдинге и живущий в элитной квартире в Лондоне. Я - белый американец, выпускник колледжа, неудачливый

предприниматель из медиаиндустрии, живущий на пятом этаже в доме без лифта в Нью-Йорке. Мы подтвердили теорию о том, что любые два человека на Земле знакомы друг с другом через пять рукопожатий. Он узнал обо мне от Роджера Каршана, бойфренда сестры подруги сослуживца моей жены.

До этого я объяснял Магнусу, как работает журнальный бизнес. Теперь же он был моим экскурсоводом в мире трейдерской культуры, начинающейся с часов. Это первая вещь, которую покупает добившийся чего-то трейдер. «Это показатель успешности твоей работы. И нужно, чтобы это ощущение сохранялось и в свободное от нее время, - объяснял Магнус приятным голосом, в котором смешивались характерный лондонский и его родной ванкуверский акценты. - Трейдеры любят покупать вещи, которые производят впечатление. Ребята наши молоды, и для них вполне естественно пускать пыль в глаза. Они любят демонстрировать всем, что у них все круто».

Следующей покупкой обычно идет автомобиль. Сочетание мощи и богатства в гараже компании MacFutures наглядно демонстрировало успешность ее трейдеров: «мерседесы», «бентли» и «феррари», включая серебряный кабриолет «Феррари-360» Магнуса, в который он закинул мою сумку, прежде чем мы отправились наверх посмотреть офис. Насколько я понял, ездить на чем-то проще «порше» для работников MacFutures было столь же неприемлемым, как явиться на свадьбу в майке.

Если же говорить о работе трейдеров Магнуса, то они не зарабатывали деньги - они их делали. Для большинства из нас время - это деньги. Отработал определенное количество часов - получил определенную сумму, будь то 8 долларов за час, если ты подросток в McDonald's, или 20 миллионов долларов за два месяца съемок, если ты Харрисон Форд. В MacFutures такая связь отсутствовала. Часы Breitling или автомобиль Lotus Esprit Turbo не равнялись шести месяцам работы - это было неожиданное вознаграждение за одно продуманное (или удачное) нажатие кнопки.

«Мы никогда не думаем о том, сколько процентов заработали, - рассказывает Магнус. - Мы думаем, сколько долларов нужно заработать в этом месяце. Если на твоем счету 50 тысяч долларов, это лишь депозит, с помощью которого ты делаешь еще 50 тысяч». Потерял эти деньги в январе - заработай их снова в феврале. И по новой. В MacFutures каждый день - Рождество, каждая ночь - выезд на пляж.

Идея, поначалу поселившаяся в голове Магнуса и заставившая его связаться со мной, называлась InBusiness - классный, стильный деловой журнал для мужчин. Это было очень похоже на мой последний журнал, R O. V, и у меня нашлось 18 миллионов причин, чтобы отговорить его.

Но он был непоколебим. Его родители познакомились в книжном магазине, и он на всю жизнь запомнил наставление отца: у тебя всегда должно быть что-нибудь почитать. Для Магнуса выпустить собственный журнал означало в полной мере последовать этому совету. Моя же роль как консультанта заключалась в том, чтобы помочь ему разработать эту идею до такой степени, чтобы ее можно было предложить крупному издательскому дому вроде Conde Nast или Time. Поэтому я покорно составлял редакционные планы, эскизы страниц (в одном из интересных вариантов названия два слова сливались в одно - busiNess), финансовые требования, пока однажды Магнус, почти произвольно, не упомянул о приложении для профессиональных трейдеров.

Trader Monthly\*. Вот это действительно была хорошая идея. Рекламодатели - они же сродни поклонникам теории исключительности арийской расы: ненавидят разнообразие и поклоняются беспримесной чистоте. У них есть элегантно определенное для мужчин, рассматривающих рекламу для женщин, и для женщин, заинтересовавшихся рекламой для мужчин, - «мусор». 97 процентов трейдеров - мужчины. И, что еще лучше для рекламодателей-нацистов, это идеальная целевая аудитория с точки зрения заработка: практически все эти мужчины делали шестизначные суммы (а некоторые, как я вскоре узнаю, и гораздо больше). Другими словами, среди них нет журналистов, подобных мне (то есть «мусора»), которые как баран на новые ворота тарашатся на рекламу виски ценой 200 долларов за бутылку.

Чем больше я говорил о Trader Monthly, тем меньше Магнус говорил о InBusiness. И вскоре после моего приезда в Сити мы вообще перестали вспоминать о его первоначальной идее.

\$\$\$

Поднявшись из гаража на несколько этажей, мы попали в торговый зал MacFutures - воплощение наиболее стремительно растущей (и, в конечном итоге, наиболее разрушительной) экономической силы десятилетия. Вскоре и я буду играть заодно с ней.

Первое, что бросилось в глаза, - женщины. Точнее, их отсутствие. Все 120 трейдеров лондонской штаб-квартиры MacFutures были мужчинами. (Печальное явление для поборников равноправия полов, но отрадное для рекламщиков.) Единственной женщиной в офисе была секретарь приемной.

\* «Ежемесячный журнал для трейдеров».

Второе, на что я обратил внимание, - их возраст. Почти всем было не более тридцати, а обращались они друг к другу по-панибратски, по прозвищам. Там был Бритва, трещавший со скоростью пулемета и беспрестанно предлагавший «сделку недели». Был Барный Дартс - хранилище всех знаний об этом виде досуга, который лишь с большой натяжкой можно назвать спортом. Неудивительно, что и дресс-код, если тут можно употребить это слово, соответствовал скорее фитнес-клубу. Если не считать часов размером с диск для метания, все они выглядели почти нищими. Стандартной формой одежды были джинсы или шорты, футболки и шлепанцы (Роберто в тот день милостиво сообразовал не обнажать свое тело).

- Главное, чтобы они чувствовали себя комфортно, - сказал Магнус, пожимая плечами. - Стресса и так предостаточно.

Все это дополнялось стойким запахом, исходившим от 120 мужчин, одетых для занятий спортом и обильно потеющих. Они сидели в двух одинаковых комнатах, набившись, как селедки в бочке, да еще опутанные проводами. «Ощущение было такое, будто работаешь в каком-то подпольном цехе», - вспоминает сейчас Храброе Сердце.

Перед каждым трейдером располагался торговый терминал размером метр на полтора с шестью экранами. Некоторые пытались как-то облагородить рабочее место - тут фотография с футбольного матча, там стикер с напоминанием о правилах удачной торговли - так узник пытается обустроить свою камеру. На одном экране шли новости. На другом, где был терминал Bloomberg, отражалась вся финансовая информация, доступная современному человеку. Еще на двух экранах были графики; несколько нажатий на клавиши - и вот тебе тренды и сопоставления. Два последних, самых важных - торговых - экрана представляли собой ворота в мир «электронной торговли». 120 трейдеров Магнуса могли в режиме реального времени покупать и продавать инструменты от Чикаго до Гонконга и от Будапешта до Йоханнесбурга.

До относительно недавних пор биржевой трейдинг был уделом небольшой группы специалистов. Трейдеры муниципальными облигациями совершали операции с ними в Нью-Йорке, трейдеры пшеницей торговали ею в Чикаго и т.д. Ты отвечал за свой контракт, физическая торговля которым велась прямо перед тобой, и этот контракт тебя кормил. Некоторые зарабатывали огромные состояния, но в большинстве своем трейдеры служили лишь посредниками, организующими сделки между финансовыми институтами, паевыми фондами или, например, для брокера, управляющего пенсионным счетом. Десятилетиями это посредничество обеспечивало финансисту с Уолл-стрит устойчивое положение, новую машину каждые два



года, дом в пригороде по соседству с врачом, юристом и корпоративным менеджером.

Ситуация начала меняться, когда Магнус, шустрый студент-математик, считавший учебу в колледже не чем иным, как четырехлетней отсрочкой на пути к богатству, прибыл в Сити в 1996 году. Ведущий швейцарский банк UBS взял его практикантом в торговый зал Лондонской международной биржи финансовых фьючерсов и опционов (LIFFE). Все в финансовом мире называли ее The Life - «Жизнь». И по праву. Биржа была создана в 1982 году для торговли валютами после того, как Великобритания начала либерализацию финансового сектора. К тому времени, как Магнус появился в Лондоне, жизнь на бирже была ключом - здесь запускали торговлю все новыми и новыми финансовыми инструментами.

Тем не менее торговля пока велась так же, как до этого она веками происходила на биржах. Трейдеры теснились в торговом зале (его еще называли «ямой»), как регбисты перед началом розыгрыша мяча, выкрикивая заказы либо используя сложную систему знаков руками: кисти ладонями внутрь означали «покупку», ладонями наружу - «продажу»; пальцы, выброшенные вверх, - значение от 1 до 5, пальцы в горизонтальном положении - от 6 до 10. В течение шести с половиной часов парни, которые могли пробиться ближе, крикнуть громче и поднять руку выше, заключали наиболее удачные сделки. Именно поэтому биржевая торговля долгое время была раем для мужчин - бывших спортсменов, таких как бывший лидер школьной баскетбольной команды Магнус Гривз.

Электронная торговля обрекала этих зверей из торговой «ямы» на вымирание, и Магнус был одним из первых, кто осознал это. С тремя партнерами, включая Джейми Маклеода, который предоставил основную сумму, Магнус создал MacFutures, арендовал небольшой офис в Сити, закупил оборудование и стал получать деньги, «играя» на компьютере. Его примеру постепенно стали следовать и другие работники Сити.

Положение MacFutures в Лондоне в начале нулевых было сродни монополии, которая во время золотой лихорадки в Калифорнии дает в аренду поддоны для промывки песка и продает джинсы. По мере того как «яма» Life пустела, ручеек беглецов с биржи превратился в речку, а затем - в ревущий поток. MacFutures стала местом, где люди обучаются электронной торговле. В обмен на долю в торговом обороте Магнус предоставлял им волшебные ящики с информацией и доступом к мировым рынкам. Бизнес рос стремительно. Магнус стал открывать офисы по всему миру, отлавливая беглецов из торговой «ямы» в каждом финансовом центре - Нью-Йорке, Сиднее, Париже, Майами, Гибралтаре. В 2003 году MacFutures работала в 10 городах, под ее началом было 550 трейдеров.

Никто из этих парней не был посредником, эту задачу теперь выполняли в основном компьютеры. Официально они назывались трейдерами, торгующими на собственные средства. Фактически же они были рядовыми спекулянтами. MacFutures называли «аркадой\*» - вполне подходящий термин для комнаты, набитой парнями, играющими в видеоигры по высоким ставкам. За яркой витриной скрывалась истинная сущность такой деятельности - глобальное казино.

В начале нулевых столы трейдеров дымились. Храброе Сердце, которому теперь было 27 лет, забабхивал почти по миллиону долларов в месяц. За два года после 11 сентября он показал себя настолько успешным трейдером, что Магнус, используя его как образец, постепенно стал реорганизовывать компанию. Вместо того чтобы подбирать обломки с Life и переучивать их на специалистов по электронной торговле, Магнус стал приглашать и обучать скальпингу умных выпускников с хорошей интуицией и математическими способностями.

Работали эти ребята в тишине. В отличие от кино, где торговый зал всегда шумный, здесь оживление наступало лишь во время затишья на рынках - тогда можно было и отвлечься, и пошутить. Когда же приходило время делать деньги, не было ни криков, ни телефонных звонков, никто не принимал заявок, как посредник-брокер. Люди сидели, уставившись в экраны, высматривая тренды, отслеживая новости, наблюдая за открытием рынков - за всем, что могло дать им преимущество. Хотя большинство обычно специализировалось на двух-трех контрактах, будь то новозеландский доллар, называемый киви, или VobI (тип немецких государственных облигаций), - компьютеры Магнуса давали буквально сотни тысяч возможностей для торговли.

Иногда тишину нарушал парень, которого Магнус называл аналитиком, а на самом деле он был скорее похож на ведущего, сообщающего новости по громкоговорителю: «Данные по безработице во Франции». Или «в Австралии». Или «в США». Я не помню, да это и не важно. Трейдеру даже не обязательно в данный конкретный момент времени знать, чем именно он торгует. Сло́ва из второй части названия MacFutures ему было вполне достаточно. Изначально фьючерсы придумали, чтобы фермер мог весной зафиксировать цену на свою продукцию, которая у него появится лишь осенью. Компании по производству продуктов питания (и трейдеры) затем могли перепродавать права на поставку этой продукции в определенный момент времени в будущем, но фермер был защищен: он не разбогатеет в случае роста цен, но и не разорится в случае их падения.

\* От англ. arcade - зал игровых автоматов.

В 1970-х годах фьючерсы стали приобретать популярность у компаний как инструмент, дающий возможность зафиксировать процентные ставки, а также в виде опционов в качестве стимула для руководства.

Но то, что поначалу имело благородные цели (рынок позволял гарантировать поставки продовольствия), теперь превратилось в подпитку для глобального казино. Все более мощные и быстрые взаимосвязанные компьютеры создавали бесчисленное количество синтетических ставок, а экономическая арифметика превратилась в подсчет очков в этой игре. Идея купли и продажи материального актива уступила место ставке на то, будет ли контракт (любой) торговаться по определенной цене в определенное время. Единственное, что имело значение для скальперов, - волатильность. Им было абсолютно безразлично, движется рынок вверх или вниз, главным их врагом был пассивный рынок. Поэтому они шарили по мировым биржам в поисках волны, на которой можно прокатиться, и, когда аналитик замечал рябь на поверхности, толпа трейдеров могла ринуться в любое место, чтобы с помощью компьютера в мгновение ока оторвать себе кусочек - или расстаться с ним в пользу более удачливого мародера. Это мало чем отличалось от спора о том, какая из двух сидящих на проводе птиц взлетит первой.

Для каждого, кому компьютеры Магнуса предоставляли прямой доступ на рынок, двери глобального казино были открыты 24 часа в сутки. Правда, команда MacFutures предпочитала работать, когда шла торговля на европейских рынках, а потом отправляться пожинать плоды своего мародерства. А вот в сиднейской компании TransMarket Group трейдеры работали в три смены, как на заводе. Они торговали круглосуточно, и для них игорным залом была вся планета Земля, с вращением которой закрывались одни рынки и открывались другие.

Казино заботилось, чтобы у игроков всегда были деньги. Фьючерсные биржи позволяли трейдерам торговать с кредитным плечом, в 200 раз превышающим стоимость контракта, так что, вложив 20 тысяч долларов в какой-нибудь синтетический контракт вроде движения австралийского доллара против доллара канадского, можно было открыть позицию на 4 миллиона долларов. При таких ставках в случае изменения цены на одну десятитысячную доллара (минимальное возможное отклонение цены, называемое «пипс») вы могли заработать состояние. Или лишиться его.

**\$\$\$**

Процесс обучения практикантов в MacFutures включал определение приемлемого для них уровня риска. Те, кого идея распылить в электронном

эфире целое состояние лишала присутствия духа, в трейдеры не годились. Еще в начале нашей совместной работы с Магнусом я поинтересовался, каков его личный уровень риска. Легко и непринужденно, что лишь подчеркивало значимость сказанного, он ответил одним словом: «Безграаанннииччччный».

По мере формирования концепции Trader Monthly менялись и суждения Магнуса относительно возможностей развития этого проекта. Издание журналов - рискованный бизнес. Как сделать так, чтобы не погореть на этом?

Магнус ежедневно размышлял над соотношением «риск/доходность» этого проекта. Во время визита в его лондонский офис я заметил в этой пропитанной тестостероном комнате двух человек не от мира сего: они как будто сидели в стеклянной клетке, с той только разницей, что звери, за которыми нужно было следить, находились снаружи. Магнус назвал их «самыми важными людьми в торговом зале». Официально их должность называлась «риск-менеджер». Хотя они не мешали трейдерам Магнуса пользоваться возможностями для зарабатывания денег, их главной задачей было следить за тем, чтобы никто не вышел за рамки и не нажал на кнопку самоуничтожения.

В нулевые подобные опасения не были лишены оснований. С геополитической точки зрения поворотный момент в этом десятилетии произошел за несколько месяцев до этого, в марте 2003 года, когда возглавляемая США коалиция вторглась в Ирак в поисках несуществовавшего оружия массового поражения. Эта грубейшая ошибка подорвала наше моральное превосходство в войне с терроризмом и сделала и без того обреченный проект Hi! практически нереализуемым. Впрочем, именно работая с Магнусом, я обнаружил тайник с самым мощным и опасным оружием массового поражения нулевых. Он был расположен не в недрах дворца Саддама Хусейна, а в торговых залах по всему миру.

В обоих случаях современная технология многократно усиливала опасность. Вместо того чтобы запугивать соседей, обладающая биологическим или ядерным оружием страна-изгой могла угрожать всему миру. В финансовом мире трейдер прошлого, видимый всем, работавший в «яме» на одном рынке, представлял весьма ограниченную опасность. Но теперь любой аноним, сидящий за торговым терминалом, соединенным с любой биржей планеты, и вооруженный практически неограниченной суммой долга, мог спровоцировать разрушения мирового масштаба.

Финансовые мошенники рекой стекались в Сити, который одним из первых перешел на электронную торговлю. Когда я посетил Лондон, еще

свежи были воспоминания о Нике Лисоне, двадцативосьмилетнем трейдере старейшего британского банка Barings. На прощание он оставил на своем рабочем столе записку из одного слова («Извините») и 1,3 миллиарда долларов убытков, спрятанных на скрытом в банковских компьютерах счете номер 88888. Barings, который финансировал еще покупку штата Луизиана, обанкротился тремя днями позже\*. («На днях в пабе со мной произошел интересный случай, - рассказывал позднее одному из наших репортеров Лисон, после того как четыре года отсидел в тюрьме, а Эван Макгрегор сыграл его в фильме, поставленном по написанной им книге. - Ко мне подошел парень-ирландец, похлопал по спине и сказал: “Знаешь, Ник, если они не понимают шутку, пошли их куда подальше”».)

К 2003 году мошеннические схемы стали более изощренными, а названия им подбирали из шпионских боевиков. Многие схемы не считались незаконными. Годом ранее трейдер из Сити по имени Энтони Уорд, спрятавшись за экраном компьютера и пользуясь анонимностью участников торгов, скупил на бирже Life фьючерсные контракты на какао, искусственно создав на рынке его дефицит, за которым последовал рост цен. На этой операции Уорд заработал прозвище Шоколадный Палец (по аналогии со злодеем из фильма про Джеймса Бонда\*\*) и 15 миллионов долларов прибыли\*\*\*.

Тем временем в нескольких кварталах от офиса Магнуса пять трейдеров Citigroup планировали операцию, которую они назвали «Доктор Зло» по имени кинематографического противника супершпиона Остина Пауэрса. Их план, реализованный в августе 2004 года, включал продажу не принадлежавших им государственных облигаций на 16 миллиардов долларов за несколько секунд (такая агрессивная операция называется продажей без покрытия). Укрывшись за своими экранами, они ввели в заблуждение целый рынок, которому было невдомек, что продажи проводит всего одна группа трейдеров. Их действия спровоцировали панику в европейских столицах и обвал котировок. Но несколько минут спустя трейдеры Citigroup откупили облигации по гораздо более низким ценам,

\* Лисон пришел в основанный в 1762 году банк Barings в конце 1980-х годов. С 1992 года, работая трейдером в сингапурском подразделении банка, Лисон проводил несанкционированные сделки с фьючерсами и опционами, умудряясь докладывать об убыточных операциях как о прибыльных. Крах произошел в начале 1995 года, когда после землетрясения в Кобе (Япония) ситуация на рынке окончательно обернулась против Лисона. Нидерландская финансовая группа ING купила разоренный Лисоном Barings за 1 фунт стерлингов.

\*\* Имеется в виду фильм «Голдфингер» («Золотой палец») 1964 года.

\*\*\* Британские регуляторы проводили расследование операций Уорда на рынке какао в 2002 году, однако его результаты не были опубликованы.

чтобы закрыть свои короткие позиции\*, попутно положив в карман ни много ни мало 20 миллионов долларов. Их действия заставили регуляторов провести масштабное расследование, чтобы понять, как пять трейдеров одного банка смогли поставить под вопрос способность европейских правительств обслуживать свои долги\*\*.

Магнусу тоже не удалось избежать проблем. В начале существования MacFutures в компании работал двадцатисемилетний выпускник Итона и бывший сотрудник Credit Suisse Джон Хо Парк. За два дня перед Рождеством в 1998 году он в точности воспроизвел рецепт Ника Лисона: трейдер втайне открывает позицию, а затем с помощью компьютера все увеличивает и увеличивает ее в бесплодной попытке закрыть образовавшиеся убытки. Он потерял 10 миллионов долларов на фьючерсах на немецкие облигации, а поскольку его сделки частично проводились от лица MacFutures, компания тоже лишилась нескольких сотен тысяч долларов и чуть не обанкротилась. («Я как-то встретил Джона на улице, - рассказывал мне Магнус. - Этот хрен носил те же Rolex, что и тогда, когда работал у нас. Я еле сдержался, чтобы не подойти к нему, не сорвать с запястья эти часы и не поквитаться с ним».)

Магнус размышлял, какие горизонты могут открыться с Trader Monthly, и нутро подсказывало ему: безграааннииччные. Кроме того, я казался ему человеком родственным по духу. Двадцатилетним парнем я постоянно находил препятствия, которые нужно преодолеть, неудобные ситуации, из которых нужно выбраться, чтобы проверить собственный характер. По правде говоря, это самое типичное ребячество - бег с быками в Памплоне, скоростные гонки на шоссе и прочие дурацкие испытания, у которых одна-единственная цель: доказать, что ты - мачо. Среди таких испытаний был месяц, проведенный в одном из подразделений уличной банды Bloods\*\*\* в Северной Калифорнии; закончилось оно после того, как напичканный наркотиками бандит проколол мне барабанную перепонку. Жизнь - бесконечная гонка за адреналином.

\* Короткой называется позиция в результате продажи инструмента, длинной - в результате его покупки.

\*\* В начале 2005 года Citigroup отстранил от работы трейдеров, участвовавших в операции «Доктор Зло». Расследованием этой сделки, которая была проведена на 11 европейских рынках, занимались регуляторы Великобритании, Франции, Италии, Германии. В июне 2005 года британское Управление финансовых услуг наложило на Citigroup штраф в 14 миллионов фунтов стерлингов (более 20 миллионов долларов).

\*\*\* Одна из крупнейших уличных банд Лос-Анджелеса, была создана в 1972 году. Затем распространила свою деятельность и на другие города США.

Но в конечном итоге я направил свою энергию в предпринимательское русло. Здесь тоже был риск. Чтобы реализовать свою мечту, я оставил теплое местечко шефа вашингтонского бюро журнала Forbes и потратил тысячи долларов с кредитной карты, чтобы запустить свой первый журнал – P. O. V. Но это уже была конструктивная, а не бессмысленная гонка за адреналином.

И вот теперь жизнь предоставляла новый шанс. Trader Monthly давал возможность учесть уроки P. O. V. и начать издавать журнал для гораздо более четко очерченной и желанной аудитории, с более продуманной бизнес-моделью: вместо того чтобы впустую тратить миллионы, предлагая оформить подписку, мы собирались отправлять журнал каждому профессиональному трейдеру в стране бесплатно.

Кроме того, соотношение «риск/доходность» сместилось в пользу второй части. Деньги никогда не были для меня главной движущей силой - ни как для журналиста, ни как для предпринимателя. Пробег у моей машины, слегка помятой от парковок на улице в течение долгих лет, приближался к 150 тысячам километров, но ездила она хорошо. В гостиной моей квартиры не было кондиционера, но она была очень уютной. Любимые мною дорогие вещи - хорошую еду и вино - я сделал частью своей профессиональной жизни. Я был главным ресторанным критиком популярного еженедельника Time Out New York, и у меня была небольшая фирма по торговле вином: я покупал на аукционах ящики для клиентов, а комиссионные брал бутылками, а не деньгами.

Но сейчас вопрос финансовой безопасности стоял весьма остро. Дженнифер была беременна; наш первенец Сабрина, с угольно-черными глазами и белокурыми волосами, должна была появиться на свет в марте 2004 года. «Начав торговать, я сделал много денег, - объяснил мне однажды Магнус. - Но по-настоящему успешным я стал лишь тогда, когда на меня стали работать другие трейдеры». Так во что же обойдется попытка соединить друг с другом всех трейдеров в мире? Дома с садиком и образовательного фонда для Сабрины будет достаточно, думалось мне.

Но, пожалуй, больше всего меня привлекала энергия, с которой Магнус взялся за дело и которая, казалось, могла изменить мир. Утопия, в которой все уголки планеты связаны между собой и мы все говорим на одном языке, стала реальностью, оставив далеко позади идеалы, на которых базировался Ни!. Разница была лишь в том, что здесь связь осуществлялась через компьютеры, а роль эсперанто играли деньги.

Вскоре после посещения офиса Магнуса я позвонил ему.

- Слушай, Магнус, я хочу, чтобы ты перестал платить мне.

- Не понял...

- Я больше не хочу, чтобы ты платил мне. Хочу, чтобы мы были партнерами. А партнеры не должны платить друг другу. Лучше вложи эти деньги в компанию.

- Старина, - сказал он, - я уже несколько месяцев жду, когда ты это скажешь.

И вместо того, чтобы разрабатывать бизнес-план, с которым можно было пойти по медиакомпаниям, мы сами решили стать медиакомпанией. Наши знания и опыт дополняли друг друга, как инь и ян. А с точки зрения восприятия риска Магнус видел, что мы готовы действовать вместе в любой ситуации и никто не намерен нажимать на тормоза. Мы придумали для нашей компании безграаанннииччное название - Doubledown Media\*. И на этой платформе планировали разработать столько хороших медиаконцепций, сколько сможем.

Поскольку у Магнуса тоже был ребенок (его жена Элайза недавно родила сына Феликса), мы применили принципы риск-менеджмента. Журнал не начнет издаваться, пока мы не найдем рекламодателей. И Магнус не будет полностью финансировать проект. Скорее всего, он вложит 500 тысяч долларов, а чтобы привлечь еще 2 миллиона (примерно столько, по нашим расчетам, требовалось для запуска издания), пустит шапку по кругу. Я буду управляющим. Я ничего не буду получать до того, как мы привлечем дополнительные деньги, а после моей зарплаты просто должно хватать на жизнь. Каждый из нас получал по 50 процентов акций; Магнус или его соинвесторы могли увеличить свою долю в зависимости от вложенной суммы. Таким образом, у него был стимул хорошо финансировать компанию, а у меня - экономно вести дела.

Нашу договоренность мы скрепили, как партнеры в фильмах с участием Джимми Стюарта\*\*, - рукопожатием.

В течение последующих двух лет ни мне, ни ему не требовалось больше никаких контрактов.

\$\$\$

Генеральный директор Refco Филлип Беннетт выглядел как классический бессердечный киношный злодей - руководитель корпорации: идеальная прическа, ровнехонький пробор, сшитый на заказ костюм.

\* Double down - двойная ставка (в карточной игре блек-джек). См. начало главы 4.

\*\* Джеймс Стюарт (1908-1997) - популярный американский киноактер, играл в вестернах, триллерах Альфреда Хичкока, фильмах для семейного просмотра.



Дикция, поставленная в Кембридже. Говорил он законченными предложениями, которые скатывались с его языка, как фразы из сценария. Вскоре выяснится, что этот образ и на самом деле соответствует его сущности. Но в начале 2004 года, когда я сидел в его нью-йоркском офисе во Всемирном финансовом центре и, окруженный весьма ценными произведениями из коллекции современной фотографии, ожидал директора по маркетингу Refco, Беннетт примеривал на себя совсем другую роль - крестного отца журнала Trader Monthly.

Впрочем, он этого не осознавал: у него был собственный интерес, порожденный желанием превратить Refco из фьючерсной брокерской компании в гиганта Уолл-стрит. Если попытаться изобразить трансформацию Refco с помощью жестов, которыми пользовались трейдеры в «яме», можно было бы поднести ко рту большой и указательный пальцы, как будто затягиваешься косяком. Здесь были бы и игра слов (Refco - reefer\*), и отсыл к поведению курильщика-наркомана, которое зачастую сопровождается правонарушениями. Устойчивому подъему Refco сопутствовали более сотни замечаний от федеральных регуляторов, включая штрафы за многочисленные попытки манипулирования рынком свиной грудинки и других сельскохозяйственных биржевых товаров. Несмотря на все эти нарушения, а может быть, и благодаря им, Refco постепенно росла вместе с фьючерсным рынком, набрав 200 тысяч клиентов в 14 странах и доведя выручку до 1,9 миллиарда долларов, а чистую прибыль - до 187 миллионов.

Но Беннетту, который возглавлял компанию с 1998 года, хотелось большего. Он готовился сделать Refco публичной компанией, рыночная капитализация которой, как ожидалось, составит около 3 миллиардов долларов. Это дало бы ему средства для расширения бизнеса и репутацию - для реализации далекоидущих намерений. До недавних пор в мире об этой компании ничего не было слышно (если не считать того случая, когда в 1994 году стало известно, что первая леди Хиллари Клинтон превратила 1 тысячу в 100 тысяч долларов, торгуя фьючерсами на скот под руководством брокера Refco Роберта «Реда» Боуна). И вот теперь Refco предстояло заняться совершенно несвойственным ей делом - маркетингом и рекламой.

Так я познакомился с Робертом Меркореллой, приятным человеком лет сорока с копной темных волос. На его визитке красовалась должность «старший вице-президент»; весь маркетинговый отдел компании, оцененной

\* Сигарета с марихуаной (амер., разг.).

на уровне General Mills и Chrysler, состоял из него одного. Меркорелла, как объяснил мне Магнус, собирается ударить из всех орудий, чтобы реклама Refco дошла до каждого человека в мире трейдинга. И Trader Monthly подходил для этого как нельзя лучше.

Меркорелла пошел к Беннетту, и тот подписал наш первый контракт: рекламная кампания на 360 тысяч долларов в течение первого года публикации. Это была огромная сумма даже по меркам таких ведущих изданий, как Fortune или Forbes. Для Refco же это была сущая мелочь, а для нас - доказательство удачной концепции нашего журнала.

Все сложилось даже еще лучше. Беннетт вел наступление не только на маркетинговом фронте, но и скупал небольшие компании, работавшие с производными инструментами. Как раз в то время, когда мы с Магнусом договорились о партнерстве, Беннетт сделал MacFutures предложение о поглощении за 50 миллионов долларов. Даже после раздела полученных денег с партнерами и уплаты налогов у Магнуса осталось достаточно средств, чтобы самостоятельно финансировать Doubledown Media. Это было безответственное решение, ведь теперь все финансовое бремя ложилось на его плечи. Но именно так способен поступить человек с безграничным уровнем восприятия риска, если он по-настоящему во что-то верит.

Когда мы скрепили наш договор рукопожатием, я торжественно пообещал: «Я буду обращаться с твоими деньгами как со своими собственными». За полтора года нашего общения Магнус несколько раз бывал в моей квартире в Нью-Йорке, заставленной мебелью из редакции Р. О. У. Он знал, что я, приезжая в Лондон, ночую на раскладушках у друзей. В Нью-Йорке я как ресторанный критик водил его в лучшие заведения, оплачивая съеденные нами блюда за счет журналистской работы, часто ночной. Он полностью доверял мне, а я - ему. Я сформулировал философию нашей операционной деятельности: во-первых, тратить так мало, как только можно, чтобы хорошо выполнить работу; и, во-вторых, проявлять максимум креативности, чтобы добиться результата в исполнении первого пункта. Мы стали называть это «системой двойной ставки»\*.

Я нашел офис площадью 650 квадратных метров в одном из самых снобских районов Нью-Йорка - на Сорок четвертой улице между Пятой и Шестой авеню, неподалеку от яхт-клубов Нью-Йорка, Гарвардского и Пенсильванского университетов, отелей Royalton, Mansfield и Algonquin, а также ресторана Daniel Boulud, славящегося гамбургером с фуа-гра за 28 долларов. Помещение обходилось нам всего в 7 тысяч долларов в месяц,

\* «Doubledown Way».

что составляло примерно пятую часть от обычной для этих мест арендной ставки. Это был бункер практически без окон, сданный в субаренду на 30 месяцев (наименее востребованный вид краткосрочной аренды). Чтобы обставить этот склеп, я попросил выезжавшую из него юридическую фирму не выбрасывать мебель. В результате мы заполучили громоздкие деревянные столы, стулья и целые ряды картотечных шкафов.

Прошерстив газеты частных объявлений, мы набрали подержанные компьютеры, на которых все время обнаруживались какие-то программы, - остатки былой роскоши после краха доткомов за четыре года до этого, распроданной за 10 процентов от первоначальной цены. Следить за работавшими с постоянными перебоями компьютерами мы пригласили компанию Helix Systems. Она состояла из двух человек, которым мы предоставили небольшую комнатку, а они за это служили нашими системными администраторами. Мы не стали нанимать ассистентов, чтобы проверять подлинность информации (и уж тем более мы не собирались публиковать статьи без факт-чекинга), а набрали стажеров. В течение года они проходили практику и делали множество мелких, но столь необходимых дел, благодаря которым и появляется медиапродукт.

Но самое главное, я попытался снова собрать свою команду из В. О. V, выбрав лучших из лучших. В результате в стартапе, берегущем каждый цент, появились профессионалы высочайшего уровня; дополнительным плюсом, и немалым, было то, что все они ранее уже работали вместе. Флориан Бэчледа, дизайнер с врожденным чувством элегантности, будет следить за тем, чтобы журнал выглядел богато. Тай Уэнгер, стремящийся к совершенству в каждом слове, станет редактором раздела «Стиль жизни» и будет писать аналитические материалы. Специалист по рынкам Рич Блейк - остер на язык, грудь колесом, ведет себя как настоящий трейдер - будет освещать финансовые аспекты.

Безудержная Рэйчел Пайн, специалист по печати и рекламе, взялась отвечать за внешние связи, а Марк Фэйфер, безукоризненно организованный и безупречно честный, возглавил финансовый отдел. В Doubledown он был нашим риск-менеджером.

Это была команда единомышленников, преданных друг другу и мне лично. Именно я стал первым работодателем прекрасно владеющего словом Брайана Доусона, который теперь отвечал за выпуск и соблюдение дедлайнов. В музыкальном журнале Blender его выбрали «сотрудником года», но он отказался от причитавшегося ему недельного отдыха в особняке владельца журнала Феликса Денниса на карибском острове Мюстик, чтобы присоединиться ко мне в Trader Monthly. Уэнгер отказался от работы по

исследованию лучших полей для гольфа в журнале Travel and Leisure Golf. Фэйфер, весь профессиональный опыт которого диктовал ему избегать риска, оставил более стабильную и высокооплачиваемую работу в Viacom.

Ситуация с Рэйчел Пайн была более сложной. Помимо P. O. V она долгое время работала у Харви и Боба Вайнштейнов, основателей киностудии Miramax Films. За годы работы у нее сформировалось такое глубокое чувство неприязни к ним, вызванное тем, что они не уважали ее труд, что она даже написала роман, не пожалев яду для братьев-продюсеров, спрятанных под вымышленными именами. В порядке любезности я прочел черновик ее романа, а она посвятила его моей «изящной» дочурке. Дженнифер от этого жеста бросило в дрожь, как бросало всякий раз, когда Рэйчел доставала меня утренними звонками, особенно когда мы находились на отдыхе. Я же считал это проявлением жгучей преданности. В этот раз, надеялся я, мы добьемся успеха.

\$\$\$

Во время одного из визитов Магнуса в Нью-Йорк мы решили придумать слоган, который бы емко выражал сущность нашего журнала. В поисках вдохновения мы отправились в популярное место встречи нью-йоркских трейдеров - ресторан Тао.

Место встречи, впрочем, - не совсем верные слова. Это был рынок человеческого мяса, одно из мест, где совершается классическая уолл-стритовская сделка: красота за деньги. Бледные, слегка располневшие парни в костюмах от Kiton за 4 тысячи долларов покупают выпивку для податливых женщин, одетых так, что мама дорогая. Громкая музыка очень удачно заглушает вялую беседу, и сосредоточиться на чем-то здесь крайне сложно. Поэтому мы поднялись в бар на втором этаже, откуда был виден гигантский, улыбающийся золотой Будда, надзирающий за творящимся у его ног безобразием.

Магнус был в хорошем настроении. Выудив из портмоне фотографию, он с гордостью отца, восхищающегося сыном в новехонькой бейсбольной форме, продемонстрировал черный «ламборгини-мурчиелаго», выглядывающий из брюха «Боинг-747» авиакомпании Virgin Atlantic. Помимо Doubledown Магнус финансировал автогонки с вполне себе рыночным названием - «Бег быка»\*. Поскольку весь смысл таких соревнований заключается в том, чтобы продемонстрировать тачки, за которые заплачены несусветные деньги, Магнус решил доставить свою новенькую крошку

\* «Bull Run». На рынке так называют быстрый рост котировок.

стоимостью 300 тысяч долларов на старт гонки в Лос-Анджелес. Но вместо того чтобы отправиться в долгое морское путешествие через Панамский канал, она, как и ее хозяин, полетела первым классом.

Я немного поразмышлял над абсурдностью этой ситуации и той радостью, которую Магнус от нее получает. А затем, за кружкой эля Bass, стал допытываться, что же движет трейдерами.

Магнус мыслил последовательно. Он обожал все структурировать и раскладывать по полочкам, поэтому, подумав немного, выдал лаконичную трехступенчатую формулу: «Во-первых, нужно увидеть деньги, увидеть возможность их получить. Во-вторых, нужно знать, как завладеть ими. В-третьих, хочется насладиться плодами своего труда, получить лучшее из того, что может предложить жизнь».

Пока я слушал Магнуса и вспоминал его многочисленные истории из жизни финансистов, у меня в мозгу что-то щелкнуло. Я схватил салфетку и выплеснул на нее три слова, в которые попытался вложить все, что он мне только что объяснил. Он расплылся в улыбке от уха до уха, глядя на мои каракули, в которых, казалось, отразился дух времени: «Увидь, добудь, потрать».

Эти три слова и стали путеводной звездой для меня и моих коллег летом 2004 года. Официально мы начинали работать в июле, а до этого времени моя редакционная команда регулярно собиралась в баре White Horse в районе Гринвич-Виллидж\*. Известность в литературных кругах этому бару принес поэт Дилан Томас, который полвека назад выпил здесь 18 стаканов виски, после чего впал в кому и умер. Об этом факте свидетельствует памятная табличка.

Наши редакционные летучки в White Horse проходили просто. Я называл черту характера или сферу интересов трейдеров, выявленные по результатам бесед с Магнусом и посещений торгового зала MacFutures, а затем мы придумывали увлекательный способ отразить эту тему в контексте «Увидь, добудь, потрать». Примерно тем же я занимался в журнале *Hi!*, выискивая темы из американской жизни, которые были бы интересны арабской аудитории; в данном случае наша аудитория представлялась столь же инородной.

Первые две части, обеспечивающие трейдерам средства к существованию («увидь» и «добудь»), мы освещали, описывая торговые стратегии, которые можно применить на любом рынке. Джонни Чэн, десятикратный чемпион Мировой серии покера, подписался вести на удивление пронизательную колонку о параллелях между этой игрой и

\* В первой половине XX века Гринвич-Виллидж был пристанищем богемы, в 1950-х годах - одним из центров движения бит-поколения и фолк-рока.

рыночной торговлей. Мы придумали ироническую рубрику «Крутые яйца», в которой люди самых разных профессий - от летчика-испытателя до змеелова - объясняли, как они управляют риском. («Я не боюсь высоты, - рассказывал парень, ремонтирующий антенны на небоскребах, - но уважаю ее».) Управляющий хедж-фондом Джонатан Хениг согласился вести рубрику, в которой контракты на палладий, природный газ и другие инструменты описывались как голливудские старлетки: где они родились, как развивались, как добились популярности, что их раздражает, а что - заводит. Наконец, мы рассчитывали сыграть на одержимости наших читателей деньгами, публикуя (и всячески рекламируя) рейтинг 100 трейдеров, заработавших больше всех.

Что касается того, как «потратить» заработанное, то мы прославляли обжорство. В разделе «5000 калорий» мы рассказывали о ресторанных пиршествах, которые даже у Калигулы вызвали бы несварение желудка. Читатели присылали нам самые невероятные отчеты о расходах на еду (ужин на четырех трейдеров в лондонском Nobu на 7600 долларов, включая девять бутылок бордо), которые мы снабжали собственными ироническими комментариями («О боже, бесплатный суп! И это после того, как потрачено всего 1600 долларов!»).

Помимо традиционных обзоров новых автомобилей, часов и виски мы предлагали сделать импульсивную покупку. Например, в материале «Купите этот остров» советовали приобрести клочок суши площадью 9 гектаров у побережья Рио-де-Жанейро. Вместо гостевого дома у объекта недвижимости стоимостью 9 миллионов долларов был гостевой остров, соединенный с ним 140-метровой трамвайной линией.

Все эти идеи тестировались на Магнусе, который дополнял или корректировал их. Он был нашей фокус-группой, и нам не нужны были миллионы долларов, которые крупная медиакомпания могла бы потратить на исследование рынка. У нас не было журналистов, которые, лакая пиво, размышляли бы о том, что может понравиться трейдерам; у нас был Магнус, снабжавший нас самой достоверной информацией. И это позволяло нам самонадеянно утверждать, что *Trader Monthly* - это журнал, «сделанный трейдерами для трейдеров».

Представить эту странную смесь успеха и декаданса мы предложили Храбром Сердцу. Обложка журнала, как и ведро с попкорном или киноафиша, - это визуальное приглашение в новый мир, возможность заглянуть в замочную скважину, чтобы узнать, что там внутри. Миссия журнала - объединить мировое сообщество трейдеров - предполагала, что

лицом с обложки должен стать один из них. Точнее, тот, кто олицетворял бы их идеальное представление о самих себе. Поэтому мы и выбрали Храброе Сердце, который теперь делал деньги не только у себя дома в Лондоне, но и у своей девушки в Монреале или греясь под солншком в Майами или Гибралтаре и служил воплощением революции, которую принесла электронная торговля.

Чтобы сэкономить, съемку для обложки первого номера мы делали у меня в квартире. Храброе Сердце - господи, этот парень всего несколько лет назад окончил колледж и впервые приехал в Нью-Йорк - поднялся ко мне на пятый этаж. Наша съемочная группа нацепила на него бордовую рубашку от Prada за 300 долларов, упаковала в черный костюм от Prada же за 2 тысячи долларов и приставила к нему фотомоделю, выглядевшую как Софи Лорен в молодости, но со слегка искривленным носом, который делал ее еще прекраснее. Затем мы вывели его на булыжную мостовую Митпэкинг-Дистрикт\* и подвели к небесно-голубому «остину-хили» 1964 года выпуска, который я на этот день одолжил у партнера по покеру.

Фотограф Натаниэль Уэлч, работавший со многими звездами, от Тома Петти\*\* до Снупа Догга\*\*\*, построил композицию, которая должна была стать своеобразным эталоном. На заднем плане город - каменные джунгли, в которых сильный выживает, а сильнейший процветает. На переднем плане - классический автомобиль, олицетворение награды, которая ждет победителя. В центре слева - фотомоделю, ее волосы развеваются на ветру, рука лежит на груди ее джентльмена, глаза устремлены на него (образ из классической мужской фантазии). А посередине - он, Храброе Сердце; он смотрит прямо в камеру, подталкивая наших эгоцентричных читателей к единственно верному выводу: либо это ты, либо ты должен таким стать.

\$\$\$

Time Warner Center был первым небоскребом, строительство которого завершилось в Нью-Йорке после 11 сентября. Две башни-близнеца

\* В начале XX века в Митпэкинг-Дистрикт располагались скотобойни и мясоперерабатывающие заводы. В 1980-х годах район был известен как центр торговли наркотиками и проституции, а также многочисленными секс-клубами. С конца 1990-х годов в результате проводимых мэрией преобразований там стали открываться модные бутики, рестораны, популярные ночные клубы. В 2004 году журнал New York назвал Митпэкинг-Дистрикт самым модным районом Нью-Йорка.

\*\* Том Петти (р. 1950) - американский рок-музыкант.

\*\*\* Снуп Догг (р. 1971) - афроамериканский рэпер, продюсер и актер.

высотой 230 метров стали, казалось, триумфальным свидетельством того, что город вернулся к нормальной жизни.

Они также стали физическим воплощением того, к чему стремилась Doubledown Media. Если до разрушения Всемирного торгового центра аудитория Trader Monthly наполняла его днем, то Time Warner Center должен был приютить их на вечер и ночь. Верхние этажи были отданы под элитные квартиры, выходящие окнами на Центральный парк; цена за квадратный метр в них была самой высокой в Северной Америке. Дэвид Мартинес, основатель инвесткомпании Fintech, торговавшей облигациями разных стран, выложил 54,7 миллиона долларов за пентхаус. На нижних четырех этажах расположился первый в Нью-Йорке молл бутиков, торговавших предметами роскоши. Хотя слово «молл» в данном случае было не совсем уместным; девелоперы назвали этот торговый центр «Магазины на площади Колумба\*»: здесь были Armani, Coach, Davidoff и им подобные и ни намек на всякую ерунду для простых людей. Посередине располагались офисы медиакомпаний Time Warner, чье название получили небоскребы, а также чарующий Mandarin Oriental Hotel. В его банкетном зале на тридцать шестом этаже с окнами на Центральный парк и Манхэттен, 15 ноября 2004 года и состоялась официальная презентация нового журнала Trader Monthly.

Увидь, добудь, потрать. В качестве пригласительных для потенциальных рекламодателей и прочих гостей мы взяли холщовые мешки с отпечатанным на них большим зеленым знаком доллара (вы наверняка видели такие в немых фильмах об ограблениях банков), наполнили их шоколадными монетами в золотой обертке и привязали бирку с надписью «Приглашаем на встречу с новыми денежными мешками». Модели, одетые в форму инкассаторов компании Brink's, развезли мешки («Сэр, доставка лично в руки») по всему городу.

В гигантский зал набилось более 800 человек. С потолка свисали трапеции, на которых акробаты исполняли номера в стиле Cirque du Soleil. В баре разливали шампанское Moët & Chandon, виски Chivas Regal - отличное питье, восемнадцатилетней выдержки (ненамного младше многих из присутствовавших гостей-мультимиллионеров). Level Vodka\*\* предлагала специальный martini-бар из шести напитков. Дымили сигары Davidoff - в нарушение недавно введенного запрета на курение в общественных местах. Официанты предлагали гостям канапе с фуа-гра, столы ломились от яств.

\* Расположена в центре Нью-Йорка, на ней установлен памятник Христофору Колумбу.

\*\* Бренд водки шведской компании Absolut.



В подарочные наборы мы вложили гель для душа Hummer, маленькие бутылочки Chivas, купоны на скидку в 500 долларов при покупке часов Tourneau и на 5 тысяч долларов - билета на перелет на частном самолете. А на сцене, в золотой парче, в сопровождении оркестра из семи человек, выводил трели и танцевал сам крестный отец соула Джеймс Браун. Вау!

«Здесь нельзя экономить, - заявил я присутствовавшему репортеру. - Поэтому мы в Mandarin. Поэтому вокруг фуа-гра и это все».

Но на самом деле все было сделано в стиле Doubledown Way - с минимальными затратами. Выпивку и подарочные наборы достал наш новый издатель Уилки Башби, договорившись с рекламодателями, которые были счастливы впихнуть свой товар прямо в руки самой что ни на есть целевой аудитории. Акробатами за 500 долларов поработали гимнасты, которых пригласила наш новый директор по маркетингу Марла Нитке. За 2 тысячи фунтов шоколадных монет (то есть в буквальном смысле за тонну шоколада) мы отвалили пенсильванской фабрике столько же долларов и сами организовали доставку, наняв через Интернет водителя с грузовиком. А «Джеймсом Брауном» был на самом деле оркестр Black Velvet and the Green River Blues Band - никому не известные энтузиасты, на которых я случайно наткнулся в небольшом баре в Бронксе. Я не думал, что их воспримут всерьез, к тому же на приглашениях было написано, что играть будет Black Velvet, но даже по прошествии нескольких лет люди спрашивали меня, как мне удалось заполучить на вечеринку самого Джеймса Брауна.

Я был в своей стихии: наш стартап, как партизанский отряд, проник в высшие эшелоны. И то, что при всей ограниченности финансовых ресурсов нам удалось так классно пустить пыль в глаза, весьма забавляло меня.

Единственной значительной статьей расходов была, собственно, аренда Mandarin Oriental Hotel - банкетный зал, официанты, еда. Но отелю тоже хотелось показать себя перед «новыми денежными мешками», поэтому нам все сделали со скидкой. Все мероприятие, от рассылки приглашений до уборки зала, обошлось в 35 тысяч долларов. Но даже это, по нашим меркам, было весьма дорого. Ведь вначале мы, как бродвейское шоу, провели премьеру в Чикаго. Там как раз открылся отель Hard Rock, и его менеджмент, желая, чтобы о нем узнали трейдеры, бесплатно предоставил нам зал, а также номера для Магнуса и меня. За исключением мелких расходов, та вечеринка не стоила нам ни цента.

В Нью-Йорке же мы работали одновременно на три аудитории: местное сообщество трейдеров, самое влиятельное в мире, члены которого пришли себя показать и на красивых женщин посмотреть; рекламодателей, которые пришли за бесплатной выпивкой и для того, чтобы понять, так ли

состоятельны члены первой группы, как мы им обещали; и журналистов, которые пришли оценить тех и других.

Трейдеры и рекламодатели были впечатлены. Первые - потому что в них, наконец, признали суперзвезд, которыми они себя всегда считали; вторые - потому что эти «новые денежные мешки», как и было обещано, явились в количестве нескольких сотен и, похоже, действительно соответствовали своему названию. Но, пожалуй, самой интересной была реакция журналистов, которых на вечеринке собралось несколько десятков.

Для них мы открыли новый, неизведанный мир, и к нам относились так, будто мы провели их в святая святых королевского дворца. В этой истории было все, и прежде всего невероятно молодые парни, зарабатывающие и тратящие невероятные суммы денег. Анонимный «трейдер» обрел реальное лицо. «Я была на презентации Trader Monthly, - заявила мне рыжеволосая Сюзан Лайсовиц, ведущая деловых новостей на CNN, когда я появился на телеканале. - Живой оркестр, отличная еда, бесплатные напитки, восхитительные сигары. Мне безумно понравилось!» Бывший управляющий фондом, сооснователь TheStreet.com, а ныне ведущий популярной передачи об инвестициях Джим Крамер также высказал мне свое благорасположение. «Это была главная новость в кулуарах CNBC\* и среди всех моих друзей-трейдеров, и я хочу, чтобы в этом убедились все», - сказал он, представляя меня слушателям своей радиопередачи, транслирующейся на всю страну.

Но я был всего лишь журналистом-предпринимателем; прессе же были нужны настоящие трейдеры. Магнус не очень подходил на роль типичного трейдера, поэтому медийным лицом кампании стал Храброе Сердце. Он участвовал и в чикагской, и в нью-йоркской вечеринках, где к нему относились как к самой настоящей знаменитости.

«Я для них был все равно что рок-звезда, - вспоминает Храброе Сердце. - Они носились за мной по всему залу как ненормальные».

А затем он стал появляться на телеэкране и представлять нас.

- Вы добились невероятных успехов на рынке, - начала рассыпаться перед ним Сью Херера, ведущая программы Power Lunch\*\* на CNBC. - Ваш доход, по вашим же словам, исчисляется восьмизначной цифрой. Как вам это удалось?

\* Один из ведущих деловых телеканалов в США.

\*\* Power Lunch (можно перевести как «Обед с властью») рассказывает об основных событиях дня в политике, «экономике, на рынках, в секторе недвижимости, медиа и технологий - везде, где делаются деньги» (цитата с сайта программы).

- Трейдер должен быть эмоционально уравновешен, силен, четко мыслить, - отвечал ей Храброе Сердце по спутниковой связи из Монреаля. - Нужно хорошо понимать, что движет рынками. Ну и, конечно, всегда помнить о рисках.

Пока Храброе Сердце рассуждал об особенностях работы трейдера и, в частности, о нестабильной природе фондового рынка, Херера бросила взгляд на экран своего компьютера.

- Все незамужние женщины CNBC, - сказала она, залившись румянцем, - сейчас попросили, чтобы вы приехали к нам в студию дать интервью.

Когда же он ответил, что у него есть девушка, Херера простонала от лица журналисток всего мира:

- Она счастливая женщина.

Презентация Trader Monthly стала триумфом. «Новые денежные мешки» - рок-звездами. СМИ уделяли им (и нам) самое пристальное внимание. Рекламодатели бились за места на наших страницах. От всего этого будущее казалось нам безграаанннииччным. И что бы ни стал в этот момент нашептывать нам риск-менеджер, мы пропустили бы всё мимо ушей.

# 2

## *Создатели звезд*

(2005)

«Вы Рэндалл Лейн? - Женский голос с сильным нью-джерсийским акцентом звучал настойчиво, почти угрожающе. - Вы... Рэндалл... Лейн?» Когда я уверил ее, что это я и есть, в телефоне воцарилось молчание, которое одновременно казалось и вздохом облегчения, и паузой, необходимой для того, чтобы набрать воздуха и обрушить на меня потоки слов. Примерно таких: «Знаете, я обзвонила пятерых, прежде чем достала ваш номер телефона... вы тот самый человек, кто решает, кто будет на обложке... почему вы до сих пор не пригласили моего мужа... он один из лучших трейдеров в мире... и прекрасно выглядит... вы должны снять нас обоих для обложки... знаете, я в прошлом была моделью... фотосессию надо провести у нас дома... у нас великолепный дом в Нью-Джерси... его тоже нужно заснять... вы должны написать о нас большую статью... а мы будем писать для вас... мы любим путешествовать... будем вести колонку о путешествиях... мы ездим в первоклассные места... только что вернулись из Доминиканской Республики... там просто сказочно... мы бы могли сделать там фотосессию для обложки...»

Мне показалось, что прошло минут десять (хотя на самом деле, наверное, не больше двух), прежде чем я смог вклиниться со своим вопросом: «Простите, а вы кто?»

Эдрианн Боллинг действительно оказалась бывшей моделью, стройной блондинкой с кудряшками на нужных местах. Сейчас она занималась двоими детьми, прекрасно представляла, чем муж зарабатывает на хлеб, и была за такую жизнь весьма ему благодарна. По мнению многих трейдеров, она была воплощением идеальной жены трейдера. Альфа-самка.

Эрик Боллинг, с которым Эдрианн познакомилась на вечеринке у супермодели Эль Макферсон, был, как она и обещала, одним из самых успешных трейдеров в стране. Поначалу он хотел заниматься профессиональным бейсболом и был третьим бейсменом в одном из флоридских клубов младшей лиги\*, но один бросок изменил всю его жизнь. Он поймал мяч, развернулся, чтобы бросить его, взмахнул рукой - и повредил плечо. Поэтому Боллинг поступил так, как поступил не один бывший спортсмен ростом 1,85 метра из Чикаго в 1980-х, когда на рынке акций установился бычий тренд. Он занялся трейдингом, получив место в Prudential-Bache. Правда, работать ему пришлось на не самом популярном рынке энергоресурсов.

К счастью для него, те же силы, что превратили Refco в крупнейшего брокера на рынке производных инструментов и обогатили молодых игроков из MacFutures, изменили и ситуацию на Нью-Йоркской товарной бирже (NYMEX), где он работал, превратив ее в фабрику миллионеров.

У торговли энергоресурсами есть свои особенности и сложности. Когда Калифорния в 2000 году частично дерегулировала рынок электроэнергии, энергогигант Enron нашел лазейки в новой системе и стал использовать их для собственного обогащения. Действия Enron и ряда других компаний стали одной из причин энергетического кризиса в Калифорнии\*\*, приведшего к веерным отключениям и отставке губернатора Грея Дэйвиса. Сама Enron обанкротилась в 2001 году в результате масштабного скандала с бухгалтерской отчетностью: руководители компании использовали,

\* Бейсмен - полевой игрок около базы. Младшая лига - уровень ниже главной лиги.

\*\* В ходе расследования деятельности Enron после банкротства были найдены документы, в которых разрабатывались стратегии по искусственному созданию дефицита электроэнергии в Калифорнии. По одному из сценариев, воплощенному в жизнь 5 декабря 2000 года, Enron в разгар кризиса покупал электроэнергию за 250 долларов за мегаватт в Калифорнии и продавал на северо-западе США уже за 1200 долларов. Кроме того, компания намеренно перегружала калифорнийские сети лишними заказами на электричество, а потом требовала от властей штата плату за их отмену.

в частности, сделки с производными, чтобы замаскировать долги и убытки. Вместе с Enron ушел в небытие и аудитор компании - входивший в большую пятерку крупнейших аудиторских компаний мира Arthur Andersen.

Тем не менее энергетический рынок развивался и процветал. В 2001-2004 годах объем торговли энергоресурсами на NYMEX вырос на 50 процентов, а волатильность помогала трейдерам делать состояния: с начала 2002 по середину 2008 года цена барреля нефти выросла с 20 до почти 150 долларов.

Эрик Боллинг находился в самом центре этой кухни, контролируя 5 процентов торгового оборота на NYMEX. К моменту нашей с ним встречи на фотосессии для обложки Trader Monthly, которую пробила Эдрианн, сорокатрехлетний финансист превратился из простого трейдера во владельца мини-империи. Он управлял многочисленными местам\* (фактически лицензиями на прибыльную олигополию) на NYMEX, а также на других биржах, на которых торговались кофе, сахар, хлопок, какао, апельсиновый сок и большинство металлов. Боллинг лично делал 10-15 миллионов долларов в год.

Боллинг любил проводить утро в «яме» (имя на значке - RBI), потому что в 2005 году торговля энергоресурсами еще в значительной мере велась через живых трейдеров в торговом зале. А во второй половине дня он удалялся в свой офис, где торговал уже электронным способом. Энергоресурсы - наиболее глобальные из всех сырьевых товаров, и то, что происходит в России, на Ближнем Востоке или в Южной Америке, может спровоцировать незамедлительную реакцию рынка. Боллинг начинал с торговли фьючерсами на сырую нефть, которую сравнивал с игрой в блек-джек по-крупному, по ставкам в 100 долларов\*\*. Затем он активно занялся операциями с фьючерсами на природный газ: это настоящие американские горки, где легко можно лишиться всего из-за невероятных скачков цен.

Звонок Эдрианн и готовность Эрика сотрудничать отразили своеобразный поворотный момент. Когда предыдущей осенью мы выпустили Trader Monthly, журнал стал медиафеноменом: о нем щедро писала мировая пресса, поскольку он вывел из тени на всеобщее обозрение эти таинственные создания - трейдеров и управляющих хедж-фондами. А составляя рейтинг тех, кто заработал больше остальных, и демонстрируя

\* До акционирования американских бирж в середине 2000-х годов они принадлежали своим членам, которые, как говорилось, держали на них места, то есть имели право работать в торговом зале.

\*\* 100 долларов - самая большая минимальная ставка в блек-джек.

разные блестящие цапки и брюлики, журнал практически сразу стал неотъемлемым атрибутом в торговых залах по всему миру. «Это немного похоже на феномен журнала People, - писала New York Times после выхода Trader Monthly. - Его поругивают, но, похоже, все читают». Однако поначалу, как свидетельствует вышеприведенная цитата, нам не хватало доверия.

Через полгода, когда стало ясно, что мы сохраняем свое влияние, отношение к Trader Monthly стало меняться. В первых выпусках журнал рассказывал о трейдерах, которые знали нас достаточно хорошо, чтобы поучаствовать в рискованной затее, будь то Храброе Сердце, работавший с Магнусом, или его шурин Джо Батлер, торговавший облигациями в крупнейшем французском банке BNP Paribas. Но к середине 2005 года уже к нам стали обращаться с Уолл-стрит. «Такое ощущение, что вы, ребята, были всегда», - сказал мне Меркорелла из Refco, когда я в очередной раз заявился к ним во Всемирный финансовый центр. (Это значило: у меня нет причин разрывать наш рекламный контракт на 360 тысяч долларов.)

Если мы и не достигли всеобщего уважения, то, безусловно, получили гораздо большее признание. Первый выпуск многие трейдеры просматривали так, как люди порой разглядывают собственные фотографии: «Неужели это я?» Через полгода, похоже, сложилось мнение: «Эй, да это в самом деле я!» Боллинг появился на обложке Trader Monthly: пристальный взгляд, квадратная нижняя челюсть, эспаньолка, на заднем плане устремляющийся в бесконечную высь небоскреб Эмпайр-стейт-билдинг; на переднем - крупный, мускулистый Эрик в рубашке от Gianfranco Ferre за 400 долларов (акцент был сделан на руке, где красуются часы Rolex Submariner) и в синем костюме Armani Collezioni за 3 тысячи долларов; и рядом с ним - Эдрианн, которая смотрит прямо на него, а на ее пальце - кольцо с четырьмя бриллиантами в ряд.

На следующий день после выхода этого номера коллеги Боллинга в торговой «яме» сделали 15 двухметровых плакатов, на которых красовался увеличенный снимок с обложки, и развесили их, а также сотни фотографий размером 20 на 28 сантиметров по всему залу NYMEX.

«Я поднимаюсь по эскалатору, нефть торгуется с повышением на 2 доллара, на рынке начинает царить ажиотаж, - вспоминает Боллинг, - а все смотрят на меня». Всем было очень весело, но то, что еще несколько месяцев назад могло быть встречено насмешкой, теперь начинало порождать зависть. Поза Боллинга на обложке Trader Monthly «демонстрировала уверенность и самонадеянность, которые можно купить только за деньги», писала South China Morning Post.

\$\$\$

К середине 2005 года, возможно, самым известным трейдером стал человек, который трейдингом больше не занимался, - Магнус Гривз.

Как журнал, «сделанный трейдерами для трейдеров», мы при каждом удобном случае выставляли Магнуса вперед. Он был нашим двухметровым символом, Ричардом Брэнсоном\* ликвидных рынков. Его имя стояло над выходными данными журнала, он красовался на фотографиях с каждой вечеринки, его письмом открывался каждый номер (а рядом - портрет, который часто менялся).

Наконец, он просто сам был необычайно колоритной личностью, которую трудно не заметить и не запомнить, - гигант с кожей цвета жженого сахара и бритой головой. Пройти с ним по улице Чикаго, где расположены крупнейшие в мире биржи производных инструментов, было все равно что прогуляться с какой-нибудь звездой спорта типа Майкла Джордана. «Магнус! МАГ-нус! МАГ-НУС!» - слышалось со всех сторон, и молодые люди в куртках трейдеров и часах за 5 тысяч долларов старались пожать ему руку. В Лондоне, как я мог наблюдать, было еще хуже. В Нью-Йорке, не успевали мы заказать кружку пива в итальянском ресторане, втиснутом в первый этаж нашего офисного здания, как уже несли вторую от случайного уоллстритовца в дальнем конце бара.

Я оставался относительно безвестным, но для тех, кто, как Эдрианн Боллинг, знал, кто же на самом деле выбирает тему номера и персонажей для обложки, я был даже более влиятельным. Трейдер может, как царь Мидас, одним прикосновением создать золото. Но то, что Trader Monthly сделал для Магнуса, показало: у меня есть качество, редко встречающееся в финансовой субкультуре, - способность даровать славу.

В течение 200 лет с того момента, как 24 брокера собрались под платаном (современный адрес - Уолл-стрит, 68, сейчас там дилерский центр BMW) и создали то, что стало Нью-Йоркской фондовой биржей, подобная способность рассматривалась скорее, как угроза. «Болтун - находка для шпиона» - это не военный лозунг, а бизнес-кредо: деньги любят тишину. Трейдеры ведь обычно пытаются замаскировать свои торговые стратегии,

\* Сэр Ричард Брэнсон (р. 1950) - британский предприниматель, основатель корпорации Virgin, которая включает в себя около 350 различных подразделений: авиа- и железнодорожные компании, радиостанцию, издательство, магазины по продаже музыкальных дисков, гоночную команду, компанию по космическому туризму, банк и пр. Брэнсон известен широкой публике своими нестандартными поступками, включая создание собственного ток-шоу, участие в рекламе своих компаний, неоднократные попытки побить мировые рекорды скорости.



а не трубить о них во всеуслышание. С точки зрения регулирования внимание к трейдеру не сулит ему ничего хорошего. Всегда считалось, что единственное, к чему может привести повышенное внимание, - это расследование Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC); так публичные похвалы преступных авторитетов привлекают федералов.

Но в наш новый «позолоченный век»\* управляющие хедж-фондами были новыми баронами-разбойниками\*\*, а относительная молодость, богатство и жажда отчаянных приключений делали их главными знаменитостями в городе. Осторожность и осмотрительность были позабыты - вместо того, чтобы беспокоиться о расследованиях, слишком многие трейдеры хотели прославиться, особенно если учесть, что популярность приносила им еще больше денег. Обложка *Trader Monthly* быстро стала крайне востребованным «объектом недвижимости».

Привлекательность ее была очевидна и для Джона Дивэйни. Он вырос в Майами в богатой семье, с детства ходил на яхте, закончил частную школу-пансион. Когда мы познакомились, он был идеальным лицом с обложки - загорелый, белокурый. Выглядел он даже моложе своих 35 лет и жаждал показать мне и всем окружающим, что его образ золотого мальчика имеет реальное наполнение.

Как и Магнус, позанимавшись несколько лет трейдингом, он воспользовался появившейся возможностью (создал торгуемый инструмент из отдельных долговых расписок) и в 1999 году основал собственную фирму *United Capital Markets*. Дивэйни занялся переупаковкой рискованных ценных бумаг, обеспеченных активами (просроченными долгами по кредитным картам, проблемными кредитами на лизинг самолетов или кредитами на покупку домов на колесах), в инструменты, пригодные для торговли. Например, незадолго до нашей встречи в 2005 году Дивэйни с огромным дисконтом купил права требования по проблемным кредитам, взятым для покупки самолетов, номинальной стоимостью 150 миллионов долларов. Затем он разделил эти кредиты на несколько частей, застраховал наименее проблемные, чтобы их можно было продать как качественные, безопасные инструменты с фиксированным доходом. Из оставшихся Дивэйни сформировал три транша, один рискованнее другого, чтобы предложить их

\* Позолоченным веком (по названию одноименного романа Марка Твена и Чарльза Дэдди Уорнера) саркастически называют период с конца Гражданской войны по 1870-е годы, для которого были характерны быстрое обогащение некоторых слоев населения, коррупция в сфере политики и бизнеса, легкие нравы.

\*\* Баронами-разбойниками называли влиятельных американских промышленников и банкиров, сколотивших, зачастую сомнительными способами, состояние в XIX веке.

хедж-фондам, рискующим по рынкам в поисках повышенного дохода.

Рынок обеспеченных ценных бумаг рос бурными темпами. В 1999 году, когда Дивэйни основал свою фирму, его совокупный объем был менее 300 миллиардов долларов, а к 2005 году достиг 1,3 триллиона долларов. Сумма на личном счету Дивэйни росла столь же стремительно. Поскольку стоимость такого рода бумаг обычно определялась тем, по какой цене он мог убедить покупателя приобрести их, он вообразил себе, что на сделке с самолетными кредитами получит пару миллионов долларов прибыли. Это была лишь небольшая часть из тех 50 миллионов долларов, которые, по нашей оценке, он лично должен был сделать в 2005 году. И это был далеко не предел: вместо того чтобы просто работать в финансовой лавке мясника, покупая по дешевке больных коров и нарезая их кусками, почему бы не оставить лучшую вырезку себе? Так что Дивэйни решил открыть несколько хедж-фондов под солнечным названием «Горизонт» и сейчас привлекал в них 500 миллионов долларов.

Дивэйни не стеснялся демонстрировать свое богатство. Он фактически захватил Ки-Бискейн, шикарный остров между Майами и Саут-Бич, для начала арендовав дом и разместив в нем штаб-квартиру своей фирмы, в которой работало 80 человек. Затем он скупил особняки (по одному) для своей матери, тещи, тестя и свояченицы. Для себя, жены Селины и троих загорелых, белокурых ребяташек этот бандит-капиталист приобрел дворец площадью более 1100 квадратных метров, почитавшийся гангстерами. Это был дом Аль-Пачино в фильме «Лицо со шрамом», где его герой Тони Монтана, находясь под кайфом, крикнул ворвавшимся головорезам: «Поздоровайтесь с моим маленьким другом» - и открыл по ним огонь из M-16 с подствольным гранатометом. «Маленьким другом» Дивэйни, правда, была его сорокатрехметровая яхта Positive Carry\*, стоявшая у причала на заднем дворе и оплаченная всеми этими дерьмовыми кредитами, которые брались на покупку домов, самолетов или черт знает чего еще.

Как и Боллингу, Дивэйни очень хотелось попасть на обложку Trader Monthly. Мы, в свою очередь, были восхищены натурой для съемок. К середине нулевых роль Майами как ворот в Южную Америку и прекрасный климат сделали город одной из трейдинговых столиц. Десятки компаний, включая MacFutures, перешедшую к Refco, открывали офисы в Майами, чтобы их трейдеры могли в зимние месяцы одновременно торговать и

\* Positive carry - положительный результат владения активом, когда доход по нему превышает стоимость финансирования его приобретения или удержания позиции.

отдыхать на солнечных пляжах (вот высшее проявление кочевого образа жизни, который стал возможен с появлением электронной торговли!).

Если фотография с Храбрым Сердцем была специально сделана так, чтобы трейдеры могли представить себе любой город, в этом случае мы хотели, чтобы всем сразу было понятно: дело происходит в Южной Флориде. Мы выбрали улицу Оушен-Драйв на Майами-Бич, получили разрешение на съемку, арендовали классический кабриолет, на который Дивэйни мог бы опереться, стоя на фоне известнейших зданий в стиле ар-деко. На съемку были отправлены фотограф, редактор отдела моды с ассистентом, стилист, осветительное оборудование и прочие принадлежности, благодаря которым группа выглядела профессионально.

Они оборудовали место, а затем... стали ждать. В течение дня наш главный фотограф Иан Спэньер, который легко мог выйти из себя, если во время съемок что-то шло не так, слал мне в Нью-Йорк разъяренные эсэмэски: «Где он? Где он?»

Через четыре часа Дивэйни наконец явился. Солнце уже садилось, и Спэньер спешил начать, пока свет окончательно не ушел. «Это не мое», - неожиданно заявил Дивэйни, осмотрев место съемки. Он не ходит по Саут-Бич, не ездит на старинном кабриолете. Спэньер снова написал мне: «У нас проблема!»

А затем связь с ним прервалась. Я уже решил, что обложки у нас не будет, а деньги потеряны. Но все вышло иначе. Дивэйни решил, что, раз уж он снимается для обложки *Trader Monthly*, он сделает это со своими, а не взятыми в аренду игрушками. Он отвез всю группу в авиационный ангар неподалеку. Открыв гигантские двери, Дивэйни ввел посетителей внутрь. Первым стоял абсолютно новый, угольно-черный «роллс-ройс-фантом» (цена: 328 750 долларов). Для более дальних поездок был предусмотрен белый вертолет «Сикорский С-76» с огромными кожаными сиденьями в пассажирском салоне, спутниковыми телефонами и мини-холодильником (11 миллионов долларов). Слева располагался король неба, лучший частный самолет, который можно было купить в 2005 году, - «Гольфстрим-IV» на 10 пассажиров, салоном высотой 1,83 метра, кожаными креслами и экипажем, готовым в любой момент вылететь в любое место на Земле, где есть аэропорт (35 миллионов долларов).

Настояв, чтобы в объектив Спэньера попали все три его игрушки, Дивэйни, в темно-синем пиджаке на трех пуговицах и без галстука (Майами все-таки), стал позировать. Это не всем из нас понравилось. Потому что незадолго до этого кто-то, знакомый с нашими планами (мы не объявляли

заранее, кто станет следующим лицом с обложки), прислал с адреса your\_next\_cover@yahoo.com\* письмо, написанное телеграфным стилем: «Джон Дивэйни / United Capital / активное расследование SEC и NASD\*\* / факт».

Директор Дивэйни по маркетингу, узнав об этом, лишь рассмеялся: «В отношении нас постоянно что-то расследуют». Обложка превращалась в послание всему миру, похожее на то, что, шутя, сделали Бонни и Клайд, сфотографировавшись с пистолетами перед машиной, в которой они уходили от полиции: «Придите и возьмите меня».

\$\$\$

Мост, который мы, запустив Trader Monthly, начали возводить между Уолл-стрит и поп-культурой, теперь был отлит в бетоне, и алчущие славы трейдеры ходили по нему толпами. Отголоски нашего успеха дошли до телевизионных начальников. То, что идея Trader Monthly - увидь, добудь, потрать - хороша для телевидения, продюсеры поняли еще до того, как появился наш журнал. Когда мы с Магнусом только готовились выпустить журнал, с нами связались люди из занимавшейся документалистикой компании Blue Chip Films и предложили сделать реалити-шоу о подготовке журнала. Мы отклонили предложение, потому что необходимая для этого жанра составляющая - снимаемый на камеру конфликт - не соответствовала нашей цели создать уважаемую медиакомпанию, которая будет долго работать на рынке.

В конечном итоге никто не воспользовался построенным нами мостом лучше, чем CNBC.

В 1990-х годах, когда мир охватила мания дейтрейдинга\*\*\*, CNBC стал одной из самых прибыльных телесетей в мире, но затем сильно пострадал, когда лопнул технологический пузырь. В середине нулевых телеканал начал восстанавливать позиции - рейтинги выросли вдвое, оценочная прибыль подскочила до 300 миллионов долларов, - следуя той же формуле, что и мы:

\* «ваша\_следующая\_обложка@yahoo.com».

\*\* National Association of Securities Dealers (NASD) - Национальная ассоциация дилеров по ценным бумагам, саморегулируемая организация профессиональных участников рынка ценных бумаг США. Ее преемницей в июле 2007 года стало Управление по регулированию финансовой отрасли (Financial Industry Regulatory Authority - FINRA), к которому также отошли функции Нью-Йоркской фондовой биржи в области регулирования деятельности участников рынка, правоприменения и третейского суда.

\*\*\* От англ, day trading - открытие и закрытие трейдером позиции в течение одного дня.

обожествляя финансовых волшебников в глазах рядовых зрителей, которые тоже надеялись поучаствовать в этом пиршестве и срубить на рынке побольше денег. Если трейдеры стали новыми рок-звездами, CNBC намеревался стать новым MTV.

Мы оказались очень полезны для достижения этой цели. Как все в медиаиндустрии прекрасно знают, телевидение сидит в конце информационной цепочки: новости и сенсации разнохивают те, кто работает со словом, - печатные СМИ и информагентства, а телевидение затем выхватывает наиболее интересные сюжеты, делает картинку и купается в славе. В середине нулевых телесети, как попугаи, повторяли все за New York Times. Кабельные каналы кормились в политических блогах. CNBC для ежечасных выпусков новостей снимала информацию с лент Reuters и Bloomberg, а в поиске новых звезд руководствовалась выбором Trader Monthly. Мы вытягивали самых успешных трейдеров из-за компьютерных терминалов, выводили в эфир, обычно в утренней программе Squawk Box\* или дневной Power Lunch, а CNBC затем отбирал тех, кто лучше всего говорит и выглядит, чтобы продолжить с ними сотрудничество. Некоторые из не самых высокопоставленных сотрудников CNBC в частных беседах извинялись за то, что мы фактически играли для них роль бесплатного кадрового агентства, но нас это не волновало. Работа в качестве инкубатора для CNBC - привратника, открывающего ворота в зал славы, - давал огромные преимущества. Наше влияние росло, а я неожиданно стал важной фигурой: без гроша в кармане мог превращать титанов финансового мира в медийных звезд. Все это укрепляло доверие к нашему бренду и привлекало тысячи посетителей на наш сайт.

В апреле 2005 года CNBC пригласил нас на встречу с тремя ведущими продюсерами, чтобы обсудить «секретный» проект, который пока находился «в зачаточной стадии». Месяцем ранее на CNBC стала выходить передача «Безумные деньги»; ее вел мой старый знакомый Джим Крамер, который с присущей ему эмоциональностью и безудержным напором в течение часа болтал об акциях. Получалась своего рода смесь из Wall Street Journal и спортивной радиопередачи. Программа, сказали нам, сразу же стала хитом.

Идея новой передачи заключалась в том, чтобы сделать нечто похожее на трейдерскую версию популярной программы «Взгляд» Барбары Уолтерс на ABC, где она болтает с разными знаменитостями. После закрытия рынка

\*\* Репродуктор, громкоговоритель {амер., разг}. Программа деловых и рыночных новостей, выходит до открытия рынков; в ней участвуют аналитики, экономисты, политики, инвесторы, трейдеры.

профессиональные трейдеры соберутся в студии, полные впечатлений о только что завершившихся рыночных баталиях, расскажут о сегодняшних коллизиях, проанализируют прошедший день и поделятся мнением о том, какие идеи и инструменты могут «сыграть» завтра. Поскольку название «Безумные деньги» оказалось крайне удачным (какими же еще были деньги в нулевые, если не совершенно сумасше-е-е-едшими?), они собирались дать новой передаче еще более конкретное название - «Быстрые деньги» (в нулевые никто не хотел ждать, пока эти самые деньги к нему придут).

В прошлом идея, что обычные зрители захотят смотреть, как трейдеры обсуждают друг с другом прошедший день, показалась бы абсурдной - как и идея, что настоящие трейдеры захотят после рабочего дня рассказывать посторонним о своих торговых секретах. Но рейтинги «Быстрых денег» зашкалили сразу, как только передача вышла в эфир в июне 2006 года. В течение первого года значительная часть гостей «Быстрых денег» пришла туда со страниц *Trader Monthly*, включая бывшего футболиста, а ныне трейдера Пита Наджаряна и трейдера из хедж-фонда Карен Файнерман.

Появление Файнерман стало еще одним поворотным пунктом в развитии *Trader Monthly*. В любом журнале идет постоянная внутренняя борьба: должен ли он вести читателей за собой, как уважаемый старший брат, или отражать их, как приятель. Первые четыре или пять номеров я склонялся ко второму варианту. В результате у журнала появились шовинистические черты: сногшибательные красотки на обложке, «Уголок Коуба» (какими подарками можно умаслить девушку, если впал в немилость; рубрика была названа по имени известного непредсказуемым поведением баскетболиста Коуба Брайанта) и, самая заметная, - колонка с броским названием «Свидание с трейдером». Она фактически создавала рынок, своеобразную клиринговую палату, в которой сводились молодые, богатые, неженатые мужчины и ищущие таковых женщины. Колонка сразу стала сенсацией, трейдеры тарасились на предлагаемые им варианты, как на старинные автомобили в толстенном журнале *Hemmings Motor News*.

Но работающие на Уолл-стрит женщины стали жаловаться: мол, вместо того, чтобы развивать трейдинговую культуру и двигаться в будущее, мы лишь подчеркиваем ее характерные черты, из прошлого. Они, конечно, были правы. И быстро завоеванный успех позволил нам поднять эту тему. Хотя структура журнала на 90 процентов осталась неизменной, мы сделали разворот на 180 градусов. Эдрианн Боллинг стала последней красоткой, «приложенной» к главному герою на обложке. Мы стали активно обсуждать тему сохраняющейся несправедливости по отношению к женщинам в трейдерской среде, несмотря на то что определяющую роль в торговле теперь играли не мускулы в «яме», а мозги за компьютером.

«Они жестче, умнее и лучше вас» - так звучала главная тема одного из номеров о трейдерах-женщинах. Мы стали с размахом проводить вечеринки «Женщины на Уолл-стрит», на которые собирались все - от недавних выпускниц колледжа, перевернувших стереотипное представление о себе и ставших трейдерами, до легендарной Мюриель Сиберт, первой женщины, получившей место на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE)\*.

CNBC с удовольствием последовал нашему примеру и стал приглашать каждую женщину-трейдера, о которой писал Trader Monthly. Канал стал сотрудничать с Кристен Дав, блондинкой из ABN Amro, украсившей нашу обложку. Хотели сделать даже отдельную передачу с молодой британкой Шахназ Хусейн в роли ведущей; Хусейн была одним из крупнейших игроков на рынке немецких среднесрочных государственных бондов, за что получила прозвище «девушка Бонда»\*\*. Карен Файнерман так отлично смотрелась в прямом эфире во время интервью, которое мы организовали для CNBC, что ее сразу пригласили в группу из пяти экспертов «Быстрых денег» и посадили в середине (правда, осветлили волосы и сделали более мягкую укладку - это же телевидение, в конце концов).

Но главным открытием, звездой «Быстрых денег» стал, без сомнения, Эрик Боллинг. После его появления на обложке Trader Monthly мы с ним понемногу становились друзьями. После страшнейшего урагана «Катрина», когда многие из его коллег на NYMEX старались побыстрее заработать денег на том, что было неясно, будет ли продолжена добыча нефти в Мексиканском заливе (один из них, Стив Берксон, как мы сообщали, сделал 20 миллионов долларов), Боллинг попросил меня помочь собрать средства для пострадавших в Новом Орлеане. Мы воспользовались самым громким рупором, который был в нашем распоряжении, нашими отношениями с CNBC, чтобы рассказать трейдерам, как они могут поучаствовать в сборе пожертвований. Боллинг обнаружил, что ему нравится работать перед камерой, и эта любовь оказалась взаимной.

«Когда они позвонили мне с предложением участвовать в “Быстрых деньгах”, у них на столе лежал Trader Monthly, - рассказал мне Боллинг. - На меня это произвело впечатление». CNBC не стал использовать его торговое имя RBI, под которым он был известен, когда мы впервые встретились,

\* Мюриель Сиберт (р. 1932) называют «первой женщиной в финансовой индустрии». Работала в нескольких брокерских компаниях, а в 1967 году основала аналитическую фирму Muriel Siebert & Co. В том же году, после многочисленных попыток, стала членом NYSE и единственной женщиной среди 1365 мужчин - членов биржи. В 1977 году была назначена суперинтендентом по банкам штата Нью-Йорк и осуществляла надзор за всеми банками, работающими в штате.

\*\* Игра слов: bond (англ.) - облигация, Bond - суперагент Джеймс Бонд.

а дала ему прозвище Адмирал - за умение, словно логично, читать и интерпретировать графики.

Однажды мы с Боллингом ужинали в его любимом ресторане Palm Too. Он появлялся там так часто, что управляющие даже распорядились нарисовать на стене карикатурную фреску, основой для которой послужила та обложка Trader Monthly. Я спросил его, как строится его обычный день.

«Это сплошное безумие, - ответил он. - Встаю в шесть, утром торгую, как сумасшедший, затем готовлюсь к телепередаче, торгую на закрытии, затем в два тридцать, когда кончаются торги в “яме”, еду в студию».

Я не спрашивал, сколько ему платит CNBC, потому что это было не важно. Возможно, на круг он там вообще ничего не зарабатывал, если учесть, сколько он мог бы сделать денег, если бы не тратил время на телевидение. Я прикинул его возможные потери. Если комик и телеведущий Джей Лено был, возможно, самым высокооплачиваемым телевизионным персонажем нулевых, зашибая более 30 миллионов долларов в год за то, что отпускал старомодные шуточки в 23:35, Эрик Боллинг, без сомнения, был самым низкооплачиваемым: его страсть к телевидению легко могла стоить ему пары миллионов долларов в год. Но это не имело значения. Ведь он был популярен.

\$\$\$

Сидя на мосту между Уолл-стрит и средствами массовой информации и наблюдая, как трейдеры жаждут превратиться в рок-звезд, мы стали замечать еще более странный феномен: рок-звезды жаждали попробовать себя в качестве трейдеров.

Как еще объяснить то, что рано утром 7 февраля 2005 года, через несколько часов после того, как New England Patriots победили Philadelphia Eagles и второй раз подряд стали обладателями Суперкубка по бейсболу, торговый зал Refco в центре Манхэттена почтил своим присутствием Ричард Мелвилл Холл, более известный всему миру как Моби? Его альбом Play, ставший самым популярным альбомом электронной музыки всех времен, разошелся 10-миллионным тиражом, а через пять недель у прапраправнучатого племянника Германа Мелвилла\* выходил Hotel, который станет дважды платиновым. И в этот напряженный период Моби нашел время, чтобы попрактиковаться в трейдинге.

\* Герман Мелвилл (1819-1891) - классик американской литературы, автор романа «Моби Дик».



Разрабатывая тему связи между славой и финансами, мы придумали рубрику «Треjder-знаменитость». Мы (точнее, Магнус) предлагали известному человеку 50 тысяч долларов, на которые он мог торговать в течение недели, и выпускали на профессиональный рынок без каких-либо ограничений: деривативы, опционы, фьючерсы, все, что угодно. Все, что они зарабатывали, мы (Магнус) перечисляли на благотворительные цели по их выбору. При этом минимальный благотворительный взнос составлял 5 тысяч долларов вне зависимости от результата торговли.

Как обитателей Уолл-стрит захватило желание прославиться, так и многие знаменитости посчитали возможность сыграть роль Энди «Храброго Сердца» Пристона или Эрика Боллинга первостатейным развлечением. Единственная их просьба - чтобы они не выглядели глупыми; поэтому мы всегда приставляли к ним профессионального трейдера. «Честно говоря, я даже не знаю, во что инвестирую, - пожимал плечами актер Билли Боб Торнтон, говоря о своих сбережениях. -Я сказал своему управляющему, что не хочу этого знать».

Обычно сделки оговаривались по телефону, и, хотя мы побуждали знаменитостей торговать в течение недели так часто, как им заблагорассудится, многие довольствовались тем, что делали свой выбор и открывали позицию в понедельник утром, а в пятницу вечером слушали отчет о результатах.

Однако самый популярный композитор и исполнитель в истории электронной музыки захотел самолично испытать, что такое электронная торговля. И когда Кристиан Фабер, начальник нью-йоркского подразделения торговли на собственные средства Refco, оглядывал свой торговый зал, вошел его новый трейдер. Всем известная бритая голова Моби проплыла над торговыми терминалами. На нем были джинсы и синяя толстовка с капюшоном, надетая на странную белую футболку с рисунком лысого, похожего на самого Моби инопланетянина с двумя торчащими антеннами.

Сквозь большие очки в роговой оправе Моби смотрел на торговые экраны, спрашивая, что каждый из них показывает. В конце 1990-х годов он баловался покупкой акций технологических компаний и, как все прочие, считал себя рыночным гением, пока из-за обвала не потерял все свои вложения. «Теперь я торгую как семидесятилетний старик», - сказал он. В целом передовое вооружение Refco его, похоже, не сильно впечатлило; в конце концов, это были всего лишь мощные компьютеры, пусть и соединенные напрямую с каждым рынком на земле.

Но эти компьютеры открывали перед ним безграничные возможности. Он, впрочем, действовал в своем стиле: так многие выбирают лишь три-четыре любимых телеканала из нескольких сотен. Известный вегетарианец, Моби купил акции быстро развивавшейся сети магазинов Whole Foods. Ненавистник Джорджа Буша, двумя неделями ранее стоически выдержавший просмотр всей церемонии инаугурации президента на второй срок, он решил купить евро на валютном рынке. Для человека, внесшего значительный вклад в формирование музыкального поджанра чилл-аут\*, вполне подошла и третья покупка - акции компании Martha Stewart Living Omnimedia, основательнице которой Моби посочувствовал: «Униженная, она стала гораздо привлекательнее»\*\*.

Суперзвезда Национальной баскетбольной ассоциации Дуэйн Уэйд, оказавшись перед выбором из бесконечного числа вариантов, также решил торговать тем, что было ему ближе. Он купил акции круизной компании Carnival Cruise Lines, потому что его команда Miami Heat принадлежала генеральному директору Carnival Мики Эрайзону; акции Bank of America, потому что там хранились его деньги («Они всё делают правильно»), и Abbott Laboratories, производителя питания для детей Similac и Isomil, которым кормили его маленького сына Заира.

Для скальперов и спекулянтов нулевого подход «покупай что знаешь», популяризированный Питером Линчем\*\*\* и составлявший основу действий

\* Чилл-аут - расслабляющая электронная музыка.

\*\* Марта Стюарт (р. 1941) - автор популярных книг по кулинарии, телеведущая, известна своими программами по домоводству. В 2004 году была приговорена к 5 месяцам тюрьмы, 5 месяцам домашнего ареста, 2 годам условно и штрафу 30 тысяч долларов по обвинению в препятствовании правосудию и лжесвидетельстве при рассмотрении дела, в котором она обвинялась в инсайдерской торговле. Обвинение утверждало, что Стюарт продала акции биотехнологической компании ImClone Systems после того, как брокер сообщил ей, что гендиректор ImClone Сэм Уэксал продает свои акции до публичного объявления о том, что регуляторы не одобрили разработанное ImClone лекарство. По уголовному обвинению в инсайдерской торговле, однако, Стюарт была признана невиновной. Но по гражданскому иску SEC она в 2006 году заключила мировое соглашение, по которому ей было запрещено в течение 5 лет занимать должность топ-менеджера или члена совета директоров в публичных компаниях; она также заплатила штраф 195 тысяч долларов.

\*\*\* Питер Линч (р. 1944)-известный и успешный американский инвестор, долгое время работавший в управляющих компаниях Fidelity Investments и Magellan Fund. Автор трех популярных книг, написанных для рядовых инвесторов. Линч, в частности, считал, что индивидуальный инвестор может переиграть профессионального управляющего, если будет выбирать «акции компаний, которые знает», так как с деятельностью этих компаний он сталкивается в повседневной жизни, благодаря чему получает о них более адекватное представление, чем сидящий в офисе аналитик или трейдер.

индивидуальных инвесторов в предыдущие пару десятилетий, выглядел столь же причудливым и старомодным, как амиш\*, едущий на запряженной лошадью тележке по Пенсильванской автомагистрали\*\*. Но действия знаменитостей отражали точку зрения широкой публики, которая, хоть и была впечатлена этой новой культурой Уолл-стрит, все же имела слабое представление о том, чем трейдеры занимаются на самом деле. Моби, Дуэйн Уэйд и ваша тетьа Кэрол все еще верили, что Уолл-стрит занимается инвестированием (то есть увеличением стоимости в долгосрочной перспективе), а не трейдингом (то есть азартными играми с финансовыми инструментами). И, даже получив неограниченный набор возможностей, как, например, Моби, непрофессионал не был способен разгадать, что же такое современный трейдинг. Для него это был иностранный язык, говорить на котором может только тот, кто прекрасно разбирается в цифрах на терминале Bloomberg.

Трейдеры, которых мы приставляли к знаменитостям, старались им кое-что растолковать. Так, Скотт Джейкобсон, «тренер» Уэйда, взял для примера сделку с Carnival и предложил баскетболисту купить опционы, которые покажут экспоненциальный рост в случае подъема цены акций. Так и случилось: цена выросла чуть-чуть, но опционы принесли 1,1 процента прибыли - а это весьма впечатляющие 59 процентов годовых.

Фабер же потратил добрых полчаса, объясняя Моби суть сложной парной сделки, когда он одновременно покупал фьючерсы на индекс Dow Jones Industrial Average и продавал - на индекс NASDAQ. И в то время как основанные на эмоциях сделки Моби не дали особого результата, сделки Фабера дали - и еще какой: ставка против NASDAQ принесла 10 процентов за неделю, прибыль была и по ставке на Dow. В целом недельная прибыль Моби составила 4 процента - такому показателю в пересчете на годовые позавидовал бы сам Храброе Сердце.

Но это были исключения. Поскольку цель заключалась в том, чтобы просветить знаменитостей, а не торговать за них, наши профессиональные наставники обычно проводили для них обзор новых экзотических рынков, на которых делались реальные деньги, а затем предоставляли свободу действий.

\* Амиши- секта американских меннонитов, основанная в 1690 году швейцарцем Якобом Амманом. В 1714 году члены секты переселились на территорию современной Пенсильвании. Живут в сельских общинах, буквальное толкование Библии запрещает им пользоваться электричеством, автомобилями и т.п.

\*\* Пенсильванская автомагистраль - главная автомагистраль штата Пенсильвания и ключевая транспортная артерия в дорожной сети Восточного побережья США.

Когда Билли Бобу Торнтону посоветовали купить металлы, он остановился на серебре: «Золото мне всегда казалось безвкусным, а серебро больше похоже на рок-н-ролл». Получив предложение торгануть валютами, он, вспомнив Вторую мировую, продал иену и евро («Я большой патриот»), А когда его познакомили с рынком сырьевых товаров, Торнтон решительно отменил рекомендации аналитиков и купил фьючерсы на соевые бобы - потому что у него, видите ли, аллергия на молочные продукты. «Если я выпью молока, меня всего ломает, и голова раскалывается», - объяснил он. С таким подходом кинозвезда получила 0,4 процента недельного убытка.

У многих результат был еще хуже. Модель Питера Линча хорошо работала в течение столь долгого времени, потому что основывалась на фундаментальных представлениях о бизнесе, понять которые мог любой. А спекулятивные игры были слишком сложны, чтобы обычный человек мог получить в них равный шанс на выигрыш, даже если теоретически знал все правила. Те немногие, кто догадался, что им предлагают сыграть в глобальном казино, и понимал, что ставки надо делать уж никак не на основании имеющейся у тебя аллергии на продукты питания, все равно оставляли свои деньги в этом компьютерном Лас-Вегасе. «Я ни черта не смыслю в трейдинге, но это ведь легализованные азартные игры, так? - заявил комик Денис Лири во время нашего первого телефонного разговора. - Это все равно что Лас-Вегас, парень, и вы гарантированно кладете нам в карман пять штук! Что ж, делайте ваши ставки!» Он проигрался, потеряв 1 процент; это был третий наихудший результат.

«Давайте выберем что-нибудь высокорискованное с большим потенциалом роста, раз Trader Monthly покрывает все убытки», - объявил в начале своей недели теннисист Энди Роддик. Так он и сделал, и понес, а вместе с ним и мы, 2,7 процента убытка (второй результат с конца). «Это ж все равно в какой-то мере азартная игра, - сказала Джейми-Линн Сиглер, любимица трейдеров за роль принцессы мафии в сериале «Клан Сопрано», когда я пригласил ее поучаствовать в конкурсе. - Надо просто знать, что ты можешь проиграть». Поговорив с мужем, бывшим трейдером по имени Эй-Джи Дискала, она и проиграла - 3,2 процента, худший результат. (Менее чем через год она подала на развод.)

Наиболее конкурентоспособны оказались профессиональные спортсмены, что, в общем-то, неудивительно. Причина, по которой так много бывших спортсменов становятся трейдерами, заключается в том, что они хотят побеждать, а затем хотят, чтобы все об этом знали. За четыре года существования колонки «Трейдер-знаменитость» единственным, кто решил торговать без тренера, был суперзвезда бейсбола Алекс Родригес. Он шор

тил\* евро и скупал фьючерсы на золото. Родригес заработал 0,68 процента (внушительные 35,4 процента годовых), о чем кто-то из его знакомых рассказал газете New York Post, где 3 августа 2005 года вышла статья «А-Род оставил Уолл-стрит с носом».

Легендарный игрок New York Yankees Регги Джексон получил еще более высокий результат. На акциях технологических компаний, таких как Apple, Cisco и Oracle, он за неделю заработал 5,4 процента и прошел по нашему мосту славы на CNBC, чтобы в прямом эфире дать интервью Биллу Гриффету, ведущему Power Lunch. «В основном, Билл, я работал с техноакциями... Мне всегда это было очень интересно, потому что они находятся на переднем крае инноваций», - заявил Мистер Октябрь журнала Trader Monthly, прежде чем удариться в рассуждения о том, как увольнения в Ford повлияют на деятельность компаний автомобильного сектора.

Но Магнусом Гривзом среди трейдеров-знаменитостей был, без сомнения, хип-хоп-продюсер Дэймон Дэш. В бизнес-партнере рэпера Джей-Зи\*\* сочетались рэперская удаль («У меня стальные нервы, я никогда не потею»), инстинкты Храброго Сердца («Я знаю, что происходит, - сказал он, объясняя агрессивные покупки фьючерсов на нефть, - цены на газ идут вверх... нефть - это черное золото») и, надо признать, неведение Билли Боба Торнтон. «Фунт стоит больше доллара, - заявил Дэш, оправдывая ставку на британский фунт стерлингов против доллара США. - Он весит больше».

Две из трех сделок принесли ему прибыль. Результат Дэша, даже по самым высоким профессиональным стандартам, вполне соответствовал духу больших денег, который присутствовал в названии его компании, Roc-A-Fella\*\*\*. Председатель Федеральной резервной системы Алан Гринспен держал процентные ставки на низком уровне, чем помог опустить курс доллара против фунта. Тем временем президент Владимир Путин разделялся с одной из крупнейших нефтяных компаний в своей стране, а в Мексиканском заливе бушевали ураганы. Этот в буквальном смысле идеальный шторм помог Дэшу получить 23,9 процента прибыли за одну неделю; любой управляющий хедж-фондом удавился бы ради такого

\* Шортить - открывать короткую позицию, продавать (от англ, short).

\*\* Джей-Зи (Jay-Z, р. 1969, настоящее имя - Шон Кори Картер) - американский рэпер, один из самых влиятельных и состоятельных деятелей современной хип-хоп- музыки.

\*\*\* Roc-A-Fella Records - американская звукозаписывающая компания, основанная Дэймоном Дэшем, Джей-Зи и Каримом «Бигзом» Бёрком. Сейчас является подразделением Universal Music Group. Название Roc-A-Fella - рэперская переделка фамилии Джона Рокфеллера.

результата за целый год. «Вообще-то я хотел получить по крайней мере 15 процентов, так что все сложилось весьма неплохо, - сказал он, пожав плечами. - Было забавно: торговать - все равно что играть в “Монополию”».

Если бы потребовались признаки того, что у нас надувается пузырь, лучших было не найти.

\$\$\$

По мере того как мост к славе крепчал, наша роль как посредников между финансистами и обычными людьми начала меняться. Поначалу мы тащили по нему ведущих трейдеров в мире, а они кричали и отбивались. Затем, укрепляя репутацию друг друга, шагали плечом к плечу с персонажами, обладающими большими способностями и не меньшим самомнением, вроде Эрика Боллинга и Джона Дивэйни. Вызвав культурный резонанс, мы столкнулись с любопытным явлением: теперь трейдеры, у которых гонора было больше, чем способностей, начали любым способом добиваться того, чтобы мы привели их к славе.

Наибольшую головную боль нам доставляли парни из группы, которую мы называли «30 младше 30»; это была наша ежегодная попытка выискать восходящих звезд в мире трейдинга. По масштабам вызываемого интереса этот список соперничал с рейтингом Trader Monthly 100. Это были почти мальчишки, только что из колледжа, контролировавшие значительные куски мировой экономики и столь же невежественные, как десятилетние дети-боевики, терроризировавшие тогда значительные территории Западной Африки.

Идея понравилась окружающим. После выхода списка CNBC целую неделю рассказывал о попавших в него, а газеты в их родных городах пели им хвалебные песни.

В отличие от старших товарищей, многие из которых неохотно общались с прессой, эти жаждали внимания. Слова Энди Уорхола о том, что каждый заслуживает свои 15 минут славы, стали главным культурным трендом нулевых. Телешоу «Последний герой», в котором обычных людей высаживали на необитаемый остров и снимали, как они там пытаются выжить, стартовало в 2000 году и быстро стало самым популярным на американском телевидении. За ним последовали «Большой брат» (обычные люди заперты в одном доме), «Удивительная гонка» (обычные люди мчатся по всему миру), «Фактор страха» (обычные люди соревнуются в поедании какой-нибудь гадости или лежании в гробу), «Кандидат» (обычные люди борются за то, чтобы получить работу у Дональда Трампа), ну и, конечно, «Фабрика звезд» (обычные люди соревнуются за звание лучшего

начинающего исполнителя и контракт со звукозаписывающей компанией), которая к 2004 году стала крупнейшим шоу на телевидении и оставалась в лидерах до конца десятилетия.

Постепенно к жанру реалити-шоу стали обращаться и кабельные телесети. В 2005 году Руперт Мердок не постеснялся запустить целый канал, Fox Reality. Весь этот феномен был, конечно, не чем иным, как реакцией на распространение Интернета. Выпускники колледжей нулевых стали первым поколением, выросшим в культуре, когда каждый подросток мог поделиться своими размышлениями со всем миром. К 2005 году социальные сети YouTube, Twitter, Facebook были на пороге того, чтобы стать полноценной культурной силой.

Молодые трейдеры рассматривали список «30 младше 30» как своего рода реалити-конкурс, в котором выдаются соответствующие призы. Банки терпеть не могли, что мы выделяем отдельных людей. Их комиссионные определялись брендом - Goldman Sachs или Merrill Lynch, а не вкладом отдельно взятого сотрудника. Кроме того, список внимательно изучали рекрутеры и делали его фигурантам заманчивые предложения, что позволяло трейдеру либо добиться повышения зарплаты, либо уйти на более высокооплачиваемую работу. Некоторые даже пытались привлечь деньги в собственные хедж-фонды, вооружившись признанием их заслуг с нашей стороны (и со стороны CNBC). На вечеринку, которую мы устраивали после каждой публикации списка, обычно в августе, собиралось до тысячи человек. Каждый год ее спонсировала Diageo, один из мировых лидеров по производству алкогольных напитков, и мы презентовали этим новобранцам главный приз гонки среди слишком молодых и слишком богатых - бутылку Johnnie Walker Blue Label, шотландский виски из более чем дюжины сортов, причем некоторым было более 100 лет. В рознице такая бутылка шла за 200 долларов. На призах еще были выгравированы имена победителей. Когда New York Times освещала эту вечеринку в 2006 году, статья под заголовком «Трейдерская гулянка» стала одной из самых популярных в истории блога «Книга сделок» этой газеты.

В большинстве случаев мы оказывались правы с выбором членов списка «30 младше 30». Трейдинг становился все более технологичным, отражая процессы, происходившие в последнее десятилетие в Кремниевой долине. Основными достоинствами теперь считались не возраст и опыт, а знание передовых технологий и представление о том, как их можно использовать. Впервые в человеческой истории наивность стала сильной стороной, так как в сочетании с хватким умом позволяла этим ребятам придумывать абсолютно новые способы делать деньги.

Однако уже с первой публикации осенью 2005 года некоторые самовыдвиженцы, будучи осведомлены о призах, обманом умудрялись протиснуться в список. Например, один невысокий трейдер с заискивающими манерами по имени Зэк Майклсон привлек наше внимание, потому что руководил хедж-фондом еще будучи студентом, а теперь управлял внушительной суммой денег в быстро набиравшей вес компании Fortress Investments. Проблема была в том, что, пока список готовился к публикации, он потерял работу и почему-то забыл сообщить нам об этом, даже во время окончательной сверки данных. До окончательной выплаты выходного пособия Fortress оставила Майкл со ну телефон и адрес электронной почты - обычная практика на Уолл-стрит. Наши сотрудники и сами звонили с проверкой в Fortress, где им, опасаясь какого-нибудь подвоха и подачи иска, подтвердили, что он там «работает». Когда его лицо промелькнуло на CNBC в числе остальных фигурантов списка, трейдеры Fortress забросали нашу редакцию издевательскими электронными письмами.

Впрочем, худшим нашим выбором стал двадцатитрехлетний маньяк Тим Сайкс. Чтобы список не состоял из 30 трейдеров Goldman Sachs, редакция обычно давала развернутые истории о двух-трех, добившихся успеха нетрадиционным способом. Сайкс отлично подходил для этой категории. У него была интересная история о том, как он превратил 12 тысяч долларов, подаренные на празднование бар-мицвы\*, в более чем миллион. Эту историю он рассказывал всем, кто только готов был слушать, включая нескольких наших репортеров, а также - на вечеринке, устроенной нами для трейдеров в 2005 году, - меня.

Это мероприятие, проходившее в гигантском четырехэтажном бутике Asprey, британского поставщика никому нежных дорожных вещей типа зонтов за 500 долларов, первых изданий книг в кожаном переплете или рождественских хлопушек, наполненных серебряными безделушками, стало переломным моментом для нашей компании. Оно доказало, что с помощью списка рассылки, в котором значились уже десятки тысяч адресов, мы можем перевернуть трейдерский мир. Одно письмо - и вот уже 400 трейдеров заполнили магазин, а один из наших спонсоров, компания Rolls Royce, подгоняет к нему автомобили, чтобы развезти их по домам. Это был первый шанс после выхода журнала пообщаться с нашей аудиторией.

\* Бар-мицва - термин, применяющийся в иудаизме для описания достижения еврейским мальчиком религиозного совершеннолетия (13 лет). В отношении девочки, которая становится совершеннолетней в 12 лет, применяется термин «бат-мицва». По достижении этого возраста ребенок берет на себя всю ответственность за соблюдение этических, ритуальных и других норм иудаизма и получает право участвовать во всех сферах жизни еврейской общины.



А поскольку Магнус не смог присутствовать, слушать славословия трейдеров в адрес Trader Monthly или самих себя пришлось мне.

Среди 50 или около того трейдеров, с которыми я пообщался тем вечером, Сайкс отличался исключительным бахвальством.

- Как мне попасть в ваш список «30 младше 30»? - спросил он, даже не удосужившись представиться.

- Торгуйте хорошо и так, чтобы мы могли в этом удостовериться.

- По данным Barclays, мой хедж-фонд, работающий вдлинную и вкороткую\* с микроакциями, - номер один в стране, - ответил Сайкс, используя эвфемизм для так называемых грошовых низколиквидных акций стоимостью менее 1 доллара. Он всучил мне визитку, из которой следовало, что он управляет Cilantro Fund (в реальности миллион долларов для фонда был собран в основном с друзей и родственников).

При всей любви трейдеров к самовосхвалению такая неприкрытая самореклама была необычной. Но когда один из наших репортеров включил его в список, я особенно не задумался над тем, что чрезмерная напористость Сайкса выглядит подозрительно. Тем более он так высоко котировался в рейтинге Barclays. (Лишь позднее я узнал, что это был не благородный банк с трехсотлетней историей, второй по величине в Великобритании, а Barclay Group, мелкая аналитическая фирма из Фэйрфилда, штат Айова, которой руководил какой-то последователь трансцендентальной медитации\*\*, один из десятков адептов этого учения, сбжавших в кукурузные поля, чтобы практиковать там свои ритуалы и зарабатывать на рынках.)

Попав в список, Сайкс стал повсюду с ним носиться. Он рассказывал свою историю с деньгами бар-мицвы Reuters и CNBC - в числе остальных 30 трейдеров возрастом менее 30 лет, которых после публикации списка мы на неделю предоставили телеканалу. Затем он пошел еще дальше: CNN, Fox, Интернет.

И вот ему поступило новое предложение. Реалити-ТВ пришло уже во многие профессии, от поваров до дизайнеров модной одежды и парикмахеров; теперь оно добралось до мира трейдеров. Спутниковый телевизионный канал Mojo TV обратился к нам с просьбой помочь сделать шоу «Воины Уолл-стрит», посвященное работе финансистов из разных секторов. Два наших редактора, Рич Блейк и толковый трейдер Эндрю Барбер, должны были выступать экспертами, подробно объясняя,

\* То есть открывающий и длинные, и короткие позиции по акциям.

\*\* Трансцендентальная медитация - базирующаяся на индийской философии техника медитации с повторением мантр.

что происходит в финансовом мире. Мы представили Mojo TV список из нескольких трейдеров, о которых писали.

Так Сайкс, будто специально созданный для телевидения, пригласил съемочную группу в служившую «офисом» гостиную, чтобы показывать, как он там торгует в халате. Мы видели, как Сайкс, истинный джентльмен, зло обзывает убыточную позицию «сукой». Как Сайкс, почтительный сын, впускает телеоператора в туалет, где его мать, стоя на коленях, оттирает унитаза. «Она мой личный раб», - усмехается он. Когда она спрашивает его, зачем нужны наручники в кухонном шкафу, он отвечает: «Отстань от меня, я просадил пять штук». («Ему все равно, что подумают мои друзья», - с вызовом говорит она в камеру.) Наконец, мы видим, как Сайкс, настоящий спортсмен, приглашает съемочную группу поиграть в пьяный гольф и как он гоняет на электромобиле, пытаясь сбить оленя, и раздевается, чтобы достать упавший в пруд мяч. («Моя цель - развивать мой хедж-фонд и чтобы меня серьезно воспринимали в финансовой индустрии», - говорил он перед этим.)

Но еще хуже было наблюдать за Сайксом-трейдером. Управление деньгами других людей, что сейчас делал Сайкс, предполагает гораздо большую ответственность, чем управление своими, как в случае, например, с Эриком Боллингом, чье увлечение телевидением отражалось лишь на его собственном счете. «Стратегию» Сайкса можно было определить, как «разброд и шатание»; единственное, в чем он отличался постоянством, - так это в просаживании денег. В одном из эпизодов он встречался у себя в квартире с «потенциальным инвестором» и отошел от компьютера, оставив открытыми несколько краткосрочных позиций. Пока он кривлялся перед камерой, в компьютере испарялись реальные деньги его родственников и друзей. «Гребаное дерьмо, как же я это пропустил?!» - завизжал он, вернувшись к столу.

Те, кто, по несчастью, доверил ему деньги, стали замечать неладное. Мы слышим, как он говорит одному из инвесторов: «Все идет хорошо, нужно лишь немного времени, чтобы ситуация улучшилась» - после того, как его фонд за месяц потерял 300 тысяч долларов. Когда же его слова не убедили инвестора и тот потребовал вернуть деньги, Сайкс ногой отшвырнул напольный вентилятор к противоположной стене.

«Жадность отвратительна, - говорил он в начале каждого эпизода, поднимая воротник. - Сделай столько денег, сколько сможешь, чтобы успеть сбежать, пока она не увлечет тебя на Темную сторону». Слава, как казалась, тоже может быть отвратительна.

# 3

## *Разжигающие зависть*

(2005)

С самого детства я, мальчишка из семьи среднего класса, наблюдал за нескромным образом жизни богатых и власть имущих. Каменный дом причудливой формы, в котором прошло мое детство, примыкал непосредственно к семейному поместью Рокфеллеров площадью 1460 гектаров в округе Уэстчестер, в часе езды на север от Нью-Йорка.

Каждое утро, ожидая на обочине школьный автобус, я трогал ногой столетнюю металлическую пластинку, которая отмечала границу собственности и на которой было написано «Дж. Д. Р.» - Джон Д. Рокфеллер, основатель Standard Oil и первый американский миллиардер.

Посмотрев направо, я видел бесконечные предместья: приятные дома, в которых жили обычные люди, включая моих родителей: отца - профессора государственного университета и маму - писательницу, работавшую преимущественно на дому. Повернув голову налево, я видел бесконечные деревья Покантико-Хиллз, поместья Рокфеллеров, где на площади 15 квадратных километров были разбросаны 10 особняков.

Мои одноклассники были детьми слуг Рокфеллеров; мой бойскаутский отряд собирался в крошечной семейной часовне Рокфеллеров, витражи которой были расписаны Шагалом и Матиссом. В старших классах, когда родители развелись, я проводил с друзьями выходные, дуя пиво у костра в

палатке в глубине поместья; забавно, что лучшим укрытием от назойливого внимания полиции был задний двор величайшей финансовой династии Америки.

Возможно, в качестве искупления за эти «грехи», закончив колледж, я оказался в святая святых финансовой элиты, журнале Forbes. Меня как молодого журналиста определили на роль, в которой объединялись функции мальчика на побегушках и бытописателя капитализма: в течение всего года я копался, вынюхивал, оценивал состояния и в конечном итоге писал очерки о 400 самых богатых американцах для ежегодного рейтинга Forbes. Редакторы считали это вполне подходящим испытанием на профпригодность. Разбирая по косточкам одного финансового магната за другим, я определял и классифицировал все части американского экономического механизма, вычлняя все - от того, сколько Билл Косби\* заработал, организовав Cosby Show (300 миллионов долларов), до стоимости весьма скрытной компании по производству трубопроводной арматуры в Кливленде (700 миллионов долларов), которой владел один параноик, не поменявший после покупки нового офиса и заводского здания ни одной вывески и таблички.

Когда я вооружился подобными навыками, мне, уже как специалисту по выявлению чужих богатств, стали давать задания, от которых в двадцатипятилетнего парня, ходившего в государственную школу, кружилась голова. Основатель Nike Фил Найт водил меня по олимпийским соревнованиям; я три дня гостил у кинорежиссера и продюсера Джорджа Лукаса на Ранчо Скайуокера»; семья Курс, владельцы одноименной пивоваренной компании, таскали меня по своим производствам в Колорадо\*\*. С личной точки зрения это было классно и интересно; с профессиональной это было лучше, чем получить степень MBA в Гарварде. Вместо того чтобы анализировать компании в аудитории по хваленым методикам бизнес-школ, я попадал в святая святых американского бизнеса, часами общался один на один с основателями и генеральными директорами и всегда искал ответ на один-единственный вопрос: сколько эта штука стоит на самом деле.

Если в молодости вы считаете каждый цент и при этом окружены богатейшими людьми планеты, вы неизбежно придете к следующему выводу: в любой области ее ведущие игроки прежде всего озабочены не тем, как у них самих идут дела, а как они идут в сравнении с такими же, как они.

\* Билл Косби - американский комедийный актер, телепродюсер, музыкант.

\*\* Сейчас входит в пятую по величине пивоваренную компанию мира Molson Coors Brewing Company. В Голдене, штат Колорадо, расположен крупнейший пивоваренный завод в мире.

Когда я целую неделю мотался между офисами Арнольда Палмера и Джека Никлауса (через несколько десятилетий после того, как закончилось их жесточайшее соперничество на полях для гольфа), они могли говорить только о том, насколько у одного дела в бизнесе идут лучше, чем у другого. Стивен Спилберг в мелочах рассказывал, как он договорился с продюсерами получать процент с продаж, а «эти олухи» - процент с прибыли. В одном комиксе художники однажды изобразили драку между бейсболистами и автогонщиками, соперничающими в рейтинге самых высокооплачиваемых спортсменов, который я составлял в Forbes. Авторы комикса даже прислали мне свои оригинальные иллюстрации с автографом: «Рэндаллу Лейну, разжигающему зависть».

В Trader Monthly было самое сильнодействующее топливо для разжигания зависти, с которым я когда-либо сталкивался. Работа трейдера не имеет субъективной оценки. Они не создают ничего, что могло бы породить дискуссию, как, например, произведение искусства или литературы, или хотя бы результаты деятельности компании. Их успехи и неудачи рассчитываются совершенно определенным образом и исчисляются в постоянных и универсальных единицах - долларах. Так что демонстрация всех этих игрушек для взрослых и очерки о конкретных людях были не самым важным. Самым важным вопросом, на который, в конечном итоге, все они ждали ответа от журнала, «сделанного трейдерами для трейдеров», был: кто сколько делает? Кто-то должен был вести счет. Мы хотели заниматься этим - и секретные до сих пор размеры вознаграждений представителей финансовой элиты впервые стали известны миру. И это принесло Trader Monthly славу.

Работа счетовода и бытописателя Уолл-стрит заставила сделать нечто не совсем приятное - взглянуть в глаза реальности. За год я постепенно привык к мысли, что, пока Магнус перевозит на самолете свой «ламборгини-мурчилаго», а Храброе Сердце делает 10 миллионов долларов в год, играя в рискованные видеоигры, я езжу на побитом «субару» и работаю по 70 часов в неделю без зарплаты, чтобы начать выпуск нового журнала. Но когда наша команда начала собирать данные для рейтинга Trader Monthly 100, количество нулей в заработках трейдеров поначалу показалось мне ошибкой - было ощущение, что в этих цифрах забыли поставить запятую. Когда же меня уверили, что все так и есть, я испытал чувство, которое, наверное, возникло у людей, наблюдавших первое испытание атомной бомбы в пустыне в Нью-Мексико: я смотрел на что-то ослепляющее, ошеломительное, вызывающее отвращение, в то время как почти никто в мире не имел об этом ни малейшего представления.

Лучшие игроки финансовой индустрии больше не довольствовались заработками, от которых смутился бы даже ведущий игрок New York Yankees.

Где-то в 2002-2003 годах их компенсации достигли заоблачных высот и были сравнимы с ВВП маленьких стран. Для нашего первого номера Рич Блейк со своими журналистами собрал данные за 2003 год, а в начале 2005-го мы опубликовали рейтинг с результатами за 2004-й. Оказалось, что десятки и десятки неизвестных трейдеров из хедж-фондов получают по 50 миллионов долларов в год, а многие - гораздо, гораздо больше.

Но самым интересным были даже не суммы, а получающие их люди. В 2004 году наиболее влиятельной группой, если измерять их деятельность в универсальных единицах, были создатели торговых роботов. Электронная торговля завоевывала мир, и эти новые суперзвезды получили возможность собирать неограниченное количество данных (в буквальном смысле миллиарды цифровых значений по десяткам тысяч потенциальных контрактов на сотнях рынков по всему миру), анализировать их и находить количественные, предсказуемые, готовые к практическому использованию рыночные шаблоны. Поэтому на каждого малоизвестного, но типичного бывшего спортсмена, которого откапывали составители Trader Monthly 100, вроде бывшего пилота ВВС Майкла Новогратца, получавшего в Fortress Investment Group 50 миллионов долларов в год (половина ВВП Фолклендских островов), или обладателя черного пояса по тхэквондо Марка Кингдона, который, по нашим оценкам, в 2004 году получил более 75 миллионов (половина ВВП Республики Кирибати), находились умники, которые в лучшем мире могли бы доказать гипотезу Римана\*, вылечить рак или взломать код террористов, а сейчас и здесь изобретали алгоритмы, доказывавшие, что  $1 + 1 = 3$ .

Вместо того чтобы пить пиво или читать Шекспира, Кен Гриффин, которому сейчас было тридцать пять, тратил время в Гарварде на разработку математической модели для арбитража с конвертируемыми облигациями (перевожу на человеческий язык: использование схожих контрактов с облигациями, которые могут быть обменяны на акции, с целью выявить, пусть микроскопическую, разницу в ценах и сыграть на ней). Его чикагский хедж- фонд Citadel Investment Group почти отказался от трейдеров: вместо них специальные компьютерные программы, называемые «черными ящиками», самостоятельно прочесывали электронные рынки и совершали сделки, когда выявленные условия соответствовали заданным параметрам. «Черные ящики», подобные тем, что использовались в Citadel, так стремительно сглаживали рыночные колебания и уничтожали расхождения в ценах, что выбивали с рынка живых скальперов, включая членов старой

\* Гипотеза Римана о распределении нулей дзета-функции была сформулирована Бернхардом Риманом в 1859 году. Входит в список семи «проблем тысячелетия», за решение каждой из которых американский Математический институт Клэя готов выплатить приз в 1 миллион долларов.

команды Магнуса, зарабатывавших на внезапных скачках котировок. Последние были похожи на вооруженных мушкетерами солдат времен Гражданской войны, попавших под огонь крупнокалиберных пулеметов.

По нашим подсчетам, «черные ящики» принесли Гриффину 250 миллионов долларов в 2003 году и еще 100 миллионов в 2004-м.

Другой «ботаник», поколением старше, профессор математики с докторской степенью из Университета Калифорнии в Беркли Джеймс Саймонс также создал «черный ящик», чтобы скальпировать рынки и «срубить» по несколько центов на тысячах и тысячах операций. Он не скрывал своих технических дарований (хедж-фонд с офисом на Лонг-Айленде он назвал Renaissance Technologies) и в 2003 году, по нашим подсчетам, унес домой около 400 миллионов долларов. В 2004 году его годовой доход вырос уже до полумиллиарда долларов, то есть каждый рабочий день он делал по 2 миллиона.

Но на самой вершине рейтинга и в 2003, и в 2004 годах находился человек, чье имя больше подходило восьмилетнему мальчику, который, судя по своим заработкам и восторженным отзывам немногих знакомых, был величайшим трейдером в мире, - Стиви Коэн. В 2003 году, по подсчетам Trader Monthly, личный доход Коэна составил почти 550 миллионов долларов, а в 2004-м - 650 миллионов. То есть 1,2 миллиарда долларов за два года. Причем, в отличие от Билла Гейтса, Уоррена Баффетта и им подобных, чье состояние может меняться на эту величину каждый день в зависимости от того, что происходит с ценами акций их компаний, это была наличность, которую можно было (в фигуральном, конечно, смысле) в любой момент положить в кошелек. Либо, в большинстве случаев, использовать для игры на рынках в следующем году.

Стиви Коэн был загадкой, Гретой Гарбо финансовых рынков. Он никогда не говорил с журналистами, избегал инвестиционных конференций и вечеринок и обязывал сотрудников подписывать целые пачки документов о неразглашении внутренней информации. Его публичных фотографий не существовало, но, как со слов одного знакомого сообщалось в заметке для Trader Monthly 100, «он немного похож на Джорджа из "Сайнфелда"\* и одевается как бухгалтер из предместий».

\* Сайнфелд» (Seinfeld) - один из популярнейших американских сериалов в жанре комедии положений, выходивший на NBC 1989 по 1998 год. Джордж Костанза - лучший друг главного героя, Джерри Сайнфелда: он скуп, нечестен, мелочен, завидует чужим успехам, часто изображается как неудачник, не уверенный в своих способностях. Одна героиня сериала обрисовала Джорджа следующим образом: «низкорослый, полный, бестолковый, лысый человек».

Человек неизвестной внешности с детским именем, Стиви Коэн был своего рода капризом природы: сын портного и преподавательницы фортепиано, он еще мальчиком стал жадно поглощать и анализировать спортивную статистику и котировки акций, а старшеклассником ночи напролет просиживал за игрой в покер, делая ставки на сотни долларов. По складу ума он был совершенным трейдером: математический гений, думающий, как компьютер, способный выявлять рыночные закономерности и предвидеть движение цен, безошибочно чувствующий, как поведут себя толпы участников рынка, что веками отличало работавших в «яме» трейдеров.

Свой незаметный офис он устроил в Стэмфорде, штат Коннектикут, небольшом городке в часе езды на северо-восток от Нью-Йорка, который, благодаря близости к мегаполису и более низким налогам, стал трейдерской Меккой. Швейцарский банк UBS открыл там крупнейший торговый зал в мире площадью более 12 тысяч квадратных метров, что примерно соответствует двум полям для американского футбола. Водителям автомобилей, которые проносились по разрезавшему город пополам шоссе 1-95, это здание казалось парящим над землей стадионом. Офис хедж-фонда Стиви Коэна SAC Capital располагался в нескольких кварталах отсюда; он был не таким большим (примерно треть футбольного поля), но от его деятельности захватывало дух. В обычный торговый день на команду Коэна из 200 трейдеров и аналитиков, разделенных на 40 торговых групп, приходилось 2 процента объема торгов на двух крупнейших биржах мира, NASDAQ и NYSE. Они покупали и продавали 20 миллионов акций в день.

Коэн, как пчелиная матка, сидел в центре этого улья, глядя на восемь экранов с информацией, а на него смотрела небольшая камера. Каждая рабочая пчела в SAC Capital на одном из своих экранов могла все время наблюдать за тем, что делает матка, и реагировать соответствующим образом. Коэн в фантастических объемах поглощал информацию, идущую как от его трейдеров, так и от огромного числа брокеров на Уолл-стрит. Он был одним из последних, кто, как это делалось ранее, платил брокерам полную комиссию за исполнение сделок. В 2004 году он пустил на эти цели около четверти миллиарда долларов, хотя в большинстве случаев в этом не было никакой необходимости, так как электронная торговля вела к исключению посредника из процесса осуществления сделки. Но Коэн таким образом покупал то, что для него было важнее всего, - информацию. В фильме Оливера Стоуна «Уолл-стрит» Гордон Гекко, акула финансового мира, объяснил это молодому, несмышленому брокеру Бадю Фоксу так: «Сами деньги не теряются и не зарабатываются. Они просто переходят из одних рук в другие». Тот, кто поставляет больше нужной информации,



получает больше денег. И официанты с Уолл-стрит дрались за то, чтобы поднести ему первому на тарелочке интересную новость, слух или факт в обмен на миллион-два долларов, которые он оставит им на чай.

Получив информацию, Коэн ее спокойно перерабатывал, фильтровал, а затем стремительно действовал. Его принцип, прекрасно подходивший для эпохи электронной торговли, заключался в проведении быстрых сделок. Он особенно следил за тем, чтобы сразу закрывать убыточные позиции (этот навык он получил в покере). Если же он не видел возможности для игры, то мог ее создать. Его влияние с точки зрения, как объема проводимых сделок, так и репутации было столь велико, что он лично мог двигать рынок. Тем более что к нему тут же подключались подражатели, когда распространялась весть о том, что Стиви ведет игру. Согласно статье в журнале BusinessWeek в 2003 году (это единственная толковая публикация о его хедж-фонде, которую я когда-либо встречал), одна операция Коэна заключалась в том, что его трейдеры продавали вкратку небольшое количество акций какой-либо компании (по своему выбору), смотрели, как в игру включаются остальные участники, усиливая падение цены, а потом откупали подешевевшие бумаги. Другая операция предполагала массовую скупку на рынке всего и вся, что заставляло банки, которым всегда нужен запас акций, покупать их по более высокой цене (а трейдеры SAC их в это время уже продавали).

Невероятные заработки, степень влияния на крупнейшие фондовые рынки мира, незаметность - все это в среде наших читателей делало Стиви Коэна небожителем, подобным Элвису. Мы, со своей стороны, старались укрепить его популярность. Он стал лейтмотивом Trader Monthly. Мы упоминали его по тому или иному поводу в каждом номере, подобно тому как Эл Хиршфелд\* в каждом рисунке прятал имя своей дочери Нины. Для наших читателей Стиви Коэн был воплощением всего, к чему нужно стремиться.

\$\$\$

Заработки Стиви Коэна были результатом полувекового развития индустрии хедж-фондов. Кстати, нет ничего удивительного в том, что хедж-фонды стали одной из основ, на которых базировался наш журнал, так как сами они родились с помощью журнала. Альфред Уинслоу Джонс, готовя для Fortune статью о прогнозах на фондовом рынке, разработал следующую

\* Эл Хиршфелд (1903-2003) - американский карикатурист и иллюстратор, известный, в частности, своими изображениями знаменитостей и бродвейских звезд.

стратегию: короткая продажа некоторых акций (в ожидании снижения их цены) и одновременная покупка других акций, с увеличением обеих позиций на заемные средства, позволят «захеджировать» (то есть застраховать) рыночный риск. В хорошие времена такая стратегия позволит как минимум получить результат по рынку, а в плохие - существенно переиграть его. «Спекулятивные технологии для достижения консервативных инвестиционных целей» - так он охарактеризовал свою рыночную философию, предполагавшую открытие и длинных, и коротких позиций. В 1949 году Джонс привлек 100 тысяч долларов (40 тысяч из них вложил сам) и создал первый «хедж-фонд».

К середине 1960-х годов Джонс добился такого феноменального успеха, что у него появилось множество последователей. Среди них Майкл Стейнхардт и Джордж Сорос, который к нулевым стал гораздо больше известен тем, что направлял свои заработки на строительство демократии в странах Восточной Европы и финансирование левых идей в США. Большинство, однако, не следовали модели Джонса по открытию и длинных, и коротких позиций, за что и были наказаны в 1970-х годах с их рыночной нестабильностью. В 1984 году во всем мире насчитывалось лишь 68 хедж-фондов.

Но Джонс придумал и еще кое-что. В 1952 году он ввел новаторскую систему вознаграждения себя, любимого. Она отличалась от структуры вознаграждения в паевом фонде (ПИФе) - возможно, самом важном инвестиционном изобретении XX века, позволяющем обычным людям покупать диверсифицированный портфель акций, управляемый профессиональным менеджером. В паевом фонде комиссия обычно не превышает 2 процентов средств под управлением. Между тем Джонс стал взимать 20 процентов от полученной прибыли. Другими словами, если у управляющего ПИФом был стимул не потерять деньги, схема вознаграждения Джонса стимулировала его делать деньги и забирать себе значительную часть заработанного.

Стратегия Джонса основывалась на понятии "альфа". Говоря по-простому, значение альфы показывает, насколько более высокого результата вы можете достичь по сравнению с рынком в целом. Если альфа положительная, у трейдера появляется добавленная стоимость, гарантирующая, что он не может и не будет заменен компьютером. В этом случае он способен создавать золото из воздуха. Если рынок вырастает за год, скажем, на 4 процента, а вы способны заработать 10 процентов, вы с помощью своих альфа-способностей получите дополнительно 60 тысяч долларов с каждого миллиона под управлением. Поэтому все, кто хочет

иметь эти дополнительные 60 тысяч долларов - пенсионные и прочие фонды, а также супербогатеи, которым нужно куда-то девать свои миллионы, - выстраиваются в очередь к известным управляющим хедж-фондами, часть которых уже стали просто культовыми фигурами. Отдавать деньги в управление Стиви Коэну, Кену Гриффину или Джеймсу Саймонсу стало хорошим тоном - так же как иметь летний дом в каком-нибудь райском местечке, устроить ребенка в дорогую частную школу или завести золотую членскую карточку в самом распальцованном гольф-клубе.

Частично вся эта шумиха объяснялась законодательством в области хедж-фондов. В отличие паевых фондов и ряда других инвестиционных компаний они не имеют права себя рекламировать и продвигать свои продукты. Принимать деньги они могут только от «опытных инвесторов». Это люди с состоянием от 1 миллиона долларов или заработком более 200 тысяч долларов в год, или институциональные инвесторы, - потому что богатые, понятное дело, должны лучше, чем ваша бабушка Беатрис, знать, куда они отдают свои деньги и какую безумную цену за это платят.

В обмен на разрешение работать только с миллионерами хедж-фонды были освобождены от обязанности вводить все эти досадные правила, направленные на то, чтобы защитить рядового инвестора. На самом деле у них не было вообще никаких правил. Они никак не регулировались, могли продавать вкороткую, набивать портфели рискованными деривативами, а то и купить козлиную ферму в Аппалачах. К нулевым годам подавляющее большинство хедж-фондов именно этим и занимались, изящно игнорируя уроки 1970-х годов. Снова в большинстве хедж-фондов не было никакого хеджа. Они стали не чем иным, как нерегулируемой системой вознаграждения. Золотая лихорадка была в полном разгаре. В 2000 году в мире было около 2500 хедж-фондов, управлявших активами на 350 миллиардов долларов; к 2005 году их количество выросло в пять раз - до 12 250 с активами 1,4 триллиона долларов.

В вопросе вознаграждения современные управляющие хедж-фондами переиграли Джонса. Они не только брали себе 20 процентов от прибыли, они накидывали себе сверху еще деньжат. Так что управляющий хедж-фондом получал в нулевые 2 процента от стоимости активов под управлением плюс 20 процентов прибыли. На их языке это называлось «2 и 20».

Самая нелепая из когда-либо придуманных систем оплаты стала применяться повсеместно как раз в то время, когда электронная торговля превратила весь мир в открытое для всех глобальное казино. Схема «2 и 20» стала священной. Ни один уважающий себя управляющий не посмел бы

взять меньше. Они не могли сделать это, даже если бы захотели. Никто бы не доверил деньги «дисконтному» управляющему хедж-фондом, так же, как не купил бы со скидкой дом или пожарную сигнализацию. Никто не экономит на детях, здоровье и жилье.

В реальности система «2 и 20» даже не была вознаграждением за альфу: 20 процентов от прибыли означало, что ваш фонд может вырасти на 5 процентов, притом, что рынок вырос на 8 процентов (другими словами, вы показали отрицательную альфу), и вы все равно забирали себе пятую часть того, что сделал фонд, - в добавление, конечно, к 2 процентам, которые вы уже собрали с тех средств, что принесли инвесторы.

Но больше всего схема «2 и 20» побуждала к риску. Вы получали 20 процентов всего, что фонд зарабатывал, а кто-то другой (ваш инвестор) должен был на 100 процентов оплачивать все, что фонд потерял. Я в выигрыше, что бы ни случилось. И плюс к тому первые 2 процента служили страховкой: управляющий фондом на 1 миллиард долларов (а таких было как грязи) получал 20 миллионов на личные нужды, даже если бы просто держал деньги у себя в шкафу. Иными словами, он был обеспечен на всю жизнь уже в тот момент, как привлекал деньги. Так что я в выигрыше, что бы ни случилось... а если и случится, я все равно в выигрыше.

С такой математикой самым рискованным действием для хедж-фонда (особенно потому, что они никак не регулировались) было не рисковать. Трейдеры Магнуса, по крайней мере, вели себя честно, так как потерянные ими деньги были в основном их собственными. Тогда как деятельность хедж-фондов базировалась на трех самых славных для Уолл-стрит буквах - ДДЛ (деньги других людей). Полвека назад Альфред Уинслоу Джонс осознал эту опасность: он был крупнейшим вкладчиком собственного фонда, и это удерживало его от безрассудных поступков. Но об этом неудобном подходе, как, собственно, и о необходимости хеджировать свои действия, большинство управляющих благополучно забыли.

Естественно, те, кто на самом деле мог бы эффективно управлять ДДЛ, предпочитали этим особенно не заниматься. Что возвращает нас к Стиви Коэну и тому, как кто-то может заработать 650 миллионов долларов в год живыми деньгами. Коэн постоянно доказывал, что способен достичь положительной альфы. Поэтому инвестиционные, пенсионные и благотворительные фонды, эндаументы, супербогатые люди - все пытались передать деньги этому человеку-банкомату с той же энергией, с какой некоторые старались устроить своих отпрысков в частные школы, где годовая плата за обучение составляет 40 тысяч долларов. Компьютер, работавший у

Коэна в голове, безусловно, видел этот дисбаланс между спросом и предложением и пытался регулировать его, меняя цену. Он стал брать 3 и 50. Вам не нравится? Это ваша проблема.

Коэн не просто давал людям от ворот поворот, он стал возвращать инвесторам деньги. К 2004 году он уже достаточно времени управлял достаточным количеством денег, чтобы перестать интересоваться ДДЛ. Его новая схема была «0 и 100». Альфа увеличивала альфу, это был денежный снежный ком, который приносил две трети миллиарда долларов в год.

\$\$\$

Если для Магнуса, Храброго Сердца и других парней с семизначным заработком главной страстью были автомобили, то для тех, кто делал девятизначные суммы, не было ничего важнее домов. Их игрушки должны были стоить соответственно: они скупали особняки за 30 миллионов, а не машины за 300 тысяч долларов.

Хотя на Манхэттене и в Лондоне абсурдно дорогого жилья было хоть отбавляй, первым городом на Земле, житель которого с годовой зарплатой в 1 миллион долларов официально принадлежал к среднему классу, стал Гринвич, штат Коннектикут. Городок с 63 тысячами населения, между Нью-Йорком и Стэмфордом, приютившийся у самой границы округа Уэстчестер, причудливым образом стал пятым важнейшим торговым центром в мире - после Нью-Йорка, Лондона, Чикаго и Гонконга. В 2004 году у хедж-фондов было 1,2 триллиона долларов, и 10 процентами из них (это целых 120 миллиардов долларов) управляли из Гринвича.

Столетием ранее Гринвич сформировался как база летнего отдыха нью-йоркских баронов-разбойников, которые понастроили особняков на 120 квадратных километрах. Междугородная автомагистраль превратила коттеджный городок в типичный коннектикутский пригород. Затем, в 1994 году, сюда переехал легендарный Пол Тюдор Джонс, сделавший себе имя во время обвала в 1987 году\*, и за ним потянулись остальные, превратив Гринвич в город хедж-фондов: так, в одном из районов Квинса\*\* образовался армянский анклав, потому что там поселились некоторые

\* Пол Тюдор Джонс (р. 1954) - американский инвестор, основатель компании по управлению хедж-фондами Tudor Investment Corporation. В 2010 году журнал Forbes оценил его состояние в 3,2 миллиарда долларов. Еще будучи молодым инвестором, Джонс предсказал крах на фондовом рынке США, который произошел в «черный понедельник» 19 октября 1987 года, когда индекс Dow Jones рухнул на 22,6 процента. Во время падения Джонс, открывший значительные короткие позиции, утроил свои инвестиции.

\*\* Квинс (Queens) - самый большой по территории и второй по населению район Нью-Йорка.

влиятельные армяне. Но Гринвич при этом все больше становился городом для людей одного сорта. В 2005 году здесь разрешили снести 176 зданий против 50 в 2000-м (всего в нем 23 тысячи домов), и на месте величественных старых особняков выросли новые дворцы.

Тон задал Тюдор Джонс, купив большой, вековой дом с видом на Лонг-Айлендский пролив, который построил человек, финансировавший производство стаканчиков Dixie\*. Вскоре Джонс со своей новой женой, австралийской моделью, снесли дом и воздвигли гигантский особняк в стиле Монтичелло\*\*, который журнал Vanity Fair назвал «соединением буддистского божества и национального монумента» с гаражом на 25 автомобилей.

Затем настал черед Коэна. Тюдор Джонс ввел у себя схему оплаты «4 и 23», после чего Коэн придумал свои невероятные «3 и 50». Дом Коэна отражал новый расклад. В 1998 году он выложил 14,8 миллиона долларов наличными за особняк с 30 комнатами, построенный из булыжника в «ревущие двадцатые». Затем потратил еще 10 или около того миллионов, чтобы превратить 5,7 гектара своей усадьбы в хеджевый рай.

Trader Monthly стал время от времени освещать события в Гринвиче (в бутик Georg Jensen недавно привезли запонки из черного оникса за 400 долларов и графин для воды за 250 и прочее и прочее), и я съездил посмотреть, что же собой представляет усадьба La Casa Коэна. Я оказался перед стеной в три с половиной метра, наиболее пригодной для того, чтобы выдерживать средневековую осаду. Действительно, обеспечение безопасности было основной заботой обитателей Гринвича, особенно с тех пор, как в январе 2003 года четыре человека в масках и с пистолетами похитили в парковочном центре молодого и весьма преуспевающего управляющего Эдди Лэмперта. Целый день его держали в наручниках, с завязанными глазами в местной гостинице Days Inn, пока он не убедил похитителей, воспользовавшихся его кредиткой для заказа пиццы, что уж теперь-то их точно схватят, если они его не отпустят. Совершенно в гринвичском духе Лэмперт, среди инвесторов которого были музыкальный и кинопродюсер Дэвид Геффен, основатель компьютерной компании Майкл Делл и семья бывшего гендиректора CBS Лоренса Тиша, вышел на работу

\* Dixie Cup - марка одноразовых бумажных стаканчиков, изобретенных в США в начале XX века. Автором идеи и организатором производства в 1907 году стал бостонский юрист Лоренс Льюэллен.

\*\* Монтичелло - усадьба третьего президента США, автора Декларации независимости Томаса Джефферсона на юге штата Виргиния, в 2 километрах к югу от Шарлотсвилля. Представляет собой эталонный пример раннего американского классицизма и памятник Всемирного наследия (с 1987 года). Проект усадьбы разработан лично Джефферсоном.

через несколько дней. В то время как организатор похищения отправился отбывать в тюрьме пятнадцатилетний срок, Лэмперт, по нашим подсчетам, до конца года заработал 400 миллионов долларов.

По словам людей, которым удалось побывать за стенами коэновской усадьбы, там было на что посмотреть. Романтики могли погулять по мини-Версалу: обсаженные деревьями дорожки, регулярный сад, зеркальный пруд, гигантский фонтан. В распоряжении любителей активного отдыха (у Коэна и его второй жены Александры было семеро детей на двоих) - теннисный корт, крытый плавательный бассейн, поле для гольфа с двумя лунками, баскетбольная площадка, а также каток площадью 626 квадратных метров и высотой с Рокфеллер-центр. (Один посетитель, описывая ангар площадью 67 квадратных метров, в котором хранилась машина для полировки ледового поля, сказал Vanity Fair: «Вы бы почли за счастье жить здесь».)

Площадь самого особняка составляла почти 3 тысячи квадратных метров (как в Тадж-Махале, где я сделал предложение своей жене). В доме был кинотеатр на 20 мест с потолком, раскрашенным под звездное небо (звезды располагались в точности так, как в первую брачную ночь Коэнов). И, конечно, там были произведения искусства. Коэн, который с помощью чисел заработал больше, чем кто-либо другой в истории человечества, был в восхищении от абсолютной произвольности и непоследовательности искусства. Поэтому в первой половине нулевых они с женой потратили на него 700 миллионов долларов; никто еще так быстро не собирал столь большую коллекцию. В гостиной висели «Портрет молодой девушки на фоне хлебного поля» Ван Гога и «Купальщицы» Гогена, купленные у владельца казино Стива Уинна за 100 миллионов долларов. Работа Джексона Поллока (52 миллиона) висела в библиотеке. «Супермен» Энди Уорхола (25 миллионов) украшал фойе. Были также Пикассо (25 миллионов) и Фрэнсис Бэкон (16,5 миллиона), Дега и Виллем де Кунинг, Моне и Мане.

Возможно, самой символичной была инсталляция британского художника Дэмьена Хёрста «Физическая невозможность смерти в сознании живущего», за которую Коэн заплатил 8 миллионов долларов. Она считалась наиболее ярким произведением британского искусства последних двух десятилетий (лондонская Times назвала ее продажу «большой потерей для Великобритании»). Эта работа во многих смыслах отражала все, что делало управление хедж-фондом самой выгодной работой в мире (дарвинизм, агрессию, страх), а также характеризовала сам Гринвич, самый богатый город в мире: мертвая четырехметровая тигровая акула, плавающая в аквариуме с формальдегидом, со вздернутым носом и широко открытой пастью.

\$\$\$

Составлять рейтинг Trader Monthly 100, особенно для первого номера, было крайне непросто и требовало не одного месяца кропотливой репортерской работы. Были и другие сложности. К 2004 году схема «2 и 20» настолько обогатила управляющих хедж-фондами, что мы были вынуждены ввести некоторые ограничения, чтобы в списке не фигурировали одни лишь хеджеры и он включал и других представителей нашей аудитории. К тому же рейтинг самых удачливых управляющих уже составлял журнал о хедж-фондах Alpha Magazine.

Мы выделили 20 мест для банковских трейдеров и еще 20 - для независимых вроде Храброго Сердца и Эрика Боллинга, чтобы рейтинг в большей степени отражал разнообразие трейдерского мира.

С последней группой все было достаточно просто, так как и трейдеры вроде Боллинга, работающие в «яме», и те, кто, как Храброе Сердце, торговали за свой счет, находились в непосредственной близости от многих других. Это позволяло получить достаточно отзывов о том, кто и насколько крупную делает игру на рынке. Перед публикацией мы обращались за комментариями к каждому из участников рейтинга. Некоторые не хотели с нами разговаривать, но многие (почти всегда с условием, что публично они будут отрицать, что делали это) соглашались выслушать нашу оценку, чтобы затем, как настоящие трейдеры, начать торговаться, пытаясь повысить или понизить ее. Особо недовольных перенаправляли ко мне.

Таким был и Том Гордон, один из лучших нефтяных трейдеров в мире. Он вошел в список с 10-15 миллионами долларов в 2004 году, полученными в «яме» NYMEX, где он работал рядом с Боллингом. «Впереди меня должно быть человек двадцать! - кричал он. - Я даже близко к этому не зарабатываю».

Здесь мне помог опыт охоты на миллиардеров. В Forbes я исходил из предположения, что любой человек, говорящий со мной о своих деньгах, лжет - в ту или другую сторону. Многие из обладавших большим состоянием просили снизить их оценку - по личным мотивам: из-за скромности, страха за свою безопасность или потому что не хотели, чтобы сотни неудачников просили у них деньги или люди на улице смотрели на них как на пришельцев из другого мира (каковыми они на самом деле и были).

Но, как ни удивительно, многие шли на различные ухищрения, чтобы занять в рейтинге место повыше - по финансовым соображениям. Владельцы непубличных компаний могли использовать более высокую оценку своего бизнеса как благоприятную отправную точку для переговоров о продаже



бизнеса или привлечения инвесторов. Или чтобы улучшить условия получения кредита в банке. Особенно невыносимы были те, кто работал на рынке недвижимости, так как их успех напрямую зависел от того, сколько и по каким ставкам они могут занять. От Дональда Трампа неделями приходилось выслушивать хвастливые речи, наполненные гигантскими цифрами, реальность которых он пытался доказать изо всех сил (он даже подал в суд на репортера New York Times, поскольку тот осмелился предположить, что Трамп не так богат, как утверждает).

Крупнейший строитель торговых моллов в Техасе Джерри Мур просто помешался на желании быть миллиардером. Когда я работал над составлением рейтинга 400 самых богатых американцев, он звонил мне каждую неделю в течение полугода. Узнав, что я зарабатываю 27 тысяч долларов в год, а ему даю «все» 550 миллионов долларов, он в качестве последней отчаянной попытки предложил мне, двадцатичетырехлетнему парню, работу в области связей с общественностью за 100 тысяч и возможностью «играть в гольф без ограничений».

Но если оценка состояния бизнесменов для Forbes 400 представляла собой в равной степени науку и искусство, то доказать, сколько человек зарабатывает на трейдинге, было проще пареной репы - с помощью налоговой декларации. Поэтому я предложил Гордону ту же сделку, что и всем недовольным фигурантам Trader Monthly 100: докажите, что мы не правы, показав свою налоговую декларацию, а мы смиренно принесем извинения и напечатаем поправку.

Обычно в этом месте большинство мямлили что-то нечленораздельное и вешали трубку. Но Гордон пошел на принцип. Он на полдня оставил торговлю (не заработав, согласно нашей оценке поминутного дохода, около 25 тысяч долларов) и приехал в редакцию. Будучи одним из вымирающих представителей вида трейдеров, все еще работавших в «яме», он выглядел скорее, как водопроводчик, чем миллионер. На нем были джинсы и изрядно выцветшая футболка (хотя, нужно отметить, футболка была от Фонда Робина Гуда, созданного Полом Тюдором Джонсом). Он кинул мне на стол свою декларацию. Там было множество удачных краткосрочных сделок и несколько убыточных, но результат был 5 миллионов долларов - половина от нашей нижней оценки.

Гордон был вежлив и великодушен - джентльмен решал вопрос чести. Я рассыпался в обещанных извинениях. Он не стал требовать немедленного опровержения («Это лишь привлечет еще больше внимания»); вместо этого мы сообщили об ошибке и привели правильные данные в рейтинге в следующем году.

С хеджерами все было гораздо более запутанно. Они были МИ-5\* финансового мира, скрытность была у них в крови. Они же намеревались переиграть рынок, поэтому не хотели, чтобы остальные его участники могли повторить их действия. Регулирующие нормы запрещали им рекламировать свои услуги и продукты, но одновременно позволяли ничего никому не говорить о том, что и как они делают. Информацию получали лишь инвесторы, а те, понятное дело, не собирались публично убивать курицу, несущую золотые альфа-яйца. Сотрудников хедж-фондов заставляли подписывать многостраничные соглашения о конфиденциальности. Управляющие прекрасно понимали: хвалиться своими непристойно высокими вознаграждениями - прямой путь к тому, чтобы их лишиться. Рич Блейк со своими ребятами несколько месяцев пытались докопаться до сути, но за несколько недель до публикации первого рейтинга у нас были все основания бояться, что этот список, который должен был завоевать нам уважение, вызовет лишь насмешки.

И тут появился Дилер. С ним меня познакомил наш издатель, Уилки Башби. Благодаря своей работе, о которой свидетельствовало прозвище, в Гринвиче он был популярнее Санта-Клауса. Богатые семьи, эндаументы колледжей, пенсионные фонды профсоюзов и рядовые миллиардеры - все они искали дружбы с Дилером, чтобы выделить ему от десятков миллионов до нескольких миллиардов долларов, которые он затем распределял по хедж-фондам. Последние, в свою очередь, делились с ним самой сокровенной информацией, чтобы убедить его выдать и им кусочек этого сладкого пирога. Он знал, какими суммами управляет каждый фонд, сколько они заработали в прошлом году, отличается ли их схема вознаграждения от «2 и 20» и какую долю из общего котла их босс забирает себе лично. Этих четырех значений было достаточно, чтобы рассчитать годовой заработок управляющего с точностью почти до доллара.

Для нас Дилер был столь же ценным информатором, как Глубокая Глотка - для журналистов Washington Post, расследовавших Уотергейт\*\*. Как и Глубокая Глотка, Дилер был маниакально подозрителен и делал все, чтобы его не раскрыли. Как и Глубокая Глотка, он хотел не просто дать нам сведения, на расчет и структурирование которых у него ушло бы несколько

\* МИ-5 - служба безопасности, государственное ведомство британской контрразведки.

\*\* Псевдоним Глубокая Глотка своему информатору дали журналисты Washington Post Боб Вудворд и Карл Бернштейн, которые расследовали Уотергейтский скандал - слежку за руководителями Демократической партии, инициированную сотрудниками администрации президента Ричарда Никсона. Лишь в 2005 году стало известно, что Глубокой Глоткой был заместитель директора ФБР Марк Фелт.

часов, тогда как Блейк и его команда потратили месяцы на интервью с сотнями источников, просмотр баз данных и поиск финансовых показателей в надежде собрать мельчайшие крупинки информации. Вместо того чтобы полностью рассказать все, что знает, Дилер предпочитал роль гида - подтверждал, поправлял, повышал оценки по одним, понижал - по другим, тасовал управляющих, выкидывая некоторых и указывая на тех, кого мы пропустили.

«А где Леон Куперман? Как это вы забыли про Стивена Мэндела? Это лишь один фонд, а у него есть еще и второй, у которого дела идут неважнецки», - направлял он нас.

Но даже Дилер был впечатлен цифрами, которые мы выводили на основании его данных. «В это же невозможно поверить», - изумлялся он, крутя головой в поисках тех, кто разделит бы его удивление этими безбрежными денежными потоками.

Наконец наш список заиграл яркими красками. Не идеальный, но вполне достойный продукт, имеющий все шансы завоевать авторитет у читателей.

Дилеру было что терять, если бы его раскрыли, - в буквальном смысле миллионы долларов. Да, он помогал своему старому другу, Уилки, а теперь и новому - мне. Но было ясно, что им движет что-то еще, поскольку соотношение риска и доходности в этом благородном деле у него было просто устрашающим. Наконец я решил спросить его об этом.

«Раз уж вы, ребята, все равно это делаете, - ответил он, - сделайте это правильно».

\$\$\$

Правда. Самые большие проблемы с этим чудным понятием в мире трейдинга были у банков. Крупнейшие финансовые компании Уолл-стрит с самого начала заняли по отношению к нам единую позицию: игнорировать, пока мы не отстанем. То, как мы выявляли некоторые их слабости (в колонке сплетен «Инсайдерская информация»), выставляли напоказ господствовавшее в их среде пристрастие к дорогим автомобилям и часам и, самое главное, сообщали всему миру о заработках их трейдеров, - все это было для них как кость в горле. Но когда выяснилось, что мы прочно вошли в их мир, что журнал читают в каждом торговом зале Америки, включая их собственный, они скрепя сердце, один за другим, приняли нас - или, по крайней мере, стали терпеть.

Они начали отвечать на звонки и вступать в неофициальные беседы, чтобы «подкорректировать» цифры, которые, по их мнению, были неточны.

По мере того как мы развивались, они даже стали признавать, что общаются с нами. Затем начали предлагать нам идеи для публикаций. И, наконец, такие банки, как Credit Suisse и Merrill Lynch, разместили у нас рекламу и наняли нашу компанию для издания своих корпоративных журналов.

Единственным исключением был Goldman Sachs, «империя зла» Уоллстрит, каждый генеральный директор которого, похоже, со временем автоматически становится министром финансов. Поначалу Goldman относился к нам как к пустому месту, пока мы не начали публиковать данные о компенсациях его сотрудников.

Сотрудники Goldman сплетничали, как школьницы, особенно если речь шла об их больших бонусах или о том, сколько получали другие, но при этом были гораздо более мелочны. Если кому-то казалось, что его обошли, он был готов вывалить все подробности о тех, кто, по его мнению, совершенно незаслуженно получил большой бонус. Именно сотрудники Goldman подтверждали, что их коллеги зарабатывают 30, 40, 50 миллионов долларов в год.

Сам банк должен был отрицать факты: использовавшаяся хедж-фондами схема «2 и 20» подрывала его бизнес.

Для регуляторов хедж-фонды были вещью в себе, таким миром богачей, которые могут вести дела друг с другом как им вздумается, практически без всяких ограничений. Такая позиция основывалась на предположении (по моему опыту, абсолютно ложном), что, если ты богат, ты способен понимать, что делаешь со своими деньгами. Аналогичным образом регуляторы подходили и к вопросу вознаграждений. Стиви Коэн унес домой 500 миллионов долларов? Кого это волнует? Просто деньги перемещаются от одного богача к другому, не влияя на экономику, финансовую систему, общество в целом.

Но все не так просто: банки стали нести прямой ущерб от маниакального стремления финансистов поучаствовать в схеме «2 и 20». Да, хедж-фонды в своей основе были всего лишь схемой вознаграждения управляющих. Но лучшим банковским трейдерам не нужно было прилагать особых усилий, чтобы посчитать: они получают 10 миллионов долларов, принося тот же результат, что и какой-нибудь хеджер, получающий 250 миллионов. Альфа есть альфа. Но хедж-фонды были предоставлены самим себе, тогда как банки являлись регулируемыми публичными компаниями. И им вовсе не хотелось терпеть на себе гнев акционеров и регуляторов за выплату какому-то никому не известному компьютерному гению четверти миллиарда долларов.

Поэтому банковские трейдеры (особенно трейдеры Goldman) стали открывать собственные хедж-фонды. Поворотным моментом был как раз примерно 2005 год. Первым ушел Эрик Миндич, в 27 лет ставший самым молодым партнером в истории Goldman; оставив место, приносящее ему 15 миллионов долларов в год, он вместе с еще тремя трейдерами Goldman основал хедж-фонд Eton Park, собрав в него 3 миллиарда долларов. Уже через год схема «2 и 20» принесла ему 100 миллионов. Динакар Сингх, покинув пост начальника отдела арбитражных операций, также основал фонд на 3 миллиарда долларов, TPG Ахон. Ведущий валютный трейдер банка Джефф Грант стал управлять активами на 1 миллиард долларов в Peloton Partners. За ним последовал коллега по отделу Кристиан Сайва-Джоути. Утечка мозгов из Goldman шла полным ходом.

Для Goldman и других банков дело осложнялось тем, что они сами постепенно превращались в хедж-фонды. В то время как их трейдеры решали проблему ликвидации имущественного неравенства, управляющие банками стали перестраивать свой бизнес. Они видели, что их клиенты зашибают огромные деньги, торгуя рискованными деривативами. И вместо того, чтобы оставаться посредниками, получая доли процента за брокерские услуги, банки стали активно развивать торговлю на собственные средства. Это была увеличенная во много раз модель MacFutures: банки теперь зачастую конкурировали с собственными клиентами.

Поскольку экономика в нулевые быстро росла, отделы торговли на собственные средства стали безумно прибыльными. Настолько, что превратились в важнейшую составляющую банковского бизнеса. В 2006 году подразделение торговли и основных инвестиций Goldman Sachs (эвфемизм для торговли на собственные средства) принесло 25,6 миллиарда долларов дохода. Традиционные роли инвестиционных банков - быть посредником, консультировать по сделке, организовывать первичное размещение акций (IPO) - казались такими устаревшими, такими неинтересными и такими неприбыльными. Зачем делиться хорошей идеей с клиентом, когда можно на ней заработать самому?

Пристрастившись к использованию собственного капитала в рискованном трейдинге, банки стали потихоньку платить все более и более впечатляющие бонусы звездным трейдерам в попытке (зачастую безуспешной) удержать их от перехода в хедж-фонды.

В качестве примера могу привести тридцатидевятилетнего трейдера Ранана Эйгуса. Goldman выделил ему 10 миллиардов долларов на проведение операций, которые он сочтет нужными. В результате в 2006 году Эйгус стал, насколько мы могли судить, первым сотрудником, которому Goldman за один год заплатил 100 миллионов долларов.

В банке вовсе не хотели, чтобы эта информация появилась в прессе. Поначалу они решили нас уговорить и отрядили на переговоры начальника отдела по связям с общественностью по имени Пит Роуз. Как знает любой бейсбольный болельщик, очень сложно серьезно относиться к человеку, говорящему «Верьте мне», если его зовут Пит Роуз\*. Но этот очень уж старался убедить нас. Он следовал логике, которая вскоре принесет банкам огромные неприятности: я скажу - неофициально, - сколько он заработал, если вы согласитесь это не публиковать.

Горячие споры с редакцией продолжились по электронной почте. Когда Роуз в конце концов спросил, какие «еще нужны доказательства, чтобы вы, наконец, поверили и исключили его из списка», я ответил двумя словами: «Налоговая декларация». Вместо этого я получил письмо от уважаемой фирмы Clifford Chance, выступавшей юридическим консультантом Goldman, в которой меня информировали, что, публикуя данные о зарплате Эйгуса, Trader Monthly «действует на свой страх и риск».

Мы все равно их опубликовали (как и опровержение Goldman). Но вскоре это будет иметь лишь чисто академический интерес. Хеджеры зарабатывали суммы, от которых глаза лезли на лоб, и в конце концов мы почувствовали, что от резервирования в Trader Monthly 100 мест для представителей других областей трейдерского мира придется отказаться. Золотая лихорадка была в разгаре, и сотрудники Goldman со всеми своими протестами были, по стандартам Уолл-стрит, всего-навсего представителями среднего класса.

\$\$\$

Одна из проблем, которую мне, нищему среди принцев, пришлось решать, - чем платить за помощь и услуги. У трейдеров в отношениях друг с другом, кстати, была та же проблема. Какой смысл посылать Стиви Коэну чек на миллион долларов, если для него это все равно что получить пачку жвачки. Поэтому основной валютой на Уолл-стрит в этом случае становились связи. Можешь попросить своего друга Стинга провести бат-мицву для моей дочери? Можешь устроить моего племянника на практику к Полу Тюдору Джонсу? Глава Citigroup Сэнди Уэйлл помог (с помощью благотворительного взноса на 1 миллион долларов) устроить в элитный частный детский сад

\* Пит Роуз - величайший игрок в бейсбол, абсолютный рекордсмен по количеству сыгранных матчей и ряду других показателей. Играл с 1963 по 1986 год (в основном в команде Cincinnati Reds), с 1984 по 1989 год был тренером Cincinnati Reds. В 1989 году согласился на временный запрет работать в бейсболе, когда выяснилось, что, будучи игроком и тренером, он делал ставки на тотализаторе на победу своей команды. Роуз 15 лет отвергал эти обвинения, признавшись лишь в 2004 году. Был исключен из Зала славы бейсбола.

ребенка своего аналитика Джека Грабмэна, который вскоре повысил рекомендацию по акциям телекоммуникационной компании AT&T, а та, в свою очередь, после этого выбрала Citigroup организатором размещения своих ценных бумаг\*.

За несколько дней до того, как вышел первый рейтинг Trader Monthly 100, Уилки Башби сказал, что Дилеру в качестве благодарности за помощь хорошо было бы устроить «правильную» гулянку - на сленге Уолл-стрит это означает стриптиз-клуб\*\*. Зацикленность финансистов на стриптизе меня всегда несколько шокировала. Я не ханжа, сам побывал на многих стрип-вечеринках, но у меня это всегда был мальчишник, включая мой собственный. (Насколько могу судить, главная причина, по которой женихи их организуют, - это дать своим корешам социально приемлемый предлог для посещения стриптиз-клуба.) Идея налаживать деловые отношения, плясь на женщин с увеличенными хирургическим путем формами, всегда казалась мне какой-то первобытной.

Но для трейдеров от Хьюстона до Чикаго и от Лондона до Нью-Йорка общение в стриптиз-клубах было частью культуры. Для них это было так же естественно, как взять двойной латте и черничный пирог в Starbucks. Это был побочный продукт профессии, которая на протяжении веков оставалась сугубо мужской и в которой выше всего ценились мужественность, сексуальная агрессивность и физический размер. На протяжении второй половины XX века к идее того, что стриптиз-клуб является продолжением конференц-зала финансовой компании, относились снисходительно и зачастую поощряли. Один финансист, 25 лет проработавший на Уолл-стрит,

\* Во время фондового бума в конце 1990-х годов и в начале нулевых аналитики банков ради привлечения компаний-клиентов в инвестбанковское подразделение выставляли по их акциям неоправданно оптимистические рекомендации, а также выделяли руководителям этих компаний акции «горячих» IPO (после размещения акции интернет-компаний вырастали в несколько раз). В 2003 году Комиссия по ценным бумагам и биржам США заключила с 10 банками мировое соглашение по делу о конфликте интересов между аналитическими и инвестбанковскими подразделениями. За нарушения банки заплатили в общей сложности 1,4 миллиарда долларов. По соглашению, в частности, Грабмэну, ведущему аналитику Salomon Smith Barney (в то время - инвестбанковское подразделение Citigroup), зарабатывавшему 20 миллионов долларов в год, было навсегда запрещено работать в индустрии ценных бумаг и отдавать детей в престижные детские сады Нью-Йорка. Он также заплатил штраф в 15 миллионов долларов. В случае с AT&T Уэйлл хотел в 1999 году заполучить крупнейшую на тот момент телекоммуникационную компанию США в качестве клиента для предоставления инвестбанковских услуг. Грабмэн помог сделать это, повысив рекомендацию по акциям AT&T, а Уэйлл в благодарность устроил его ребенка в детский сад.

\*\* Ирония еще и в том, что у слова *grorge* есть значение «приличный, пристойный».

вспоминал, как в начале 1990-х годов некий региональный банк вывез клиентов поиграть в гольф и к каждому двум приглашенным приставил стриптизершу в бикини. Девушек перевозили от лунки к лунке, где они ложились на живот, расставив ноги, а игрок должен был «туда» попасть.

Была еще «комната бум-бум» в офисе Smith Barney на Лонг-Айленд, предназначенная для увеселений мужской части сотрудников компании. Коллеги-женщины в связи с этим подали против компании иск, выставивший ее начальство как жирных, грязных, похотливых свиней. В 1997 году Smith Barney заключил мировое соглашение, заплатив истицам 2 миллиона долларов и обязавшись потратить 15 миллионов на найм и профессиональное обучение женщин. Следующий иск от сотрудниц компания урегулировала уже за 33 миллиона.

После этого банки и инвесткомпании, в большинстве своем, свернули унижительную для женщин практику организации подобных мероприятий. Правда, причиной этого было скорее нежелание платить штрафы, чем осознание неэтичности подобного поведения.

Как бы то ни было, к 2004 году любовь финансистов к стриптиз-клубам уже не афишировалась. Просьбы об организации «правильной» вечеринки, обычно в качестве платы за неофициальную услугу, сопровождались подмигиванием. Решать, как расплачиваться, должен был получатель услуги - в данном случае я. А поскольку Дилер теперь был нашим главным информатором при составлении рейтинга Trader Monthly 100, без которого у нас не было бы ни журнала, ни бизнеса, ни работы, особого выбора у меня не было. Хорошо еще, что Магнус согласился предоставить нам с Уилки финансовую поддержку.

Вечер начался в стейк-хаусе Maloney & Porcelli, традиционном месте встреч трейдеров, где на больших экранах всегда, даже ночью, транслировались репортажи CNBC, и закончился на берегу Гудзона в Penthouse Executive Club. Единственное, что связывало порноимперию со словом executive\*, - это толпа финансистов, на которых она, в первую очередь, и работала. «Мы ориентируемся на состоятельных клиентов - бизнесменов, профессионалов Уолл-стрит, брокеров», - сказал «директор по операционной деятельности» клуба Марк Иэкоу в интервью в 2004 году.

Могу только представить, что про нас подумали «развлекатели», когда мы вошли в этот клуб, - три парня, одетые как миллионеры, и журналист-предприниматель в поношенном костюме. Богачи решили исполнить

\* Топ-менеджер (англ.)



последнюю волю приговоренного к смертной казни? Налить пива нищему студенту?

Как только мы устроились за столиком, нас сразу же, как саранча, облепили стриптизерши: они моментально определили, где можно больше всего заработать. Девушки дефилировали перед нами, пока Магнус заказывал выпивку (ром Myers's, ром Captain Morgan, «черный русский»\*, для меня - пиво Bud, первый круг вышел в 70 долларов плюс 100 долларов на чай). Мы также получили ваучеры на приватный танец на коленях в общей сложности на 500 долларов (по 20 долларов каждый) от представителя «валютного департамента» Penthouse Executive Club, которому Магнус вручил еще одну сотенную в дополнение к официальной «наценке» в 100 долларов.

Примерно через час Магнус повел нас в отдельный кабинет, и мы поднялись на верхний этаж - четыре джентльмена и пять дам (Дилер захотел одну про запас). Магнус заказал еще выпивки, включая бутылку водки Grey Goose (350 долларов). Здесь оплата шла уже не за танец, а по тарифу за аренду кабинета; каждые 15 минут к нам заглядывал крепкого вида управляющий, чтобы посмотреть, все ли в порядке, и раз в час спросить, будем ли мы продлять. Между тем, что творилось в кабинете и в общем зале, не было никакой разницы, за исключением ощущения, что здесь происходит групповуха, и сомнительного решения Уилки на 45 секунд спустить штаны.

К 3:30 утра мы закруглились. Вызванная машина транспортировала Дилера в его пригородный особняк, а Магнус стал подбивать бабки. Взглянув ему через плечо, я чуть не свалился в обморок: два часа в кабинете обошлись в 6 тысяч долларов плюс совершенно ростовщическая «наценка» в 1200 долларов.

Кроме того, во времена комнат «бум-бум» управляющие стриптиз-клубами позаимствовали (наверное, у Enron) способность наводить тень на бухгалтерский плетень. Чеки были от расположенного в клубе стейк-ресторана с ничего не значащим названием Robert's, о котором вряд ли знал кто-нибудь, за исключением ревизоров и финансовых директоров компаний Уолл-стрит, получавших эти чеки для учета в корпоративных расходах. Ваучеры на стриптизерш-танцовщиц и оплата кабинета фигурировали как «еда/напитки».

Даже Магнус потерял дар речи, увидев итоговый счет. Помедлив, он поступил неожиданно - рассмеялся. «Безумные деньги за танец на коленях, - сказал он, швырнув официанту карточку American Express и добавив 800 долларов на чай, доведя тем самым ущерб от вечеринки почти до 10 тысяч долларов. - Но совсем не много за хорошую историю».

\* «Черный русский» - коктейль из водки и кофейного ликера.

Байка за 10 тысяч? В нулевые это была неплохая сделка.

Утро было ужасным. Через несколько часов я притащился в редакцию. Ноги заплетались, голова раскалывалась. И раздался звонок от Уилки. Я думал, он хочет поболтать об истории за 10 тысяч, которую столь любезно купил для нас Магнус. Но, хрипя в трубку, он перешел прямо к делу:

- Пояс.

- Что?

- Пояс. Пояс Дилера. Пропал.

Видимо, во время ночных событий Дилер как-то забыл (как и его оставшийся на короткое время без штанов друг), что в стриптиз-клубе одежду обычно снимают танцовщицы. Большинство людей, конечно, махнули бы на эту деталь туалета рукой, посчитав ее незначительной потерей по сравнению с оставленными в кабаке 10 тысячами долларов. Но для Дилера этот пояс, похоже, был столь же важен, как для героя Брюса Уиллиса часы, которые он, рискуя жизнью, пытался вернуть в «Криминальном чтиве».

Я попытался узнать, что это. Это фамильная драгоценность, перешедшая по наследству от отца? Подарок от жены на годовщину свадьбы? Подарок от детей на День отцов? Но все, что я услышал:

- Старик, он реально съехал с катушек. Нужно вернуть этот пояс.

Н-да, это не то дело, что можно поручить ассистентке («Послушайте, Элисон, не могли бы вы съездить в Penthouse Club и забрать оттуда один пояс?»). Поэтому менее чем через восемь часов я снова оказался в том кабинете, ползая по ковру и заглядывая под стулья. Пока я заставлял себя не задумываться о том, какие микробы могли прятаться в его ворсе, появился управляющий в безупречном коричневом костюме с чисто выбритой головой, держа в руках святой Грааль. Точнее, пояс.

Пояс был действительно ничего себе, мягкий и темный, сплетенный из полутора десятков полосок. Затем, уже в редакции, я положу его в плотный конверт, снабдив безобидной запиской (на случай, если откроет секретарша Дилера): «Спасибо, что одолжили. Отлично смотрится с моими туфлями». А пока я вышел на улицу, зная, что сполна оплатил Дилеру, причем в валюте, которую не приобретешь ни за какие деньги. И, значит, у нас есть гарантия, что в Trader Monthly и дальше будет поступать точная информация о вереницах нулей, которые записывают на свой счет новые бароны-разбойники Америки.

# 4

## *Ставки удваиваются*

(2005)

Название нашей компании - Doubledown Media - было взято из игры в блек-джек. Удвоение ставок (double down) помогает объяснить, как хороший игрок может поднять шансы на выигрыш почти до 50:50 за счет того, что почти всегда сохраняет значительное превосходство над клиентом. Для непосвященных: по правилам блек-джека вы можете, посмотрев две первые розданные вам карты, удвоить ставку и получить еще одну карту. Конечно, есть риск: вы не знаете ни какая карта вам придет, ни что прячет дилер и в случае проигрыша несете двойную потерю. Но, если действовать рассудительно, вы можете удвоить прибыль в ситуации, когда у вас есть явное преимущество: рискуя больше в объеме, вы рискуете меньше в результате.

И Магнус, и я в прошлом хорошо выучили этот урок. Наняв 550 трейдеров в 10 офисах по всему миру, Магнус превратился из просто успешного трейдера в торгового магната; его ставка была гораздо больше моей и шансы на выигрыш были гораздо выше. Я же положил одно яйцо з одну корзину. В то время как медиагиганты вроде Time Warner и News Corp, могли перераспределить накладные расходы внутри конгломерата и поддержать один продукт за счет денег и репутации других, мой журнал P. O. V., потратив 18 миллионов долларов, загнулся и умер в одиночестве.

Мой отрицательный опыт и положительный опыт Магнуса подпитывали друг друга в достижении нашей общей цели - создать как можно больше умных, качественных медиапродуктов в рамках возводимой нами инфраструктуры. Как Америка заимствовала все новые и новые деньги, используя свои растущие в цене дома для спекуляций путем рефинансирования ипотечных кредитов и получения очередной порции наличных, так и мы хотели увеличивать бизнес и сделать Doubledown очень-очень большой компанией.

Мы не хотели увязывать свою судьбу с нелепыми парнями из финансового мира, получающими нелепые гонорары за нелепую работу. Поэтому я снова задумался о Justice. Старые идеи умирают с трудом (особенно у меня). Задуманный до 11 сентября проект ориентировался на совсем другую аудиторию - женщин среднего класса, с которыми, надо признать, я был знаком не так хорошо, как с обитателями Уолл-стрит. Рабочий слоган журнала «Реальные люди, правдивые истории» подчеркивал, что это было нечто совершенно противоположное причудливому миру Trader Monthly. И нам это нравилось.

Как и потенциальная отдача. Идея Justice была великолепна: превратить увлечение людей историями о реальных преступлениях и захватывающими битвами в зале суда в своего рода мыльные оперы. Суд над О-Джей Симпсоном, который два года держал в напряжении десятки миллионов американцев\*, создал спрос, повлиявший практически на все СМИ. На разных телеканалах в прайм-тайм шли как минимум четыре версии сериала «Закон и порядок» и не менее трех «CSI: место преступления». В дневное время ток-шоу и мыльные оперы были заменены судебными шоу, от «Суда по бракоразводным делам» до «Суда по делам о животных», от «Судьи Джо Брауна» до «Судьи Джуди»; наглая шестидесятилетняя Джудит Шейндлин стала суперзвездой, зарабатывала более 45 миллионов долларов в год, рассматривая мелкие семейные дела и подорвав, казалось, незыблемое положение Опри Уинфри\*\* в среде зрительниц-домохозяек. Мастера судебных триллеров Джон Гришэм и Скотт Туроу

\* Орентал Джеймс «О-Джей» Симпсон (р. 1947) - известный игрок в американский футбол и актер, сыгравший, в частности, роль детектива Нортберга в трилогии «Голый пистолет». Получил скандальную известность после того, как был обвинен в убийстве бывшей жены и ее друга, но, невзирая на улики, в 1995 году был оправдан. В 2008 году, уже в ходе другого судебного процесса, Симпсон был приговорен к 33 годам тюрьмы за вооруженное ограбление и похищение людей.

\*\* Опра Уинфри (р. 1954) - известная американская телеведущая (ток-шоу «Шоу Опри Уинфри»). Журнал Forbes в разные годы называл ее самой влиятельной женщиной, самым влиятельным человеком в шоу-бизнесе, самой влиятельной знаменитостью.

продавали книжки десятимиллионными тиражами, а кинотеатры без продыху крутили фильмы, снятые по их романам. Но журнала или сайта, посвященного судебной драме, не было.

В свое время мы протестировали эту идею, но никто не хотел давать на нее десятки миллионов, основываясь лишь на хороших результатах в части предложений по подписке и пылких заявлениях потенциальных рекламодателей. Серьезно к вопросу подошел лишь немецкий издательский дом, да и то скорее потому, что хотел начать хоть какой-нибудь бизнес в Америке. В любом случае идея была похоронена под руинами башен-близнецов Всемирного торгового центра.

Сейчас мы собирались подготовить несколько пилотных выпусков, подкрепив обещания конкретными количественными результатами и использовав инфраструктуру Doubledown для снижения расходов. Тогда у нас была бы уже не просто прикольная концепция - реальный медиапродукт, ориентированный на седовласую аудиторию телеканала Court TV\*, а не на титанов финансового мира с лоснящимися прическами. Мы бы составили диверсифицированный, сбалансированный портфель.

Эту идею я вынашивал много лет и теперь упрямо настаивал на том, чтобы быть главным редактором журнала. В результате моя жизнь поделилась на две части. Больше всего времени уходило на размышления о слабостях и причудах людей, приезжающих на работу на новеньких Porsche, чтобы гонять вверх и вниз по рыночным сосудам кровь мировой экономики. Оставшееся время я проводил, тусуясь в дымящей сигаретами толпе около здания суда в компании звезд этого мира - от адвоката знаменитостей Марка Герэйгоса до бывшего прокурора Марши Кларк, выступавшей обвинителем на процессе против О-Джей Симпсона.

Моим лучшим другом в мире Justice был бывший гангстер Генри Хилл. Если вам знакомо это имя, то потому, что история именно его жизни легла в основу великолепного фильма Мартина Скорсезе «Славные парни», где его сыграл Рэй Лиотта. Хилл стал у нас корреспондентом по делам мафии. Человек, который сдал правосудию 50 членов клана Луккезе\*\*, теперь собирался писать о своих старых дружках.

Генри согласился на работу в Justice в первые же дни, до того, как у нас даже появился конкретный бизнес-план. Он очень нуждался в деньгах.

\* С 2008 года - truTV; кабельный канал, принадлежащий Turner Broadcasting (подразделение Time Warner). Специализируется на трансляции судебных процессов по делам об убийствах, других темах, связанных с уголовными преступлениями и их расследованием.

\*\* Семья Луккезе - один из пяти преступных синдикатов Нью-Йорка.

Его исключили из программы защиты свидетелей, в частности, из-за пристрастия к кокаину, и теперь ему приходилось самому зарабатывать на жизнь и при этом скрываться от мафии. Выйти на него удалось с большим трудом. Я передавал через посредника, что хочу поговорить, после чего раздавался звонок (обычно рано утром, когда я еще спал), и таинственный голос с номера, который не определялся, спрашивал меня и передавал трубку Генри.

Основой нашей дружбы стала любовь к еде. Генри стал водить меня по ресторанам «для своих», включая Vincent's в «маленькой Италии» и Don Perre около аэропорта имени Кеннеди («Говори “Дон Пеп”, или они поймут, что ты чужой»), где сидели мужчины в спортивных костюмах и разливали вино, сделанное в гараже хозяина ресторана.

Но чем больше я разговаривал с жаждущим общения Генри (жизнь свидетеля, лишённого защиты, одинока), тем отчетливее понимал, что у него гораздо больше общего с Trader Monthly, чем с Justice.

Трейдеры зарабатывали деньги, снимая сливки с законного бизнеса. Так же поступал и Генри. «Мы могли отщипнуть от всего, что проходило через аэропорт Кеннеди. Как парковщики, берущие у тебя деньги при выезде со стоянки», - рассказывал он. Сказать такое вполне мог Эрик Боллинг - только о природном газе. Трейдеры зарабатывали на информации (классический пример - Стиви Коэн); так и Генри передал сведения, которые в 1987 году привели к налету на хранилище в грузовом терминале авиакомпании Lufthansa Airlines, из которого было похищено 5 миллионов долларов\*. Это была крупнейшая кража наличных денег в американской истории.

Как и трейдеры, Генри тратил деньги сразу же, как их «зарабатывал», чая, что всегда добудет еще: «Это было смешно, черт возьми... мы жили как короли».

Он также знал, как выбить из людей деньги. Поскольку начать получать 3 тысячи долларов за колонку Генри должен был только после выхода журнала, он с первого же дня организовал сбор средств на его издание. Я еще не обсудил вопрос финансирования Justice с Магнусом, а уже проводил презентации для потенциальных инвесторов в стейк-хаусе Sparks на Манхэттене. Это заведение было знаменито тем, что здесь Джон Готти по прозвищу Щеголь-дон ликвидировал своего предшественника Большого Лола Кастельяно\*\*. Генри завершил нашу презентацию в PowerPoint предложением, от которого они не могли отказаться.

\* История этого ограбления рассказана в «Славных парнях».

\*\* Готти и Кастельяно - члены синдиката Гамбино, одной из пяти криминальных семей Нью-Йорка. Убив Кастельяно 16 декабря 1985 года, Готти занял его место во главе синдиката.

«Привет, это Генри Хилл, - зловеще прозвучал его записанный на пленку голос, когда на экране появился кадр из «Славных парней». - Я слышал, вы все ужинаете в Sparks. Несколько лет назад с одним моим приятелем здесь произошло нечто очень неприятное. Я не хочу, чтобы с вами случилось то же самое, поэтому предлагаю: гоните деньги».

С деньгами, которые также подогнал Магнус, мы наняли в Justice четырех сотрудников, пополнив команду Doubledown из примерно 20 человек. Наша маленькая группа наполняла журнал отличным содержанием. Куча фотографий знаменитостей. Женщины, влюбляющиеся в серийных убийц. И, конечно, герои: женщина из Айовы, поймавшая мужика, преследовавшего ее дочь-подростка; студенты, освободившие невинного; активист, защищающий индейцев в Монтане от посягательств на их землю. В общем, обычные люди, совершающие исключительные поступки.

К сожалению, чтобы добиться справедливости, исключительные усилия потребовались и от нас. Как и всю остальную Америку, нас затягивало в пузырь на рынке недвижимости.

К 2005 году банки были готовы раздавать ипотечные кредиты направо и налево: если место на планете Земля, как и раньше, было ограничено, ограничений на деньги больше не существовало. Цены на дома в стране с 2000 года выросли на 69 процентов, ознаменовав начало надувания крупнейшего в истории пузыря на рынке недвижимости.

Влияние этого пузыря на своей шкуре мы ощутили, начав договариваться с супермаркетами об аренде для Justice мест на журнальных витринах перед кассой - именно с них распродается большая часть тиража. Сочное содержание Justice отлично подходило для размещения на выходе из торгового зала. Но, как и на рынке жилья, цены здесь били рекорды. В дополнение к реалити-ТВ и судебной драме нация страстно увлеклась личной жизнью звезд. И каждый издательский дом считал делом чести выпустить журнал, в котором обсасывались подробности жизни одних и тех же 10 человек - Брэда, Дженнифер, Анджелины и других - и которые занимали все до одного места на витринах в супермаркетах. Витринные пентхаусы (места на уровне глаз) выросли в цене втрое, а издатели дрались за никого раньше не интересовавшие подвалы (на уровне ног). Супермаркеты, как капризные владельцы многоквартирных домов, требовали дать деньги вперед и заключить многолетний договор аренды. Мы же были похожи на нечесаного студента, готового платить лишь помесечно, и почти везде нам давали от ворот поворот.

Что еще хуже, маркетологи, похоже, не заинтересовались аудиторией Justice. Преступления пугали. Реальные люди - это было не круто. К тому же было много других способов прорекламирровать товар для аудитории

среднего класса, состоящей преимущественно из женщин. Отдел продаж, получив задание привлечь от рекламодателей 200 тысяч долларов, за полгода смог наскрести лишь жалкие 12 штук. В итоге пришлось бесплатно заполнять площади всякой всячиной типа рекламы пылесосов Oreck или носков Gold Toe.

Маркетологи не хотели помогать нам добиться диверсификации. Продукт, ориентированный на простого обывателя, почти ни у кого не вызвал интереса. Наша помощь была нужна им только для того, чтобы добраться до представителей финансовой элиты. Только в такую игру и хотели играть в нулевые.

\$\$\$

Наибольшей концентрации финансовая элита достигала на Гринвичском меридиане, проходившем через самое сердце Лондона. Причуда картографов оказалась пророческой для нулевых. С точки зрения логистики у Сити было идеальное положение: утром трейдеры еще могли поработать на закрытии торгов в Азии, весь день торговали вместе с европейскими рынками, а во второй половине дня - и с американскими. Лондон в самом что ни на есть буквальном смысле был столицей финансового мира.

Поэтому в Великобритании Trader Monthly ждал еще больший успех, чем в Соединенных Штатах, хотя в Старый Свет доставлялось лишь несколько тысяч экземпляров. Их зачитывали чуть ли не до дыр, как номер Playboy, тайком пронесенный в лагерь бойскаутов. «Идея Trader Monthly настолько очевидна, что непонятно, почему она раньше никому не пришла в голову, и настолько оригинальна, что начинаешь ругать себя за то, что она не пришла в голову именно тебе», - писала газета Daily Telegraph. Популярный лондонский комикс Alex тоже потоптался на этом поле, рассказав веселую историю о зависти тех, кто не смог достать журнал, к его счастливым обладателям.

Успех в значительной степени объяснялся просто - концентрацией финансистов в одном месте. Если в США профессиональные трейдеры были разбросаны по всем 50 штатам, притом, что банки группировались в основном в Нью-Йорке, срочные биржи - в Чикаго, а хедж-фонды в Гринвиче, штат Коннектикут, то в Великобритании почти все трейдеры в банках, хедж-фондах, на биржах) сидели в Лондоне. Большинство в Сити, хотя многие банки в последние годы обосновались в новом деловом районе Кэнари-Уоф, а хедж-фонды - в элитном Мэйфере, куда за ними переезжали богатые художественные галереи и ювелирные магазины в надежде подобрать золотые крошки с их стола. Физическая близость привела к появлению



небольшого параллельного общества - современных франкмасонов (правда, основательно подзабывших об этике) с полным набором обычаев и услуг, совершенно незаметных для таких рядовых людей, как я. Но во время визитов в Лондон, совершавшихся раз в полгода, мне удавалось иногда заглянуть за занавесочку.

В целом британские трейдеры даже превосходили описываемый нами американский стереотип. В Лондоне считалось совершенно нормальным оставить свой «феррари» на улице. Как нам рассказали, некий трейдер из Сити несколько месяцев не вспоминал об одном из своих спорткаров, пока ему не сообщили из полиции, что машину отправили на штрафстоянку и что за ним числится задолженность в 10 тысяч фунтов в виде налога на пробки. Они посещали собственные бары и клубы, включая частное казино Fifty, где нужно было платить 650 фунтов членских взносов в год за право проиграть деньги на его столе.

Старые поговорки больше были неприменимы. Казалось, на деньги можно купить и счастье, и здоровье. Вскоре после того, как стал выходить Trader Monthly, меня пригласили на бесплатную презентацию в контору с любопытным названием Preventicum, 70 процентов клиентов которой составляли финансисты. У каждого британца была бесплатная медицинская страховка, но это не имело значения - у трейдеров была своя система здравоохранения. Примерно за 5 тысяч долларов в Preventicum можно было пройти полную диспансеризацию. Для меня же приглашение было особенно соблазнительным: последний раз я проходил эту процедуру за пять лет до этого. До женитьбы в 2002 году у меня, как и у многих американских предпринимателей, несколько лет вообще не было медицинской страховки.

В Preventicum один врач принимал не более четырех пациентов в день. За мной, как и за каждым из клиентов, прислали «мерседес». Переодевшись в халат в отдельной комнате с диванами, высокоскоростным Интернетом и спутниковым телевидением, я отдал себя в руки врачей. В течение следующих пяти часов семь специалистов кололи, мяти, прощупывали меня и сканировали каждый сантиметр моего тела. Я сдал анализы крови и мочи, сделал ЭКГ, а мои внутренние органы обследовали с помощью ультразвука так тщательно, будто я должен был родить тройню. Наконец, они нанесли последний удар - провели устрашающе полную магнитно-резонансную томографию (МРТ): 20 минут на сердце, 15 - на мозге, 10 - на сосудах плюс еще 20 минут на толстой кишке, печени, почках и селезенке. Меня предупредили, что эта последняя процедура будет «Слегка неприятной»; в реальности это было все равно что оказаться погребенным живьем в крохотном гробу с большим, наполненным водой шаром, засунутым в одно интимное место.

Но мне грех было жаловаться. МРТ позволила мгновенно составить трехмерную карту моего тела, и доктор Гарри Сэвин затем полчаса объяснял мне до мельчайших подробностей все полученные результаты, как будто он был главным врачом госслужбы здравоохранения, а я - президентом.

С медицинским заключением «здоров» и результатами всех обследований на руках я вернулся на «мерседесе» в реальный мир, в котором снова оказался с трейдерами на разных полюсах. Влияние Сити росло, и рейс Нью-Йорк-Лондон» стал одним из самых загруженных в мире. Каждый день трансатлантический шаттл перевозил десятки финансистов. Практически все банки и трейдинговые конторы отправляли своих охотников за деньгами первым классом (обычно 8 тысяч долларов в оба конца). «Я всегда иду налево», - объяснял мне один трейдер, имея в виду, что, войдя в салон самолета, он сразу поворачивает в первый класс.

Но летать, расположившись в голове салона и отгородившись от прочего сброда занавеской - это больше не котирировалось. Три новые авиакомпании открыли для финансовой элиты рейсы между Нью-Йорком и Лондоном, на которых салоны были полностью оборудованы для высокопоставленных путешественников. Компания МАХjet купила несколько поддержанных самолетов «Боинг-767», демонтировала обычные 200 с лишним кресел и установила по 102, превратив весь салон в один бизнес-класс. Silverjet пошла дальше: еще больше комфорта для высокопоставленных путешественников - всего 100 кресел.

Но обе авиакомпании воспринимались как жалкие борзые\* на фоне Eos, названной в честь древнегреческой богини утренней зари, которая в своем новом воплощении превратилась в пилота трансатлантического авиаэкспресса. Все три перевозчика рекламировались в Trader Monthly, причем Silverjet настаивала, чтобы в ее рекламе использовалась специальная серебряная краска, которая увеличивала затраты на тысячи долларов. И все три предоставляли нам бесплатные билеты. Но и Магнус, чья финансовая и физическая конституция позволяла ему летать только первым классом, и я, по-детски радуясь возможности пересечь с вечных средних сидений в хвосте, при каждой возможности стремились воспользоваться именно услугами Eos.

Блестящие, новехонькие 757-е, в которых обычно стояло 220 кресел, были переоборудованы под 48 отсеков, похожих на квартиру-студию, - с тем лишь исключением, что мимо периодически проходили красавицы-

\* Игра слов: Greyhound (англ, «борзая») - американская автобусная компания, обслуживающая пассажирские междугородние маршруты.

стюардессы, чтобы предложить филе миньон и бордо. В вашем распоряжении была фильмотека, а кресла трансформировались в абсолютно ровные двухметровые кровати или в рабочий стол на двух человек. Около двух десятков пассажиров (я никогда не видел, чтобы салон был заполнен более чем наполовину) внимательно разглядывали друг друга, надеясь выявить того, кто мог бы оказаться полезен. Ко мне ни разу никто не подошел. Возможно, потому, что, даже проведя год-два на периферии этого мира, я все-таки не выглядел так, будто стал его частью. А может быть, потому, что я был глубоко погружен в себя, молясь о задержке рейса, которая позволила бы провести еще несколько часов в спокойствии с бокалом шампанского Taittinger, прежде чем вернуться в свою лачугу.

Царившая в Сити культура гедонизма возбудила интерес Джонатана Ньюхауса, руководившего европейским подразделением издательского дома Conde Nast. Магнус видел Ньюхауса в ресторане вскоре после того, как я начал его консультировать, и впоследствии написал ему письмо.

Ньюхаус, племянник генерального директора Conde Nast Си Ньюхауса, был заинтригован. Он предложил коллегам в Нью-Йорке инвестировать в Doubledown, но Conde Nast не создавал совместных предприятий, и мы были слишком малы, чтобы нас покупать. Тогда Ньюхаус, обладавший некоторой свободой действий в Лондоне, предложил выпускать Trader Monthly в Великобритании как отдельное издание через небольшое подразделение, которое за комиссионные готовило журналы для заказчиков (в США их называют клиентскими изданиями, в Великобритании - контрактными). Это была здравая идея: он мог следить за нашим ростом и генерировать выручку, не неся особых расходов, так как мы бы платили ему за услуги по изданию.

Нам такой шаг тоже казался разумным. Всего год назад вся наша компания состояла из Магнуса и меня, посылающих друг другу электронные письма через Атлантику. Теперь у нас был бы журнал, выпускаемый по золотому стандарту ведущих мировых СМИ, а сотрудничество с Conde Nast укрепило бы нашу репутацию по обе стороны океана.

Единственным камнем преткновения была цена. Conde Nast был совсем не то, что Refco, пират с Уолл-стрит, который щедрым и покровительственным жестом выложил на стол тысячи долларов. С Conde Nast, высококобым издателем журналов Vogue, GQ и Vanity Fair, приходилось биться за каждый цент.

Это была классическая ситуация с добрым и злым полицейским. Руководитель подразделения клиентских изданий Сью Дуглас была добрым копом: само очарование, красавица и умница, известный редактор и друг королевской семьи, она представляла нас на деловых обедах шишкам вроде

британского медиамагната Эндрю Нила и бывшего редактора, а ныне судьи в реалити-шоу Пирса Моргана.

Ее заместитель Табита играла роль доктора Нет. Другими клиентами подразделения были компании, включая Ferrari и Maybourne Hotels, которым нравилось блестящее партнерство с Conde Nast, но которые не имели ни малейшего представления о том, во что обходится издание журнала. Мы же были кошмарным клиентом - всё знали о различных скрытых наценках и были достаточно бедны, чтобы добиваться их отмены.

Я полетел в Лондон на заключительные переговоры. Просмотрел договор, внимательно вчитываясь в каждое слово, и стал предлагать поправки. Первым ответом Табиты всегда было что-то вроде «у меня нет полномочий это изменить». Вторым, обычно после консультаций со Сью Дуглас, - «в Conde Nast это стандартная практика».

По правде говоря, именно так оно и было. «Не волнуйтесь о расходах, - говорили мне, - мы всё возместим за счет рекламы, которую продадим для вас». Эта формула сделала Conde Nast самой успешной компанией по изданию журналов. Но мы на таких условиях, по моему мнению, работать не могли. В Conde Nast, само собой разумеется, хотели получать плату авансом перед каждым выпуском, выручка же нам перечислялась через 90 дней. Это была финансовая дыра.

Мы зашли в тупик. Сью грациозно попыталась вывести нас из него, написав мне в электронном письме: «Одно уточнение перед завтрашним праздничным обедом. Мы не могли бы подписать договор до него? Иначе мне придется сидеть на хлебе и воде!!»

В конце концов Магнус сказал мне:

- Нужно перестать воевать с ними. На наши условия они не пойдут. А мы уже зашли достаточно далеко. Нужно запрыгивать к ним и ехать дальше.

Я был не вправе спорить, особенно учитывая мою неудачу с Justice. Это был проект Магнуса и деньги Магнуса. Он хотел продолжать. Но я предупредил его:

- На то, чтобы это заработало, у нас уйдет миллион долларов.

Когда договор был подписан, ситуация изменилась. Вместо того чтобы разместить Trader Monthly в шикарном «Доме моды»\*, штаб-квартире Conde Nast, которая выглядела как графская или герцогская резиденция, нас перевели за угол в унылую пристройку, без всякой иронии названную Ирландским домом. Вместо мастеров из GQ, профессионально продающих рекламу для Trader Monthly, мы увидели каких-то наемников,

\* Vogue House.

обзванивавших клиентов, будто брокеры в «котельной»\*, и пытавшихся уговорить их дать рекламу в издание, выпускаемое Conde Nast. В результате журнал, который должен был окупиться уже на первом номере, терял на каждом по 50 тысяч фунтов (для нас это была двойная проблема, так как на протяжении большей части нулевых фунт стоил почти 2 доллара). И это в дополнение к безумным авансовым платежам.

Когда мы пожаловались, нам предложили фирменное решение от Conde Nast - потратить еще денег. В частности, провести еще одну презентацию. Так мы и сделали. Магнус выложил 75 тысяч долларов, и мы арендовали Il Bottaccio, двухсотлетний особняк недалеко от Букингемского дворца.

На вечеринке было организовано (не нами) казино в стиле Монте-Карло, раздача кубинских сигар и эротическое шоу. Последнее могло бы спровоцировать подачу исков в Штатах. Но в стране, где газеты ставят фотографии девушек с обнаженной грудью рядом со статьей о войне в Ираке, оно вызвало восторженную реакцию как трейдеров, так и пришедших на вечеринку многочисленных супермоделей.

К чести Магнуса надо сказать, что Trader Monthly Europe имел очевидный успех у целевой аудитории, и его рекламный потенциал был сравним с тем, что мы наблюдали в Штатах. К моей, стоило отметить, что печальное предсказание об 1 миллионе долларов окажется пророческим. И это вскоре станет серьезной проблемой.

\$\$\$

Понедельник 10 октября 2005 года начинался весьма благополучно. Trader Monthly праздновал первую годовщину своего существования, о чем сообщала серебряная звезда прямо под логотипом нового номера, ложившегося на столы трейдеров по всей Америке. Через 12 месяцев после вечеринки в отеле Mandarin Oriental наша компания превратилась из идеи с неплохим потенциалом в глобальное предприятие с 25 сотрудниками, партнерством с Conde Nast и выручкой более 2,5 миллиона долларов. Вполне неплохо. На обложке номера красовался очередной молодец а-ля Храброе Сердце, выходящий из вертолета в костюме от Calvin Klein. В журнале было эксклюзивное интервью с трейдером-жуликом Ником

\* «Котельной» называют комнату, в которой работают дилеры по ценным бумагам, в том числе сомнительным, непрерывно обзванивающие потенциальных клиентов и использующие методы психологического давления, чтобы любой ценой уговорить последних купить финансовые инструменты. Во многих странах подобная деятельность запрещена.

Лисоном и список 30 закончившихся крахом трейдерских историй, который гигантскими буквами рекламировался на обложке.

Афера Лисона, обернувшаяся банкротством банка Barings, занимала третье место. На первых двух были относительно недавние истории. Японский трейдер Ясуо Хаманака, прозванный «мистер 5 процентов», потому что он, как утверждалось, контролировал двадцатую часть мирового рынка меди, на самом деле был вторым Лисоном, скрывавшим в компьютере миллиардные убытки. Победителем же стал хедж-фонд Long-Term Capital Management, чья ставка в 1 триллион долларов оказалась неверной, из-за чего в октябре 1998 года замерла вся мировая финансовая система, прежде чем по настоянию ФРС фонд спасли американские банки\*.

Но если бы к середине дня 10 октября каким-то волшебным образом мы могли добавить в первую строчку рейтинга нового фигуранта, это стоило бы сделать. Перед глазами изумленной публики была готова взорваться схема столь разрушительная и коварная, что ее изобретатель в конечном итоге получит за нее 16 лет тюрьмы.

Когда Магнус позвонил, его голос, спокойный практически при любых обстоятельствах, слегка дрожал:

- Ты сейчас сидишь?
- Что стряслось?
- Что-то с Refco.

Всего шесть недель назад Refco, теперь крупнейшая в мире брокерская компания на срочном рынке, суперудачно провела первичное размещение акций, ради которого ее директор по маркетингу Роберт Меркорелла не колеблясь подписал с нами рекламный контракт на 360 тысяч долларов. И вот Магнус говорил мне (это была новость часа), что IPO на самом деле сплошная афера. Оказывается, всегда безукоризненно одетый, с безупречным британским произношением и кембриджским образованием

\* В середине 1998 года капитал Long-Term Capital Management составлял 5 миллиардов долларов, активы под управлением - 100 миллиардов. Но из-за дефолта в России, где LTCM вел масштабные операции с ГКО-ОФЗ и форвардными контрактами «рубль-доллар», фонд потерял 4 миллиарда. В октябре 1998 года LTCM, активно игравший на заемные средства, оказался на грани краха: на тот момент у него были открыты позиции по всему миру на 1,25 триллиона долларов. Его спас лишь стабилизационный кредит в 3,625 миллиарда долларов, предоставленный консорциумом из 14 американских банков, объединенных по инициативе Федеральной резервной системы США. В декабре 1999 года LTCM выплатил банкам все долги тихо закрылся. Среди партнеров LTCM были два лауреата Нобелевской премии по экономике 1997 года Роберт Мертон и Майрон Шоулз. Вместе с Фишером Блэком (он умер в 1995 году) они разработали модель опционного ценообразования Блэка-Шоулза.

гендиректор Филлип Беннетт организовал мошенническую схему, которая вполне могла бы лечь в основу финансового триллера. Итак, сюжет: Refco регулярно «одалживает» сотни миллионов долларов хедж-фонду. Этот фонд, в свою очередь, возвращает деньги другой компании, также называющейся Refco; правда (и этого хедж-фонд, похоже, не знает), эта другая Refco на самом деле не что иное, как секретный банковский счет, контролируемый самим Беннеттом. После чего Беннетт снимает деньги и «выкупает» убытки у настоящей Refco, превращая дерьмо в золото. В общей сложности все эти операции создали 430 миллионов долларов фиктивной прибыли, что позволило с успехом провести IPO, в результате которого доля Беннетта в компании оказалась оценена в 1,6 миллиарда долларов.

Для нас это было все равно что узнать, что твой папа - серийный убийца. Без покупки Беннеттом фирмы Магнуса и рекламного контракта с Trader Monthly никакой Doubledown Media никогда бы не было. Мы оказались отродьем грязного дельца. К среде полиция уже арестовала Беннетта, а акции Refco со свистом летели вниз, упав с 28 долларов до 8 центов. Через неделю после того, как все открылось, компания объявила о банкротстве, четвертом по размеру в американской истории.

- Я не понимаю, это же бессмысленно, - качает головой, вспоминая те события, бывший топ-менеджер Refco. - Сделать все это и потом провести IPO - да это же гарантия того, что тебя раскроют и схватят.

Тысячи людей потеряли свои сбережения, еще тысячи - рабочее место.

Я боялся за людей, работавших под моим началом в Doubledown Media. Компания получила сокрушительный удар. Три месяца назад я в радостном настроении договаривался с Робертом Меркореллой о продлении контракта, в нескольких десятках метров от кабинета Беннетта. IPO должно было вот-вот состояться, и Меркорелла был очень доволен тем, как его «отделу маркетинга» удалось с нашей помощью сделать компанию более известной. Мы тоже радовались. Когда на Уолл-стрит дела идут хорошо, зарплаты растут у всех. Поэтому, хоть мы и были готовы довольствоваться уровнем в 360 тысяч долларов, все же рассчитывали на повышение до полумиллиона.

Этих денег нам теперь не дожидаться, как и 60 тысяч долларов, которые Refco еще не перечислила нам за рекламу в номере с весьма иронично выглядевшим теперь рейтингом крупнейших афер («Вот это совпадение - будто соль на раны», - написала по этому поводу New York Times). Одна полосная реклама провозглашала «Снова первые», сообщая о достижениях сингапурского офиса Refco, который располагался прямо напротив того места, где мы брали интервью у Лисона.

20 процентов нашей выручки канули в небытие. Хуже того, это была вся прибыль. Мы продолжали делать журналы, сайты, организовывать

мероприятия - Refco не заставила нас работать больше, она лишь поживилась тем, что мы уже сделали. Но теперь Магнус или другие инвесторы должны были компенсировать выпавшие средства Refco и, возможно, других трейдинговых компаний, которые согласились разместить у нас рекламу только потому, что это делала компания Беннетта.

А ведь все могло обернуться еще хуже. Магнус и его партнеры по MacFutures должны были получить большую часть выплаты от Refco только через два года, когда фирма добьется определенных результатов. Поскольку это случилось раньше, Магнус с партнерами пошли к Беннетту, чтобы договориться о более долгосрочной сделке. Однако вместо того, чтобы придумать способ, как мотивировать их в дальнейшем, тот поступил так, как поступают жадные жулики: забрал у них искусственно переоцененные акции Refco, которыми частично оплачивалась сделка, и немедленно выплатил деньги.

Это была лучшая сделка Магнуса в жизни. Без нее он был бы разорен. Ведь он финансировал Doubledown, купил дом в Лондоне и пентхаус в Ванкувере, исходя из предположения, что получит деньги Refco.

Несмотря на эту удачу, Магнус начинал испытывать все большие финансовые проблемы. Из-за Justice, Condd Nast и вот теперь Retro скорость расходования первоначального капитала выросла более чем вдвое, в месяц мы тратили на 200 тысяч долларов больше, чем зарабатывали. Только на зарплату каждые две недели уходило 75 тысяч. У Магнуса, конечно, было много активов, но это все был неликвид богача - недвижимость, партнерства, трасты. У него быстро заканчивались наличные.

Он также допустил классическую ошибку предпринимателя - влюбился в свой бизнес.

- Дружище, я не хочу, чтобы мы прекращали делать хоть что-то из того, что делаем, - сказал он, когда я сообщил ему тревожные вести о наших стремительно растущих потерях. - И не хочу отказываться от идеи того, какой должна стать наша компания. Я найду деньги.

И каждые две недели, когда нужно было выдавать зарплату и оплачивать другие счета, деньги каким-то образом появлялись. Обычно от Магнуса. Но несколько раз от человека по имени Генри.

Я мало что знаю про него. Я даже до сих пор не знаю его фамилии, единственное, что я знаю, - у каждого из нас в жизни должен быть свой Генри.

Он был наставником Магнуса и относился к нему достаточно хорошо, - чтобы, не задавая вопросов, дать нам авансом до 100 тысяч долларов. Для него это было все равно что одолжить Магнусу пятерку на бургер. Когда же мы зарабатывали деньги, то возвращали их Генри.



Тем временем мы с нашим финансовым директором Марком Фэйфером пытались по крохам собирать наличность и продавали все, что только было можно. В основном нашу дебиторскую задолженность. Каждый номер приносил уже почти по 500 тысяч долларов от продаж рекламы, но рекламодатели обычно оплачивали счета лишь через 90 дней. Поэтому мы заключили договор с компанией Prestige Capital, в которой не было ничего престижного. Это была факторинговая компания, или, другими словами, ломбард для долговых расписок. Сразу после публикации номера Prestige Capital платила нам 75 процентов от суммы рекламных продаж, а потом получала 100 процентов от самих рекламодателей. Это была грабительская процентная ставка, но мы не смогли бы прожить 90 дней до поступления денег. Мы даже продали за 12 тысяч долларов долг Refco в 60 тысяч какому-то юристу, который был готов годами судиться с компанией в суде по банкротствам, чтобы вернуть оставшуюся часть суммы.

Марк и я порой задерживали выплату зарплаты самим себе, а иногда еще и одному-двум надежным сотрудникам типа Уилки Башби. Я также начал находить своих мини-Генри. Роберт Фрост, который вел пенсионные планы сотрудников Doubledown, и даже моя мама, вдова, подрабатывавшая как писательница, могли ссудить нам 25 тысяч, чтобы заткнуть дыру, если мы быстро возвращали деньги.

Но, несмотря на все усилия, денег не хватало. 29 ноября, через несколько дней после Дня благодарения, мне позвонил Магнус. В его голосе слышалось отчаяние.

- Дружище, у меня плохие новости.

- Старик, у нас один час до выплаты зарплаты.

- Банк не дает мне денег, - удрученно ответил Магнус. - И я не могу найти Генри.

Это была проблема. Фатальная. Малые компании обладают большой свободой действий, можно договориться с кем угодно, но зарплата - это святое. Не выплати или хотя бы задержи ее - и твоя компания мертва, потому что персонал тут же начнет искать другую работу. А в эпоху Интернета любое публичное упоминание о кризисе наличности становится самосбывающимся пророчеством.

Наш разговор длился недолго. Я знал, что он испробовал все варианты, а он знал, что наша компания и миллионы, которые он на нее потратил, просто исчезнут.

Я вошел в кабинет Марка и объяснил ему ситуацию. Он и так был самым бледным из нас, но тут побледнел еще больше. Мы были уничтожены.

Я посмотрел на Марка, оглядел редакцию, где работали зависевшие от нас люди. Мне не потребовалось много времени, чтобы принять решение. Я

не был богат. У меня не было своего дома, причудливых нарядов или автомобилей, имевшихся у моих читателей. Моя зарплата в Doubledown, 120 тысяч долларов в год, неплохая, но в каком-нибудь другом месте я мог бы зарабатывать вдвое больше. А забота о моей полуторагодовалой дочке Сабрине требовала расходов, о которых я раньше даже не задумывался. Но я сделал то, что должен был сделать.

Я вынул бумажник, взял у Марка со стола ручку и выписал чек на 75 тысяч долларов под залог активов, накопленных в виде сбережений на моем брокерском счете. Я прекрасно понимал, что, в отличие от Генри, Боба Фроста или моей мамы, не получу назад своих денег, пока вопрос не будет решен как-то кардинально, но зарплату надо было платить.

Марк, несмотря на то что под угрозой оказывалась его собственная работа, пытался меня отговорить:

- Нет, нет, нет... Это очень большие деньги, ты не можешь себе этого позволить.

Но, задумавшись о потенциальном финансовом выигрыше и о людях, которые рискнули доверить нам свою судьбу, я не мог поступить иначе.

Это было абсолютно необходимо. На следующей неделе мы проводили вечеринку в Нижнем Манхэттене. Пентхаус площадью 370 квадратных метров принадлежал нашему первому после краха Refco персонажу с обложки Джеймсу Хеджесу IV. Лицо кинозвезды, крупный коллекционер произведений искусства и это имя (да, он работал в хедж-фонде) - все данные для того, чтобы стать человеком месяца в Trader Monthly, а заодно и на CNBC, где его уже приглашали в качестве ведущего.

Той ночью его квартира была отдана под нашу вечеринку. Мартини с четырёхжды очищенной водкой Belvedere разливался под свисающей с потолка стеклянной морской раковиной Дэйла Чихули, которую Хеджес купил у самого скульптора. На обогреваемой террасе площадью 140 квадратных метров раздавали сигары Zino Platinum. 175 гостей - трейдеры, несколько крупных рекламодателей, небольшое количество актрис и моделей - фланировали по гигантской гостиной с огромным мраморным камином, с висящей над ним картиной Энди Уорхола стоимостью 600 тысяч долларов, которую тот сделал, помочившись на холст и посыпав получившийся «рисунок» золотой пылью. В мире Джима Хеджеса люди действительно мочились золотом.

Однако вечеринка состоялась лишь потому, что я выписал крупнейший чек в своей жизни. Наша хронически недокапитализированная, полностью зависимая от одного инвестора компания взяла под контроль рынок парней с самой высокой капитализацией в мире.

Перезванивая Магнусу, чтобы сказать, что его инвестиции и нашу компанию спасло рождественское чудо, я чувствовал себя отлично. Я еще не

стал поклонником царящей на Уолл-стрит философии «денег других людей». Мне казалось, я поступил честно. Магнус потратил гораздо больше, чем планировал, а я был его партнером, пусть и всего лишь управляющим, получающим урезанную зарплату. Поставить на кон собственные деньги было правильно. Мы оба удвоили ставки.

\$\$\$

В первые недели 2006 года Генри Хилл совсем свихнулся. Мой телефонный друг снова подсел на наркоту еще до того, как мы начали выпускать Justice. Он переехал из штата Вашингтон в Небраску и стал названивать, уже не заботясь о том, что его номер высвечивается в моем телефоне. Сбивчивым голосом он клял свою судьбу, а порой и меня - за что, я так и не узнал, потому что половину его слов понять было невозможно. У меня не было выбора. Я заменил Генри на другого бывшего мафиози, получившего известность благодаря Голливуду, - Джо Пистоне, больше известного как Донни Браско\*. Поменять Рэя Лиотту на Джонни Дедпа? Похоже, это было повышение в статусе. Пистоне (в реальности - сотрудник ФБР) был всегда настороже. Когда мы вместе обедали, он садился на угол углового стола, чтобы никто не мог подойти к нему сзади. И никогда не терял бдительности.

Но Генри, похоже, наслал на нас какое-то сицилийское проклятие. К январю Justice уже загибался. Несколькими месяцами ранее я попытался нетрадиционным способом решить проблему с размещением журнала в супермаркетах. Тогда легендарный TV Guide объявил о смене формата, решив превратиться из компактного дайджеста телепрограмм в полноформатный журнал, набитый фотографиями и историями о знаменитостях, чтобы конкурировать с десятком еще таких же подражателей журнала People. В результате на журнальных витринах неожиданно появились десятки тысяч дешевых свободных местечек: в то время как мы безуспешно пытались приобрести шикарный дом на берегу океана, в нашем распоряжении оказались реквизированные у неплатежеспособных заемщиков лачужки. В отчаянной попытке спасти Justice мы изменили его формат: второй и третий номера вышли в компактной версии.

Но этого было недостаточно. Чтобы завоевать популярность, Justice требовалось больше времени и денег, чем у нас было. Я стал предлагать его Court TV и American Media, издающей журнал National Enquirer. Чтобы

\*\* «Донни Браско» - драма режиссера Майка Ньюэлла, основанная на реальной истории сотрудника ФБР Джозефа Пистоне, в 1970-х годах внедренного в мафиозную семью Бонанно.

облегчить переговоры о продаже, мы изо всех сил пытались создать шумиху вокруг журнала, расследуя деятельность одного известного неонациста, в то время как он пытался встречаться с нашей журналисткой, и взяв в тюрьме сентиментальное интервью у отца актрисы Линдсей Лохан, приговоренного к четырем годам за угрозу физическим насилием и вождение в пьяном виде. Все без толку.

Наше время истекало, и я пошел на крайний шаг. Друг в Майами поведал мне, где каждое утро завтракает О-Джей Симпсон. Я стал подбивать Маршу Кларк встретиться с ним. В Justice она вела рубрику «Адвокат», помогая читателям добиться справедливости, когда их прижимал арендодатель или бывший муж переставал платить алименты. Приближалась десятая годовщина завершения процесса, и я настаивал, чтобы она полетела в Майами и устроила ему допрос, которого мир с нетерпением ждал целое десятилетие. Мы неоднократно обсуждали этот вопрос, и Марша каждый раз занимала позицию скептически настроенного прокурора.

- То есть ты хочешь, чтобы я вот так просто явилась к нему, из ниоткуда?

- Да, советник.

- И села к нему за столик?

- Да, советник.

- В этой кондитерской?

- Да, советник.

- А если его там не будет?

- Мы попросим кого-нибудь накануне проверить, в городе ли он.

- А если он потом куда-нибудь отправится?

- Тогда ты подождешь в Майами, пока он не вернется. Да зачем О-Джею куда-то вообще уезжать?

- Рэндалл?

- Да?

- Это чистейшее безумие.

Я бы сказал, отчаяние. Мы хватались за любую соломинку. В первые дни нового года Justice надо было закрывать. Смотреть в глаза четырем моим сотрудникам, сообщая им об увольнении, было ужасно - несмотря на то, что рынок труда находился в прекрасном состоянии и можно было не сомневаться, что они найдут работу. Но через несколько дней я почувствовал облегчение. В теории Justice был гораздо более классной и значимой идеей, чем Trader Monthly. Однако привлечь внимание ему не удалось. Так что наша рабочая лошадка Trader Monthly оказалась еще и цирковой.

К сожалению, провал Justice был не единственным фактором, усугублявшим кризис наличности. И, самое главное, закрытие журнала не привело к появлению денег на счетах Магнуса, тем более в праздники, когда

все денежные потоки замедляются. Я стал плохо спать. До сих пор у меня никогда не было проблем, обычно я мог отрубиться практически в любое время. Но теперь, когда каждые две недели приходилось вести грандиозную битву за зарплату, я узнал, что мозг повелевает телом, а не наоборот. После того как Марк находил какое-нибудь решение, я впадал в эйфорию и вальяжно шествовал домой, будто какой-нибудь неуязвимый герой боевика. Но на следующий день напряжение возвращалось, поскольку нужно было начинать искать деньги, чтобы заплатить людям через две недели.

Несколько раз мы стояли на краю пропасти, и мой личный финансовый кошмар становился хроническим явлением. Как оказалось, первые 75 тысяч долларов позволили лишь немного выиграть время - до следующих 75 тысяч. Затем потребовалось еще 50 тысяч. И, наконец, пришлось выложить еще 33 тысячи долларов 13 января 2006 года, прямо накануне моего 38-го дня рождения: такой вот «подарок» себе, любимому. Я потратил уже 233 тысячи личных средств. Понятно, что таких денег в виде наличности у меня не было, поэтому я продолжал занимать под залог ПИФов, в которые были вложены мои сбережения. Пятнадцать лет я копил эти деньги и вот теперь потратил их на четыре зарплатных платежа.

На Магнуса я не злился. Он никогда не просил меня тратить свои деньги и изо всех сил старался найти средства, чтобы снова поставить их на кон. Да, он дал согласие на расширение бизнеса и пообещал финансировать его. Но к этому его подталкивал я. Мы оба платили за безграааннниичччный уровень риска. Не было никого, кто бы нас остановил; глаза у нас были завидущие, и мы хотели съесть больше, чем могли.

Но я безумно злился на самого себя. Ситуация была отвратительнейшая. Каждый раз, входя в офис, я давал себе слово, что мне больше не придется выписывать чек. До последнего дня мы придумывали различные варианты, но все они в итоге срывались, и я должен был решать: спасти компанию или нет. Выбора у меня фактически не было, тем более что половина сотрудников пришли сюда работать исключительно из преданности лично мне.

Жене я не решался об этом рассказать. Когда же несколько месяцев спустя наконец признался, это взбесило и испугало ее. Технически, это были мои деньги, накопленные до нашего знакомства. Но это было наше будущее. Тем более что вскоре после последнего платежа я узнал, что Дженнифер снова беременна. Хлоя родится летом, в спешке. Она практически выскочит в такси по дороге в роддом, багровая, как слива, с пуповиной вокруг шеи; казалось, Хлоя понимала, что нужно действовать быстро, пока не случилось самое худшее. В этом отношении она уже была умнее своего отца. Вскоре

мне придется кормить два маленьких рта, и эта ответственность только усиливала мое психологическое напряжение.

Ждать, пока один из друзей Магнуса появится на белом коне и спасет нас, больше было невозможно. До сих пор я не обращался к другим медиакомпаниям с предложением финансировать или купить Trader Monthly, потому что было еще слишком рано: они бы не смогли в полной мере оценить наши достижения и весь потенциал журнала. Но о подобных мелочах можно забыть, когда ни у одного из двух владельцев нет денег.

Atlantic Media, выпускавшая журнал Atlantic, информационный бюллетень Hotline и другие издания, нацеленные на влиятельную публику, как раз расширяла бизнес. Ее президент согласился на сделку в 5 миллионов долларов; это позволило бы вернуть наши инвестиции, а всей команде - продолжить работу в журнале. Не хватало лишь одобрения единственного владельца компании, миллиардера Дэвида Брэдли, мысли которого носились где-то в эмпиреях и не желали возвращаться на землю.

Компания Dow Jones, владелец Wall Street Journal, еще больше желала расти и развиваться. Ей очень хотелось заняться изданием гляцевых журналов, и идея добавить в свой арсенал снайперскую винтовку, которой был Trader Monthly, многим пришлась по вкусу. Но уровень бюрократии в Dow Jones, даже по меркам публичной компании, был очень высок. Нам пришлось встретиться с парой десятков топ-менеджеров, прежде чем их отдел по поглощениям начал анализировать нашу финансовую отчетность и информацию о сотрудниках.

Пока тянулись все эти переговоры, мы лихорадочно пытались составить запасные планы. Действовали как в чрезвычайной ситуации - говорили с каждым, у кого хотя бы на первый взгляд водились серьезные деньги, и старались как можно дальше пройти по пути переговоров.

Большинство таких встреч заканчивалось ничем, но некоторые давали надежду. Заинтересованность выказали инвесторы высшей категории, такие как бывший генеральный директор Thomson Дэвид Флэшей, легенда рекламного бизнеса Чарльз Саатчи и один из создателей индустрии фондов прямых инвестиций Алан Патрикоф. Все они отрядили подчиненных для более глубокой оценки ситуации.

Затем стали появляться разного рода плуты. По сравнению, скажем, со страховым сектором сделки в медиаиндустрии привлекают гораздо более колоритных персонажей. На бумаге Джеффри Эпстейн выглядел идеальным кандидатом. Он прекрасно понимал аудиторию Trader Monthly, так как в прошлом сам был трейдером в инвестбанке Bear Stearns и сколотил сотни миллионов долларов, управляя капиталами в основном владельца компании

по производству одежды для женщин Victoria's Secret миллиардера Леса Уэкснера. С ним нас познакомила Гислейн Максвелл, дочь недавно оставившего этот мир британского медиамагната Роберта Максвелла, пояснив, что Эпстейн собирается поучаствовать в выпуске новых журналов. К несчастью для него, он одновременно пользовался услугами детской проституции, за что и был отправлен в кутузку, где признал свою вину. А мы удивлялись, почему он перестал отвечать на наши сообщения?

Вред, причиненный Уильямом Тэлкоттом Мэем (по кличке Билли), был не столь ужасен. Наследник знаменитого, существующего уже более столетия агентства недвижимости William B. May, он воспытал любовью к Doubledown, попивая кофе во французском бистро, и настоял, чтобы я встретился с ним сегодня же, в понедельник, в полночь, в одном из клубов в Гринвич-Виллидж. Выбор времени встречи объяснялся тем, что Мэй, как британские трейдеры, жил по гринвичскому времени. Поспав вечером несколько часов, он начинал свой «день» в клубе. «Нельзя узнать человека, не потусовавшись с ним как следует», - настаивал он своим глубоким, дребезжащим голосом.

Потусовались мы что надо. Еще до того, как я собрался отваливать в 3 часа ночи, он решительно написал на салфетке (музыка играла так громко, что разговаривать было сложно): «МЫ БУДЕМ ПАРТНЕРАМИ». К сожалению, как и Эпстейн, он оказался уголовником. В 2001 году он разместил муляжи взрывных устройств в аэропорту округа Нью-Касл, штат Делавэр; по его словам, это была неудачная шутка, по словам его адвоката - психическое расстройство. Мы не стали партнерами после того, как он попросил другого уголовника, только что вышедшего из тюрьмы финансиста-мошенника, стать управляющим проектом в готовящейся сделке с нами.

Джон Дивэйни, герой одной из наших обложек с личным самолетом, вертолетом, «роллс-ройсом» и домом из фильма «Лицо со шрамом», хоть и находился под постоянным наблюдением, все-таки еще не был осужденным преступником. Я предложил ему сделку на заднем сиденье «линкольна», когда его мини-кортеж несся с Уолл-стрит в аэропорт Teterboro, где его ждал тот самый самолет. Разговор продолжался вплоть до того момента, как мы поднялись по трапу и он, высказавшись в поддержку идеи, шагнул в салон, а закрывшаяся дверь разделила нас в кульминационный момент, как любовников в финале «Касабланки». Но Дивэйни лишь хотел превратить журнал в гляцевую маркетинговую брошюру для собственной компании. Поэтому наши пути разошлись.

Потом был Майкл Фаулер. С прыщавой кожей и засаленными волосами, выглядевшими так, будто в последний раз он мыл голову еще во времена Beatles, Фаулер на самом деле был не старше 25 лет, а выглядел

еще моложе. Одет он был в костюм-тройку, по-видимому, позаимствованный у отца, и всегда носил с собой портфель. Его инвестиционная фирма называлась Fowler Thorn; впрочем, с Торном мы так никогда и не встретились, а его сайт, указанный на визитке, не функционировал.

Магнуса с ним познакомила Рэйчел Пайн. Фаулер изо всех сил пытался доказать, что у него есть «живые деньги». Он пригласил нас с Магнусом в отель Four Seasons, рядом с тем местом, где мы придумали слоган «Увидь, добудь, потрать», на встречу со своим соинвестором Зиядом Абдельнуром. Абдельнур, в прошлом один из заместителей короля мусорных облигаций Майкла Милкена в Drexel Burnham\*, сам по себе был влиятельной фигурой в Вашингтоне и Нью-Йорке, где он лоббировал интересы своего родного Ливана. Во время нашей встречи он в основном разговаривал по телефону, покупая по дешевке целый танкер нефти.

Фаулер стал забрасывать нас электронными письмами типа: «Как насчет журнала для девелоперов? Подумайте: Брюс Рэтнер, Ник Гоулитас, Стив Росс, Морт Цукерман\*\*... Я лично знаю большинство этих ребят, так как финансировал их». Или про сеть отелей Wyndham: «Мы проиграли тендер из-за каких-то 40 миллионов долларов. Я покажу вам проект. Мы предложили 1,4 миллиарда живыми деньгами. Не стесняйтесь, свяжитесь со мной, когда вам будет удобно». Однажды он целый час рассказывал мне о придуманной им «радикально новой ценной бумаге», в которой не облагаемые налогом государственные облигации будут использоваться в качестве обеспечения для покупки компаний, без всякого риска. Он назвал их «высокодоходные обеспеченные корпоративные облигации с нулевым купоном». Нулевые, что тут скажешь.

У Фаулера, похоже, были веские причины провести эту сделку. У него была идея, глупее которой трудно придумать, - женский журнал о сексе под названием «Торт». Главным редактором должна была стать девятнадцатилетняя девчушка из родного городка Фаулера в Нью-Джерси, которая бросила Нью-Йоркский университет, потому что Фаулер пообещал ей помочь с изданием такого журнала. Он утверждал, что вложит в компанию 5,5 миллиона долларов, если мы поможем им запустить «Торт», и

\* Майкл Милкен (р. 1946) в 1980-х годах фактически был создателем рынка бросовых, или мусорных, облигаций (высокодоходных бумаг со спекулятивным кредитным рейтингом). Инвестиционная компания Drexel Burnham, в которой он работал, была ведущим игроком на этом рынке. Она обанкротилась в 1990 году, а Милкен был осужден за финансовые махинации.

\*\* Владельцы крупных американских девелоперских компаний.



в качестве серьезности своих намерений представил предварительное соглашение на девяти страницах.

В тот вечер, когда мы планировали за пастой и вином обсудить проект нормального инвестиционного соглашения, Фаулер увел разговор в сторону и с маниакальным упорством говорил только о Стивене Глассе, увековеченном в фильме «Афера Стивена Гласса» журналисте из New Republic, который выдумывал большую часть своих статей. Я был знаком с Глассом, когда жил в Вашингтоне, и теперь Фаулер забрасывал меня бесчисленными вопросами о нем: знал ли я, что он обманщик, как он смог так долго водить всех за нос? И вместо того, чтобы отправиться к себе в особняк стоимостью 7 миллионов долларов, который, по его словам, «сейчас строится», он попросился переночевать у меня на кушетке. Спал он, не снимая костюма-тройки, а утром потихоньку ускользнул. Больше я его никогда не видел. Понятное дело, никакого особняка не существовало, и Майкл Фаулер не оставил за собой никаких следов. Мы с Магнусом остались одни.

У всякой двойной ставки есть предел, это правило действует не только в блек-джеке. Вы никогда не задумывались, почему в каждой игре казино устанавливает минимальную и максимальную ставку? Разве они не хотят, чтобы вы ставили как можно больше? Ответ заключается в следующем: игрок, каждый раз удваивающий ставку, до бесконечности, всегда выиграет. Когда удача ему наконец улыбнется, он получит назад все проигранные деньги и прибыль, равную своей начальной ставке. Именно этого казино и пытается не допустить, вводя предельную ставку. Как только вы ее достигнете, то все потеряете. Это очень сильное сдерживающее средство против попытки неограниченного удваивания ставок.

Магнус инвестировал в Doubledown несколько миллионов, я - 233 тысячи долларов, что, пропорционально совокупному состоянию каждого из нас, грозило мне куда более катастрофическими последствиями. Мы достигли своего предела. Если следующая карта не будет нашей, мы проиграли.

# 5

## Организатор сделок

(2006)

Мой дедушка, профессиональный игрок на собачьих бегах, любил говаривать: о человеке можно узнать все, что нужно, постояв с ним около трека. Что же, следуя этому принципу, можно было сказать о человеке, который низким, слегка квакающим голосом вопил, как помешанный, около стола для игры в кости в отеле El Conquistador в Пуэрто-Рико?

- Пиии-тер! Пиии-тер! Пиии-тер?!

Питер, консультант по журнальному бизнесу, был звездой вечера: выброшенные им кости принесли всем сидящим за столом кучу денег. Голос же принадлежал Джону Маккейну - человеку, который через несколько лет намеревался стать лидером свободного мира. Тем вечером, однако, его вряд ли интересовало что-то, кроме игры в кости; и, сам того не подозревая, он помог мне спасти Doubledown Media.

Наступал 2006 год, и не было ничего удивительного в том, что будущий кандидат в президенты США от Республиканской партии подсел на игру в кости. Вся планета была гигантским казино, и жители наиболее богатых регионов были увлечены погоней за легкими деньгами, скупая недвижимость на кредиты без первоначального взноса, которые направо и налево раздавали компании вроде Countrywide Financial, или беря кредиты под залог своих домов, чтобы купить облигации, обеспеченные такими же залоговыми.

И Маккейн, и я приехали в этот большой, старомодный отель на Американскую журнальную конференцию, которая ежегодно собирает многочисленную пишущую братию из печатных СМИ. Сенатор от Аризоны, Маккейн на следующее утро должен был выступать на конференции с программной речью; это был классический ритуал претендентов на кресло в Белом доме - попытаться произвести впечатление на аудиторию, имеющую влияние на десятки миллионов избирателей. В следующем году на этой же конференции я повстречался с другим амбициозным сенатором, Бараком Обамой, когда тот возвращался с поля для гольфа, натянув брюки чуть ли не до самой груди. А в этот раз я преследовал гораздо более конкретную, чем оба сенатора, политическую цель - найти одного человека, который бы вытащил нас с Магнусом из финансового пике.

Итак, услышав боевой клич Маккейна, я втиснулся на последнее свободное место у единственного стола для игры в кости в убогом казино отеля. Бывший пилот ВМФ как раз вываливал на стол впечатляющую кучу фишек, будто моряк, отрывающийся в портовом городе после длительного плавания.

- Ставлю на 1, 2 и 11, 12! Ио-хо! Давай бросай! Сделаем их!

Маккейн был маэстро игорного стола, сосредоточенно выставившим на каждый раунд сотни, а может, и тысячи долларов. Не могу сказать, сколько точно (я сидел у противоположного края), но его фишки отличались по цвету от той стопки, что я получил на свои 100 долларов.

Игроки вокруг меня все еще обсуждали вполголоса стычку Маккейна с женщиной, которая, по словам моего соседа по столу, «залезла на его территорию». Сенатор завизжал так, что женщине пришлось спасаться бегством. За свою победу в этом противостоянии Маккейн вознаграждал всех сторицей: он стал бросать кости, принося деньги всем сидящим за столом. Затем настала очередь Питера.

- Пиии-тер! Пиии-тер! Пиии-тер!

Когда кости перешли ко мне, Маккейн был более официален: «Давай, большой парень!»

- Большой парень! Большой парень! Большой парень!

Когда я бросил и выиграл, Маккейн, в своем резком стиле, вскинул вверх кулак, как будто я только что сообщил первые результаты выборов в Нью-Хэмпшире.

Через полтора часа я выиграл уже 700 долларов, а Маккейн наверняка несколько тысяч. Мне очень хотелось уйти. Но я хотел, чтобы и Маккейн тоже ушел, - не только потому, что он набрал уже кругленькую сумму, но и потому, что мне бы понравился президент, который знает, когда нужно остановиться и не трогать профицит. Но это же были нулевые. Маккейн не ушел, и я решил играть столько, сколько и он. Кто захочет рассказывать внукам, что ушел с «горячей» игры с президентом?

Еще через полчаса моя стопка фишек уменьшилась наполовину, как и у Маккейна. Было далеко за полночь. Мне предстояло еще работать часа три, а конференция начиналась в 7:30 утра. Но Маккейн-то продолжал играть. Я решил задержаться еще на полчаса. Маккейн не останавливался. Стало ясно, что он может играть до рассвета. Поэтому я все-таки ушел, забрав существенно сократившийся выигрыш.

Но ночь, проведенная без сна по вине Маккейна, утром принесла дивиденды. Бродя с затуманенными глазами по коридору в поисках кофе, пока какой-то докладчик бубнил в конференц-зале что-то невнятное, я чуть не столкнулся со стройной блондинкой, чье имя на беджике показалось мне знакомым: Полли Перкинс Джонсон. Я встречался с Полли лишь однажды: она как-то дала Р. О. V бесплатную консультацию. Я вспомнил ее, только когда увидел имя; она тоже вспомнила меня с большим трудом.

Сейчас Полли работала инвестиционным банкиром в AdMedia Partners и коротко выслушала мое предложение относительно Doubledown. Затем мы еще раз встретились в Нью-Йорке. Поначалу она смотрела на нас скептически, но затем смогла разглядеть потенциал компании и предложила нам свои услуги (это, скорее, можно было назвать благотворительной помощью). Мы не могли заплатить ей задаток. Но Полли принадлежала к старой, ныне почти вымершей школе инвестбанкиров, которые строят бизнес прежде всего на взаимоотношениях с клиентом. Полвека назад, когда Goldman Sachs был настоящим инвестиционным банком, а не высокочлассным спекулянт, его легендарный гендиректор Сидни Уэйнберг развивал культуру, в которой банкиры действовали как долгосрочные советники и брали плату только по завершении сделки, даже если на нее уходили десятилетия.

В первые месяцы 2006 года Полли и партнер фирмы Марк Эдмистон консультировали нас по переговорам с Atlantic Media и Wall Street Journal. Экономическая ситуация в Doubledown все ухудшалась, и Полли периодически справлялась о положении дел: так обычно интересуются

состоянием здоровья родственника в доме престарелых, чтобы знать, что его еще не отправили в морг.

Но в апреле, когда я был на пасхальном обеде, Полли неожиданно забросала меня срочными сообщениями. Когда я наконец ей перезвонил, она сразу перешла к делу:

- Ты знаешь, кто такой Джим Даннинг?

- Конечно.

Хотя обитателям внешнего мира это имя мало что говорило, в журнальном его знал каждый.

- Я все не решалась, да и сейчас сомневаюсь, стоило ли это делать. Но я поговорила с ним. У него есть деньги, он разбирается в ситуации и хочет с тобой встретиться. Завтра. В 2 часа дня.

\$\$\$

Третий брак Джима Даннинга был настоящей сказкой. Он уже полтора года был женат на сногшибательной красавице Сьюзан Магрино, владелице самого влиятельного PR-агентства Нью-Йорка, работающего с клиентами из индустрии роскоши. Свадьба состоялась в отеле Ocean Club на багамском острове Парадайз, церемония проходила среди тиковых деревьев и орхидей. Агентство Магрино представляло такие компании, как Dom Perignon и Martha Stewart Living Omnimedia. Джим назначил встречу в ее офисе, расположенном на двадцать восьмом этаже шикарного небоскреба, откуда открывался вид на весь Средний Манхэттен.

Я вошел в сопровождении одного из коллег Полли, банкира моего возраста по имени Джей Кирш, и впервые увидел Даннинга живьем. Он был полной противоположностью Магнусу: ростом около 165 сантиметров, без капли жира. Обычно прямой, как шомпол, сейчас он передвигался несколько с трудом из-за недавней травмы спины. На нем был шерстяной кардиган, сохранивший запах сигарного дыма.

Джим излучал уверенность в себе. Он говорил со страстью, за которой стояло три десятилетия успешной работы в медиабизнесе. Он реанимировал журнал Rolling Stone, руководил небольшим инвестбанком, а затем начал покупать и продавать информационные справочники, которые в 1980-х годах были все равно что Google сегодня. В 1996 году он организовал величайшую сделку в истории журнального бизнеса. Не обращая внимания на глумление

критиков, заплатил 450 миллионов долларов за ничем не выдающуюся издательскую компанию Petersen (журналы Hot Rod, Motor Trend) и вместо того, чтобы сокращать расходы, начал яростно инвестировать, расширять бизнес и покупать все новые издания. В 1997 году он сделал компанию публичной, после чего ее за 1,5 миллиарда долларов купил фонд прямых инвестиций. Поскольку деньги на первоначальную покупку были взяты в кредит, поддерживавшие Джима инвесторы заработали в 10 раз больше, чем вложили, а сам он сделал себе состояние.

Полли была помощником Джима в Petersen. Причина, по которой она не решалась рассказать ему о Doubledown, стала понятна в самом начале встречи. Она знала, что он завязал с медиасделками и что он может быть страшен.

- Зачем вы привели сюда сиделку? - бросил он, насмешливо поглядев на меня, когда Кирш, как и положено банкиру (должны же они доказывать свою полезность), попытался начать встречу с обзора ситуации. После этого Джей уже практически не раскрывал рта.

За полгода профессионального хождения с протянутой рукой, которое принято называть фандрайзингом (или привлечением инвестиций), я рассказывал про Doubledown не менее сотни раз. Начинал я обычно с того, что доставал портативный DVD-плеер и показывал четырехминутный ролик, в котором телеведущие восхваляли Trader Monthly, а также демонстрировались сцены с организованных нами вечеринок. Мне казалось, что видео гораздо лучше передает суть журнала и его влияние.

Но через полминуты просмотра Джим отвернулся.

- Эту чушь собачью можете показывать рекламщикам! - рявкнул он. - Я хочу знать, в чем заключается бизнес.

И пошло-поехало. Я открывал рот, но на середине предложения Джим прерывал меня, разбивая вдребезги первый тезис, прежде чем я мог высказать второй. Затем он задавал вопрос, но, как только я начинал отвечать, обрывал меня на первых же словах.

План, который я пытался ему сбивчиво изложить, мы с Магнусом прозвали кубиком Рубика. Как и популярная игрушка 1980-х, он представлял собой трехмерный куб: на одной стороне - обращение к состоятельным людям разных профессий, на второй - издание в разных регионах мира, на третьей - использование различных медианосителей. Мы хотели, чтобы Doubledown Media создала глобальную базу данных состоятельных людей в

зависимости от того, чем они зарабатывают себе на жизнь. Если Trader Monthly интересен трейдерам, то почему не сделать целевой аудиторией банкиров, генеральных директоров и юристов? Если он пользуется успехом в США и Великобритании, то почему не представить его профессионалам в Китае, Японии, Дубае? И предлагать для них не только журналы, но сайты, инвестиционные бюллетени, организовывать мероприятия и конференции. Мы снова хотели сделать двойную ставку, но на этот раз с хорошим финансовым обеспечением и в соответствии со своими умениями и опытом.

Встреча, состоявшая из незаконченных предложений, завершилась через два часа. Между тем по офису Сюзан Магрино распространился слух, что в переговорной сидит главный редактор Trader Monthly. Как только дверь открылась, передо мной выстроилась вереница привлекательных сотрудниц Сюзан, жаждавших представиться, рассказать, с какими клиентами они работают и каким плодотворным могло бы быть наше сотрудничество.

Стоя на улице, мы с Джем посмотрели на небоскреб с покатой крышей, из которого только что вышли и владельцем которого был банк Citigroup, а затем друг на друга.

- Похоже, получилось не очень хорошо, - сказал я.

- Ну, - ответил Джей, желая подбодрить меня, - он ведь задал много вопросов.

Джей был прав. Я был на десятках встреч, пел соловьем, но все похвальбы, потоком лившиеся из уст как великих предпринимателей, так и уголовников, не принесли ни цента. Устроенный же Джимом допрос был порожден его интересом. Болтуны хвалят, серьезные инвесторы выворачивают вас наизнанку.

Особенно Джим. Как потом рассказали мне его друзья, то, что со мной произошло, называлось «обработка Даннинга». Это был ритуал, инициация, сопровождающаяся всей коварной изощренностью, с которой прокурор атакует свидетеля защиты.

Поскольку свидетель от своих показаний не отступился, Джим начал проверку.

Сначала жена ему объяснила, чем была вызвана заинтересованность ее сотрудников: клиенты агентства специально выделяли Trader Monthly как желательного партнера, а эффективность менеджера агентства частично

определялась его или ее способностью разместить продукты клиентов в нашем журнале.

Но читают ли его те, для кого он предназначен? Джим вернулся к себе в апартаменты в Саттон-Плейс, ранее принадлежавшие миллиардеру и мэру Нью-Йорка Майклу Блумбергу, и позвонил старшему сыну Джеймсу, который работал в Citigroup. Слышал ли он когда-нибудь о Trader Monthly?

- Конечно, папа, - был ответ. - Его читает каждый трейдер.

Затем Джим позвонил университетскому другу сына, сидевшему сейчас в Goldman Sachs, и задал тот же вопрос.

- Да, мистер Даннинг, - был ответ. - Когда выходит новый номер, мне дают сотню долларов, чтобы купить внизу все журналы, чтобы у нас был запас.

Джим сделал последний звонок - своему другу, который знал издателя Wall Street Journal Гордона Кровитца; с ним мы встречались, пока Dow Jones проводила оценку нашей компании. Да, последовал ответ, Dow Jones серьезно настроена купить Doubledown. Моя правдивость и привлекательность Doubledown были подтверждены и засияли новыми красками.

Как и в трейдинге, в мире сделок правит информация. Джим Даннинг, мастер в организации сделок, знал все, что ему нужно, еще до того, как я вернулся в редакцию.

\$\$\$

Джим позвонил в следующий понедельник. «Я буду вашим тренером», - заявил он. В колледже он играл в хоккей и бейсбол, а став отцом, тренировал команды юниоров в Коннектикуте, из которых вышло несколько игроков Национальной хоккейной лиги. Уже как предприниматель он пытался в 1980-х годах купить команду New York Mets. Тренерская работа было его естественной склонностью.

«Я инвестировал в тебя, - объяснял он свое тогдашнее решение. - Это была гениальная презентация. У тебя всесторонняя перспективная бизнес-модель».

Дальше дела развивались следующим образом. Джим звонил мне каждый день ровно в девять утра - «Привет, это твой тренер», - и мы



составляли план моих действий на день. В последующие несколько недель он состоял в основном из поездок по городу и встреч с потенциальными инвесторами; возил меня водитель Джима на БМВ. Atlantic Media от нас отказалась, приведя в замешательство наших банкиров, которым сказали, что сделка - дело практически решенное. Но владелец компании Дэвид Брэдли уже инвестировал в другой журнал, ориентированный на элиту, названный O2138. Его аудиторией должны были стать выпускники Гарварда, а названием послужил почтовый индекс Кембриджа, штат Массачусетс, где располагается университет. Большого риска Брэдли брать на себя не хотел. Поэтому, в ожидании конца игры с Wall Street Journal, Джим знакомил меня с дублерами.

Чего в его тренерской заботе о нас не было, так это денег. Я никогда не просил Джима инвестировать в Doubledown. Наши отношения представлялись более близкими, чем у инвестора и получателя инвестиций, и я старался их такими и сохранять. Магнус тоже познакомился с Джимом, которого мы стали называть нашим «строгим папочкой». Он взвивался каждый раз, когда был не согласен с принимаемым решением, но «обработка Даннинга» всегда завершалась дружескими объятиями. Строгий папочка не любит, когда к нему постоянно приходят с протянутой рукой. Поэтому всякий раз, как приходило время выдавать зарплату, он наблюдал, как мы с Марком Фэйфером из кожи лезем вон. Пережить кризис героически помогал наш издатель Уилки Башби. Достаточно проницательный, чтобы предвидеть, что сделка в конце концов состоится, будь то с Dow Jones или Джимом, Уилки также ожидал значительного роста рекламных доходов, который поможет нам выбраться из сложной ситуации. У него не было денег в хедж-фонде, но он был связан с тем миром, и один друг из Коннектикута одолжил ему 350 тысяч долларов, что остановило кровотечение Doubledown.

Итак, денег у Джима я не просил, и он сам начал их предлагать. Первые 50 тысяч поступили безо всяких условий, в качестве жеста доброй воли, когда он видел, что мы изо всех сил пытаемся раздобыть денег на зарплату, но слишком горды, чтобы попросить о помощи. Затем последовало еще несколько переводов, в столь же альтруистичной, как у друга Магнуса Генри, манере.

Вслед за этим Джим повел разговор о вариантах инвестирования, хотя тон его был скорее строгим, чем наполненным отеческой любовью. Поначалу он предложил нам дорожную кредитную карту: кредит на полмиллиона долларов по ставке 16 процентов и покупку 15-20 процентов

акций компании в качестве подсластителя. При всем своем отчаянном положении мы не могли ответить согласием. Джим стал уважать нас еще больше, хоть за его грубыми манерами это было не всегда видно.

Чем дольше Джим вился вокруг нашей компании, тем настойчивее он стал предлагать не продаваться Dow Jones. Как и нам, Doubledown предлагала ему перспективу. Но если для Магнуса это был новый бизнес по окончании работы в трейдинге, а я надеялся обеспечить семье хоть какую-то финансовую безопасность, то для Джима речь шла об искуплении. После Petersen Джим пытался выкупить Ziff-Davis, крупнейшего мирового издателя журналов о компьютерах (PC, Macworld); но лопнул доткомовский пузырь, и совет директоров послал его куда подальше после того, как он, совершенно справедливо, призвал к более активному переходу на цифровые носители. Он потерял лицо - и 10 миллионов долларов. Doubledown могла помочь ему избавиться от этого неприятного осадка. «Это лучшая возможность, что я видел со времен Petersen», - начал он говорить направо и налево.

Реализовать вариант с Dow Jones оказалось непросто. Я пригласил Джима на одну из встреч, где он устроил «обработку Даннинга» двум десяткам озабоченных топ-менеджеров.

«Чего этот коротышка наезжал на нас, - спросил меня позднее их глава отдела поглощений, - если мы теоретически готовы вас купить?»

Еще важнее было то, что Рич Заннино, новый гендиректор Dow Jones, получил от совета директоров мандат на реализацию прибыльных инициатив в области цифровых медиа. Покупка Doubledown стала бы его первой сделкой, и, так уж случилось, наша компания была прямой противоположностью тому, что ему было нужно, - убыточным печатным журналом.

Но поскольку Dow Jones хотела наладить взаимоотношения, которые в дальнейшем все-таки могли бы завершиться сделкой, они согласились в качестве утешительного приза стать нашим партнером в Европе. Так мы освободились от Conde Nast, которая вытягивала из нас все финансовые соки.

Поэтому мы договорились с Джимом. В общих чертах условия были таковы: он покупает 20 процентов акций Doubledown немногим менее чем за 2 миллиона долларов. Это была денежная часть сделки.

Но Джим, кроме того, хотел дополнительный пакет акций за те выгоды, которые компания получала вместе с его всем известным именем. Взамен он

был готов стать не только инвестором, но и председателем совета директоров. Я получал должность генерального директора, а Магнус назывался бы основателем. Положа руку на сердце, после целого года изнурительной работы от зарплаты до зарплаты это была невысокая цена за душевное спокойствие, в придачу к которому давались деньги, контакты и опыт гораздо более глубокий, чем у нас с Магнусом, вместе взятых.

Поэтому я написал Джиму электронное письмо, в котором предложил дополнительно 8 процентов; в результате его пакет в 28 процентов был бы даже немного больше моего. Магнус, все это время финансировавший компанию, оставался крупнейшим акционером. Мы также выделили около 7 процентов акций на опционы сотрудникам, которые работали в Doubledown с ее основания. «Ну, что скажете? - писал я. - Готов тренер выйти на поле вместе с игроками?» Джим согласился, но при одном условии. Его деньги не должны пойти на возврат средств, которые Магнус и я вложили в компанию. Он хотел использовать их для будущего роста, а не для оплаты прошлых грехов. Мы сможем вернуть наши деньги только тогда, когда отдачу начнет получать он.

Это было серьезное условие. Получалось, что ужасающие суммы блокировались и у Магнуса, и у меня до того момента, как мы получим вольную благодаря какой-нибудь инъекции ликвидности. Но мы были не в том положении, чтобы торговаться. В конце концов, решалась не только проблема постоянной нехватки наличности; мы получали возможность начать собирать кубик Рубика.

Когда компания перестала нуждаться в деньгах, начали происходить смешные вещи: появилось около десятка человек, готовых эти самые деньги предложить. Мы хорошо выучили уроки прошедшего года и брали столько, сколько могли, - в основном от друзей Джима, которые знали о его способности превращать в золото то, к чему он прикасается, а также от моих более успешных в финансовом отношении друзей по колледжу, которые теперь видели, что их инвестиции будут в безопасности. Мы привлекли еще 1 миллион долларов и расширили список людей, к которым в случае чего можно обратиться за помощью. Хотя нам с Магнусом по-прежнему не хватало денег, мы не были брошены на произвол судьбы.

Чтобы отпраздновать заключение партнерства, мы с Джимом решили устроить встречу и познакомить друг с другом наших жен. Как ресторанный критик я повидал и отведал немало, но Джим был полон решимости продемонстрировать мне все преимущество того слоя общества, к которому

я сейчас присоединялся. Через Сьюзан он договорился об ужине в легендарном ресторане Le Cirque за столом шеф-повара, расположенным на самой кухне. Через затененное окно, выходящее в основной зал, мы могли наблюдать самую обычную уолл-стритовскую чернь, платившую по 200 долларов с человека просто за то, чтобы съесть блюда, принесенные официантами. В то время как нас шеф баловал по своему усмотрению, с удовольствием расписывая прелести каждого из блюд.

К нам присоединился один из новых инвесторов Doubledown, который одновременно был лучшим другом Джима и ведущим специалистом в стране по распространению журналов, Чип Блок со своей остроумной женой Лианной Лэндсманн. Кроме того, сообщил Джим, к нашему столу на шестерых может подсесть седьмой гость. У одной из подруг Сьюзан был свободный вечер, и она решила, что может к нам заскочить. Прежде чем мы перешли к закускам, к нам присоединилась Марта Стюарт.

К богатству я привык с детства, когда жил по соседству с поместьем Рокфеллеров, а к славе - с молодости, когда писал о спортсменах и генеральных директорах для Forbes. Поэтому к присутствию одной из известнейших и богатейших женщин мира отнесся совершенно спокойно. Снова и снова я осознавал, что богатые и знаменитые ничем не отличаются от всех остальных, они лишь более эгоцентричны, и поэтому старался относиться к ним как к обычным людям.

А вот ко мне она отнеслась не так, как все. Мое перо давало мне преимущество в порой весьма непростых отношениях с представителями элиты. Марта же сразу стала общаться со мной как с равным, с другом. Мы оба издавали журналы. Она работала со Сьюзан, я - с Джимом, который представлял меня всем, кто интересовался, не как своего лучшего ученика, а как нового партнера. Марта легко могла взять у меня с тарелки откушенный кусок и, учитывая то, что я руководил журналом о трейдинге, иногда подшучивала над своим недавним пребыванием в тюрьме, куда она отправилась в связи с делом об инсайдерской торговле.

Конечно, ей и в голову не могло прийти, что, когда шофер повезет ее в имение в Бредфорде, мы с Дженнифер отправимся домой на метро и поднимемся пешком на пятый этаж в квартиру без кондиционера. Да это и не имело значения. Поскольку я вырос рядом с поместьем Рокфеллеров, то с детства имел возможность наблюдать за богатыми и влиятельными. Но впервые в жизни у меня было такое чувство, будто мне выдали пропуск, и я теперь «свой».

\$\$\$

Если Магнус познакомил меня с трейдерской культурой, то тренерская миссия Джима частично заключалась в том, чтобы дать мне представление о людях, покупающих и продающих не ценные бумаги, а целые компании. Если трейдеров можно считать самым богатым содружеством в мире, то организаторы сделок, как я быстро понял, составляли клуб самых влиятельных людей в мире.

В каждой деловой Мекке есть свое отделение этого клуба. В Кремниевой долине это гриль-хаус Sundeck, расположенный в центре венчурных капиталистов Сэнд-Хилл-Роуд\*. На столах между традиционными солонкой и перечницей стоял стакан с серебряными карандашами, чтобы гости могли, не лазая по карманам, записывать оценку и условия инвестиций прямо на бумажных скатертях. В Вашингтоне стейк-хаус Charlie Palmer Steak легко обходил запрет для лоббистов приглашать конгрессменов в рестораны, где едят столовыми приборами. Он предлагал специальное меню, деликатесы из которого нужно есть руками или с помощью зубочисток. «Ни ножей, ни вилок, ни проблем», - сказал генеральный менеджер Филип Гейтс одному из наших репортеров.

Парочка таких мест была и в Нью-Йорке. Например, San Pietro, где руководители банков и бирж соперничали за один из трех столов около окна, получивших название «председательский ряд». «В большинстве случаев среди этих ребят действует неписанный закон, определяющий, кто куда сядет, - разъяснял владелец ресторана Джерардо Бруно. - Они знают, кто сегодня “в сделке” и должен занять лучшие места. А когда не знают, мне приходится браться за работу, и это совсем не легко». В Michael's же титаны медиаиндустрии обсуждали дела за салатом ценой 30 долларов.

Но это были своего рода забегайки по сравнению с рестораном Four Seasons, в котором почти ежедневно обедали самые крупные шишки - люди, которые могли собирать и разбирать целые компании, как конструктор «Лего».

Именно туда Джим пригласил меня на урок современной истории. Four Seasons (никак, кстати, не связанный с одноименной сетью отелей)

\* Сэнд-Хилл-Роуд (Sand Hill Road) - дорога в Менло-Парк, штат Калифорния, вдоль которой расположены десятки компаний, занимающихся венчурным инвестированием.

располагался в Seagram Building. Это здание, давно ставшее достопримечательностью, было первой башней в Нью-Йорке без горгулий, остроконечных шпилей и прочих наворотов, которые до того были неизменным атрибутом небоскреба. Оно выделялось не украшениями, а собственной структурой: сталь, брус, двутавровые балки. Послевоенный символ силы и власти. Архитекторы здания, Людвиг Мис ван дер Роэ и Филип Джонсон, разработали и проект ресторана, который почти не изменился с тех пор, как открылся в 1959 году вплоть до того момента, как мы с Джимом поднялись в него по широкой лестнице.

В ресторане было два гигантских зала, с потолком столь высоким, что они казались кубическими. Взлетающие ввысь колонны и окна, затянутые золотой сеткой, усиливали эффект. Залам были даны названия, более подходящие для загородного клуба, чем для ресторана. Слева был Зал с бассейном, в центре которого располагался фонтан из белого мрамора. Передо мной - Зал для гриля, отделанный ореховым деревом, с элегантно возвышением у дальней стены. Проходя по коридору, соединявшему помещения, можно было полюбоваться гобеленами с картинами Пабло Пикассо, полотнами Фрэнка Стеллы и другими работами, которые вполне могли бы красоваться и в музеях. Поначалу заказ на украшение ресторана произведениями искусства получил Марк Ротко, но он проникся к посещавшим это место богачам такой ненавистью, что дал слово нарисовать «что-нибудь такое, что отобьет аппетит у каждого сукиного сына, который хоть раз придет сюда поесть». В конце концов он вернул гонорар, а его картины теперь висят в нескольких музеях, включая лондонскую галерею «Тэйт модерн».

Седовласый совладелец ресторана Джулиан Никколини вскочил со своего места, чтобы поприветствовать нас, как своих. Джим и Сьюзан устраивали здесь свадебный прием для тех, кто не попал на церемонию на Багамах. Никколини был распорядителем, а список гостей, элегантно написанный от руки черными чернилами, читался как номер Wall Street Journal.

Нас проводили к столику в Зале для гриля. Концентрация власти в этом помещении была умопомрачительной. Женщин было больше, чем обычно увидишь в торговом зале, но все-таки это было преимущественно мужское собрание. Вот бывший глава CBS Мэл Кармазин с кустистыми бровями, ныне возглавлявший компанию спутникового радиовещания Sirius XM. А вот Эдгар Бронфман-младший, который вместе с алкогольной империей Seagram, давшей название зданию, в котором мы находились, унаследовал состояние и растерял значительную его часть, скупая киностудии и звукозаписывающие

компании. Миллиардер Морис Хэнк Гринберг, построивший страховой гигант AIG. Вернон Джордан, связующее звено между Вашингтоном и Уолл-стрит, един в трех лицах - как старший управляющий директор инвестбанка Lazard Freres, член совета директоров десятка компаний, включая American Express и Xerox, и активный член Демократической партии (наибольшую известность получил, помогая Биллу Клинтону устроить жизнь практикантки Белого дома Моники Левински после известных событий). Сэнди Уэйлл, превративший Citigroup в крупнейшую финансовую компанию мира, сидел на своем постоянном месте, за столиком номер 33, и ел, как обычно, рыбу на гриле. И это были только те, кого я знал в лицо.

Интересно, что люди не сидели на месте, а перемещались от стола к столу, как в студенческой столовой. Сделки не делаются в пустоте и по случайности; они делаются потому, что одни нужные люди знают других нужных людей и ведают, какие компании сейчас покупаются и продаются. Знание или, на местном сленге, ход сделок) было здесь главной валютой. И каждый день за обедом люди играли в одну игру - набивали ею карманы.

Забавно, что придумал эту игру человек, который сегодня ожидал нас с Джимом. Мало кому в Four Seasons было известно имя Карла Хесса, и еще меньше было тех, кто знал его в лицо. Джим, пригласивший Хесса на встречу, тоже не знал бы его, если бы не был его соседом в Саттон-Плейс. Что делать, в том, чтобы дожить до 94 лет, тоже есть свои недостатки. Но Хесс был последним оставшимся в живых из тех, кого можно считать авторами идеи прямого инвестирования - идеи, которая в середине нулевых была на устах у всех, в том числе у присутствовавших в этом зале.

С технической точки зрения бароны-разбойники вроде Джона Пирпонта Моргана и Эндрю Карнеги начали покупать и продавать компании частным образом (вместо того чтобы выводить их на биржу или покупать пакеты акций публичных компаний) еще век назад. Но лишь в 1967 году Карл Хесс основал АЕА Investors, главной целью которой были сделки с целыми компаниями, а не с акциями.

Хесс сохранил на удивление острый ум. Хотя он больше не занимал официальной должности, пять раз в неделю он надевал один из костюмов, сшитых итальянским портным Кармино дель Джудиче, и приходил в офис АЕА. Правда, говорил он уже не очень понятно, и мне приходилось изо всех сил напрягать слух, чтобы из несущегося по залу бурного потока сделок выудить рассказ о событиях, связывавших XX век с нулевыми.

Пока мы с Хессом жадно разделялись с камбалой за 53 доллара, он рассказал, как, только покинув Дартмутский колледж, пытался перепродавать компании, вырывая их из пасти Великой депрессии («Так я

узнал, что такое бизнес»). Затем поведал о том, что консультировал Western Union в сделке по продаже подводных телеграфных кабелей. В основном же он рассказывал, как руководил первым в мире фондом прямых инвестиций, который смог привлечь средства у промышленной знати XX века - Рокфеллеров, Дюпонов, Меллонов и у самого Зигмунда Варбурга\*.

Как и хедж-фонды, АЕА использовала заемные средства, чтобы получить более высокую отдачу от инвестиций. Но Хесс в этом вопросе был очень осторожен: для покупки компаний он никогда не брал кредит более чем на 60 процентов от суммы сделки, а зачастую и гораздо меньше. «Банки всегда были готовы дать нам больше, но мне это никогда не нравилось», - шептал он. Хесс также ввел в деловой обиход «соглашение об обязательстве», в соответствии с которым инвесторы соглашались предоставить средства, когда их об этом просили. В нулевые оба принципа все еще активно применялись.

В начале 1970-х Хесс показал Джерому Колбергу копию инвестиционного договора АЕА, который тот впоследствии использовал как образец при создании фонда прямых инвестиций Kohlberg Kravis Roberts (KKR) - тех самых «варваров у ворот», что купили RJR Nabisco\*\*.

Подобные хулиганские враждебные поглощения 1980-х, проводившиеся с помощью огромных долгов, которых Хесс всегда избегал, создали сделкам по выкупу компаний на заемные средства плохую репутацию. Но в нулевые подобная практика вновь стала массовой. Все только и говорили о «повышении эффективности» и «высвобождении стоимости». Гигантское число фондов прямых инвестиций привлекало гигантские средства, чтобы покупать давно и хорошо работающие, рентабельные компании (в 2006 году их было куплено на 375 миллиардов долларов, почти в 20 раз больше, чем в 2003-м), которые они потом делили на части, объединяли или превращали во что-то еще, чтобы продать или разместить на бирже. Они действовали как хедж-фонды, и схема вознаграждения была столь же безответственной - «2 и 20». Я в выигрыше,

\* Зигмунд Варбург (1902-1982) - один из ведущих инвестиционных банкиров середины XX века. В 1946 году основал один из крупнейших британских инвестбанков S.G. Warburg, который возглавлял до 1970-х годов.

\*\* «Варвары у ворот. История падения RJR Nabisco» - вышедшая в 1989 году книга Брайана Бурроу и Джона Хельяра, основанная на статьях авторов в Wall Street Journal о выкупе фондом KKR в 1988 году производителя продуктов питания и табачных изделий RJR Nabisco. Это была крупнейшая сделка своего времени по выкупу компании на заемные средства, ее размер составил 25 миллиардов долларов. Соперниками KKR в борьбе за RJR Nabisco был менеджмент последней во главе с гендиректором Россом Джонсоном, а также практически все крупные фонды прямых инвестиций того времени.



что бы ни случилось... а если и случится, я все равно в выигрыше.

Среди более чем 1700 фондов прямых инвестиций некоронованным королем считался Blackstone Group. Фонд был основан в 1985 году Питом Питерсоном, министром торговли при президенте Ричарде Никсоне сидя через несколько столов от нас, Питерсон поедал жареного цыпленка с пастой и картофелем), и бывшим главой инвестбанка Lehman Brothers Стивеном Шварцманом. В 2006 году Blackstone контролировал уже более сотни компаний совокупной стоимостью почти 200 миллиардов долларов. Это был фонд прямых инвестиций, порождавший наибольшее уважение/восхищение/ненависть/страх, что, без сомнения, делало Шварцмана, ныне генерального директора Blackstone, самым заметным человеком из тех, кто собрались в ресторане Four Seasons.

Тут, легок на помине, в Зале для гриля появился и сам Шварцман. Он подходил к столикам будто к столам сотрудников у себя в офисе. Крепкий, в идеально сидящем темно-синем костюме, с легким загаром; редкие волосы с проседью закрывали лысину - вполне нормально для человека, которому скоро исполнится шестьдесят. В тот момент Шварцман готовил покупку Equity Office Properties за 39 миллиардов долларов; это должно было стать рекордной сделкой в секторе прямых инвестиций, значительно опередив легендарных «варваров». Если разделить сумму сделки на число кителей Соединенных Штатов, то на каждого мужчину, женщину и ребенка пришлось бы по 125 долларов; но работа с такими деньгами не помешала Шварцману заглянуть, как он нередко делал, в Four Seasons.

Джим помахал ему:

- Хей, Стив, это Джим Даннинг.

- А это мой партнер, Рэндалл Лейн, - продолжал он, когда Шварцман подошел. - Он руководит Doubledown Media, журнал Trader Monthly.

Шварцман пожал мою руку, показывая, что знает такую компанию, - или притворился, что знает.

Затем Джим представил Хесса.

- О, Карл Хесс! - воскликнул Шварцман. - Мы встречались в 1976-м. Вы не постарели с тех пор.

Мы обменялись любезностями, и он двинулся к следующему столику.

Хесс получал удовольствие. Джим выказал ему уважение. Я жадно слушал его и записывал наиболее интересные подробности, предполагая, что рассказ старейшего в мире организатора сделок в области прямых инвестиций когда-нибудь пригодится для статьи. Его узнал Шварцман, король в той отрасли, которую когда-то создавал Хесс.

Затем появился мэр. В зал вошел миллиардер, основатель ведущего агентства финансовой информации, а ныне не берущий взятку политик - Майкл Блумберг. Джим Даннинг снова оказался самым притким.

- Хей, мэр! - закричал он и замахал руками.

Блумберг подошел и пожал нам руки, пока Джим снова представлял нас. Блумберг не узнал своего прежнего соседа Хесса, да и Джима он, казалось, тоже не узнавал.

- Я теперь живу в вашей старой квартире в Саттон-Плейс, - напомнил ему Джим.

- О, с ней у меня связано много приятных воспоминаний, - мечтательно ответил Блумберг.

Я понял намек и видел, что он не стеснялся говорить об этом в нашей компании. В конце концов, именно по этой причине многим нравится состоять в клубе избранных.

\$\$\$

Многие воспринимают Уолл-стрит как единое целое и, не задумываясь, бросаются словами «трейдер» и «банкир», на самом деле имея в виду лишь «этот урод в костюме, получающий кучу денег непонятно за что». Но, как наглядно показал Джим, в реальности финансовый мир разделен на две части, столь же непохожие друг на друга, сколь официанты и повара, у которых нет практически ничего общего с точки зрения навыков, знаний и темперамента.

В прошлом Уолл-стрит походила на гигантский институт. После школы спортсмены и качки шли в трейдеры - крупные, агрессивные парни добивались успеха в торговой «яме», благодаря своим размерам и уровню тестостерона в крови. «Ботаники» шли в банкиры, занимались сложными математическими расчетами и составляли таблицы, чтобы определить эффективность сделок.

Однако в нулевые расклад изменился. Электронная торговля положила конец процветанию крепких парней, торговавших в «яме», и создала запрос на кандидатов математических наук. Между тем в секторе слияний и поглощений жизнь бурлила так сильно, что самым ценным человеком в фонде прямых инвестиций стал тот, кто может привлечь больше всего денег от инвесторов. Затем было достаточно провести немного сделок, и, вкуче с магической формулой «2 и 20», успех был практически обеспечен. Поэтому обладавшие смазливой внешностью и уверенностью в себе получали все большее влияние.

Как большинству трейдеров теперь не приходилось служить чьим-либо доверенным посредником, так и в мире сделок изменился взгляд на классическую роль инвестиционного банкира. Раньше он походил на коммивояжера, который перемещается от одного клиента к другому и предлагает сделки. Теперь лучшие умы обосновывались в фондах прямых инвестиций, чтобы просто покупать и продавать компании. И хотя здесь типичная сделка от захода в компанию до ее продажи занимала около пяти лет, в отличие от трейдинга, где она длилась полминуты, деньги получались не меньшие. Десятки тысяч дельцов, занимавшихся слияниями и поглощениями, зарабатывали шестизначные суммы, несколько тысяч клали в карман более 1 миллиона долларов, а в высшем эшелоне создавались баснословные состояния. Наш новый знакомец Стив Шварцман планировал превратить Blackstone в публичную компанию, и через несколько месяцев, после размещения ее акций на бирже, он должен был стать обладателем - на минуточку - 8 миллиардов долларов. И одним из богатейших людей на планете.

Иными словами, это была аудитория, естественнейшим образом подходившая для нашего кубика Рубика. Тысячи членов этого сообщества - банкиры, венчурные капиталисты, управляющие фондами прямых инвестиций, аналитики и прочие - за неимением лучшего просматривали *Trader Monthly* или интересовались, нет ли возможности делать для них журнал или сайт. Не нужно быть семи пядей на лбу, чтобы увидеть очевидные выгоды: рекламодателям можно предложить в два раза больше богатых парней, а редакция получала значительный синергетический эффект.

Поэтому в конце 2006 года мы выпустили *Dealmaker*. Хотя словосочетание *deal maker*, «организатор сделок», тогда было популярно, я намеренно написал его в одно слово, чтобы подчеркнуть, что это такой особый профессиональный тип людей - как конгрессмены. Как в случае с

Магнусом и Trader Monthly, Джим и несколько новых инвесторов служили нам личной фокус-группой, на которой отрабатывались идеи и проверялись знания, полученные мною за полгода плавания в мире Джима.

Работа над Dealmaker заставила несколько изменить наш образ мыслей. Трейдеры были конечным потребителем нашего продукта: у них был наполненный стрессом фиксированный рабочий день, по окончании которого они выпускали пар, швыряя деньги направо и налево. Тогда как новая аудитория состояла из приобретателей. Девяносточасовая рабочая неделя сокращала возможный стресс, а однажды приняв решение, они в течение нескольких лет следили за его последствиями. На объект покупки они смотрели с точки зрения роста его стоимости. Они предпочитали не спортивные, а классические автомобили, не толстые часы Panerai, а элегантные Patek Philippe, зачастую покупая их на аукционах. Были склонны скорее коллекционировать редкое бордо, чем выбрасывать сотню баксов на Johnnie Walker Blue. Слоган нового журнала, «Завладевая умами», кардинально отличался от «Увидь, добудь, потрать».

Завладеть их умами мы пытались, основывая значительную часть материала на идеологии приобретения. Поскольку главным в этом бизнесе был ход сделок, мы придумали раздел «Ухаживание», в котором анализировались уже проведенные сделки и излагались мнения сторон о том, что они действительно думали, пока шли переговоры, а также «Магазин сделок», в котором подробно рассматривалась структура портфелей крупнейших фондов прямых инвестиций. На полях страниц располагались краткие биографии каждого из упомянутых финансистов, чтобы читатели могли получить представление о людях с похожим стилем сделок, знанием отрасли или образованием. По существу, Dealmaker был своего рода глянцевого социальной сетью.

Журнал сразу стал популярен. Трейдеры, в своей основе, люди скрытные: их деятельность - игра с нулевой суммой между тобой и контрагентом, обменивающимся с тобой ценной бумагой, где наибольшее значение имеет собственная информация, а от публичности мало толку. В мире прямых инвестиций, где сделки проходят частным образом, последнее не должно вводить в заблуждение: главный способ узнать о возможности таких сделок - открыто заявить, чем ты интересуешься. Поскольку, аналогично Trader Monthly, мы преподносили Dealmaker как журнал, сделанный организаторами сделок для организаторов сделок, нас приглашали познакомиться даже компании, которые в других случаях

хранили свои секреты как святыню. Например, вашингтонский фонд прямых инвестиций Carlyle Group, инвесторами и консультантами которого были бывший президент Джордж Буш-старший, бывший госсекретарь Джеймс Бейкер и бывший британский премьер Джон Мэйджор и который был одной из излюбленных мишеней среди сторонников теории правительственного заговора.

Если рейтинг Trader Monthly 100 поначалу встретил яростный отпор банков, не желавших распространяться о заработках своих трейдеров, то тут десятки людей из кожи вон лезли, чтобы попасть в список «Повелители бури», включавший ведущих банкиров и влиятельнейших финансистов из сектора прямых инвестиций.

«Ваш список помогал бизнесу этих парней, - вспоминает управляющий директор одного фонда прямых инвестиций, который видел, как некоторые из «повелителей бури» включали статьи Dealmaker о себе в презентационные материалы для инвесторов. - Фактически, вы раздавали им деньги».

За свою жизнь я выпустил около дюжины журналов. Но больше всего я горжусь именно Dealmaker. Он прекрасно понимал аудиторию, превращал нудную работу в захватывающее приключение и делал это крайне элегантно. В нулевые популярный сайт MediaPost размещал рецензии на новые журналы, так же как Variety делает обзор фильмов, а Gourmet - ресторанов. Вот что он написал о Dealmaker: «За последнее время сложно вспомнить деловое издание, которое бы столь стремительно было подготовлено к выпуску и оказалось таким удачным... Этот журнал дает полезную, своевременную информацию аудитории, которая в ней нуждается. Какая новая концепция! После Dealmaker кажется, что издавать журнал совсем не трудно».

Чтобы отпраздновать выход Dealmaker в ноябре 2006 года, мы вернулись в банкетный зал отеля Mandarin Oriental, где снова устроили феерическое шоу на приемлемый для Doubledown бюджет. Получив как старые клиенты скидку, мы провели вечеринку на китайскую тему, посчитав (совершенно справедливо), что страна с самым большим населением становится мировым центром слияний и поглощений. Пригласили за номинальный гонорар учеников клуба боевых искусств и клуб из Чайнатауна, которые исполнили новогодний танец дракона с фейерверками и барабанным боем. Там же заказали печенье по 5 центов за штуку; в каждое

была вложена записочка с высказываниями финансистов из первого номера журнала («Я очень упорный, меня трудно свалить с ног», - Сэнди Уэйлл).

К услугам восьмисот гостей были водка Chopin в бутылках с этикеткой «Мартини для гендиректора», шампанское Moet и пиво Stella Artois. Поскольку Black Velvet, два года назад исполнявшие роль Джеймса Брауна с оркестром, находились в самоволке, мы наняли группу, игравшую у меня на свадьбе. Ребята сделали мне значительную скидку. Считаю, я ее полностью заслужил, особенно после того, как они, хотя я их об этом не просил, сыграли «Поезд любви», а около сотни человек устроили «паровозик» и, подпевая, двигались по залу. (Вечеринка в честь выпуска Dealmaker походила на скучное годовое собрание акционеров не больше, чем удивительно веселая свадьба вашего двоюродного брата», - отметил корреспондент Huffington Post.)

«Люди всего мира, возьмитесь за руки, - пел солист проникновенным голосом. - Сделайте поезд любви. Поезд любви!»

И когда люди, ворочавшие миллиардами долларов, окруженные отблесками миллионов сверкавших на Манхэттене огоньков, ответили на его призыв, я почувствовал невероятный прилив оптимизма. Казалось, что, рискнув сбережениями, я сделал правильный выбор и за все мои душевные терзания, за все попытки устроить собственную судьбу и судьбу моей команды мне воздастся сторицей.

\$\$\$

Надувание пузырей в экономике нулевых, от рынка недвижимости до торговли деривативами и выкупа компаний в кредит, объяснялось одной проблемой: мир плескался в деньгах, и в нем просто не было достаточного количества реальных активов, которые можно было бы приобрести.

Например, в 2002 и 2003 годах фонды прямых инвестиций привлекли в общей сложности по 100 миллиардов долларов и «вложили в дело» ту же сумму. А с 2006-го по 2008-й они каждый год привлекали по 500 миллиардов, а инвестировали только по 200 миллиардов долларов. Пенсионные, университетские и благотворительные фонды, богатые люди, семейные трасты вбухивали деньги в фонды прямых инвестиций, надеясь заработать альфу, необходимую для финансирования их раздувшихся бюджетов или просто оплаты шикарной жизни. Между тем фонды находили все меньше пригодных для инвестиций целей. Поскольку их финансовый

успех зависел от размещения привлеченных средств, они активизировались и стали смотреть внимательнее. Даже если порой это приводило к косоглазию.

Они яростно боролись за так называемых операторов - специалистов, которые имели хоть какой-то опыт и были способны по крайней мере объяснить, зачем нужно «высвободить стоимость» у компании, которая и так хорошо работает. Иногда операторы приходили из самой компании, которая становилась объектом поглощения, но обычно это были сторонние люди.

Дисбаланс между огромными финансовыми ресурсами и количеством подходящих объектов для инвестирования привел к стремительному росту цен, и каждая компания, демонстрировавшая хоть какие-то признаки жизни, стремилась этим воспользоваться и обратить на себя внимание фондов. Среднее отношение цены к кэш-флоу выросло в середине нулевых с 7 до 10. (Говоря простым языком, это соотношение цены покупки компании и денежного потока, который ежедневно генерирует ее бизнес, без учета налогов и финансовых примочек, которые горазды включать в отчетность изобретательные руководители. Денежный поток - единственный фактор, имеющий значение, когда фонд прямых инвестиций анализирует компанию.) Этими же причинами объясняется и взрывной рост фондового рынка. С 2002 по 2007 год индекс Dow Jones вырос с 7850 до 14 165 пунктов, Standard & Poor's 500 - с 777 до 1565, а NASDAQ - с 1114 до 2859 пунктов.

В результате проводились сделки, которые, оглядываясь назад, можно признать совершенно абсурдными, но которые в свое время казались чуть ли не гениальными и абсолютно логичными. Например, представлялось вполне нормальным, что крохотная, убыточная компания с выручкой 4 миллиона долларов может потратить, с помощью фонда прямых инвестиций и огромного кредита, 200 миллионов на покупку пусть переоцененной, но прибыльной компании, размер которой почти в 20 раз превышал ее собственный.

Я знаю эту историю из первых рук, потому что компанией с выручкой 4 миллиона была Doubledown Media. На самом деле в октябре 2006 года и 4 миллионов-то еще не было. Их мы получим по итогам года; это вдвое больше, чем в 2005 году, хотя обычная закусочная McDonald's, действующая по франшизе, зарабатывает почти столько же. Так что, на языке наших дельцов, мы были компанией с прогнозируемой выручкой в 4 миллиона. Но в эпоху фондов прямых инвестиций этому не придавали большого значения.

Компания же, за которую предлагалось заплатить 200 миллионов долларов, была описана в 87-страничном документе под заголовком «Конфиденциальный информационный меморандум, сентябрь 2006», который Джим как-то бросил мне на стол. Ниже, менее крупными буквами, - традиционное для середины нулевых название: Phillips Investment Resources. Это была «книга» - корпоративное резюме в два пальца толщиной, описывающее деятельность и финансовые показатели выставленной на продажу компании.

- Узнаешь название? - рыкнул Джим.

- Никогда о такой не слышал.

Когда я начал проглядывать книгу, стало понятно почему. Phillips Investment Resources основал мелкий издатель из Балтимора Том Филлипс, добившийся успеха благодаря информационному бюллетеню о здоровье, который помогал людям узнавать последние новости о своих болезнях и способах их лечения. В 1974 году он стал издавать «Пенсионный бюллетень» для консервативных инвесторов и в последующие 30 лет следовал собственным советам, развиваясь понемногу и не спеша.

Но в 2004 году с компанией Тома Филлипса что-то случилось. Я проглядывал цифры, и перед моими глазами раскрывалась одна из историй успеха в эпоху Интернета. В 2003 году приток наличности Phillips составил 5,2 миллиона долларов. А на следующий год подскочил аж до 21 миллиона. Немного снизившись в 2005-м, до 15 миллионов, в 2006-м он снова должен был достигнуть 20 миллионов.

Что же произошло? В 2004 году Филлипс полностью перешел на Интернет. И его больше не заботили экономические факторы, которые в свое время подкосили мой журнал P O. V и мешали ему самому: не нужно было больше рассылать миллионы писем в надежде, что крошечный процент людей сделает заявку на твой продукт, а потом вести бесконечную битву за то, чтобы они его оплатили. Филлипс теперь рассылал электронный спам - если быть точным, 156 008 834 письма в 2004 году (фактически, он добрался до каждого взрослого американца). И хотя процент отказа был ужасающим - 99,96, мизерных 0,04 процента, готовых заплатить 250 долларов за подписку на бюллетень, было достаточно, чтобы создать огромный бизнес. В первый год Филлипс таким образом получил заказы на 18,8 миллиона долларов, тогда как расходы (в основном на закупку адресов для рассылки) составили



3,4 миллиона. В результате он получил 1 5,4 миллиона чистыми, что и объясняет столь резкое увеличение денежного потока с 2003 по 2004 год.

И вот теперь, имея фантастический трехлетний результат, Филлипс был готов воспользоваться ситуацией, позволявшей практически за любую компанию выручить невероятные деньги, и снять кассу. В прошлом году он уже продал бюллетень о здоровье за девятизначную сумму и теперь готовился повторить этот трюк.

- Так что мы можем сделать с этой компанией? - спросил Джим.

- Что ты имеешь в виду?

- Если купим ее?

В этом и заключалась магия Даннинга - ему дали информацию о Phillips, и он запустил ход сделки.

Поначалу я лишь подивился этой спам-машине, но не представлял, что мы можем с ней сделать. Клиентами Phillips, насколько я понимал, были в основном пожилые люди (82 процента из них были старше 50 лет), которые активно управляли своими пенсионными счетами. Как эти инвесторы, которым бюллетень «Как заработать 25 процентов» советует акции с высокой дивидендной доходностью, сочетаются с нашими профессиональными снайперами, делающими за год шести-, а то и семизначные суммы?

Однако, проглядев книгу повнимательнее, я выявил парочку вещей, которые могли пойти нам на пользу. Phillips почти не получала доходов от рекламы, на которой держалась вся наша компания. Она также успешно продавала за весьма приличные 5 тысяч долларов в год услугу под названием «Внутренний круг», включавшую рассылку по электронной почте предупреждений о конкретных сделках с финансовыми инструментами и доступ к рекомендациям инвестиционных аналитиков. Потребители этих услуг - пытавшиеся зарабатывать трейдингом на жизнь любители, торгующие, как Тим Сайкс, весь день у себя дома в пижамах, - уже стояли ближе к нашей аудитории.

Кроме того, выяснилось, что одним из самых успешных направлений деятельности Phillips было то, что и мы умели делать лучше всего, - создавать звезды. Луи Навелье и Тобин Смит выглядели типичными представителями семейства инвестиционных аналитиков - дружелюбные улыбки, седеющие вески, имена как у партнеров юридической фирмы, - но в своем мире они

были Ленноном и Маккартни. Уже полвека они рекомендовали частным инвесторам, какие акции покупать, постоянно появлялись в телевизоре и имели целую армию поклонников, которые следовали за ними, как за рок-звездами, от одного инвестиционного продукта к другому. Навелье был королем акций роста\*, которые он разбивал на четыре группы: от молодых и перспективных компаний до голубых фишек (подписка на аналитику по каждой из них, естественно, оплачивалась отдельно). Инвестиционный бюллетень Смита «Смени волну», который основывал рекомендации по акциям на господствующим в обществе социальных трендах, также предлагал четыре варианта подписки. Phillips так хорошо зарабатывала, распространяя аналитику Навелье и Смита, что оформила на каждого полис страхования жизни (по которому выступала выгодоприобретателем), на случай если неожиданно упавший им на голову кирпич оставит компанию без источника к существованию.

Я был заинтригован. Кроме того, у Джима был фонд прямых инвестиций, готовый помочь нам в качестве оператора. Чикагскому фонду CIVC Partners нужно было куда-то вложить 1 миллиард долларов. 10 лет назад они срубили весьма приличную сумму, поддержав Даннинга в сделке с Petersen, так что теперь готовы были идти с нашим председателем в огонь и воду.

От CIVC над сделкой работал Маркус Уэднер, чья щетина и дизайнерские очки делали его одной из самых стильных фигур мира, в котором прокручиваются миллионные и миллиардные сделки. Джим настолько ценил мнение Уэднера, что, став нашим тренером, сразу же познакомил меня с ним. «Я скептически отношусь к журнальному бизнесу», - сказал мне тогда Маркус своим глубоким, резонирующим, как у радиодиктора, голосом. Но комбинация с Phillips казалась ему весьма перспективной.

У Джима не было кабинета в Doubledown. Он предпочитал являться два раза в неделю и либо устраивался у меня, либо бродил по редакции, но теперь стал появляться каждый день. Настоящая битва вселяла в него энергию. Быстро был сформирован штаб по захвату Phillips, Джим выступал главнокомандующим. Начальником штаба стал Грег Смит, ветеран рынка прямых инвестиций и новый инвестор Doubledown. Магнус должен был

\* Акциями роста называются бумаги быстро развивающихся, зачастую относительно молодых компаний, способные показать значительный прирост курсовой стоимости. В противоположность им выделяют акции стоимости - бумаги крупных компаний, демонстрирующих устойчивый рост бизнеса и платящих высокие дивиденды.

придумать, как сделать продукты Phillips более привлекательными для широкой аудитории трейдеров, профессиональных и частных инвесторов. На меня была возложена задача просчитать, как компании будут работать вместе. В частности, как Doubledown за три года втрое увеличит рентабельность Phillips. Цель была взята не с потолка - именно ее Джим добился в Petersen.

Покупка компании напоминала покупку дома (не простого, конечно, а дорогого, в элитном месте). Шаг первый: компания сообщает нужным людям (и только им), что она выставлена на продажу. Обычно для этого нанимают инвестиционный банк, специализирующийся на сделках в данном секторе, чтобы он выступил в роли агента по недвижимости, пригласив покупателей и получив за свои услуги комиссионные в виде процента от сделки. Phillips наняла для этого банк Jordan, Edmiston Group.

Банкиры не стали размещать рекламу и вывешивать таблички «Продается», а тихо раздали книги избранным претендентам. За сохранением секретности следили строжайшим образом. Если среди сотрудников, поставщиков и клиентов пройдет хотя бы слух, что руководители компании, истекая слюной от жадности, готовятся отдать в чужие руки источник их дохода, они начнут сходить с ума. Если же об этом пронюхает какой-нибудь надоедливый репортер и спросит, не продается ли компания, руководство будет все категорически отрицать. Ход сделок - это самое главное. Если финансист прочел о потенциальной продаже, он, скорее всего, ее упустил. Джим Даннинг получил книгу Phillips; без него и факт продажи, да и сама компания остались бы вне моего поля зрения. В такой вот клубной манере, будто за партией в покер, на части дробились целые отрасли.

Но ход сделок - это получение знания не только о том, кто продает, но и о том, кто может купить. В Blackstone Стива Шварцмана узнали, что мы работаем с CIVC; партнер компании Джил Гринтал проинформировала Джима и меня, что хотела бы с нами поговорить. Не захотим ли мы стать оператором в партнерстве с ними? Ведь они уже привлекли 35 миллиардов долларов и были способны привлечь еще больше.

Неожиданно игра стала для нас трехмерной. Мы играли роль оператора. Затем мы могли присоединиться к тому, кто предложит наилучшие условия, чтобы провести поглощение. Наконец, у нас были обязательства перед акционерами по повышению стоимости компании. Поэтому я подготовил план создания объединенной компании и назначил встречу заинтересованных сторон на 12 октября. Но за день до нее Гринтал отказалась. Blackstone не будет бороться за Phillips, сказала она. Тем не менее, поучаствовав в процессе, они получили о Doubledown дополнительную информацию.

Оставшись с CIVC, мы сделали второй шаг - первоначальное предложение. Как и при покупке дома, это еще не последнее слово. Но ход сделок требует уважения к противной стороне, иначе в следующий раз вам не покажут книгу. Этот этап складывается из намеков. Уэднер намекнул, что мы интересуемся. Представлявший Phillips Скотт Питерс, банкир с утонченными манерами, намекнул, что они хотели бы получить 200 миллионов долларов, но готовы рассмотреть любое предложение выше 140 миллионов. Уэднер, который, в отличие от подавляющего большинства управляющих фондами прямых инвестиций, был полон решимости не переплачивать, скептически отнесся даже к низшей планке. Но он хотел продолжать. Поэтому 16 октября, в последний день подачи заявок, консорциум из CIVC, Джима Даннинга и Doubledown Media сделал предложение: 136-146 миллионов долларов. То, что Джим обещал предметно обсудить возможность объединения лишь через некоторое время и что в банке у нас было не более 200 тысяч долларов, не имело значения.

«Это всего лишь игра, - объяснял Уэднер. - Финальные танцы состоятся в будущем, а исход переговоров зависит от того, чья позиция окажется сильнее».

Наступил третий этап - осмотр дома. Нам дали ключи от их комнаты с базой данных. Хотя база была электронная, но комната была вполне реальная; она располагалась в офисе юристов, и в ней также хранились все документы, относящиеся к недавней истории Phillips. Все можно было смотреть, но ничего нельзя было выносить или копировать. Предварительное предложение Уэднера имело свою цену: ему теперь приходилось платить десятки тысяч долларов юристам и финансистам, которые копались в этих горах бумажных документов. Их анализ дал возможность провести вторую часть осмотра - на встрече с руководством Phillips, которая должна была состояться в офисе Jordan, Edmiston на Манхэттене 25 октября ровно в 8:30 утра.

В назначенный час мы вошли в комнату, напоминавшую залы в Париже, где проходили мирные переговоры, на которых была заключена договоренность об окончании Вьетнамской войны. Длинные столы стояли покоем, а с незамкнутой стороны был расположен проекционный экран. По правой стороне сидели топ-менеджеры Phillips, приехавшие на один день из Балтимора (сам Филлипс, правитель этого Изумрудного города, решил не присутствовать). За коротким столом располагались инвестбанкиры, которые, предполагалось, занимали нейтральную позицию, но на самом деле работали на продавца. Мы сели по левой стороне: Джим, я, Грег Смит, Уэднер, двое его коллег из Чикаго и еще трое мужчин, которых я не знал.

- Кто это? - спросил я шепотом у Джима.

- Чарли, Билл и Эндрю.
- А кто такие Чарли, Билл и Эндрю?
- Это наш долг, - прошептал он в ответ.

«Наш долг»? Мне вспомнилась одна интернет-компания, которая в свое время называлась Lending Tree\*. На ее сайте можно было сравнить условия ипотечных кредитов, в то время как вас забрасывали рекламой со слоганом «Когда банки конкурируют, вы выигрываете». Очевидно, в мире, где компании выкупались на заемные средства, «вы» означало убыточные микроскопические медиакомпании. Эти ребята, представлявшие крупный канадский банк CIBC и фонд прямых инвестиций Oaktree Capital, выиграли право выдать нашему конгломерату несурзаностей кредит в размере примерно 90 миллионов долларов, обеспеченный активами объединяющихся компаний. Канадцы предоставляли первый, более безопасный транш (так называемый старший долг, с первоочередным правом требования) в размере 60 миллионов, а Oaktree - еще 30 миллионов мезонинного долга, более рискованного, но с повышенной процентной ставкой.

Для кредиторов действовали еще более низкие стандарты, чем для инвесторов. Они тоже получали комиссионные, обычно 2 процента от выданной суммы. И, скорее всего, они даже не оставались владельцами этих кредитов, а перепродавали их какому-нибудь более мелкому банку - тоже за комиссионные. В нулевые банки не предоставляли кредиты. Они ими торговали.

«Было абсолютно наплевать, считает ли банк риск по кредиту оправданным, - рассказывает о тех временах топ-менеджер фонда прямых инвестиций, который за десятилетие провел поглощений на несколько миллиардов долларов. - Важно было лишь одно: если парень из отдела синдицированного кредитования скажет, что сможет сбыть этот кредит, кредит получал одобрение».

Наша встреча длилась, как бейсбольный матч, три часа, в ней было несколько лихих поворотов и длительные периоды скучных размышлений и консультаций.

Каждый топ-менеджер занудливо рассказал о своем подразделении и своих обязанностях. Помимо попыток взвинтить цену сделки они еще и боролись за свои рабочие места, ведь новому собственнику предстояло решить, от кого избавиться, а кого оставить, причем, скорее всего, с пакетом акций в качестве стимула. Большую часть встречи я размышлял, что обо всем этом подумал бы представитель старой школы, такой как Карл Хесс,

\* «Кредитное дерево».

который ненавидел долг и никогда не прибегал к мезонинному финансированию.

Между тем Уэднер, вооруженный информацией, полученной в комнате с базой данных, вел допрос. Джим время от времени подключался, задавая повторные и уточняющие вопросы, чтобы дать команде Phillips в полной мере почувствовать, что такое «обработка Даннинга». Каждый из ребят долгой команды задал по одному вопросу, будто судья Верховного суда, бросающий лишь короткое символическое замечание, чтобы его не высмеяли газеты. Грег и я практически все время молчали, лишь передавали взад и вперед документы.

Поистине ошеломительную презентацию сделал их гуру по базам данных, познакомивший нас с наукой рассылки спама и рассказавший, в какие дни и моменты времени лучше его рассылать и как отыгрывать новости. Например, в день, когда рынок падает, можно разослать несколько миллионов писем, предлагающих подписаться на инвестиционный бюллетень, рассказывающий о защитных стратегиях. Но вот что интересно: хотя он мог с точностью чуть ли не до минуты сказать, сколько человек продляет по вторникам подписку на четвертый бюллетень Луи Навелье, никто ни словом не обмолвился, насколько эффективными были рекомендации этого гуру.

После презентации наша группа (за исключением кредиторов, которые занимали низшую ступеньку в деловой иерархии) отправилась обедать к Уэднеру в отель. Вопросы так и летали над столом. Почему они все-таки не пытаются сами продавать рекламу? (Топ-менеджеры заверили нас, что они вообще-то готовы, но эта идея не нравится самому Филлипсу.) Могут ли звезды, как это случается в телекомпаниях, всерьез подпортить финансовые показатели Phillips, потребовав более высокий гонорар? (С ними заключаются долгосрочные контракты, сказали нам.) Кого Doubledown может сделать следующим Луи Навелье? (Я ранее обсуждал с Эриком Боллингом вопрос издания бюллетеня по энергетике.)

В конце концов Уэднер решил, что не готов повышать цену предложения. Время намеков кончилось. Раз мы не хотим покупать Phillips, найдутся другие, более сговорчивые, заявил ему Скотт Питерс. Мы были вне игры.

Честно говоря, я вздохнул с облегчением. Хотя было очень увлекательно представлять себе покупку Phillips, все же ее бизнес слабо

соотносился с нашей основной задачей - создать крупнейшую в мире базу данных богатых людей, профессия за профессией, используя журналы в качестве точек отсчета. Это была вполне допустимая сделка, но она не была удачной, особенно по такой цене.

В январе Phillips выкупил фонд Avista Capital Partners. Сумма сделки не раскрывалась, где-то около 200 миллионов долларов. Инвестиционное безумие нулевых и не думало стихать в начале 2007 года.

Но мы не считали это проигрышем. Маркус Уэднер, скептически относившийся к журналам во время нашей первой встречи, теперь верил в меня и Doubledown. Он даже стал инвестором, выписав лично от себя чек на 175 тысяч долларов. Это был гораздо более значимый вклад в наше будущее, чем сделка с Phillips.

Тем временем Джим мечтал о большем. В день, когда было объявлено о сделке между Avista и Phillips, он зашел ко мне в офис, полный решимости сражаться дальше.

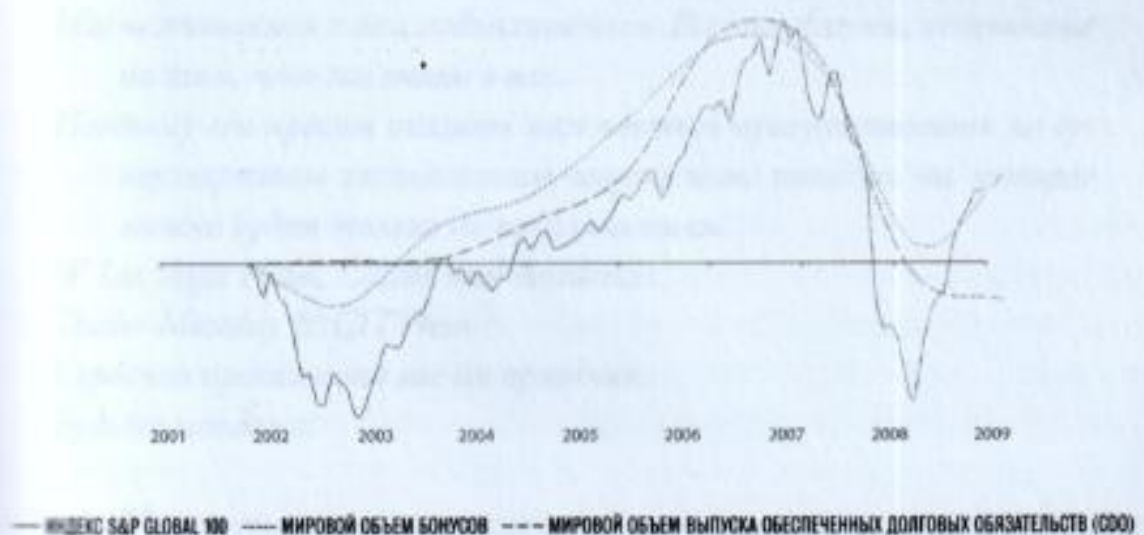
- Рэндалл, - сказал он мне, - мы построим весьма значительный бизнес.

Он имел в виду - по деньгам, а не по степени влияния.

## ЧАСТЬ II

# МАНИЯ

(2006–2008)





# 6

## *Нам нужны ваши деньги*

*(конец 2006 – середина 2007 года)*

*Не будем ходить вокруг да около.*

*Вы богаты.*

*Вы это знаете. Мы это знаем. Весь мир это знает.*

*У вас есть стиль и вкус.*

*Мы не пытаемся к вам подлизываться. Все это факты, основанные на том, что мы знаем о вас.*

*Поэтому мы просим оказать нам честь и присутствовать на суперзакрытом эксклюзивном торжестве, попасть на которое можно будет только по приглашениям.*

*W Las Vegas Hotel, Casino and Residences*

*Trader Monthly & CITYrem*

*Сердечно приглашаем вас на праздник.*

*Будьте как дома!*

Написать такое приглашение было все равно что послать записку своему кузену: «Ты жирный и несносный, но раз уж ты член нашей семьи, то почему бы тебе не прийти к нам на ужин в День благодарения?» Уважение и такт становились все более дефицитным товаром по мере того, как представители человеческой расы начинали осознавать, какие потоки денег льются на финансистов. С формальной точки зрения в приглашении все было

верно. Наши читатели были богаты. Они это знали. Мы это знали. Остальной мир тоже начинал это узнавать, не в последнюю очередь благодаря нам. Но он не хотел к ним подлизываться - он хотел откусить часть их пирога.

Финансовая индустрия продолжала жить в долг и протаптывать себе дорожку к сотням миллиардов долларов. К 2006 году становилось ясно, что наиболее эффективная часть бизнес-модели *Doubledown Media* заключается в том, чтобы помочь производителям предметов роскоши зайти в эту денежную реку. Чтобы заработать на золотой лихорадке, мы создали свою золотую лихорадку. Хотя в области финансовой рекламы компания так и не оправилась от краха *Refco*, в других областях все было в ажуре. Не было такого поставщика дорогих и бессмысленных товаров и услуг, будь то членство в синдикате владельцев скаковых лошадей или специальные карты на 25 часов полета на вертолете, который не нашел бы путь в *Doubledown*, а оттуда - на страницы журналов. *Space Adventures*, занимавшаяся туристическими полетами в космос, бомбардировала читателей рекламой в поисках двух человек, готовых заплатить по 20 миллионов долларов, чтобы посмотреть на обратную сторону Луны через иллюминаторы российского космического корабля. На наших вечеринках они выставляли самые настоящие космические скафандры - как своего рода обещание вознести тех, кто уже пребывал на финансовом Олимпе, еще выше в небо.

Я, честно говоря, смотрел на все это как на игру с нулевой суммой: пусть себе дурацкие, баснословной цены товары борются за право урвать кусочек дурацких, баснословных денег. Так среди претендентов на кусок пирога появились Ури Литвак и Газзали Вадуд. Это была странная парочка. Ури - высокий, Газзали - коротышка. Ури - бледный, Газзали - темнокожий. Ури был серьезным юристом, Газзали - никогда не умолкающим торговцем. Они выбежали на сцену, как актеры хорошего водевиля. Но их интерес заключался не в том, чтобы повеселить зрителя, - они занимались исключительно элитными апартаментами.

У них была небольшая компания *CITYrem* (*rem* означало *real estate marketing*, или «маркетинг недвижимости»), и с самого основания *Doubledown* они внимательно следили за нашей компанией. Весной 2006 года они связались с нами, загадочно поведали о некоем «гигантском проекте», в котором предлагали вместе поучаствовать, и, явившись наконец к нам в офис, начали встречу с магического слова: Лас-Вегас.

Все та же полноводная кредитная река, что питала хедж-фонды и фонды прямых инвестиций и заставляла кредиторов бороться за право ссудить 90 миллионов долларов убыточной компании с выручкой 4 миллиона, затопляла и Город грехов. В Вегасе сейчас строится недвижимости

на 30 миллиардов долларов, поведали нам Ури и Газзали. За прошедшие пять лет город посетило больше людей (на 13 процентов), которые потратили там больше денег (на 53 процента) и оккупировали все до последнего номера в отелях на Полосе\* (вследствие чего стоимость номеров выросла на 74 процента). Оказалось, что Джон Маккейн вовсе не был ищущим риска азартным игроком, подсевшим на кости. Он был рядовым американцем.

Девелоперы столь же азартно строили и распродавали кондоминиумы с роскошными квартирами (и давали им названия типа Cosmopolitan), становившиеся вторым домом для тех, кто предпочитал коробку с видом на извергающиеся вулканы\*\* дому на песчаном берегу. Все они, конечно, размещали рекламу в Trader Monthly, покупая целые полосы с изображениями своих однообразных башен и соблазнительных женщин, раскинувшихся на кушетке или на ковре.

Но все это были игры Микки-Мауса по сравнению с тем, о чем рассказали Ури и Газзали, - чудовищным монстром стоимостью 2,5 миллиарда долларов на 3 тысячи номеров (точнее, апартаментов). Короче, W Hotel, Casino and Residences.

Первый отель W в Нью-Йорке появился в 1999 году, а к 2006 году их насчитывалось уже 20 - от Мехико до Мальдивских островов, оформленных в минималистском стиле, с модными ресторанами. Следующим в их списке стоял Лас-Вегас. Но вместо того чтобы по-старомодному строить отели для, ну, знаете, сдачи номеров приезжим, W решила продавать апартаменты, которые в отсутствие владельца еще можно было сдавать - как номера, хоть на одну ночь. Зачем быть просто отелем, если можно быть девелопером, используя «деньги других людей»?

Единственное, чего им не доставало, - так это нескольких сотен людей, готовых выложить по 650 тысяч долларов за однокомнатную ночлежку в Вегасе. Чтобы найти их, W наняла специализирующуюся на продажах жилья компанию из Вегаса Edge Group, которая, в свою очередь, привлекла Ури и Газзали, а те обратились к нам. (Примерно так же на Уоллстрит переупаковывали ипотечные кредиты и перепродавали их не один раз, причем на каждом уровне брали комиссионные.) Их предложение: CITYrem участвует в наших вечеринках, чтобы представить W Las Vegas

\* Полоса (Strip) - участок бульвара Лас-Вегас длиной около 7 километров, вдоль которого расположены казино и отели. Здесь находятся 19 из 25 крупнейших отелей мира.

\*\* Вероятно, речь идет об искусственном вулкане Мираж, действующем во дворе одного из отелей на «Полосе».

читателям Trader Monthly, покупает большое количество рекламы, чтобы продвигать этот, с позволения сказать, продукт, а также платит нам по 5 тысяч долларов за каждого раскошелившегося покупателя. Все, что требовалось от нас, - представить их трейдерам. В Лондоне.

Выбор площадки для рекламы отеля в Vegasе показался мне идиотским. Мы без проблем собрали бы аудиторию, наши лондонские читатели были на удивление лояльны журналу. Но это было все равно что продавать нью-йоркским трейдерам временное пристанище в Варшаве. И для европейцев бренд W был пустым звуком.

Их контраргумент был прост: валютный курс. Как два года назад заявил хип-хоп-продюсер Дэймон Дэш, занявший первое место в рейтинге трейдеров-знаменитостей Trader Monthly, британский фунт «весил больше» когда-то всемогущего доллара; в 2006 году - почти в 2 раза больше. Валютные спекулянты методично расправлялись с «зеленым», в то время как Федеральная резервная система накачивала систему дешевыми деньгами, так что даже самый ленивый финансовый институт мог переодолжить их и заработать, практически не шевельнув и пальцем. Фактически, все Соединенные Штаты были для британцев одним сплошным дисконт-центром. Великий американский пузырь на рынке недвижимости надувался уже пятый год, а фунты, евро и динары все продолжали и продолжали его подпитывать: в 2006-2007 годах около трети апартаментов в кондоминиумах на Манхэттене приобрели иностранцы.

Разногласия в нашем с CITYrem партнерстве проявились с самого начала - с отвратного текста приглашения, который нам представили. Мы просматривали каждое приглашение, адресованное читателям, чтобы сохранять контроль над аудиторией, не потерять ее доверия и уважения. Это обращение нарушало негласную договоренность между нами и финансовым сообществом. Да, наши читатели были неприлично богаты или на пути к богатству. Мы могли показывать это, подшучивать или игнорировать. Но мы никогда просто так не выходили и не объявляли об этом. Так что я воспользовался своим правом редактора и заменил их тринадцатистрочный противный панегирик фразой: «Никогда не задумывались над тем, что надо сделать, чтобы чувствовать себя как дома?»

К сожалению, так же легко отредактировать их ожидания не получилось. «Ну, сколько думаете, 10 процентов? Двадцать?» - дрожа от нетерпения, практически на каждой встрече спрашивал Газзали, имея в виду, сколько участников вечеринки решат достать кредитные карты, чтобы купить квартиру в другом полушарии. Я же всячески пытался умерить его ожидания: продайте две квартиры, постоянно говорил я, и программа уже окупится.

Прием проходил в модном лондонском клубе Penthouse Club, который не имел никакого отношения к заведению, где мы потратили 10 тысяч долларов на «правильную» вечеринку для Дилера. Просто из «зала для членов клуба» на седьмом этаже открывался великолепный вид на Лестер-сквер и дальше, на весь город, как будто его специально построили так, что он оказался у наших ног. Помещение соответствовало люксовому имиджу W: белые кушетки и колонны контрастировали с черными столами и баром из нержавеющей стали.

Человек двести трейдеров заполнили этот бар, наслаждаясь безбрежными потоками шампанского, устроенными W. Многие пришли с девушками, как будто на шоу в Вегасе, - и, в принципе, его и получили. Были эротические номера, шоу-герлз, на вечеринке также работало несколько смазливых агентш, которые, кокетничая, пытались склонить посетителей к сделке. Всего W привезла из Штатов команду из семи человек.

Я прилетел в Лондон за несколько часов до мероприятия. Растянувшись в кресле самолета Eos (раз в полгода я семь часов наслаждался образом жизни трейдеров), я просмотрел презентацию W. Она должна была длиться 35 минут. Пять минут про Лас-Вегас (информация в стиле Торговой палаты), 10 минут про бренд W и затем 20 минут - на продажу апартаментов.

Я был ошеломлен и взбешен. Мы рассчитывали, что они не будут навязывать свой товар, и постоянно советовали им применить именно мягкий подход: дать приглашенным возможность хорошо провести время, установить с ними контакты, а затем привлечь их возможностью купить что-то эксклюзивное и приятное, да к тому же еще приносящее доход. Но то, что я прочитал, напоминало «Гленгарри Глен Росс»\*: агрессивное, беззастенчивое впаривание. Приехав в Penthouse заранее, Магнус всячески пытался уговорить их изменить подход, но это была уже не наша вечеринка. «Знаете, во что нам это обходится? - спросили меня. - 63 тысячи долларов!» Они собирались продать свои апартаменты вне зависимости от того, хотели эти богатые трейдеры их покупать или нет.

Со спущенными на кончик носа очками и приятной улыбкой, ведущий продавец проекта Филипп Фридман вовсе не выглядел акулой. Возможно, именно поэтому он и вел презентацию: с головным микрофоном он выглядел будто менеджер у стенда компании на крупной выставке-ярмарке. Поначалу Фридман представил команду W, на что вежливые британцы

\* Glengarry Glen Ross (в российском варианте также назывался «Американцы») - фильм 1992 года с Аль Пачино и Алеком Болдуином, в котором прожженные дельцы продают недвижимость клиентам любым способом.

отреагировали сдержанными аплодисментами, в знак благодарности за бесплатные напитки и закуски. Магнуса, самого знаменитого трейдера в мире, приветствовали радостными криками.

Затем, безо всякого предупреждения, началась презентация в PowerPoint, и раздаваемое организаторами шампанское неожиданно обернулось против них. Пока Фридман пробирался через «торговопалатную» часть («Вы знаете, что каждый месяц в Вегас переезжают 5 тысяч человек?»), группа веселых и общительных людей инстинктивно превратилась в единый организм, жесткую, непримиримую толпу. Поначалу она решила просто игнорировать спикера. Люди стали отворачиваться, возвращаясь к разговорам друг с другом или в бар, где можно было взять еще игристого.

Презентация продолжалась («Бренд W входит в семейство Starwood»), а толпа все больше теряла к ней интерес. Разговоры становились громче, люди вели себя все менее сдержанно, будто школьники на перемене.

- Сядь! - крикнул кто-то докладчику.

Тогда Фридман вытащил козырную, как ему казалось, карту.

- Каждый, кто до завтрашнего дня внесет депозит и воспользуется скидкой в 100 тысяч долларов, которую мы предоставляем читателям Trader Monthly, - объявил он, воздев руку с маленьким черным диском, - получит эту фишку для казино на 10 тысяч долларов!

Купон со скидкой! Перед лучшими рыночными игроками в Европе, собравшимися в этом зале, разыгрывали сцену из «Магазина на диване»: позвоните прямо сейчас, и мы удвоим ваш заказ!

Толпа уже была готова линчевать Фридмана, и он это почувствовал. Он почти сдался: еще чуть-чуть, и сенсорная кнопка будет нажата, микрофон отключится. «Не будем ходить вокруг да около», - говорилось в первоначальном варианте его приглашения, и он не стал этого делать. Его первая за вечер фраза, сказанная не по бумажке, прозвучала столь громко и искренне, что толпа моментально затихла.

- НАМ... НУЖНЫ... ВАШИ... ДЕНЬГИ!

«Нам нужны ваши деньги»?! Мы с Магнусом находились в разных концах зала, но наши глаза моментально нашли друг друга: мы хотели удостовериться, что не ослышались. Так грубо, так гадко, так по-американски... так, черт меня подери, верно. Финансовая индустрия как липку обдирает мировую экономику, а маркетологи нулевых рассматривали финансовую индустрию как поле, на котором можно вволю поживиться. С вытаращенными глазами, Фридман быстро ретировался со сцены. «Дружище, - сказал Магнус, подойдя ко мне и склонившись к самому уху, - я хочу залезть в какую-нибудь нору и сдохнуть». Из 200 присутствовавших в

зале трейдеров он знал 50, а остальные 150 знали его. И теперь его доброе имя ассоциировалось с рекламой подержанного автомобиля.

Этажом выше транслировался матч чемпионата мира по футболу, поэтому трейдеры не спешили покидать клуб и ушли, лишь допив последние капли шампанского. На выходе им вручали подарочные пакеты, полные косметической продукции Bliss Spa, и напоминали, что ждут их завтра, чтобы принять шестизначные суммы и выдать обещанные фишки на 10 тысяч долларов. Ури и Газзали зарезервировали несколько переговорных в отеле Cumberland, чтобы команда W из семи человек могла удовлетворить всех трейдеров, которые принесут им свои чеки на блюдечке с голубой каемочкой.

Но никто не пришел - ни с этого, ни с еще одного менее громкого мероприятия, которое прошло в Лондоне на той же неделе. Ури и Газзали в итоге недоплатили нам за рекламу 17 849 долларов. «К сожалению, - писал мне Газзали несколькими месяцами позже по электронной почте, - у нас сейчас некоторые финансовые проблемы». W Las Vegas так никогда и не был построен.

\$\$\$

Когда мы только начали публиковать информацию о том, какие невероятные деньги делают трейдеры, сторонним наблюдателям было трудно осознать эти цифры. Многие считали, что это однократный заработок или общий размер состояния. Но через пару лет до людей, включая продавцов предметов роскоши, таких как W, наконец дошло, что наша аудитория получает такие деньги каждый год: нажива росла благодаря магическим свойствам системы вознаграждения «2 и 20».

Творимые с помощью этой схемы чудеса захватили воображение представителей среднего класса на Уолл-стрит. В частности, все стали одержимы одним словом, которое породило больше легкомысленных разговоров и безответственных решений, чем какое-либо другое. Слово это - всемогущий бонус.

Как бытописатели Уолл-стрит мы отслеживали бонусы в течение всего года. С начала лета начинали поступать первые данные с полей, примерно так же, как в Министерство сельского хозяйства передается информация об урожае. Goldman накапливает 52 процента от выручки в первом полугодии! Отдел инструментов с фиксированным доходом Lehman получил большой навар! Отдел, торгующий за свой счет в Credit Suisse, остался на бобах! Мы получали данные даже от государственных ведомств: богатейший город в богатейшей стране мира стал настолько зависим от бонусов финансистов (они составляли 20 процентов валового городского продукта), что ревизор

штата Нью-Йорк, беспокоясь о наполнении казны, выпускал по ним периодические прогнозы.

Как и в случае с президентскими выборами, устойчивый интерес наших читателей к этой теме в течение лета превращался в навязчивую идею после Дня труда\* и не ослабевал до ноября. Хотя в разных банках и фондах графики могли несколько различаться, в декабре подавляющему большинству уже называли Цифру. Деньги перечисляли в феврале-марте, что совпадало с выходом номера Trader Monthly с рейтингом получателей самых крупных бонусов.

Эта практика казалась прочно укоренившейся и регламентированной, хотя на самом деле выплата бонусов - относительно недавнее изобретение. До 1971 года практически каждый крупный банк представлял собой частное партнерство. В конце года партнеры просто делили между собой прибыль, а большинство сотрудников получало регулярную зарплату, как учителя, пожарные и прочий рабочий люд.

Но затем крупные банки, за исключением Goldman, стали публичными компаниями, а рынок требовал от них постоянных хороших финансовых результатов, которые должны были улучшаться. Поэтому влияние сотрудников, способных показывать положительную альфу, возросло, бонусы стали обычной практикой. Их использовали и для стимулирования, и для удержания ценного сотрудника: тут больше всего прославился Майкл Милкен, которому Drexel Burnham в 1987 году заплатил 550 миллионов долларов. Сумма была столь невообразимой, что потребовалось два десятилетия, чтобы Стиви Коэн снова смог получить такие деньги по итогам одного года. В 2000 году был установлен новый рекорд: в одном только штате Нью-Йорк работающие там банки заплатили сотрудникам бонусы на 19,5 миллиарда долларов. Последовавшая затем рецессия в экономике, совпавшая с терактами 11 сентября 2001 года, привела к снижению размеров вознаграждений. Но длилось это недолго, до 2004 года (в том же году запустив Trader Monthly, мы еще не знали, что он станет началом новой эры золотых бонусов). В том году они выросли на 15 процентов по сравнению с предыдущим, в 2005-м - на 20 процентов, в 2006-м - еще на 17. К 2007 году один только Goldman Sachs раздавал своим сотрудникам больше денег, чем все банки штата Нью-Йорк в начале десятилетия. Во всем мире объем бонусов исчислялся сотнями миллиардов долларов.

Каждый год перед публикацией рейтинга бонусов я просматривал цифры, зная, что после выхода их будут изучать, как свитки Мертвого

\* Отмечается в первый понедельник сентября.



моря\*. Благодаря хедхантинговой компании Options Group у нас были детальные данные о размерах вознаграждения десятков тысяч финансистов. От этих цифр захватывало дух: они, конечно, не были столь головокружительными, как в Trader Monthly 100, но наглядно демонстрировали, до каких размеров разрослась денежная машина Уолл-стрит.

В январе 2007 года я изучил график среднего заработка банковских трейдеров, специализирующихся на ипотечных ценных бумагах - рискованных операциях по купле-продаже прав на кредиты под залог жилья, которые предварительно были аккуратно сгруппированы и упакованы в пригодные для торговли инструменты. Среднестатистический вице-президент с четырехлетним стажем получил в 2006 году 100 тысяч долларов в виде зарплаты и 450 тысяч - в виде бонуса. (Для сравнения: вице-президент США Дик Чейни получил зарплату в 208 100 долларов и никакого бонуса.) Зарплата директора с семилетним стажем составляла 125 тысяч, бонус - 1,3 миллиона долларов. Управляющие директора (несмотря на свой «высокопоставленный» титул, это всего лишь сотрудник с большим стажем) в среднем унесли домой по 175 тысяч и 2,5 миллиона долларов соответственно. А размер бонуса реального начальника отдела приближался к 10 миллионам.

Я был просто ошарашен: двадцатилетние парни получают бонус в полмиллиона долларов? И еще возмущаются тем, что им мало заплатили? Финансовая отрасль не производит никакого физического продукта, но при этом тратит около половины выручки на вознаграждение, в то время как обычные компании - от 5 до 10 процентов. Финансисты похожи на профессиональных спортсменов (в конце концов, в обеих областях ценятся личные способности), но только на Уолл-стрит работники каждый год становятся свободными агентами.

До марта все сидели и ждали, но, как только выплачивали бонусы, начиналась массовая миграция. При этом тысячи людей, как это называлось, «отправлялись в сад»: наслаждались отдыхом, в то время как компания, которую они только что покинули, платила им полную зарплату в течение 90 дней, чтобы, не дай бог, они не увели с собой коллег или клиентов. Тысячи других, включая тех самых возмущенных двадцатилеток, начинали

\*\* Свитки Мертвого моря, или Кумранские рукописи, - манускрипты, впервые обнаруженные в 1947 году в пещерах Кумрана и позднее - в ряде других пещер Иудейской пустыни и в Массаве. Основная часть манускриптов датируется периодом от 250 года до н. э. до 68 года н. э. По содержанию кумранские рукописи разделяют на три группы: библейские тексты, апокрифы и псевдоэпиграфы, литература кумранской общины. Кумранские рукописи стали бесценной находкой, так как до них анализ библейского текста был основан на средневековых манускриптах.

торговаться, выбивая себе новые должности и условия работы. Альфа была в цене. Доходы росли, а бонусы росли еще быстрее.

Но настоящим безумием было то, как выплачивались эти бонусы: 80-90 процентов вознаграждения выдавалось в начале года одним чеком. Именно эти чеки и породили золотую лихорадку. Именно от них зависели многие аспекты жизни получателей: от того, где они жили («Многие наши клиенты с Уолл-стрит уже подыскивают себе новое жилье в ожидании бонусов, - сказала агентству Associated Press Луиза Филлипс Форбс из агентства недвижимости Halstead Property в декабре 2006 года. - Они готовятся выложить огромные суммы»), до того, с кем жили (многие разводы и расставания объяснялись размером и временем выплаты бонуса).

К тому же неопределенность (размер бонуса ведь зависит от начальника) порождала настоящую паранойю. В каждом банке и фонде комитет по вознаграждениям решал, какую часть добычи выделить какому отделу в зависимости от результата всей компании и вклада в него конкретного подразделения. Затем руководители отделов, как боссы мафии, делили деньги между своими подчиненными в зависимости от показателей каждого из них и других нематериальных факторов. «У меня есть несколько парней, - говорил один менеджер, распределявший бонусы между несколькими десятками трейдеров, - которым я недодаю по 50 тысяч, потому что считаю, что они уроды».

Куча денег одним чеком. В зависимости от того, сколько ты сделаешь, управляя деньгами других людей. Эта извращенная система могла испортить даже очень хорошего человека. «Если мне кажется, что мне не заплатят, - объяснял мне как-то один управляющий активами свой образ мыслей в годы, когда рынок падал, - я могу рискнуть, чтобы постараться все-таки заработать денег».

Интересы Уолл-стрит больше не совпадали с интересами тех, кто доверял ей свои деньги. В конце каждого года трейдеры лихорадочно корректировали свои портфели. Те, кто уже получил прибыль, особенно в хедж-фондах, начинал гнать котировки еще выше, чтобы успеть побольше заработать и увеличить свою долю комиссионных. Если же у тебя был убыток, ты брал гигантское кредитное плечо, лишь бы успеть улучшить результат даже за счет небольшого изменения рынка. Единственное, что ставило под угрозу твой бонус, - отсутствие риска.

Долгосрочный результат уже не имел никакого значения. Бонус ведь платили по итогам года, поэтому, если для его получения требовалось купить или продать какой-нибудь мусор, который впоследствии сгниет, трейдеры и управляющие долго не раздумывали.

«Ты думал только о том, сможешь ли ты это продать», - рассказывает менеджер по продажам одного из банков.

На Уолл-стрит все играли в «музыкальные стулья»: когда музыка закончится, ты будешь уже в другой компании или в другом подразделении своей компании. «Деньги других людей» и «это не моя проблема» - две стороны одной медали.

Осенью 2006 года произошла интересная история с двумя самыми молодыми членами списка Trader Monthly 100. Один из них, Брайан Хантер, был просто-таки повернут на бонусах. Сын заливщика бетона из Альберты, канадской провинции, он изучал физику и незадолго до терактов 11 сентября поступил на работу в нью-йоркский офис Deutsche Bank. В 2002 году, торгуя природным газом, он заработал для банка десятки миллионов долларов, но на следующий год его отдел потерял 51,2 миллиона прямо перед Рождеством. Deutsche Bank отказался выплачивать Хантеру бонус. Он подал в суд, проиграл и ушел из банка.

Через некоторое время он обосновался в хедж-фонде Amaranth Advisors с активами на 9 миллиардов долларов, который даже разрешил ему работать, не покидая родного Калгари. Как и в Deutsche Bank, первый год оказался очень удачным. Хантер сделал крупную ставку на то, что цены на газ вырастут, и, как и в случае с Храбрым Сердцем, заработал состояние на страданиях других - ураганы «Катрина» и «Рита» повредили вышки в Мексиканском заливе и нарушили добычу. Федеральные регуляторы позднее обвинили Хантера в манипулировании ценами, и фонд был вынужден заплатить 7,5 миллиона долларов штрафа. Но это не шло ни в какое сравнение с заработками обоих: Amaranth получил 1 миллиард долларов, а Хантер - почти 100 миллионов бонуса и место в Trader Monthly 100. Тогда о нем впервые написали в прессе.

Стараясь повторить успех, осенью 2006 года он снова сделал гигантскую ставку на рост цен. Но в тот год не было ураганов. Цены упали. Если бы это были его деньги, он бы, скорее всего, зафиксировал убыток. Вместо этого Хантер увеличил позиции.

Его контрагентом в сделке на достаточно низколиквидном рынке газа был Джон Арнолд, управлявший хьюстонским хедж-фондом Centaurus. Это тоже был тридцатидвухлетний блондин, только с прямыми, в отличие от Хантера, волосами. У него тоже не задалось с прежним работодателем: он был трейдером в Enron, пока энергогигант не рухнул, открыв счет финансовым скандалам десятилетия. Он также сделал в предыдущем году 100 миллионов и заработал место в Trader Monthly 100. И он тоже торговал на газовом рынке, известном высокой волатильностью, на которой погорел не один трейдер.

Между ними было еще одно различие: Арнолд полагал, что цены должны упасть. И в то время как Хантер открывал позиции на миллиарды долларов, пытаясь сдвинуть рынок вверх, Арнолд с помощью своих миллиардов старался сдвинуть его вниз. В конечном итоге Хантер лишился бонуса, а заодно и работы. Цены упали, он потерял 6,6 миллиарда долларов, и Amaranth закрылся; это стало крупнейшим крахом инвестиционного фонда в истории.

Между тем Арнолд пожинал плоды - если быть точным, почти 2 миллиарда долларов. Хотя ему еще не исполнилось 33 года, он сменил Стиви Коэна на вершине Trader Monthly 100.

«Если спросить гендиректора крупной компании, сколько он зарабатывает, цифра будет огромная, но это все в виде акций и опционов, - хвалился заместитель Арнолда Билл Перкинс, когда наш главный специалист по трейдерам, Рич Блейк, обратился к нему за комментариями. - Трейдеры же зарабатывают наличными. Это ликвидный актив, реальные деньги. Можно пойти и бросить их кому-нибудь в лицо: вот, смотри!»

Хантер, между тем, ничтоже сумняшеся быстро привлек почти 1 миллиард долларов и открыл собственный хедж-фонд. В 2007 году он уже сам мог платить себе бонус, полученный от использования денег других людей. Золотая лихорадка была в самом разгаре.

**\$\$\$**

Генри Хилл, мой сумасбродный приятель и несостоявшийся колумнист Justice, клялся, что сцена в «Славных парнях», где Роберт Де Ниро убивает своих сообщников по ограблению хранилища в терминале Lufthansa, абсолютно достоверна. Ни преследование полиции, ни угроза босса расправиться с ними, если они не затаятся, не могли остановить этих людей, и они покупали машины, меха и прочую дребедень. Шальные деньги могут лишить разума. Об этом я подумал, когда мне позвонил наш информатор в фонде Стиви Коэна и сообщил: на следующий день после того, как выплатили бонусы, на парковке у офиса SAC Capital появились три «феррари» и не менее дюжины «бентли».

Немного найдется трейдинговых контор, в которых действовала бы столь жесткая дисциплина, как в SAC Capital. У Коэна даже было правило, которое следовало бы назвать именем Брайана Хантера: если позиция начинает стремительно терять деньги, она автоматически закрывается, и твоя уверенность в том, что рынок отыграет назад, не имеет ни малейшего значения. Но противостоять искушению потратить деньги из полученного раз в год гигантского бонуса - такое многим было не под силу.

Мы назвали этот феномен «Сезон бонусов!», как другие придуманные даты, призванные привлечь покупателей в магазины, типа «Снова в школу» и «Черная пятница»\*. Единственным отличием было то, что вместо новых джинсов и игровых приставок наши читатели расхватывали автомобили, часы и дорогую выпивку. По мере приближения сезона бонусов представители финансовой элиты обогащались знаниями о последних и новомоднейших предметах роскоши так же активно, как десятилетний ребенок изучает каталог игрушек в преддверие рождественских праздников. Правда, на Уолл-стрит Рождество наступало несколько позже, чем в остальном мире, и покупки здесь были существенно дороже.

Мы начали опрашивать трейдеров о том, какие «рождественские» подарки они хотели бы получить. Список пожеланий был опубликован в том же номере *Trader Monthly*, где описывались специфические черты характера трейдеров, работающих с ипотечными облигациями, помогающие им в работе. В него, в частности, входили: односолодовый виски Macallan Sherry Oak по 385 долларов за бутылку, выдерживаемый 25 лет в бочках из-под испанского хереса до появления привкуса сухого плода; отдых в отеле St. Regis на острове Бора-Бора (15 тысяч долларов за ночь) - построенном в бирюзовой лагуне за полгода до этого курорте во Французской Полинезии с номерами площадью 1200 квадратных метров и кухней от известнейшего шеф-повара Жана-Жоржа Вонгерихтена; новый «Феррари-599-джей-ти-би-Фиорано», 611-сильный красавец, укомплектованный коробкой передач и системой регулирования тягового усилия от гоночного автомобиля Формулы-1», цена которого 300 тысяч долларов была охарактеризована как «практически дармовая».

Рекламодатели чуть ли не дрались за право попасть на страницы номеров, в которых писали про бонусы, но практически все действовали столь же неэлегантно, как W Las Vegas. Напротив моего дома как раз возводился один из элитнейших жилых комплексов Нью-Йорка. Назывался он просто - «Высший класс»\*\*. Со своего места за столом в комнате, которая служила нам столовой, гардеробной и моим домашним офисом, я наблюдал, как медленно поднимается это высокое и стройное здание. Мне будто показывали средний палец. В то время как я буду сидеть в своей квартире, где водятся мыши, платя 4 тысячи долларов в месяц за удовольствие наблюдать это, мои читатели будут потягивать охлажденное пиво и, в буквальном смысле слова, смотреть на меня сверху вниз. Для нашего

\* «Черная пятница» - день после Дня благодарения (отмечается в последний четверг ноября), когда в США начинается сезон рождественских распродаж.

\*\* The Prime.

«бонусного» номера «Высший класс» изменил традиционную рекламу и опубликовал как будто записку одного трейдера другому, на которой толстым черным маркером было небрежно накорябано: «Дж., только что получил бонус. Это место выглядит потрясающе. Давай посмотрим побыстрее. Увидимся, Д.». Ужас.

Финансисты готовы были бесконечно болтать о бонусах друг с другом, но стороннему человеку, как я узнал, считалось неприличным затрагивать эту тему; так еврейские анекдоты могут рассказывать только сами евреи. Поэтому наши вечеринки, посвященные выплате бонусов, назывались «Сделка года» или «Награды от Trader Monthly», чтобы скрыть алчность за профессиональным успехом.

Но если забыть о семантических изысках, можно констатировать: к бонусному сезону - 2007 мы наконец нашли идеальную игрушку для богатеньких мальчиков.

Имя ей было «майбах». Многие называли этот автомобиль личным реактивным самолетом, но подобное сравнение лишь принижало его. «Майбах-57С» 2006 года выпуска весил 3 тонны, был оснащен 612-сильным V-образным 12-цилиндровым двигателем, а также сиденьями, обшитыми кожей 12 быков, с подогревом, охлаждением и массажером для каждого пассажира. Показательно, что ни один из «бентли» или «феррари» на парковке SAC Capital не принадлежал Стиви Коэну. Ведь он заказал себе новенький «майбах».

Мы тоже его заказали - точнее, вечеринку в автосалоне Mercedes на Парк-авеню на Манхэттене, где стояли эти роскошные автомобили. Мы проводили церемонию «Награды от Trader Monthly» в январе, когда финансисты уже знали свою Цифру, но еще не получили чеки. Прошерстив свою базу данных, мы отобрали жителей Нью-Йорка и пригородов, а из них выбрали тех, чей ранг был не ниже управляющего директора в банке и управляющего портфелем в фонде. В результате в автосалоне собрались люди достаточно взрослые, чтобы предпочесть комфорт скорости, и достаточно богатые, чтобы позволить себе приобрести такой автомобиль.

Сотни мужчин с сединой в волосах, отставив в сторону сашими из тунца, ходили между машинами, поглаживая бархатистую кожу сидений, пока лауреаты получали статуэтки «Факел силы» из стубеновского стекла, сделанные в виде полупрозрачных закручивающихся языков пламени. На церемонии была съемочная группа CNBC - не в последнюю очередь потому, что «Человеком года» стал Эрик Боллинг. Мы выбрали его по трем

причинам: он снова заработал кучу денег на энергетических рынках; он становился звездой на CNBC; и он отлично смотрелся на сцене и на экране.

В Mercedes были счастливы, а на нас снизошло озарение. Вместо того чтобы приглашать на вечеринки толпы случайных людей, мы стали использовать базу данных, чтобы проводить мероприятия для целевой аудитории. И чем более эксклюзивными они были, тем больше людей стремились на них попасть. На вечеринку для 600 женщин-финансистов в одном из лучших ресторанов мира Le Cirque выстроилась очередь длиной в квартал. Вспомнив о том, что я еще и сомелье, я организовал «Винный клуб Уолл-стрит», где трейдеры, банкиры и управляющие платили по 200 долларов за эксклюзивную дегустацию с участием виноделов. Затем появился «Часовой клуб Уолл-стрит» - для тех, кто хотел встретиться с часовщиками. На вечеринке для любителей автомобилей, на которой был показан БМВ 7-й серии, купили четыре машины. Изменилась и моя роль. Мы становились скорее базой данных с журналом в виде приложения, чем журналом, который смог сформировать хорошую базу данных. На подготовку мероприятий у меня теперь уходило больше времени, чем на статьи. «На Уолл-стрит наличие привилегий свидетельствует о вашем положении, - писал в 2007 году популярный колумнист Market Watch Джон Фридман. - И приглашение на шумные, популярные вечеринки на Манхэттене, организуемые Trader Monthly, стали одной из таких желанных привилегий».

Двумя самыми популярными были мероприятия, ориентированные на молодых профессионалов Уолл-стрит. В 2007 году на организованной Dealmaker вечеринке «40 младше 40» около 700 человек набилось в аукционный дом Phillips de Pury. Две пары часов Carl F. Bucherer по 7 тысяч долларов были куплены прямо у демонстрировавших их моделей. Но все бледнело по сравнению с «30 младше 30»; организуемое Trader Monthly мероприятие стало ежегодным торжеством молодости и богатства. В 2007 году мы решили провести три вечеринки, и на всех как самый яркий представитель индустрии присутствовал Магнус. В Чикаго около 300 трейдеров веселились в модном ресторане Rokit. Затем гуляли в лондонском Сохо. Наконец, главное мероприятие состоялось в нью-йоркском ресторане Gold Street с открытой верандой, что позволило выставить рядом, как в автосалоне, новенькие БМВ и разбить палатку для любителей сигар.

Помня о вакханалии прошлого года, мы заранее составили список приглашенных. Оставшиеся за бортом старались получить билет всеми правдами и неправдами. Уже выданные приглашения появились в продаже.

Больше всех старался наш старый знакомый Тим Сайкс - тот, что воспользовался попаданием в первый список «30 младше 30», чтобы стать участником реалити-шоу в амплу трейдера-придурка.

Сайкс включил меня в список рассылки, и я наблюдал, как месяц за месяцем тает его фонд (между прочим, 3 процента комиссии за управление и 30 - за успех). Как-то, напившись перед телекамерами, он на электрокаре въехал в пруд на поле для гольфа, а теперь (в 24-то года!) писал свою автобиографию, которую потом сам же и издал. А ведь это мы создали этого парня. Было противно.

Когда мне позвонила возбужденная Рэйчел Пайн, отвечавшая за связи с общественностью, я встречался в Майами с рекламодателями, которые собирались участвовать в нью-йоркской вечеринке «30 младше 30». Оказалось, на нее хочет прийти Сайкс вместе с телегруппой, чтобы попытаться восстановить свою репутацию (в ущерб нашей). Услышав про камеру, она дала ему от ворот поворот. Тогда он пошел в наступление и стал бомбардировать ее электронными письмами и телефонными звонками. А затем и меня.

Рэндалл,

только что разговаривал с Рэйчел, и она сказала, что меня не пустят на завтрашнюю вечеринку «30 младше 30», потому что в прошлом году я «сделал из рейтинга посмешище». Хотя я определенно шел своим путем, я определенно не считаю, что это так, так как благодаря популярности моего телешоу я получаю тысячи мейлов от людей, вдохновленных моей историей... Я буду рад прийти на завтрашнюю вечеринку тем более что уже пригласил туда десяток друзей трейдеров и журналистов, чтобы поднять тост за новых членов списка!

Игнорируй его, и он отстанет, сказал я себе. Но затем стали поступать голосовые сообщения. Одно, два, три, четыре, пять. Затем, надеясь найти хоть какую-то лазейку, он стал приставать к автору рейтинга Ричу Блейку, прежде чем снова принялся доставать меня по электронной почте.

Рэндалл,

Рич написал, что ты твердо намерен не пускать меня завтра, но дай мне попытаться переубедить тебя, потому что полученный в последнюю минуту отказ ставит меня в сложное положение... Я планировал встретиться там с десятком друзей. С некоторыми из них я долго не виделся, и мы целые выходные



обсуждали, что будем делать после вечеринки... Я пригласил двух друзей, которые специально для этого купили новые платья. Не знаю, как объяснить им, что не смогу с ними встретиться... Хотя вы, ребята, думаете, что я своим эксцентричным поведением «сделал из рейтинга посмешище», в других изданиях меня теперь признают, как финансового эксперта / неординарную личность... Вы, ребята, хорошо проехали по мне в последнем номере, так что, если вы и вправду считаете, что я поставил вас в неудобное положение в прошлом году, мы в расчете.

Ковровые бомбардировки продолжались. Электронные письма, голосовые сообщения, телефонные звонки; Рич Блейк, Рэйчел Пайн, я. Хотя я встречался с ним всего один раз, и мы общались не более пяти минут, когда он попросил включить его в «30 младше 30», становилось понятно, что игнорировать его больше нет возможности, - он бы начал доставать и других сотрудников. Поэтому я достал BlackBerry и написал ему резкое, личное письмо.

Тим,

признание приходит с достижениями. Пока ты рекламировал себя, где только можно, результаты твоей торговой деятельности для тебя самого и твоих инвесторов были удручающими. Просто катастрофическими. Если ты когда-нибудь по-настоящему займешься трейдингом и приложишь для этого серьезные усилия, вместо того чтобы выпендриваться перед телекамерами, мы пригласим тебя в наше сообщество. А до тех пор, включая сегодняшний день, нам нечего делать вместе с тобой, поскольку мы поздравляем действительно успешных трейдеров, а не тех, кто притворяется таковыми.

Сайкс ответил через 19 минут.

Спасибо за честность, но я бы хотел, чтобы ты прочитал мою книгу, которую я вам ребята посылал. Ты увидишь, что ВСЕ МОИ УБЫТКИ объясняются не трейдингом, а тем, что я купил неликвидные акции, которые затем не смог продать. Я не могу сейчас привлечь денег, не могу рисковать поэтому все, что я могу, - это воспользоваться своей узнаваемостью и построить новую карьеру. Я трейдер в fullest смысле слова, так как

стараюсь менять профессии, чтобы адаптироваться к своей текущей ситуации.

На том, казалось, история и завершилась. Утром я вылетел в Нью-Йорк. Вечеринка прошла без сучка без задоринки. Около 800 молодых, с хорошими бонусами парней пили Johnnie Walker Blue, некоторые - из бутылок, на которых были выгравированы их имена.

Но то был еще не конец. На следующий день я получил обширное послание.

У меня было немного времени успокоиться и подумать, и вот мой ответ. Тебе должно быть стыдно за то, что ты написал мне такое злобное письмо. Пока ты потягивал свое супердорогое шампанское на своей супербольшой яхте (которую тебе за так дали твои рекламодатели), я работал по 20 часов в день, чтобы выбраться из той дыры, в которой оказался, и при этом еще пытался строить перспективную карьеру финансового журналиста.

Если бы ты лучше справлялся с работой главного редактора журнала, который кичится тем, что рассказывает о жизни трейдеров, вы бы не растеряли всю свою аудиторию и я бы мог спокойно управлять своим скромным фондом. Но раз так, люди обращаются ко мне, потому что видят во мне человека, который все называет своими именами. Поэтому нет, я не отвернусь от них... Я не виню тебя лично, ты лишь побочный продукт своего поколения и уолл-стритовской системы, системы, которую я намерен изменить.

Ты вот назвал результаты моего фонда «просто катастрофическими», но это сделало меня умнее. Вместо того чтобы заползти в раковину и сидеть там да помалкивать, как ты, наверное, считаешь правильным, я по полной использую свои навыки само- продвижения... Я перерос тебя и твои методы. Отступаясь от своего товарища трейдера, ты отступаешься и от самого трейдинга. А если ты отступаешься от трейдинга, то больше недостоин выпускать ежемесячный журнал для трейдеров. Может, тебе изменить его название на «Ежемесячный журнал для отступников»?

«Черт, да он просто невменяемый, - написала Рэйчел, когда я переслал ей это. - Кто бы мог подумать, что он попросту больной». Я же был уверен,

что мы наконец избавились от наиболее постыдного результата нашей деятельности.

Но затем мне позвонил корреспондент весьма влиятельного раздела Шестая полоса»\* в New York Post и поинтересовался, почему я запретил Сайксу появляться на вечеринке. Он сослался на письмо Сайкса, что я нашел странным, поскольку в адресной строке стояло лишь мое имя. Откуда же пошла утечка? Кому вообще есть дело до Тима Сайкса? Из разговора с корреспондентом быстро стало понятно, что источник - сам Сайкс. Его письмо ко мне было всего лишь еще одним пресс-релизом.

На следующий день New York Post написала о «разразившейся на Уоллстрит войне между влиятельным журналом Trader Monthly и энергичным управляющим Тимоти Сайксом». Предыдущий же день Сайкс провел, расписывая информацию о конфликте по финансовым блогам, чтобы еще больше подогреть интерес сплетников из New York Post. Несколько потраченных впустую часов, в то время как его крошечный фонд продолжал испускать дух.

Через две недели Сайкс закрыл его. Его убыток с января 2006-го по июль 2007-го превысил 36 процентов, тогда как фондовый рынок вырос на 25 процентов. Сайкс объявил об этом, как и следовало ожидать, в пресс-релизе, объяснив закрытие не потерей сотен тысяч долларов, а теми минимальными нормами, которые регулировали деятельность хедж-фондов, а именно запретом на привлечение неопытных инвесторов, старушек и т.д. «Я больше не намерен играть по этим ложным правилам. Никто не должен ограничивать мои возможности по обсуждению моего бизнеса, ибо я американский предприниматель. Я называю это свободой финансов», - говорилось в заявлении.

Поезд с бонусами уносился прочь уже без Тима Сайкса, которому теперь вряд ли стоило рассчитывать хоть на какое-то вознаграждение.

\$\$\$

Заканчивался 2006 год, наступал 2007-й, и те, кто получал положительную альфу, а за это - баснословные бонусы, стали привлекать к себе повышенное общественное внимание. Не со стороны разъяренной их деятельностью толпы (это произойдет несколько позже). Нет, те, кто получал

\* Публикует слухи и новости о знаменитостях.

семи- и десятизначные суммы на Уолл-стрит, начали становиться поп-звездами.

Фильм «В погоне за счастьем» вышел за неделю до Рождества и сразу же стал хитом. В нем рассказывалась история Криса Гарднера, которого сыграл стройный красавчик Уилл Смит и который на самом деле был лысым, впечатляющих размеров мужчиной с низким голосом. Его фотография украшала январский номер *Trader Monthly*. История была из серии «из грязи в князи»: в начале фильма Гарднер теряет жилье и скитается с сыном по ночлежкам, а затем проходит весь путь к классическому голливудскому финалу, становясь крупным трейдером. К концу января фильм посмотрели почти 20 миллионов человек.

В то же самое время с нами связался кабельный телеканал VH1, который смотрят те, кто слишком стар для MTV. Одним из хитов тогда было шоу «Потрясающая жизнь», новая версия транслировавшихся с 1984 по 1995 год «Богатых и знаменитых», каждая серия которого обычно посвящалась деталям жизни Дженнифер Лопес, Опри Уинфри и т.д. Новая цель VH1 - «Потрясающая жизнь миллиардеров с Уолл-стрит». Не будем ли мы так любезны помочь им подготовить новую программу?

Конечно, будем, недаром же мы изо всех сил укрепляли свой имидж связующего звена между СМИ и Уолл-стрит. На основе информации из наших журналов - люди, цифры, картинки - они состряпали часовое телешоу.

«Думаете, все сливки достаются звездам? - начинал рассказчик с нарочито британским акцентом. - О нет... Сегодня никто не зарабатывает и не тратит больше, чем крутые парни с Уолл-стрит».

Наши редакторы и колумнисты работали своего рода экскурсоводами, а зрители, привыкшие к шоу типа «Музыкальный ринг» и «Аромат любви», смотрели открыв рты на личный ледовый каток Стиви Коэна, особняк Пола Тюдора Джонса в Гринвиче и на Джона Дивэйни, улыбающегося с обложки *Trader Monthly* на фоне собственных самолета и вертолета. Большую часть экранного времени рассказывалось о невероятных бонусах.

Отдельный эпизод был посвящен Стиву Шварцману. Показывая дом на Парк-авеню, 740, режиссеры добавили спецэффектов, чтобы окна трехэтажных апартаментов Шварцмана засияли таинственным светом, будто благословленные богом инков. Они, правда, забыли упомянуть, что это здание считалось «самым богатым многоквартирным домом в мире»\*

\* «Парк-авеню, 740: история самого богатого многоквартирного дома в мире» - так называется вышедшая в 2005 году книга Майкла Гросса.

(там выросла Жаклин Кеннеди Онассис, дедушка которой и построил это здание) и что в апартаментах Шварцмана раньше жил Джон Рокфеллер-младший. В 2000 году Шварцман заплатил 37 миллионов долларов за 35-комнатный дворец в небесах. «Стиву нравятся размеры его квартиры», - сентиментальничал рассказчик. Затем зрителям показали его зимний дом «Роза ветров» на Палм-Бич за 20 миллионов долларов. Дом был местной достопримечательностью и когда-то принадлежал Эдварду Фрэнсису Хаттону, основателю одного из старейших брокерских домов в США; Шварцман разобрал его по кирпичику и отстроил заново, значительно расширив.

Нам казалось естественным показать Шварцмана зрителям VH1. Как я заметил несколькими месяцами ранее в Four Seasons, Шварцман становился публичной фигурой. В канун Дня святого Валентина 2007 года состоялось важное событие в общественной жизни нулевых - 60-летний юбилей Шварцмана. Вереница лимузинов, подвозивших гостей к зданию Арсенала на Парк-авеню, растянулась на целый квартал. Папарацци бились за выгодную позицию. Полицейским пришлось их отодвинуть и установить барьеры, чтобы не мешали телеведущей Барбаре Уолтерс, гендиректору Sony Corporation сэру Говарду Стрингеру, руководителям большинства инвестиционных банков и бирж, бывшему губернатору штата Нью-Йорк и нынешнему губернатору Нью-Джерси, а также главе американской католической церкви кардиналу Эдварду Эдгару отстоять очередь, чтобы почтить короля Стива.

Гигантский зал Арсенала был оформлен как копия апартаментов Шварцмана, вплоть до репродукций картин на стенах. Комик Мартин Шорт пародировал Шварцмана, певица и актриса Патти Лабелль спела с ним песню, а затем, когда гости вкушали филе миньон и лобстеров, состоялся концерт Рода Стюарта. Устроить такую вечеринку было для нас мечтой, за тем лишь исключением, что мы бы попытались это сделать бесплатно, на деньги спонсоров, а Шварцман выложил за нее 3 миллиона долларов (из них 1 миллион пошел Стюарту).

После дня рождения на Шварцмана обрушился девятый вал критики. Даже в благополучные времена, с их многочисленными шикарными вечеринками, потратить такую кучу денег на себя представлялось совершенно невообразимым мотовством и нарциссизмом. Богатый и знаменитый (дурной славой), Шварцман был Джоном Диллинджером\* своего времени.

\*\* Джон Диллинджер (1903-1934) - американский преступник середины 1930-х годов, враг общества номер 1 по классификации ФБР. Ограбил около двух десятков банков и четыре полицейских отделения, убил нескольких полицейских, дважды бежал из тюрьмы. Застрелен 22 июля 1934 года агентами ФБР у выхода из кинотеатра. Впоследствии его образ был романтизирован, он стал одним из символов 1930-х годов, а его биография - основой для множества гангстерских фильмов (последний - «Джонни Д» с Джонни Деппом в главной роли).

Насколько я мог видеть, негативная реакция Шварцмана отнюдь не беспокоила. Четыре месяца спустя Джим Даннинг выбил для нас с Магнусом приглашения на вечеринку в честь открытия компанией Qatar Airways рейса между Катаром и Нью-Йорком. Малюсенькое государство в Персидском заливе, Катар пытался компенсировать отсутствие нефти развитием банковского сектора и торговли, и открытие менее чем через шесть лет после сентябрьских терактов нового маршрута в США было символическим событием. Поэтому авиакомпания, как и Шварцман, не поскупилась на расходы, арендовала джаз-холл в Линкольн-центре и пригласила около 500 гостей, которых при входе разделяли на две группы. Просто богатые или люди со связями проходили напрямую в зал для приемов, где их ждали вазы с икрой и шампанское Dom Perignon. Знаменитых же направляли налево, где они проходили по красной дорожке перед целой армией фотографов. Вот вошли Дональд и Мелания Трамп. Актрисы Клоэ Севиньи и Энди Макдауэлл. Джулианна Мур. Мэгги Гилленхаал с мужем Питером Сарсгаардом (он, кстати, играл в «Афере Стивена Гласса»). Затем фотографы снова вскинули камеры: шла очередная знаменитая пара. Это были Стив и Кристин Шварцман! Фотовспышки взорвались. Шварцман, король фондов прямых инвестиций, символ декаданса, теперь был знаменитостью, достойной пристального внимания папарацци.

Знаменитые гости в конце концов присоединились к остальной публике, и, когда Шварцман проходил мимо нас, Джим схватил его за руку. Несколько минут мы поговорили о делах. После нашего короткого знакомства в Four Seasons мы выпустили Dealmaker, он уже завоевал популярность, и поэтому я стал настойчиво просить Шварцмана об интервью. Он отреагировал вяло: «Я подумаю».

Казалось, ему скучно с нами, и вскоре он, извинившись, отправился искать более крупную добычу.

Он нашел ее, когда мы разместились в зале для представлений, сконструированном как свадебный пирог. Большие круглые столы располагались на пяти уровнях, поднимавшихся от сцены. Мы с Магнусом были на четвертом уровне, в окружении телепродюсеров и прочей журналистской братии. К моему удивлению, прямо под нами расположились Шварцманы с Трампами; такое вот двойное свидание, не ущемляющее самомнения ни одной из сторон.

В отличие от лондонской вечеринки с W Hotel сегодня все, от Шварцмана и Трампа до нас с Магнусом, должны были заплатить за свое

присутствие вниманием к презентации Qatar Airways. Ее гендиректор Акбар аль-Бакер, одетый в синий костюм на размер больше, чем нужно, в течение 20 минут на ломаном английском пытался рассказывать о своей авиакомпании и ее несметных тратах: недавно он заказал 80 новехоньких «Эрбас-350» (по 16 миллионов долларов каждый) и, опередив Eos и другие авиакомпании, салоны которых были оборудованы только для пассажиров первого класса, построил для таких пассажиров целый терминал, где их ждали сауны и массажные комнаты.

Все его уважительно слушали, тем более что в конце он обещал специального гостя. Наконец на сцену вышли музыканты, и из-за занавеса послышались звуки, которые должны были вознаградить нас за терпение.

-Я... Я выхожу... Давай!

Занавес раскрылся, и на авансцену вырвалась сама Дайана Росс в открытом платье леопардовой расцветки, чтобы дать концерт перед пятьюстами счастливыми.

В течение полутора часов Росс исполняла хиты, а так как потоки Dom Perignon не иссякали, посетители смотрели все веселее, кивали и притопывали. Мы с Магнусом видели, как Шварцман поднялся из-за стола и стал танцевать. Он неуклюже отплясывал джигу в 15 метрах от кумира своей юности - единственный из присутствующих.

Вечер заканчивался, и модели, одетые в костюмы стюардесс Qatar, выстроились на выходе из зала, держа серебряные подносы, уставленные высокими золотыми и серебряными прямоугольными коробками, похожими на слитки, - будто они только что ограбили Форт-Нокс\*. В коробках были ультрамодные подарки от организаторов мероприятия - плееры iPod. Самая знаменитая певица прошлого века, ныне развлекающая людей на корпоративах, завершила вечер песней «Нет столь высоких гор», а за ней в гигантском окне виднелся мраморный Христофор Колумб, отвернувшийся и как будто расстроенный этим зрелищем.

\* Форт-Нокс - военная база в штате Кентукки, место хранения золотого запаса США.

# 7

## Карт-бланш

(2007)

Чтобы понять 2007 год, последний перед тем, как весь деловой мир (да что там - просто весь мир) полетел в тартарары, нужно начать с небольшой истории про Джона Траволту, его волосы и меня, грешного.

Она началась на второй неделе января, когда Doubledown приобрела третий в нашем портфеле журнал - Private Air. Его аудитория - владельцы и пассажиры личных самолетов - частично пересекалась с аудиториями двух других наших изданий (Джон Дивэйни, как считалось, был самым молодым обладателем «Гольфстрима-IV»). Однако благодаря покупке этого издания у нас появлялась абсолютно новая группа богатых читателей: крупные бизнесмены, наследники трастовых фондов, голливудские звезды вроде Траволты, который стал брать уроки летного мастерства после роли Винни Барбарино в комедийном сериале конца 1970-х годов «С возвращением, Коттер».

«Я не знаю ни одной знаменитости, которая бы не летала частным самолетом, - сказал Траволта одному из наших редакторов вскоре после того, как согласился позировать для обложки первого номера, вышедшего под эгидой Doubledown. - Этим видом транспорта пользуются абсолютно все».



Траволта жил в городке Окала, штат Флорида, в поместье под названием «Гигантская пещера»\*, которое могло похвастаться самой длинной подъездной дорожкой к дому в мире: взлетно-посадочная полоса длиной 2,5 километра позволяла приземляться и подкатывать на самолете прямо к особняку, насчитывавшему шесть спальных комнат.

Пригородный автомобиль Траволте заменял роскошный 13-местный «Гольфстрим-И», а семейный автомобиль - полноценный «Боинг-707», купленный у авиакомпании Qantas и переоборудованный под летающие апартаменты. Мечта героев анимационного сериала «Джетсоны» о том, чтобы можно было из дома попасть прямо на небо, для Траволты стала реальностью. «Я гражданин планеты, - объяснял он. - Вся Земля для меня - мой дом».

Этим домом в течение получаса, которые Траволта выделил на фотосессию для нашей обложки, стал аэропорт Newark: там он посадил свой 707-й, раскрашенный в старом фирменном стиле Qantas, с надписью «Австралийские международные авиалинии» на фюзеляже и гигантской буквой V на хвосте, означавшей ставший когда-то революционным реактивный двигатель V-Jet. Спустившись по трапу, Траволта быстро переоделся в шикарную кожаную куртку, которую ему приготовил наш стилист. Затем фотограф Иан Спэниер запечатлел его в роли славного авиатора, триумфально улыбающегося на фоне своего самолета.

Важность этого момента для нас сложно было переоценить - один из самых узнаваемых в мире киноактеров представляет наш новый продукт. Однако Траволта поставил условие: он должен одобрить фотографию, которую мы выберем для обложки. Ранее мы никогда не соглашались на такое, но тут пришлось пойти на это, раз уж мы хотели получить доступ к ведущим голливудским звездам, которые обычно очень тщательно следят за своим имиджем. Мы со Спэниером отобрали 16 фотографий и отправили их во Флориду.

Через несколько дней с нами связался помощник Траволты. Вообще-то, их у него было около дюжины, но для простоты я объединю их всех в одного персонажа по имени Хоршек.

«Джей-Ти хотел бы посмотреть уже отпечатанную обложку», - сообщил Хоршек.

Мы отобрали пару снимков и отпечатали варианты, заплатив как за настоящие обложки (это весьма недешево, уверяю вас). Какая же ему понравилась?

\* Jumbolair.

«Никакая», - сообщил Хоршек.

Спэниер вспыхнул. Мы выбрали безупречные фотографии, и он потратил несколько часов, чтобы убрать на компьютере морщинки, которые неизбежно присутствуют даже у хорошо сохранившихся пятидесятитрехлетних актеров.

Тогда мы послали ему все снимки - хорошие, плохие, отвратительные, в общей сложности более ста. Даже если ему приглянутся всего десять, у нас будет достаточный выбор.

- Джей-Ти недоволен, - сообщил Хоршек несколько дней спустя. - Ему ничего не понравилось.

- Ни одна фотография из ста? Да в чем же проблема?

Хоршек помолчал. Потом вздохнул:

- Волосы.

И Хоршек поведал мне то, что в Голливуде было секретом полишинеля: человек, который щеголял, быть может, самой культовой мужской шевелюрой в истории Голливуда, от укладки танцора диско в «Лихорадке субботнего вечера» до прилизанной прически в «Бриолине», был лысым. Ну, или лысел. Сложно точно сказать, когда у человека на голове самые лучшие поддельные волосы, которые только можно купить за деньги.

«Только прическу не трогай! - воскликнул его герой Тони Манеро в «Лихорадке субботнего вечера», когда отец шлепнул его по голове. - Знаешь, я ее долго укладываю». И вот теперь жизнь пародировала искусство.

Он нарушал договоренность. Одобрение выбранной фотографии не означало полного запрета. Никакого условия относительно прически не было. Хоршек, чтобы выйти из тупика, предложил компромисс: пересняться около самолетов на полосе возле дома Траволты. Мы согласились. Но тут неожиданно обнаружилось новое условие: теперь Траволта настаивал, чтобы привезли его личного стилиста-парикмахера. Из Лос-Анджелеса. Первым классом.

За билет стилисту нужно было заплатить 8 тысяч долларов плюс еще около тысячи за день его работы плюс прочие расходы, включая отправку Спэниера и его людей во Флориду. Исправление прически Траволты выходило нам в 15 тысяч - больше, чем весь бюджет на выпуск номера. Мы предложили найти ему лучшего стилиста в Майами. Нет, сообщил Хоршек, это обязательно должен быть тот волшебник из Лос-Анджелеса. Мы предложили перевезти его экономклассом. Нет, сообщил Хоршек, волшебник летает только первым. Или частным самолетом.

Я просто не мог дать денег на то, чтобы обеспечить этому цирюльнику побольше свободного места для ног. Тогда Хоршек предложил последний

компромисс. Траволта только что закончил рекламную съемку для Breitling; компания рекламировалась у нас, и у нее был целый модельный ряд часов для авиаторов. Не возьмем ли мы снимок оттуда?

Это было экономичное решение. Но ужасное.

За выходящие у нас фотографии мы всегда отвечали сами. Иначе не было гарантий, что в будущем их не используют каким-то неподходящим образом. Это была одна из важнейших составляющих нашего бренда.

«Не вопрос, - сказал Хоршек. - Мы гарантируем, что эти снимки больше нигде не появятся».

Был ли у нас выбор? Мы обещали всему медиа- и авиационному сообществу, что первый номер будет хитом. И Траволта соответствовал этому уровню. Нужно было идти до конца.

Несколько недель спустя я проглядывал макет номера Private Air, который вскоре должен был отправиться в типографию, и увидел в нем рекламу Breitling. Я тупо смотрел на фотографию. Это была «наша» картинка с обложки. В нашем собственном журнале. Переделанная в рекламу часов.

Сделка сорвалась. Это было предзнаменование.

**\$\$\$**

Самое важное в сделке - дисциплина: при выработке инвестиционных критериев и следовании им, анализе и оценке объекта покупки и, что особенно важно, при выходе из сделки. Если трейдеры делали деньги исключительно в рабочие часы, стараясь выжать из ситуации на рынке все, что можно, успех при проведении сделок зависел прежде всего от анализа бесконечного числа возможностей. Это можно было сравнить с работой горняков, ищущих алмазы в бескрайнем карьере.

Для этого, конечно, требуется определенная толика благоразумия. Но в 2007 году его-то как раз стало сильно не хватать. В том году в одних только Соединенных Штатах было объявлено о сделках по слиянию и поглощению более чем на 1,5 триллиона долларов, плюс еще на 3 триллиона в других странах.

«Конкуренция была жесточайшая, - объясняет ситуацию один управляющий фондом прямых инвестиций, который регулярно проигрывал в борьбе за объект покупки, так как не хотел задирать цену до бесконечности. - Куча людей охотилась за всем, что только можно, и побеждали самые безумные. Это стало новой нормой. Либо сойди с ума, либо тебе мало что светит».

Безумство не сочетается с дисциплиной. В последние годы успехом стал считаться сам факт проведения сделки, вне зависимости от ее условий и цены.

«Куча людей платила безумные деньги, беря для сделки безумные кредиты, - продолжает управляющий. - Затем фонд прямых инвестиций возвращал свое за счет дивидендов, которые по его указанию устанавливала купленная компания, или риски перепродавались хедж-фондам. Это стало обычным делом. И при следующей сделке никто уже не задавался вопросом, нормально ли это».

Как на рынке жилья гениями считались те, кто взял слишком большой кредит и переплатил за дом, так и здесь на проигравших смотрели как на скаредных деревенщин.

Сделки уже одобрялись без обязательного ранее заявления продавца о том, что все им сказанное - правда. Кредиты выдавались без гарантий заемщика направить деньги только на тот проект, под который они брались. На раздел о рисках в договорах о проведении сделок, в котором подробно объясняется, что может пойти не так, смотрели как на юридическую отписку, необходимую по регулирующим нормам, но не имеющую практического значения.

Сделки стали проводиться следующим образом, объясняет все тот же управляющий фондом прямых инвестиций: «Закрываешь глаза, зажимаешь нос и представляешь себе, что все как-нибудь получится само собой. А когда хочешь действовать агрессивно, просто убеждаешь себя в том, что это необходимо».

Именно так должны были поступить и мы с обложкой журнала, аналогичной рекламе часов со славным Джоном Траволтой. Мир менялся. Одни запрыгивали в быстро несущийся поезд, готовые играть по новым правилам. Другие старались придерживаться принципов, но их называли старомодными, и они оставались позади. Мое чутье оказалось бесполезным. Новый журнал должен был стать хитом, для этого нам был нужен Траволта, поэтому я забыл о принципах, закрыл глаза, зажал нос и убедил себя, что все как-нибудь получится.

Эта история символизировала все, что будет в дальнейшем происходить с *Doubledown*, только в гораздо больших масштабах. Именно стремлением не опоздать, приобщиться к общему успеху объяснялось то, что другие журналы начали ставить на обложки мои фотографии. Пока мы мучились с Траволтой, с печатного станка слетали десятки тысяч экземпляров *Folio*, издания о журнальной индустрии. Темой номера в январском выпуске стал рассказ о двух «готовых на все» предпринимателях. Статья называлась

«Всё ради роста». На заднем плане стоял Джим Даннинг в щегольском темно-синем двубортном пиджаке с платком в нагрудном кармане. На переднем, по центру, в великолепном синем костюме в тонкую полоску от Hickey Freeman, сорочке небесно-голубого цвета и сиреневом галстуке - я со сцепленными руками: то ли что-то задумываю, то ли молюсь.

Не важно, что костюм, сорочка и галстук были не мои. Их по настоянию Джима, уставшего от моих поношенных костюмов, взяла для съемки напрокат наша редактор моды Дженнифер Ли. Мы становились влиятельной силой в мире роскоши, и другие компании заметили наш стремительный рост. «Ты был на их вечеринке? Если тебя пригласят, достань и для меня приглашение», - попросил топ-менеджер конкурирующего издательского дома автора статьи в Folio.

Самая интересная цитата в той статье шла в конце. «Мы полностью обеспечены финансированием, и я продолжу при необходимости предоставлять средства для развития компании. Мы хотим построить весьма значительный бизнес и под этим подразумеваем бизнес на 100 миллионов долларов», - сказал Джим.

Он уже несколько месяцев говорил мне, что готов финансировать развитие компании. Он давал нам карт-бланш, а от меня лишь требовалось обосновать потребность в деньгах. Джим также любил поговорить о наших целях, хотя в беседах с нами он давал куда более высокую оценку, чем 100 миллионов. Создавая Doubledown, мы с Магнусом тоже мечтали о больших высотах, но лишь в беседах друг с другом: так, лежа в темноте, братья мечтают, как когда-нибудь станут астронавтами. Мы делали дело, в котором разбирались, и нам это нравилось. А деньги сами о себе позаботятся.

Но теперь Джим дал понять, что главной целью были именно деньги. А сами о себе позаботятся мечты. «Нам не нужны экстравагантные офисы, - цитировал его Folio. - В итоге мы хотим получить экстравагантные дома».

С этим я был полностью согласен. Меня не интересовали все эти дорогие игрушки, но мне очень хотелось иметь свой дом (хотя лучше удобный, чем экстравагантный). Хотелось дать семье чувство защищенности, а дочерям - достаточно средств для оплаты учебы. И чем дальше мы уходили от наших с Магнусом идей по созданию международного бренда, обсуждавшихся несколько лет назад в моей квартирке, тем более эгоцентричными становились мои мечты. Я желал, чтобы Doubledown преуспела. Каждый день мне напоминали: деньги - вот главный критерий оценки в нулевые.

Я знал, как обстоят дела у конкурентов, и это было одновременно благословением и проклятием. Поскольку каждая компания в Америке

теперь была либо объектом покупки, либо покупателем, «книги» с их внутренней информацией появлялись регулярно, как плохие резюме. Я видел финансовые показатели практически всех компаний, издающих модные или деловые журналы, и, полагаю, все они видели наши. Особенно выделялись две из них. Niche Media выпускала журналы для богатой аудитории, такие как Gotham и Hamptons; только если у нас каждый журнал был ориентирован на конкретную профессию, то они делили аудиторию по территориальному принципу - по городам. С 2003 по 2006 год они увеличили количество журналов с трех до семи, а выручку - с 14 до 36 миллионов долларов; денежный поток составлял около 5 миллионов. Еще более впечатляющие результаты демонстрировала чикагская Modern Luxury: следуя той же стратегии, она развернулась в дюжине городов и увеличила выручку в четыре раза до 65,7 миллиона долларов (денежный поток - почти 20 миллионов). В мае фонд прямых инвестиций Clarity Partners выкупил обе компании примерно за 250 миллионов долларов.

Хотя дела в журнальном бизнесе в целом шли неважно, а у независимых издательских компаний - и подавно, легкие деньги создавали, как любил говаривать Джим, «весьма значительные» области, связанные с богатством и предметами роскоши. У нас был отлаженный бизнес по организации мероприятий и качественная интернет-платформа, и, если бы мы смогли полностью собрать наш кубик Рубика, оценка в 100 миллионов долларов оказалась бы весьма низкой.

Поэтому мы стали готовиться к физическому росту. Субаренда в нашей унылой берлоге истекла, и мы с Марком Фэйфером нашли новое место в Mary McFadden Building среди многочисленных ателье Гармент-Дистрикт\* на Манхэттене. В здании, названном в честь дизайнера Мэри Макфэдден, было достаточно места, окна, виды и два больших балкона. Владельцы согласились сдать помещение убыточной медиакомпании, если я лично подпишу гарантийное письмо (Джим этого делать не стал. «Это твоя компания», - сказал он). Хотя моя мечта устраивать в офисе барбекю умерла после первого же визита пожарных, теперь у нас было пространство для роста, хотя и по цене втрое выше прежней.

Так что 2007-й должен был стать годом экспансии. Джим готов был давать столько денег, сколько нужно (правда, увеличивая при этом свою долю в компании), а мы старались снова удвоить выручку, уже до 8 миллионов долларов. Джим постоянно пытался изменить мой старый подход, предполагавший постепенный рост и экономию на всем.

\* Garment District (Швейный, или Модный, квартал) - район в Нью-Йорке, где с начала XX века сосредоточены модные дома и ателье по пошиву одежды.

«Надо ставить перед собой большие цели», - говорил он.

Теперь наш новый девиз был «Быстро стать большими». Я убедил себя, что это получится. Ведь у всех остальных получалось.

\$\$\$

Подобный подход объясняет и нашу покупку Private Air. Журналом владела некая Эдит Моррисон из Бирмингема, штат Алабама, - сорокалетняя женщина с копной темно-рыжих волос, которую все звали Диди. Знакомый издатель направил ее в наш новый офис за несколько недель до Рождества. Она рассказала историю, которая была мне прекрасно знакома: независимый предприниматель выплачивает зарплату из собственного кармана, занимает деньги у друзей, ситуация выходит из-под контроля.

Пока я ее слушал, мои мысли текли в двух направлениях. Я вспоминал бессонные ночи и голодные дни до появления Джима и одновременно думал о будущем, вдохновленный нашей новой, агрессивной стратегией.

У Джима и Магнуса идея вызвала неподдельный энтузиазм. В нулевые ничто не порождало в финансовой элите больше зависти, чем частные самолеты. После терактов 11 сентября полет регулярным рейсом превращался в сущий кошмар: нужно было приезжать в аэропорт за несколько часов, стоять в очереди, словно в советском учреждении, проходить через детекторы в носках, пока сотрудники службы безопасности копаются в твоём белье, а затем еще неизвестно сколько ждать вылета: в 2007 году около трети рейсов в США задерживались, в частности, из-за того, что тысячи людей проходили эту мучительную процедуру. В этом смысле террористы победили и невольно превратили частный самолет в символ высочайшего статуса.

Магнусу, отличавшемуся крупными размерами, летать даже первым классом было неудобно, и при возможности он подсаживался к более состоятельным друзьям, которые могли себе позволить полет на частном самолете (кстати, воздушный автостоп в нулевые стал весьма распространенной практикой). А Джим летал только частным образом. У него была целая стопка карт на чартерные рейсы, 25 часов полета по каждой. И когда я на следующий день после Рождества ехал в аэропорт Newark, чтобы устроиться в неуютном кресле винтового самолета Continental Express и побольше узнать о журнале для людей, которые никогда не летали подобным образом, его голос звучал у меня в ушах: «Тут не нужно быть семи пядей во лбу. Не прогадай и привези нам этот журнал».

Привозить, как оказалось, было особо нечего. Два из семи сотрудников Диди даже не потрудились явиться на встречу со мной. Содержанием

журнала занимался фактически один офис-менеджер. Финансовая отчетность была в отвратительном состоянии: документов не доставало, цифры не сходились. А самый важный человек в компании, главный менеджер по продажам Дуг Мур, оказался бывшим мужем Диди.

С небольшим брюшком и детским лицом, говорливый, как и все менеджеры по продажам, Дуг, как выяснилось, был основателем Private Air. После развода журнал отошел жене, но Дуг все еще приносил половину выручки, составлявшей 2 миллиона долларов. Во время ужина в каком-то неприглядном местном ресторане он объяснил, как у него это получается. Он подрабатывал консультантом компаний, строивших элитное жилье на Карибах, что позволяло ему реализовывать американскую рекламную стратегию. Он направлял значительную часть карибской рекламы в Private Air, за которую Диди платила ему 20 процентов комиссионных, а еще 15 процентов брал со своих карибских клиентов. Короче, он продавал рекламу самому себе.

«И зачем мне нужно иметь дело с такими людьми?» - спрашивал я себя.

Ответ заключался в том, что я видел то, что хотел видеть, - третий журнал в нашей 100-миллионной медиаимперии, а не кот в сверхзвуковом мешке. Я не в первый раз игнорировал свое внутреннее чувство и, конечно, не в последний. Но в мире, где само действие уже считалось победой, следовать ему становилось все сложнее.

В течение двух недель мы договорились о сделке. 7 января в Нью-Йорке собирались две дюжины наших менеджеров по продажам и рекламе, которые теперь работали от Майами до Мехико и от Сан-Франциско до Швейцарии, чтобы обсудить планы на 2007 год. Рекламные бюджеты компаний уже были практически сверстаны, и у нас оставался последний шанс в них попасть: нужно было дать нашим менеджерам задание продвигать Private Air.

Хоть нам и не удалось избежать участия в безумной гонке за активами, мы постарались защититься от неприятностей. За Private Air был уплачен 1 доллар, остальные выплаты предполагались по результатам будущей деятельности журнала. На таких же условиях я издавал P. O. V. Если все пойдет хорошо, то и у Диди все будет хорошо. И наоборот. Диди получала зарплату, но оставалась в Алабаме с неопределенным кругом обязанностей. Дуг Мур не получил никаких гарантий; для нас он был слишком рискованным партнером, который лишь в краткосрочной перспективе способен принести какую-то пользу. Также мы поставили условие об отказе от сделки, если в течение 30 дней, пока ведется проверка компании, обнаружится что-то, что нам не понравится. И еще: мы встроили в договор своеобразный детектор



лжи; если хоть когда-нибудь обнаружится, что Диди ввела нас в заблуждение относительно объекта продажи, мы можем тут же ее уволить.

Но перед тем как мы поставили подписи под соглашением, я получил странное электронное письмо с адреса «золотистый дятел»\*:

Рэндалл,

у меня есть некоторая, пусть и очень скудная, информация о журнале Private Air и его владельцах... Пожалуйста, тщательно проанализируйте ситуацию, потому что мне не хочется, чтобы еще чья-то компания пострадала от ее лжи.

Мы обменялись несколькими письмами, и «дятел» назвал несколько неоплаченных счетов на десятки тысяч долларов.

«Короткий вопрос, - наконец написал я. - Кто вы?»

Ответ тоже был короткий: «Ваш друг!»

Я спросил об этом Диди. Это все завистники, заявила она; глаза у нее при этом были на мокром месте. И поскольку в договоре был пункт об ответственности за предоставление ложной информации, позволявший мне чувствовать себя защищенным, а у меня на глазах - шоры (ведь нам нужно было быстро стать большими), я решил думать лишь о великолепной возможности удвоить размер нашего бизнеса.

Я больше никогда не слышал о «золотистом дятле». Но он действительно был мне другом. Просто в тот момент я был слишком увлечен желанием провести сделку, чтобы понять это. Вскоре мы обнаружили, что, готовясь к продаже, Диди сократила тираж последнего номера. Так она сэкономила деньги для себя, но нам подложила мину замедленного действия, потому что журнал бы не прошел аудит по тиражу, от размера которого зависят контракты с рекламодателями. Аудитор предупредил ее об этом за несколько дней до подписания соглашения, но она не проинформировала нас об этом. Договоренности с рекламодателями она называла «контрактами», но вскоре они попросту исчезли. Она послала нам все содержимое своего офиса через FedEx, выставив счет на 21 тысячу долларов, а затем нагло утверждала, что наша офис-менеджер дала ей на это письменное разрешение.

Некоторые из этих нарушений вскрылись еще во время тридцатидневного периода, что позволило бы нам без всяких потерь расторгнуть сделку. О других мы узнали после и имели полное право

\* Yellowhammer (англ.) - золотистый дятел, символ штата Алабама.

уволить ее. Вместо этого я сделал ей выговор по электронной почте. В теме письма я поставил слово «Доверие», а дальше написал: «Магнус и Джим знают, что мы с Марком скорее украдем деньги у родителей, чем присвоим хоть 1 доллар или сделаем хоть одно ложное заявление, и все мы с таким же доверием относимся друг к другу. То же самое мы должны чувствовать и по отношению к вам, но, честно говоря, не чувствуем».

И мы продолжили работать с Private Air. У нас не хватило дисциплины или желания сказать «нет».

\$\$\$

При всех проблемах и сомнительных партнерах, стратегия начинала приносить плоды. К середине года мы вполне укладывались в план по увеличению годовой выручки в 2 раза (мы завершим год с еще более высоким результатом, получив почти 10 миллионов долларов). Но вот с прибылью дела были плохи. Убыток снова составит почти 3 миллиона долларов, как и в 2006 году. И в 2005-м. Мы будто двигались по беговой дорожке: как быстро ни беги, все равно остаешься на месте. Это врожденная проблема независимых медиакомпаний, особенно когда их основной бизнес - дорогие журналы, производство которых требует определенного объема постоянных затрат. Даже 100-процентный рост выручки не мог покрыть эти затраты. Попытка быстро стать большими не принесла желаемого результата. Нужно было становиться большими еще быстрее.

Поэтому в последнюю неделю июля Джим стал делать звонки и в конечном итоге позвонил Биллу Кертису, которого в журнальном бизнесе называли Диким Биллом\*. Как и Джим, Билл был верховным жрецом клуба организаторов сделок в медиаиндустрии, на вступление в который в качестве служащего низшего ранга я только-только подал заявку. Сидя в штаб-квартире своей компании CurtCo, которая напоминала деревянный космический корабль, примостившийся в гламурном Малибу, штат Калифорния, Билл сделал небольшое состояние, покупая и продавая журналы с легкостью, с которой вы могли бы поменять диван у себя дома. Один из них он продал как раз Джиму, когда тот работал в Petersen.

Я встречался с Биллом за 11 лет до этого, 1 апреля 1996 года, в Ирвинге, штат Калифорния. Мы с моим партнером Дрю как раз подписали с

\* Дикий Билл Хикок - прозвище Джеймса Батлера Хикока (1837-1876), героя Дикого Запада, великолепного стрелка, разведчика и игрока в покер. Свое прозвище Хикок получил еще в молодости, так как был известен крутым нравом и в драке не останавливался, пока не калечил противника.

Freedom Communications соглашение о финансировании журнала P. O. V., и нас пригласили в большой банкетный зал, где за прямоугольным столом сидело большинство топ-менеджеров нашей новой материнской компании (пожилые белые мужчины на любой вкус). Среди них был лишь один человек не старше нас на 15 лет - Дикий Билл, которого Freedom тоже финансировала. Дюжий, крепкий мужчина, он даже в помещении не снимал шляпы, похожей на шляпу Индианы Джонса. Билл отвел нас с Дрю в сторону и вручил по дорогой сигаре. «Запомните этот вечер, - сказал он нам, будто умудренный опытом старший брат. - Лучше не будет».

Учитывая то, что в последующие три с половиной года мы потратили 18 миллионов долларов Freedom, он оказался прав.

Билл же добился того, что умел лучше всего: заставил Freedom выкупить его бизнес по необоснованно высокой цене. После чего в 2001 году он при поддержке фонда прямых инвестиций выложил 30 миллионов долларов за библию роскоши - Robb Report. Основанный в 1976 году как информационный бюллетень клуба владельцев и коллекционеров «роллс-ройсов», Robb Report стал культовым изданием - символом хорошей жизни. Он упоминался в песнях не менее полудюжины рэперов («Пока ты листаешь Source\*, я читаю Robb Report», - пел Джей-3и). Но, как и Doubledown Media, Robb Report еще не отбил постоянные затраты; когда Билл купил его, он терял 3,5 миллиона при выручке 23 миллиона долларов.

Билл смотрел на индустрию роскоши через призму создаваемых ею продуктов. Если Niche Media и Modern Luxury делили богатых людей по городам, а мы - по профессиям (мы теперь их всех называли «работающими богачами»), Robb Report определял их по тому, что они покупают. Помимо основного издания был также журнал о мотоциклах; о спортивных автомобилях и автомобилях класса люкс; и еще три или четыре, включая Robb Report Collection, в котором рассказывалось о дорогих вещицах, не попавших в другие журналы. Лучшего времени для поиска покупателя Билл, известный мастер рекламных продаж, и выбрать не мог: в 2006 году выручка Robb Report составила 59 миллионов, а приток наличности - 16.8 миллиона долларов.

Единственной дорогой вещью, которую Robb Report не мог продать, был он сам. Годом ранее Дикий Билл нанял Goldman Sachs, чтобы продать компанию на тендере; по сообщению New York Times, он хотел выручить до 500 миллионов долларов.

\* Source - ежемесячный американский журнал о хип-хоп-музыке, культуре и политике.

«Он думал, что их купит какой-нибудь арабский шейх», - вспоминает человек, знакомый с условиями продажи.

Но ни шейхи, ни жадные до сделок фонды не оправдали его надежд. Заявки не дотягивали даже до половины желаемой суммы, и Биллу пришлось отказаться от своей затеи.

И вот теперь Robb Report снова был выставлен на продажу. На сей раз в полной тайне. Инвестбанк DeSilva + Phillips тщательно подбирал претендентов, чтобы информация не попала в прессу.

«Если это утечет, - сурово сказал Билл, когда мы снова встретились, - я тебя убью, мать твою».

Заявки принимались до 15 августа, в преддверие заседания совета директоров CurtCo. Их юристы, Skadden Arps, даже подготовили 51-страничное соглашение о покупке.

История годичной давности с Phillips повторялась: карась снова хотел проглотить кита. К нам вернулся Маркус Уэднер из фонда прямых инвестиций CIVC. Банки выстраивались в очередь, чтобы предложить неограниченный кредит; Bank of Ireland и GE Capital, гигантское финансовое подразделение General Electric, обхаживали нас, борясь за право ссудить деньги. Снова я бессонными ночами придумывал, как объединить бизнес, составлял бюджеты и готовил презентации. И снова мы подали заявку, которая лишь означала, что мы готовы продолжить общение.

С большой помпой команда Doubledown/CIVC сделала свое предложение - 190 миллионов долларов.

Как и в случае с Phillips, нам сказали, что наше предложение было самым скромным: мы заняли третье место из трех. Но на этот раз нас допустили до следующего раунда. И уже через две недели Doubledown контролировала процесс переговоров: судьба повернулась к нам лицом, так как в игру вступил один из важнейших факторов в медиабизнесе - самомнение продавца.

У бонусной лихорадки, которой болели трейдеры и банкиры, был свой аналог в предпринимательском мире, который продавцы компаний превращали в твердую валюту, - мультипликатор. Ранее достаточно давно работающая на рынке непубличная компания обычно продавалась с мультипликатором 7, то есть размер сделки превышал денежный поток в 7 раз. Благодаря неограниченному и дешевому кредитованию в нулевые

мультипликатор вырос до 10 и выше. А Дикий Билл обзавидовался Modern Luxury, которая была продана с мультипликатором 12,5. Как и в бонусной культуре Уолл-стрит, в данном случае значение имело не то, что заслуживал он лично, а лишь то, сколько получил другой. В данном случае другой получил в 12,5 раза больше, чем генерировала наличности его компания. Поэтому и Билл хотел получить в 12,5 раза больше. Вышло 211,5 миллиона долларов. «Такова моя цена, - сказал он, уплетая яйца за 30 долларов в нью-йоркском отеле Ritz-Carlton. - Требуется именно столько».

В реальности мы оставались единственными, кто мог с ним договориться. У других претендентов были деньги, и купить Robb Report было, конечно, круто, но кто будет им руководить? И как повысить его эффективность и ценность настолько, чтобы оправдать мультипликатор 12,5? Механизм продажи рекламы у Билла работал в полную мощь, и ему удавалось держать расходы на низком уровне. А у Doubledown была управленческая команда и портфель журналов, которым его машина по продажам могла обеспечить необходимый рост.

GE Capital очень нравилась эта комбинация. Есть шутка по поводу того, как золотое правило («Как хотите, чтобы с вами поступали люди, так и вы поступайте с ними») работает на Уолл-стрит: правила определяет тот, у кого золото. В нулевые правила определял тот, кто мог дать кредит. Поэтому GE Capital подписала с Doubledown договор о намерениях, по которому мы могли получить 120 миллионов долларов вне зависимости от того, кто будет нашим партнером в сделке.

Роланд Десилва, банкир Билла, тоже это понимал. Вместо того чтобы пытаться убедить CIBC повысить предложение, он познакомил нас с другими претендентами на Robb Report в надежде на то, что мы договоримся и повысим предложение до магических 211,5 миллиона долларов. Фактически, Роланд выставлял Doubledown на аукцион прежде, чем Robb Report; мы должны были выбрать, с кем дальше идти вперед.

Фонд MidOcean Partners занимал в гонке второе место, предлагая от 195 до 200 миллионов долларов. Но даже после долгих переговоров он не захотел повышать цену. Поэтому Роланд позвонил главному претенденту. Из огромного многообразия самых невообразимых финансовых продуктов, появившихся в этом десятилетии, он выбрал самый нелепый. Он планировал познакомить меня с SPAC.

\$\$\$

В течение четырех столетий с тех пор, как Голландская Ост-Индская компания впервые выпустила акции, введя понятия совместного владения и объединенного капитала, акционерные общества развивались по довольно простой формуле: компания создается, усердно строит бизнес, размещает акции на бирже и становится публичной. От General Electric до Ford и Microsoft практически все достойные компании (а во время бума доткомов и многие недостойные) следовали этим путем.

Но в 2003 году Уолл-стрит придумала SPAC - компанию-покупателя специального назначения (special-purpose acquisition company). Ее создатели следовали безумной логике нулевых: если можно получить деньги, сделав компанию публичной, то почему бы не пропустить неудобный процесс ее построения и не провести сначала IPO, а уже потом думать над тем, каким реальным бизнесом ее наполнить. Фактически, управленческая команда размещает себя на бирже и получает карт-бланш: создает бюджет на сотни миллионов, а то и на миллиард долларов, которым можно пользоваться для покупки компаний в той отрасли, в которой нужно. По этой причине SPAC-компании называли более описательно - компании с чеком на предъявителя.

Первая провела IPO в 2003 году, в 2004-м их было уже около дюжины, а в 2007-м публичными стали ни много ни мало 66 SPAC-компаний.

Такие известные бизнесмены, как Нелсон Пелтц и Том Хикс, которые по своим каналам могли получить столько денег, сколько захотят, тем не менее тоже сделали себе по такой компашке. За ними последовали менее крупные, типа владельца сети супермаркетов Gristedes Джона Кациматидиса. Он привлек 450 миллионов долларов на основании того, что его знания о растительном масле каким-то образом помогут ему купить компанию по его очистке. Затем ворота открылись, и на рынок хлынул целый поток дельцов со сколь-либо известным именем: Дэн Куэйл, вице-президент при Джордже Буше-старшем, над которым смеялась вся страна, теперь оказался достаточно умен, чтобы привлечь 433 миллиона долларов. Бейсболист Хэнк Аарон помог собрать 200 миллионов для SPAC-компании, которая собиралась работать в области профессионального спорта.

Где-то между Нелсоном Пелтцем и Хэнком Аароном расположился Дэвид Маршалл. Сорокатрехлетний предприниматель быстро сделал состояние на человеческих пороках, открыв первое легальное интернет-казино Youbet.com, которое позволяло людям делать ставки на скачках, не

выходя из дома. Из заработанных там денег он пустил 50 миллионов долларов на развитие спорта, который показал в нулевые самый стремительный рост, - смешанные боевые искусства (это такой эвфемизм для боев без правил). Телеканал Showtime регулярно показывал бои, организованные его компанией Pro Elite, в которых в стальной клетке сходились, например, мастера джиу-джитсу и кунг-фу.

SPAC-компания Маршалла называлась Santa Monica Media. У нее было 100 миллионов долларов плюс большие заемные средства, и все это надо было куда-то разместить. В тотализаторе Дикого Билла она оказалась на первом месте с 205 миллионами долларов.

При этом у Маршалла было не так много времени. Чтобы предприниматели не засиживались на полученных от инвесторов мешках с деньгами, подобные «чеки на предъявителя» имели ограниченный срок действия, обычно полтора года. У Маршалла уже прошло полгода. Поэтому он торопился и, действуя с той же прытью, что я продемонстрировал при покупке Private Air, уже через несколько дней сделал нам предложение. Santa Monica купит Doubledown и Robb Report, объединит их в одну компанию и разместит ее акции на Нью-Йоркской фондовой бирже. Управлять компанией будем мы с Джимом, но с одним условием: Джим будет генеральным директором.

Почему Джим? SPAC-компании были придуманы за четыре года до этого специально для того, чтобы хедж-фондам было где размещать средства. К концу первого квартала 2007 года 12 600 хедж-фондов управляли капиталом в размере 2,3 триллиона долларов, и им уже просто-напросто было некуда девать эти деньги. Они появлялись везде - в киноиндустрии (провалившийся «Посейдон» с Куртом Расселом, провалившийся «Мы - одна команда» с Мэтью Макконахи и др.), спорте (два британских хедж-фонда инвестировали в контракты молодых футболистов), на Бродвее (мюзикл «Блондинка в законе») - абсолютно везде, чтобы продемонстрировать, что они не сидят на месте, и оправдать свое вознаграждение по схеме «2 и 20». Поэтому SPAC-компании были для хедж-фондов манной небесной. Дав им денег, фонды получали дивиденды, право вето на сделки, которые задумает провести компания, и право вернуть деньги, помещаемые в траст, если в течение полутора лет не будет проведено ни одной сделки. Это был безрисковый инструмент, как государственные облигации.

У Маршалла уже была договоренность с Citigroup, что банк предложит акции Santa Monica американским инвесторам. Сделать это будет легче, если

генеральным директором будет не какой-то журналист-предприниматель, а человек, который провел одну из самых успешных в истории медиаиндустрии операций по реорганизации публичной компании, Petersen.

Джим поначалу отказался. Но всякий тренер втайне хочет сыграть еще один сезон, поэтому он себя убедил. Это будет захватывающее предприятие. В США объединенная компания будет выпускать более дюжины журналов, а выручка как раз приблизится к 100 миллионам долларов. Она будет публично торгуемым воплощением рынка предметов роскоши.

«Ты станешь президентом и будешь на самом деле руководить компанией, - сказал мне Джим. - Я побуду гендиректором два года, а потом ты меня официально сменишь».

Через два дня Джим отыграл обратно. Дело в том, что работа гендиректора публичной компании теперь приносила столько же удовольствия, сколько посещение зубоврачебного кабинета. Закон Сарбейнса-Оксли, принятый после краха Enron и ужесточивший правила бухгалтерской отчетности, предполагал, например, уголовную ответственность гендиректора за публикацию недостоверных финансовых данных. (Это, кстати, еще одно объяснение безумной активности и популярности фондов прямых инвестиций, предпочитавших приобретать частные компании или после покупки выводить публичные с биржи.) Джиму только что исполнилось 60 лет, и он был богат, как Крез. Зачем ему была нужна эта головная боль?

В итоге Маршалл согласился, чтобы гендиректором был я. Всего за год до этого я с собственного счета выплачивал зарплату сотрудникам, а теперь мог стать чуть ли не самой влиятельной личностью в бизнесе, связанном с товарами и услугами класса люкс. «Что за безумный мир», - думал я, выглядевший столь же роскошно, сколь выдавая виды автомобильная покрывка. Жена называла мой стиль «незаправленная постель». Пол служил мне шкафом для одежды, полы рубашек постоянно выбивались из штанов. Поскольку большая часть свободного времени теперь уходила на детей, спортом я занимался лишь на галерке стадиона, поглядывая на бейсболистов и потягивая пиво. Свою единственную прихоть - вкусно поесть и попить - я как ресторанный критик удовлетворял бесплатно.

«Тебе придется полностью сменить имидж», - со смехом сказал Магнус. И это была не шутка.



Но для начала нужно было завершить сделку. Мы знали пожелание Дикого Билла. Я сообщил Маршаллу наше: акции на 25 миллионов долларов всем акционерам Doubledown. Я считал это хорошей премией Джиму, Магнусу и другим инвесторам, которые вложили в компанию 10 миллионов. Маршалл со своим окружением прилетел в Нью-Йорк, чтобы мы могли окончательно договориться уже при личной встрече. Она должна была состояться в офисе Citigroup.

Банки вроде Citigroup радовались появлению SPAC-компаний даже больше, чем хедж-фонды. По тем же причинам, по которым Джим не захотел быть гендиректором, компании после принятия закона Сарбейнса-Оксли не хотели проводить IPO, организация которых раньше приносила Citigroup и другим инвестбанкам значительный доход. Поэтому нас встречали как принцев крови и пригласили на двадцать седьмой этаж, который выглядел не как банковский офис, а скорее, как несколько частных ресторанчиков. Именно здесь Citi заключал сделки.

Маршалл и его люди уже ждали нас. Он был всего на несколько лет старше меня, но седеющие виски придавали ему весьма элегантный вид. Мы тепло поздоровались. Взаимное согласие витало в воздухе. Мы сели друг напротив друга, у каждой группы было по банкиру, которые должны были играть роль своеобразных миротворцев.

За богатой трапезой, где блюда подавались на изысканнейшем фарфоре, они представили свое предложение. Мне предлагались пятилетний контракт с зарплатой 350 тысяч долларов, годовым бонусом до 350 тысяч и такое количество опционов на акции, что я едва сдерживал счастливую улыбку. После того как я три года в подробностях описывал компенсационные пакеты, странно было слышать, что теперь такой же будет и у меня. Но это было достойное вознаграждение за ненормированный рабочий день и безумный финансовый риск.

Однако для акционеров, включая Магнуса, Джима, наших сотрудников и многих друзей, инвестировавших в компанию, условия были не столь щедрыми. Они предложили Doubledown акции на 20 миллионов долларов; это показалось неплохим началом, пока мы не услышали, чего они хотят для себя. На сленге Уолл-стрит управленцев SPAC-компаний называли промоутерами, без тени иронии. Маршаллу и его партнерам принадлежало 20 процентов Santa Monica. Согласно их предложению, по завершении сделки их доля в объединенной компании, в которую мы вносили свои активы, даже превышала бы долю акционеров Doubledown - в знак

признания их заслуг в том, что они «нашли» нас. То, что это был стандартный образ действий для SPAC-компании, мы осознали, лишь ввязавшись в это дело.

Но это было еще не все: Маршалл и его люди планировали лично получить опционы еще на 1 миллион акций, 600 тысяч долларов в год за консалтинговые услуги, а если их советы помогут получить дополнительный доход, то и долю от него.

Это было чересчур даже по стандартам прожорливых SPAC-компаний. В течение 20 минут я в дипломатичной форме пытался дать им это понять, но затем Джим, покрасневший как рак, не выдержал. И началась обработка Даннинга», не оставляющая вокруг камня на камне.

«Ничего более дурацкого я никогда в своей жизни не слышал... мы - единственные, кто способен управлять этой компанией... вы, ребята, ни черта не понимаете в этом бизнесе... переговоры идут не в том направлении... рынок никогда на это не клюнет... Вам НЕЧЕГО НАМ ПРЕДЛОЖИТЬ».

Затем он упомянул, что у нас есть и другие потенциальные партнеры. Как и сторонники свободной любви, бизнесмены нулевых считали: чем больше партнеров, тем лучше. Мы никогда не отворачивались от Уэднера и CIVC, и Джим бросил это в лицо Маршаллу и его людям.

Они вытаращили глаза.

«Это была чуть ли не самая странная встреча в моей жизни, - вспоминает Маршалл. - Условия сделки в основном были обговорены заранее. Нельзя посередине переговоров вставать и заявлять, что будешь проводить сделку с другим партнером. Так дела не делаются».

Стараясь разрядить ситуацию, Уэс Уолрэйвен, банкир Citigroup, предложил сделать перерыв и каждой из сторон обсудить ситуацию по отдельности. Затем он вывел представителей Santa Monica из комнаты.

- Я не собираюсь иметь с ними дело, - жестко заявил мне Джим. - Если хочешь, сам с ними договаривайся, я не буду тебе мешать. Но мне они не нравятся.

- Мы всегда действуем заодно, Джим, ты это знаешь.

- Ладно, к черту этих парней.

Когда Маршалл и его люди вернулись, мы уже оделись и направлялись к выходу. Маршалл, казалось, был шокирован; он был готов продолжать переговоры. Но мы вышли вон.

Наш демарш не означал, что мы отказываемся от сделки с Robb Report. В тот же день CIVC и Doubledown сделали совместное предложение: 197 миллионов долларов и готовность быстро закрыть сделку.

\$\$\$

Robb Report был не просто бизнесом Дикого Билла, он был его образом жизни, его имиджем. Билл ездил на изготовленном специально для Robb Report «роллс-ройсе», у него были часы, наверное, от каждой компании, рекламировавшейся в его журнале. Настоящий король роскоши.

«Благодаря этому журналу он вел образ жизни, который никто другой не мог себе позволить, и он привык к нему, - рассказывает один из его бывших подчиненных. - От этого трудно отказаться».

Соответственно, Билл не собирался продавать компанию, не получив свой мультипликатор в 12,5. Наше предложение в 197 миллионов долларов, которое примерно на 600 процентов превышало сумму, которую он заплатил за Robb Report за шесть лет до этого, было отклонено.

Уэднер поменял некоторые его условия, сократив долю, которая должна была пойти акционерам Doubledown, и на следующей неделе мы предложили 202 миллиона. В целых 12 раз больше денежного потока. Пространства для маневра у нас уже не оставалось. Но Билл все равно отказал. Без Santa Monica мы не могли набрать нужную сумму, чтобы получить мультипликатор 12,5, а поскольку GE Capital теперь настаивала, чтобы любая сделка с Robb Report включала Doubledown, Santa Monica не могла провести сделку без нас.

Поэтому Citigroup стал восстанавливать отношения между нами.

«Теперь это твоя сделка, Рэндалл, - сказал мне Джим. - Если хочешь работать с этими парнями, я даю тебе свое благословение, но я не хочу иметь с ними дело».

И я стал с ними работать. Выбор был между маленькой независимой компанией, которая никак не может получить прибыль, и крупнейшим издательским домом, который специализируется на журналах, пишущих о роскоши. Кроме того, я провел некоторые расчеты. Джим заработает

состояние и славу. У Магнуса появится свободная наличность. Сотрудники Doubledown, начинавшие вместе со мной, будут вознаграждены за смелость акциями на шестизначную сумму, да еще получат опционы. А моя доля будет равна почти 4 миллионам долларов. Фактически, я буду стоить как один из моих журналов.

Чтобы восстановить хорошие отношения, мы стали работать без Джима и банкиров - лишь Маршалл, я, плюс к нам присоединился прилетевший из Ванкувера Магнус и правая рука Маршалла Курт Брендлингер из Лос-Анджелеса. Мы встретились на обеде в модном нью-йоркском отеле London, где звезда кулинарных телешоу Гордон Рэмсей открыл свой первый американский ресторан. Нам быстро удалось найти точки соприкосновения. Разница в возрасте у нас составляла максимум несколько лет, у троих были маленькие дети. Мы начали договариваться.

Результат был похож на подготовленный конгрессменами за закрытыми дверями законопроект о расходах, где было роздано всем сестрам по серьгам. Акционеры Doubledown получали свои 25 миллионов долларов акциями, за что топ-менеджеры, включая меня, жертвовали частью опционов. Промоутеры получали сделку, отказавшись от некоторых, хоть и не всех притязаний. Citigroup получал 9 миллионов долларов комиссионных. GE - возможность выдать нам кредит на 120 миллионов. А Билл - свой мультипликатор. Мы предлагали ровно столько, сколько он хотел, - 211,5 миллиона долларов. Короче, все были в шоколаде. Единственным проигравшим, как и в случае с законопроектом, была общественность - в данном случае наивные рыночные инвесторы, которые купят акции компании, набитой переоцененными активами и не умеющей экономить на расходах.

Но Билл вел себя совсем не так, как человек, которому выпал выигрышный лотерейный билет. Он ответил лишь через четыре дня, послав мне, Джиму и Дэвиду Маршаллу холодное как лед электронное письмо:

Мы просим вас подождать до 15 ноября 2007 года, чтобы получить обновленную бизнес-информацию. Мы уверены, что, начиная с этой даты сможем в течение предложенного вами времени обсудить все вопросы и предоставить вам всю информацию, необходимую для завершения сделки.

Перевожу: Билл больше не настаивал на своей сумме. Да, он получил свой мультипликатор, но у нас были все основания опасаться, что он

представит нам пересмотренные (конечно, в сторону повышения) показатели денежного потока. Нужно признаться, мы даже не были удивлены. Мы уже договорились при необходимости поднять предложение до 220 миллионов (мультипликатор больше 13!), понимая, что Santa Monica, учитывая все необходимые процедурные шаги и исполнение регулирующих норм, нужно как можно скорее вложить деньги в дело.

Пока мы ждали новых показателей от Билла, я отправился в долину Напа\*, чтобы совместить приятное с полезным - договориться о мероприятии для Private Air в месте, возбуждавшем мою страсть к хорошей еде и вину. Предварительно я уже разговаривал с руководством аэропорта округа Напа о том, чтобы арендовать его на выходные в 2008 году. Днем мы хотели устроить там распродажу самолетов, а вечером провести ужин с дегустацией вин.

Ища спонсоров для этой вечеринки, я заехал в Napa Valley Reserve, первый в мире «винный загородный клуб». За 150 тысяч долларов в виде членского взноса плюс ежегодные доплаты вы получали часть виноградника, которая обозначалась вашим именем и использовалась для производства вина (до 75 ящиков), которое вы могли назвать как угодно и придумать ему какую угодно этикетку. Люди, у которых было все, теперь могли получить и собственную мини-винодельню.

Парковка, на которой я оставил арендованный «хендай», была мечтой Магнуса: «Астон-Мартин-VS-Вантидж», «Бентли-Континентал-джей-ти-Спид», «Феррари-599» и новый «Ауди-Р8». На табличке около блестящей белой палатки красовалась надпись: «Добро пожаловать на тест-драйв автомобиля года Robb Report».

«Возможно, это судьба», - подумал я и поспешил в административное здание на встречу с Филипом Норфлитом, директором Napa Reserve. Ожидая его в конференц-зале, я пожирал глазами скопище бутылок, оформленных по прихоти их владельцев: фамильный герб, фотографии детишек, ничем не примечательные картинки или деревья и виноградная лоза. И тут я увидел знакомое лицо: Дикий Билл. Значит, он тоже член этого клуба. На этикетке он был изображен в виде древнеримской статуи, с его плеч свисала тога, а на лысой голове красовался лавровый венок, как у Юлия Цезаря. Или Нерона. Император роскоши.

\* Напа - плодородная долина на западе Калифорнии с центром в городе Напа, крупнейший район виноделия в США.

Поговорив с Филипом, я зашел в палатку и тут же столкнулся с Биллом. Аве, Цезарь! Он посмотрел на меня как на Брута. Уже три недели он тянул с ответом, не говоря ни да ни нет, и вдруг я появляюсь на его мегамероприятии, за 5 тысяч километров от места нашей последней встречи, и вторгаюсь в его клуб.

- Рэндалл? Ты что здесь делаешь?

- Встречался с Филипом по поводу мероприятия, которое мы вместе организуем, - быстро выговорил я, стараясь в одном предложении показать, что я не преследую его и не сижу без дела, дожидаясь его звонка.

- О'кей.

Он замолчал, думая, что же еще сказать. Вариант номер один мог бы быть таким: «Слушай, поскольку ты скоро будешь руководить этим бизнесом, пошатайся тут, посмотри, как все работает». Вариант номер два: «Мы все еще собираем данные, сводим цифры - давай, как планировали, через неделю посмотрим, как обстоят дела». Но Билл выбрал вариант номер три:

- Что ж, было приятно тебя видеть.

Перевожу: «Катись отсюда подальше».

И все сразу стало ясно. Не будет никакой публичной мегакомпании, издающей журналы о роскоши. Не будет ни выплат сотрудникам, ни бонусов для меня, ни ликвидных средств для Магнуса, ни комиссионных для Citigroup, ни прибыли для Маршалла. Игрушки Билла останутся при нем.

«Предприниматели могут испытывать иррациональный оптимизм относительно своей способности чего-то добиваться, - рассуждает Маркус Уэднер. - CurtCo потеряла связь с реальностью».

Пользу из этой истории извлек только Джим. Он за всем наблюдал и брал на карандаш. К концу года он сделал свою собственную SPAC-компанию, China Holdings, и привлек 127 миллионов долларов для поглощений на Дальнем Востоке. Дженнифер спросила меня, что я чувствовал, лишившись из-за потерявшего связь с реальностью Билла Кертиса уже было полученных акций на миллионы долларов и зарплаты, больше подходящей для футболиста. Я был разочарован, но не расстроен. Doubledown теперь была крутой компанией, и казалось, что эта крутость обязательно принесет ей успех. Такова была, с моей точки зрения, объективная реальность.

\$\$\$

К 2007 году эмират Дубай с населением 1,5 миллиона человек уже вовсю строил небоскреб Burj Dubai, который станет самым высоким на Земле, открыл первый в мире крытый горнолыжный курорт и представил искусственный архипелаг в форме карты мира стоимостью 14 миллиардов долларов; на строительство каждой «страны» требовалось 200 миллионов. Еще одним подтверждением того, что столица арабского капитала встала в один ряд с крупнейшими финансовыми и деловыми центрами мира, стало, как писала местная пресса, заключение компанией Doubledown Media соглашения о выпуске двух своих ведущих журналов, Trader Monthly и Dealmaker.

В конце 2007 года Дубай был идеальным местом для наших изданий: он демонстрировал ничем не стесненный, самоподпитывающийся рост во всех направлениях, возникший на пустом месте, лишенном каких-либо ресурсов, за исключением отваги и амбиций.

Неудача с покупкой Robb Report вернула нас к необходимости решать насущные задачи. Успеха следовало добиваться за счет расширения бизнеса, а не приобретений. Поскольку у нас был неиссякаемый источник средств в виде Джима, эта задача не казалась такой уж сложной. В 2007 году деревья все еще росли до небес, и, как показывали наши прогнозы относительно бонусов финансистов, даже увеличивающееся число дефолтов по мусорным высокорискованным ипотечным кредитам и облигациям не могло затянуть горизонт тучами.

Международная экспансия стала моей страстью. Лондонское подразделение готовилось к выпуску Dealmaker UK, а вскоре после Дубая мы заключили лицензионное соглашение на издание журналов в Бразилии. Я нашел заинтересованные в сотрудничестве стороны в России, Индии и Китае, а издатели из Южной Кореи, Германии, Франции и Японии сами нашли меня. В каждой развитой и развивающейся стране появлялись свои Стиви Коэны и Стивы Шварцманы, а у нас был готовый шаблон, в который мы могли их вписать.

Все эти страны связывались в единую сеть с помощью наших сайтов и ежедневных электронных бюллетеней. Мы экспериментировали с приложениями для мобильных телефонов и доставкой цифровых версий изданий, создали отдел по организации мероприятий. Ну и, конечно, готовили новые журналы. Нашими читателями уже были трейдеры,

торговавшие корпоративными ценными бумагами, и бизнесмены, покупавшие и продававшие сами компании. Наступала очередь тех, кто руководит компаниями.

В ноябре 2007 года появился Corporate Leader. Как и раньше, мы организовали вечеринку по уже отработанной схеме: 500 человек в костюмах пили текилу Patron и коньяк Hennessy и рассматривали модели частных самолетов. Правда, в новом месте - ресторане Four Seasons.

На этом мы не остановились. Вместо того чтобы сократить убытки, которые приносили Диди Моррисон и так и не вставший на ноги Private Air, мы снова вдвое увеличили ставку и выпустили Private AirMart, глянцевого журнал для «бережливых», в котором рассказывалось о подержанных самолетах. Затем появился первый журнал о конкретном продукте, Cigar Report, который хорошо стыковался с другими нашими изданиями, развивая образ жирных котов и их привычек.

Журнал о сигарах возник благодаря любезности Аарона Сигмонда, который поначалу хотел быть у нас «директором по роскоши» (должность с таким названием существовала в Robb Report). Правда, надо сказать, что он еще меньше подходил для этой должности, чем я: представьте себе голову комика Гручо Маркса с огромными накладными усами и бровями на теле фиолетового динозаврика Барни. Свои письма он подписывал «Сиг», но, как я быстро узнал, задав несколько наводящих вопросов, друзья называли его Уилбур по прозвищу пухлого поросенка в фильме «Паутина Шарлотты».

Когда Поросенок Сиг появился на моем горизонте, я тайно проверил его таким же образом, каким Джим Даннинг когда-то проверял меня, - правда, с противоположным результатом. Из трех человек, которым я позвонил с вопросом, можно ли его взять на работу, один ответил двумя словами («Категорически нет»), другой стал потчевать меня историями о его тратах, а третий сказал: «Гарантирую, вы уволите его в течение полутора лет».

Но у него все-таки имелось достоинство: он был высококлассным специалистом в том, что касалось одной важной рекламной категории, - сигар. Три месяца я его игнорировал, но желание ускорить рост выручки взяло свое. Репутация, терпение, сфокусированность бизнеса - все приносилось в жертву ради необходимости показать стопроцентный рост. Срочность взяла верх над дисциплиной, и я пригласил его на неполный



рабочий день, только на комиссионных и без дурацкой должности директора по роскоши.

Поощряемые Джимом, во второй половине 2007 и начале 2008 года мы наняли более 20 человек, большинство которых занимались обеспечением роста доходов. Культурный сдвиг ощущался весьма остро. Между людьми, начинавшими работать со мной, руководствуясь верой в общее дело, и новыми сотрудниками с их корыстными интересами в мире роскоши возникали серьезные трения. На еженедельных совещаниях по вопросам продаж прежние, так нравившиеся нам решения типа договориться с рекламодателями о спонсорстве шикарной вечеринки в Four Seasons ныне воспринимались как символы «дешевизны» нашего бизнеса.

Это было верно лишь наполовину. Учитывая стремительную экспансию, мы продолжали вести дела на удивление экономно. Однако расходы все равно росли. Если раньше на зарплаты нужно было раз в две недели отчислять 75 тысяч долларов, которые в экстренных случаях я выплачивал из собственного кармана, то теперь зарплатный бюджет раздулся до 250 тысяч. Чековая книжка Джима была по-прежнему широко открыта, но лишь при условии, что новая армия продавцов сможет быстро обеспечить экспоненциальный рост выручки.

На что мы не тратили денег, так это на административные расходы, и это, без сомнения, шло мне во вред. Мой безумный день начинался в 9 часов утра со звонка Джима, продолжался чередой бесконечных встреч, заседаний и совещаний до восьми вечера, после чего у меня оставался час поиграть с детьми, пока они не пойдут спать. Далее следовал быстрый ужин, после чего, извинившись перед все сильнее обижавшейся на меня Дженнифер, я шел до часу ночи редактировать на ноутбуке различные журналы.

Я убедил себя, что все это не зря.

# 8

## *Схватка*

*(середина-конец, 2007 года)*

В апреле 2007 года мы провели масштабное исследование: тысяча читателей *Trader Monthly* и *Dealmaker* ответили на 150 вопросов о своих потребительских привычках, рассказали, насколько значима для них роскошь» и что влияет на их решения о покупках. «Мы словно аборигены в Новой Гвинее: яркие перья в волосах говорят о нашем статусе», - объяснил один респондент. Другой, говоря о часах, выразился еще более прямолинейно: «Чтобы передать ощущение успеха и привлечь капитал, трейдерам необходимы роскошные часы».

Больше всего меня поразили их ответы на вопросы о недвижимости. Примерно у 40 процентов было несколько жилых домов и квартир; у четверти - четыре или более. Около половины собирались инвестировать в недвижимость в течение ближайшего года, примерно столько же владели жильем в инвестиционных целях. Между тем мания на рынке жилья достигла апогея, через несколько месяцев начнется обвал на рынке высокорискованных ипотечных облигаций. Но наши читатели, считавшиеся самыми сообразительными в финансовых вопросах, продолжали подпитывать эту манию, впаривая заемщикам кредиты «ниндзя» (NINJA - No Income, No Job, No Assets; для их получения не требовалось подтверждение дохода, работы, наличия активов) и переупаковывая их в торгуемые инструменты, которые можно было назвать порождением Франкенштейна. Как ни невероятно это звучит, они покупали собственное дерьмо.

Все это было как нельзя кстати для Рэйзи Хаас, которая, просматривая выпуски Trader Monthly, пыталась понять, как ей лучше всего сбыть несколько многоквартирных зданий с элитными апартаментами.

Ее компания, Extell Development, была еще одним продуктом нулевых; ее история практически в точности повторяла историю Doubledown, хотя там ставки были несравнимо выше. Нью-йоркский торговец бриллиантами Гэри Барнетт (урожденный Гершон Святыцки) занялся недвижимостью, воздвигнув пятидесятиэтажное здание W Times Square в 2002 году. Затем он договорился с Carlyle Group, чтобы в союзе с ней приобрести у Дональда Трампа кусок земли на западе Манхэттена за 1,76 миллиарда долларов; это стало самой дорогой покупкой земли под жилищное строительство в американской истории. Теперь Extell возводила не менее шести зданий высотой в основном около 50 этажей. И ей нужно было найти тысячи покупателей на элитные квартиры ценой не менее 1 миллиона долларов.

Появившись из ниоткуда, они сразу же вошли в пятерку наших крупнейших рекламодателей. Когда от имени Extell с нами связалось медиабаинговое агентство, мы отнеслись к этому очень серьезно.

Рэйзи Хаас была интересным персонажем. Она не училась в университете, но управляла зданием в Даймонд-Дистрикт\*, бывшем обиталище Барнетта; там он и нашел ее. Теперь тридцатилетняя мать двоих детей числилась старшим вице-президентом Extell по развитию и управлению проектами. Ее напористость и эксцентричность, выделявшиеся даже на фоне заполонивших этот бизнес жуликов, заслужили ей прозвище Безумная Рэйзи.

Пока мы ждали Рэйзи в переговорной, ее заместители говорили о ней с почтением («Это честь для вас - она никогда ни с кем не встречается!») и страхом («Не жмите ей руку - она очень религиозна и считает, что не должна касаться постороннего мужчины»). Когда она наконец появилась (тяжелая челюсть перетекала в толстую шею, которая растворялась в туловище), мы поняли: нас ждет жестокое разочарование. В реальности оно оказалось просто жесточайшим.

- Я хочу поделиться с вами уаскошной идеей, - прокартавила она.

Она держала недавний номер Trader Monthly, открытый на разделе Эффективность», где мы рассказывали о хобби или оригинальных занятиях

\* Diamond District (Бриллиантовый квартал) - район в Нью-Йорке, где сконцентрированы производство и торговля ювелирными изделиями.

трейдеров, таких как гонка на парусных яхтах или музыка, которые помогали им оттачивать свое трейдерское мастерство. В данном случае в статье «Схватка\* и ярость» рассказывалось о специалисте по арбитражным сделкам Уоррене Роджерсе, который для сохранения и развития своих способностей играл в регби. «Три главных качества трейдера - агрессивность, сосредоточенность и решительность, - приводились в статье слова Роджерса. - Эти же качества необходимы и хорошему регбисту».

- Вы пуиготовились?

Ради большей драматичности она сделала паузу.

- Эта история показалась мне очень интесесной. Мы хотим устроить матч по уэгби: туэйдевы пуотив Extell.

После чего, со всеми подробностями, она нарисовала нам следующую картину. Свежее воскресное утро. Регбисты с Уолл-стрит, до сих пор скрывавшие свои спортивные наклонности, но объединившиеся для предстоящей битвы, несколько недель перед этим тренируются, чтобы сойтись со своими главными соперниками - девелоперской компанией, о которой никто из них никогда не слышал. И вот, после жаркой схватки, все игроки идут восстановить силы за кружкой (бутылкой? банкой?) пива, жарко обсуждая подробности только что состоявшегося матча, и, полные вдохновения, тотчас соглашаются купить апартаменты по цене 21 500 долларов за квадратный метр.

Пока она излагала эту глупейшую в истории маркетинга объектов недвижимости (да и спортивных мероприятий) идею, я размышлял о том, что все это говорит о ситуации в фондах прямых инвестиций, которые, как и хедж-фонды, не могли найти применения доверенным им деньгам: половина пенсионных, университетских и благотворительных фондов, а также богатейшие люди Америки полагаются на могущественный Carlyle Group... Carlyle Group полагается на Гэри Барнетта... а Гэри Барнетт полагается на Рэйзи Хаас, провидицу из сектора жилой недвижимости / проповедницу регби.

Впрочем, глупость порой открывает неожиданные возможности. Я встретился взглядом с недавно пришедшим к нам Пэтом Шэнноном. Долгосрочные перспективы журнальной отрасли выглядели ужасно, единственным ярким, но эфемерным пятном были издания, рекламирующие товары и услуги класса люкс. Doubledown нравилась GE Capital, Santa Monica Media и им подобным, так как, несмотря на то что печатная реклама

\* Схватка - ситуация в регби, когда команды, выстроившись друг напротив друга, бросаются вперед в попытке захватить мяч, вброшенный в образовавшийся между ними коридор.

по-прежнему приносила три четверти доходов, ее главным активом были различные сообщества на базе журналов. Наша база данных включала 400 тысяч самых влиятельных людей в мире, около 150 тысяч из которых активно подписывались на электронные инвестиционные бюллетени и платные сайты, приходили на мероприятия. Шэннон, который работал с Джимом Даннингом еще в Petersen, должен был помочь Doubledown вырваться из журнального гетто и превратить нашу бесконечную череду бесплатных вечеринок и мероприятий в прибыльный бизнес.

Нашей любимой и пока не реализованной идеей была организация боксерского матча на Уолл-стрит. В Чикаго Trader Monthly уже помогал рекламировать и искать спонсоров для мероприятия «Милосердие на ринге», в рамках которого более 10 лет проводились бои между трейдерами, а сборы направлялись в местный приют для сирот. В Лондоне мы организовали поддержку для «Бойцовской ночи хедж-фондов», в ходе которой удалось собрать 300 тысяч долларов для «Операции “Улыбка”» (эта благотворительная организация посылает хирургов в бедные страны для исправления не требующих сложных операций врожденных физических дефектов у младенцев).

В конечном итоге у нас был план провести собственное масштабное мероприятие в Нью-Йорке, который также захлебывался от денег и тестостерона. Единственное, чего нам не хватало, - генерального спонсора.

Главное правило при общении с выгодными рекламодателями - всячески демонстрировать, что их шутки смешны, а идеи - бесподобны. Шэннон немного польстил самолюбию Рэйзи, после чего сместил акценты.

- Рэйзи, это действительно замечательная идея, - сказал он и, в свою очередь, подмигнув мне, тоже сделал драматическую паузу. - Но знаете, не менее интересным, чем регби, мог бы стать... - Он сделал вид, будто боксирует. - Мы заметили, что на Уолл-стрит любят бокс. И вместо того, чтобы трейдерам сражаться с агентами Extell, им лучше было бы сразиться друг с другом.

Так родился Благотворительный чемпионат Уолл-стрит - Extell по боксу. Шэннон за один день подготовил предложение для Extell.

Пятьсот трейдеров. Ужин. Дресс-код - смокинг. Пять-семь целевых благотворительных программ, каждый бой - для одной из них. И, что для Extell важнее всего, мы заманим нашу аудиторию в их баснословно дорогие коробки под небесами: отбор кандидатов будет проводиться в нескольких домах Extell, где для этого будут оборудованы обклеенные их рекламными материалами помещения. У спонсора мы просили 300 тысяч долларов, в эту сумму было включено значительное количество рекламы, которую Extell в любом случае купила бы. На эти деньги мы проведем мероприятие, где Extell

будет представлена во всей красе в качестве генерального спонсора. Даже если они не продадут таким образом свои апартаменты, они получают отличный пакет маркетинговых услуг. Мы брали на себя некоторый риск (чтобы не оказаться в убытке, нужно было продать достаточно билетов и привлечь других спонсоров), но, если получали прибыль, вся она оставалась нам. Extell также обеспечивала благотворительным организациям контракт с нами на 40 тысяч долларов. Рэйзи потом даже предложила перечислить на благотворительность 3 процента от стоимости каждой квартиры, купленной участниками мероприятия.

«Она думала, это поможет нам привлечь председателей советов директоров и президентов крупных банков», - вспоминает Шэннон.

Мы подтвердили, что согласны на эти условия, и разослали электронные письма по нью-йоркской базе данных. В теме сообщения было написано: «Кто хочет побоксировать для благотворительности?» Тут же откликнулись целых 120 добровольцев. Удивительное свидетельство кипучей энергии наших читателей, их жажды крови - ах да, и, конечно, жажды помочь тем, кому меньше повезло в жизни.

Этот проект также стал удивительным свидетельством царящих в секторе недвижимости нравов. Излюбленная тактика этих беспощадных дельцов заключалась в том, чтобы вовлечь клиента в сделку по приобретению жилья (скажем, спровоцировав его на продажу старого), а затем, пользуясь его уязвимостью, изменить условия договора. Разослав трейдерам письмо, мы оказались вовлечены в сделку. Условия были оговорены и согласованы, мы подписали договор и отправили его в Extell, но Рэйзи почему-то все никак не могла украсить его своим Джоном Хэнкоком\*.

Тут неожиданно появился Гэри Барнетт, который захотел переговорить со мной лично. Оказалось, что сделка еще не согласована. Все оговоренные условия Барнетт принимал - за исключением того, что он хотел еще и половину прибыли. Рискуем мы, зарабатывают они. А почему бы им тогда не отдать нам долю в апартаментах, которые мы поможем им продать? На том конце провода, фигурально выражаясь, пожали плечами: Мы предлагаем большие деньги. Для вас, ребята, это хорошая сделка».

К сожалению, учитывая наше желание пробиться в бизнес по организации дорогих мероприятий, он был прав. Я был взбешен. Мы действовали исходя из принципа, что рукопожатие и устная договоренность

\* Джон Хэнкок (1737-1793) - американский государственный деятель, сторонник Американской революции, первый губернатор штата Массачусетс. В американской культуре получил большую известность за особо крупную подпись на Декларации независимости США, благодаря чему словосочетание «Джон Хэнкок» стало синонимом слова «подпись».

имеют какое-то значение, что мы стали партнерами. Я думал, что имею дело с Carlyle Group; но с культурной точки зрения Барнетт так и остался жуликом из Даймонд-Дистрикт.

\$\$\$

Каждый год, составляя рейтинг Trader Monthly 100, мы стояли перед дилеммой, куда поместить Кристофера Хона, управляющего лондонским хедж-фондом Children's Investment Fund. Миссия фонда была столь же необычна, как и его название - Детский инвестиционный фонд. Хон, сын водителя такси, получивший степень мастера делового администрирования в Гарварде, делал деньги. Его жена Джейми Купер-Хон, познакомившаяся с ним в Гарварде, в Школе Кеннеди, где изучала государственную политику, эти деньги тратила. Но не на обычные для трейдеров вещи (Хон носил часы за 20 долларов, снимал квартиру в Лондоне и в офис ездил на метро), а на борьбу со СПИДом, детской бедностью и развитие в странах третьего мира. С 2003 года до конца десятилетия эта необычная пара - рыночный гигант и благодетельница - передала на благотворительность более 1 миллиарда долларов бонусов своего хедж-фонда.

Но самое интересное в Крисе Хоне заключалось не в этом. Помогая голодным детям, он одновременно приобрел славу одного из самых легендарных ублюдков в финансовой индустрии, а это кое о чем говорит.

- Его нельзя назвать приятным человеком, - рассказывал топ-менеджер Уолл-стрит, знакомый с его деятельностью. - Его не волнуют деньги. Его волнует только выигрыш.

Хон до слез доводил сотрудников, а компании, в которые инвестировал, подвергал публичным пыткам: он был из нового поколения инвесторов-активистов, которые покупают долю в компании, а затем всеми способами заставляют руководство предпринять действия для повышения ее капитализации. Для одного из великих невоспетых филантропов последних 50 лет альтруизм был лишь предлогом для реализации своих природных склонностей: ему нравилось вытряхивать душу из другого человека. Благотворительность - весьма кровавый спорт.

Феномен Криса Хона помогает найти ответ на вопрос, почему 120 трейдеров так быстро откликнулись на наш призыв и почему ключевым словом в этом проекте было «благотворительность». Для некоторых благотворительность означает именно то, что описывается этим словом. Но

для многих из этих парней участие в благотворительной акции было лишь еще одним способом (как, собственно, и само делание денег) показать, кто же самый крутой на Уолл-стрит. Еще одним способом посоревноваться.

Обычно благотворительное мероприятие проходит в виде ежегодного званого ужина, на котором прославляют достижения данной организации и обязательно отдают честь присутствующему здесь же представителю мира финансов. Так Уолл-стрит участвует в жизни общества. Весной и осенью в крупнейших финансовых центрах благотворительные торжества проходят чуть ли не каждую неделю. Когда я читал, что какой-нибудь благотворительный фонд выбрал «человека года», мне представлялся, скажем, суперизвестный киноактер, который после тяжелого рабочего дня целую ночь разливал суп по мискам вдов и сирот.

В реальности дело происходило так: благотворительная организация находит какого-нибудь финансиста, выказавшего заинтересованность в том, чем она занимается. Она говорит ему, сколько денег хочет получить, и будущий «Человек года» дает обещание искомую сумму предоставить. Затем он привлекает знакомых: его друзья покупают билеты, или, что более вероятно, ищущие его благосклонности компании выкупают целые столы плюс страницы в «программке», которая в реальности представляет собой лишь свалку тщеславных реклам торговцев или партнеров, пытающихся лизнуть задницу «Человеку года». Вот так и получается: благотворительная организация формирует свой бюджет, а титан финансового мира наслаждается всеобщим вниманием и тем, что проявил добродетельность.

Главным событием благотворительной жизни на Уолл-стрит было, без всякого сомнения, ежегодное торжество в Фонде Робина Гуда. Король хедж-фондов Пол Тюдор Джонс основал этот фонд в 1988 году, через год после того, как грандиозный обвал рынка принес ему состояние и сделал его знаменитостью, а также через шесть лет после того, как он инициировал гонку вооружений среди владельцев особняков в Гринвиче, купив дом за 11 миллионов и разобрав его. Фонд, как и предполагает его название, помогал бедным ньюйоркцам. Список 29 членов его совета директоров читался как справочник лидеров финансового мира, от Стиви Коэна до генерального директора Goldman Sachs Ллойда Бланкфейна. Чтобы немного разбавить их, в фонд также пригласили актрису Гвинет Пэлтроу и тележурналиста Тома Брокау.

На мероприятие в 2007 году собрались 4 тысячи гостей, которые заплатили в среднем по 3 тысячи долларов за билет, чтобы посмотреть, как



конференц-центр Jacob Javits превратится в городской Шервудский лес. Дизайнер Дэвид Старк построил из 200 тысяч бумажных кофейных стаканчиков замок чуть ли не в натуральную величину, возвел из проволочных каркасов гигантские деревья, на которых в качестве листьев висели зеленые лотерейные билеты (стерев защитное покрытие, можно было прочитать информацию о фонде), и установил в баре палатки в средневековом стиле.

Главным событием вечера был аукцион. Четыреста десять столов, украшенные 10 тысячами белых гортензий, были разбиты на четыре группы. В центре была небольшая сцена, на которой расположились аукционист Sotheby's Джейми Найвен и комик Джон Стюарт. В руках у всех собравшихся были светящиеся зеленым неоновым светом палочки, плясавшие во время торговли, как светлячки.

- Итак, 10 тысяч! - прокричал Найвен, неистово тыча палочкой в выставленный сертификат, по которому можно было слетать на частном самолете на тренировочную базу New England Patriots для встречи с капитаном Томом Брэйди. - 10 тысяч, двадцать, тридцать, сорок, пятьдесят, шестьдесят, семьдесят, восемьдесят, девяносто, 100 тысяч... 300 тысяч в дальней части зала.

На это ушло ровно четыре секунды.

Брэйди собственной персоной стоял на сцене и вместе со Стюартом старался завести толпу.

- 380 тысяч - от старого друга, - сказал Найвен, взмахнув палочкой.

- Нужно пятьсот! - вскричал Брэйди.

Оказалось, голос футболиста может создавать деньги из воздуха - тут же последовала заявка в полмиллиона долларов. Затем 560 тысяч. Продано!

Ставки росли. Ужин на десятерых, приготовленный известным поваром Марио Батали? Продан за 1,3 миллиона! Поездка на Олимпиаду в Пекин в следующем году, где вы встретитесь с ведущим шоу «Сегодня» Мэттом Лоуэром и капитаном женской команды по европейскому футболу? Продано за 2,2 миллиона!

- Дайену! - в какой-то момент вскричал на иврите Стюарт. В вольном переводе это означает «даже если бы мы получили меньше, этого было бы достаточно». И вправду, эти абсурдные ставки нельзя было считать экономически обоснованными. Но и чисто альтруистическим способом

направить деньги на благотворительность они тоже не были, ведь при желании это можно было сделать тихо и анонимно. Нет, это был способ сделать правильное дело - под одобрительными взглядами всех твоих друзей и конкурентов.

Самый интересный лот вечера был разыгран в самом конце. Фонд привлекал деньги для повышения квалификации учителей в государственных школах Нью-Йорка. Торги открыл сам Пол Тюдор Джонс, спросивший, кто присоединится к нему и пожертвует 1 миллион долларов. Двадцать три человека подняли свои светящиеся палочки. А кто пожертвует 250 тысяч? Еще двадцать два. Организаторы мероприятия лихорадочно записывали номера столов и имена. То, что Джонс в реальности выставил на аукцион, называлось «признание». Чем больше денег дашь, тем дольше и сильнее будешь выделяться из толпы таких же, как ты. Здесь во всем блеске проявила себе иерархия Уолл-стрит, и 4 тысячи человек стали свидетелями этого шоу.

Общий сбор тем вечером составил 71 миллион долларов. Уолл-стрит могла чувствовать себя вполне удовлетворенной. Тут на сцену вышла группа Aerosmith и дала полуторачасовой концерт. Солист Стивен Тайлер, в черной майке и прочих атрибутах рокера, чувствовал себя вполне комфортно в этой толпе.

Вскоре он появится на обложке Private Air.

По сравнению с этими показушниками наши журналы были просто бедными родственниками. Мы по-прежнему несли убытки и не могли делать благотворительные взносы напрямую, но использовали все свое влияние, чтобы продвигать эту тему. В журналах была колонка «Мой взнос», где крупные финансисты могли рассказать, кому они помогают и почему. Редактор Рич Блейк стал присуждать призы лучшим благотворительным и прочим социальным мероприятиям года. Зачастую мы шли еще дальше и писали о трейдерах, оказывающих регулярную помощь в какой-то конкретной области. Например, в течение трех лет мы помогали Даню Ю из Lava Trading, с которым меня познакомил общий друг, проводить ежегодный сбор участников Instinet, одной из первых электронных бирж. Мы находили площадку, организовывали доставку выпивки и освещение в СМИ этих встреч; на них он собрал для благотворительного фонда «Комната чтения» достаточно средств, чтобы построить более десятка библиотек в странах третьего мира

Другим нашим любимцем был тридцатипятилетний Стив Дробни, фанат серфинга с волосами песочного цвета, который руководил фондом Drobny Global в Манхэттен-Бич, штат Калифорния. Его бизнес строился на поиске невероятностей, и это было вполне объяснимо, учитывая, что его фамилия и фамилия его партнера (и не родственника) Андреса Дробни, бывшего главного стратега Credit Suisse, занимала 64 437-е место в Америке по распространенности. Вдвоем они прочесывали рынки на предмет торговых аномалий, а хедж-фонды выстраивались в очередь и платили по 50 тысяч долларов в год и даже больше за право присутствовать на их презентации макроэкономических трендов.

Каждый год Стив Дробни превращал ее в конференцию, на которой представители элиты индустрии хедж-фондов откладывали в сторону оружие и обсуждали друг с другом торговые стратегии. В 2007 году он провел ее в только что открывшемся роскошном отеле Wynn Las Vegas, строительство которого обошлось в 2 миллиарда долларов. Чтобы собрать деньги на финансирование образцовой деревни на Гаити, Дробни организовал турнир по покеру. Участие в нем стоило 5 тысяч долларов. Приз - «мерседес» с откидным верхом и билет на финал Мировой серии покера стоимостью 10 тысяч долларов. Ну и, конечно, возможность покрасоваться перед такими же, как ты. Покер очень похож на трейдинг, за одним важным исключением: если торговля ведется тайно, а результаты записываются в компьютерные таблицы, то здесь идет открытое сражение, за которым могут наблюдать другие.

Что касается собственно благотворительности, Дробни воплотил теорию на практике: годом ранее они с женой усыновили сироту с Гаити. Trader Monthly активно помогал ему, приглашая спонсоров и освещая турнир. В знак благодарности Дробни пригласил меня в Вегас, чтобы потусоваться и поиграть. Дженнифер, страдавшая из-за моего графика, в котором было место только на работу и игры с детьми, провожала меня напутствием: «Потрать время с толком».

Но на открытии, среди блюд с устрицами и суши, казалось, что это вряд ли получится сделать. Хотя Дробни пригласил меня с условием, что ни одно из сказанных на конференции слов не попадет в печать (то, что происходит в Вегасе, остается в Вегасе), большинство присутствующих относилось ко мне так, словно я был заражен каким-нибудь птичьим гриппом. Ничто так не напрягает профессиональных финансистов, как присутствие журналиста. Поэтому я почти весь вечер провел с еще одним приглашенным, не

принадлежавшим к трейдерской братии, - финансовым историком Найаллом Фергюсоном, с которым обсуждал связь между покером и рынками.

В Нью-Йорке я раз в месяц играл в покер с друзьями, но по небольшим ставкам: выигрыш или проигрыш 40 долларов за ночь был из ряда вон выходящим. Зато мы очень любили придумывать покерные деривативы с экзотическими названиями, например, «Вверх-вниз на eBay» (пасующий может выставить свои карты на аукцион для остающихся) или «Изнасилование» (агрессивная торговля, зачастую ведущая к значительным убыткам). Конечно, сотню трейдеров, собравшихся следующей ночью на игру под люстрами гранд-холла Wynn, это бы не впечатлило.

Но у меня был лучший учитель из всех собравшихся в зале. Наш колумнист по покеру и трейдингу Джонни Чэн дал мне совет: будь гиперагрессивным. Нынешний турнир длился три часа (в отличие от десятидневной Мировой серии), что делало безрассудность добродетелью.

Учитывая происходящее в Doubledown, да и в мире, мне такое поведение казалось естественным. Поэтому, когда у меня была хорошая комбинация карт, я делал большие ставки, но лишь после того, как удавалось вытрясти из противников немного легких денег. Когда же комбинация была плохой, я делал ставки еще больше, обманывая своим блефом людей, управлявших активами на миллиард долларов, и демонстрируя то, что они уважали, - превосходящую силу. Через полтора часа игры мне удалось получить большую часть фишек в зале.

Зрители в три ряда окружили стол, за которым 10 игроков собрались на финальный раунд. Как это ни странно, я продолжал понемногу выбивать из игры финансовых гениев, включая Андреса Дробни, получившего степень доктора в Кембридже. В конце концов за столом остались лишь я и молодой, коротко стриженный трейдер Джейсон Селф из чикагской компании HFR Asset Management. Мы сражались за «мерседес», шанс сыграть с самим Джонни Чэном, за приз в 8 миллионов долларов - ну и, конечно, за возможность называться лучшим картежником в хеджевом королевстве.

Первые 20 минут игра шла с переменным успехом, а затем состоялся решающий раунд. Мне пришел туз и девятка червей; у него были туз и четверка разных мастей; крупье выложил на стол туза и двойку червей. Все мои фишки и большая часть его были сложены в банк. Это означало, что у меня был девяностопроцентный шанс выиграть этот круг, а затем девяностопроцентный шанс окончательно выбить его, учитывая небольшое

количество оставшихся у него фишек. Его единственная надежда заключалась в еще одной четверке. Я уже видел, как обменяю свой «субару» 1997 года с пробегом более 150 тысяч километров на новехонький «мерседес».

И вдруг - ужас: выпала четверка. Селф поймал удачу. Но катастрофы еще можно было избежать: оставалась одна карта, и выпали мне любые черви или любая девятка - и вот я с новой машиной. Прежде чем выложить вытасенную карту на стол, крупье заглянул в нее и расплылся в улыбке.

Снова четверка. Хотя шансы на выигрыш у него были примерно такими, как вероятность попадания двух не связанных друг с другом Дробни в одну компанию, он уничтожил меня за один крут, получив две счастливые карты.

Занявшему второе место полагался морской круиз. Неплохо, конечно, но, когда я сравнил это с выигрышем Селфа (около 70 тысяч долларов), я пал духом. Все в точности как на рынке: второе место - это наказание.

Или нет? Дробни организовал прощальную вечеринку в ночном клубе Myst, где место для самых состоятельных посетителей, прямо под искусственным водопадом высотой в три этажа, огородили бархатными тросами. Красивые девушки в откровенных платьях выстроились по периметру, надеясь поймать взгляд какого-нибудь трейдера и присоединиться к нашему гулянию.

Но хеджерам, к разочарованию девушек, больше хотелось пообщаться со мной. Какова моя стратегия? Что было у меня на руках в том круге, когда я выбил такого-то с такими-то картами? Где я учился играть? Вопросы сыпались со всех сторон. Если прошлым вечером они подвергли меня остракизму, то теперь относились как к достойному коллеге. Мои карманы быстро наполнились визитками, а ежедневник - приглашениями снова встретиться. Подогреваемые водкой и Red Bull, трейдеры до рассвета славословили меня, после чего я отправился прямехонько в аэропорт на семичасовой рейс. И не важно, что я был единственным из всей группы, кто летел домой экономклассом. Я публично заработал валюту, которая обеспечивает работу благотворительного механизма на Уолл-стрит, - уважение.

\$\$\$

Наш чемпионат по боксу имел все шансы собрать значительные средства, и мы привлекли к нему несколько наиболее популярных на Уоллстрит благотворительных организаций, таких как: «Скажи “да”

образованию», финансирующую обучение детей из бедных семей; Фонд борьбы с раком простаты; «Забота хедж-фондов», которая борется против жестокого обращения с детьми; отдел благотворительных программ биржи NYMEX; Фонд Валери, помогающий больным раком детям; и «Дети вторника».

Последней организацией руководил Кармин Кальцонетти, чью судьбу теракты 11 сентября изменили гораздо сильнее, чем мою. Он был партнером брокерской компании Cantor Fitzgerald, офисы которой располагались во Всемирном торговом центре; из примерно тысячи его коллег в тот ужасный день погибло 658 человек. В память о них организация Кальцонетти занималась сбором средств для детей-сирот. Я был очень рад, что мы можем ему в этом помочь.

Тем временем Рэйзи изо всех сил пыталась облачить Extell в покров благотворительности. Хотя по договору рекламированием и освещением мероприятия должны были заниматься мы, Extell потратила дополнительные деньги и наняла PR-фирму, чтобы та на весь свет раструбила об участии Extell в благотворительной акции.

УОЛЛ-СТРИТ ГОТОВИТСЯ ВСТУПИТЬ В БОЙ ЗА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ», - возвещал один пресс-релиз. Далее он сообщал: «Extell Development Company объявляет о планах проведения Благотворительного чемпионата Уолл-стрит - Extell по боксу». Потом они стали «работать» с самими благотворительными организациями, часть которых выпустили собственные пресс-релизы, создав эффект эха. «Мы хотим поблагодарить Extell Development Company за выбор «Скажи “да” образованию» в качестве одного из бенефициаров этого замечательного и захватывающего мероприятия», - рассыпалась в благодарностях в одном из пресс-релизов президент организации Мэри Энн Шмитт-Кэйри. Далее в том же заявлении Рэйзи дудела в свою дуду: «Extell хочет отдать долг городу, приняв участие в этом динамичном и захватывающем мероприятии. Мы рады, что Extell и Уолл-стрит сойдутся вместе, чтобы привлечь деньги для этих чудесных нью-йоркских благотворительных организаций».

Самовосхваляющий пресс-релиз Extell нас не удивил. Путешествуя по миру, я посетил немало всех этих «роскошных» и «элитных» домов и квартир, но от ощущения их однообразия сложно было избавиться. Одни и те же новомодные кухонные принадлежности и техника, одни и те же звуконепроницаемые окна от пола до потолка. Избыток элитного жилья

сделал его расхожим товаром, а мало что может создать расхожему товару положительный образ лучше, чем немного «отданных долгов».

В этом был грязный маленький секрет индустрии роскоши. Я привык думать о «роскоши» как о чем-то великолепном и ненужном. За три с лишним года, что я выпускал журналы для супербогатых людей, я в конце концов понял реальный смысл этого слова. В нулевые оно обозначало одно из двух: приятную вещицу, которая без маркетинговых усилий по накачиванию ее стоимостью практически ничего бы не стоила (желтые бриллианты, современное искусство, стубеновское стекло), или что-то функциональное, но ничуть не лучшее, чем тот же самый продукт намного дешевле (благодаря «хронометру» за 10 тысяч долларов вы вряд ли будете реже опаздывать на работу, чем если бы ваши часы стоили 10 долларов).

Или возьмите водку. Когда я учился на сомелье, наш класс смеялся над теми, кто спрашивает, что сказать посетителю ресторана, который просит посоветовать ему какую-нибудь водку. По своему определению, водка - это напиток, не имеющий вкуса, букета, цвета или отличительных признаков. Поэтому лучшая водка, согласно сравнению 108 водок, проведенному в 2007 году Институтом анализа напитков, - это польская водка Sobieski. Розничная цена - 11 долларов.

Но после того как гениальный восьмидесятилетний маркетолог Сидни Фрэнк превратил Grey Goose в бренд класса люкс (во время «правильной» ночи в стриптиз-клубе Магнус выложил за бутылку 350 долларов) и всего через семь лет после создания 2004 году продал его в Bacardi за 2,2 миллиарда долларов, в половине стран мира стали гнать свою водку класса «ультрапремиум». Дональд Трамп выпустил Trump Vodka. А модный дизайнер Роберто Кавалли обернул бутылку водки, названной в честь самого себя, стеклянной змеей.

В предыдущем году в Америке начались продажи более 60 новых сортов водки, и все производители похвалялись, что они самые бесцветные, самые безвкусные и лишенные запаха. Некоторые производители особо гордились тем, что использовали для фильтрации что-то очень дорогое: Кавалли ради устранения вкуса процеживал свою водку ценой 90 долларов за бутылку сквозь размельченный каррарский мрамор, а аромат Diaka (100 долларов) потерялся при прохождении через бриллианты. Другие добавляли какие-то волшебные ингредиенты: Pink - кофеин, Lotus - витамины, а Gold Flake Supreme, ничтоже сумняшеся, добавил двадцатичетырехкаратные золотые стружки. Это был самый настоящий напиток голого короля -

сделанный на заказ роскошный продукт, который в конечном счете не давал ничего, кроме самоощущения.

Отсюда желание производителей этих продуктов, охотящихся за богатыми клиентами, увязать свои бренды с темой благотворительности. Imperia, хвалившаяся формулой времен Александра III, предоставила для нашего чемпионата по боксу не только пятилитровые бутылки на каждый стол, но и супермоделей, достойных московского подиума, которые выходили на ринг и показывали таблички с номерами раундов. На благотворительном аукционе производители часов бесплатно отдавали на стол хронометры, если сидевшие за ним участники жертвовали много денег. Подобное отношение проникло и на вечеринки, организованные нашей компанией, где заявление «часть собранных средств будет направлена на благотворительные цели» стало нормой.

Обычно, как я выяснил, эта часть составляла 1-2 процента - или вообще ничего. Финансисты, может, и не отличались скромностью, но они действительно давали деньги. А эти производители роскоши...

В мае Trader Monthly организовал мероприятие в честь открытия на Пятой авеню нового салона Bulgari (свой бренд они обозначают как Bvlgari, видимо, сочтя некоторые гласные недостаточно «люксовыми» для себя). По просьбе клиента мы пригласили благотворительную организацию Проект Иерихон», которая помогает бездомным ветеранам. Это был странный вечер. Нам показалось, что успех был грандиозным: три сотни лучших представителей Уолл-стрит заполнили трехэтажный магазин, с уважением изучая и покупая аксессуары и безделушки по безумным ценам. Джим Даннинг даже вернулся на следующее утро, чтобы купить галстук и увеличить сумму, собранную для «Иерихона». Но «булгары» увидели в посетителях лишь вульгарных мужланов. «Даже если не перечислять все неприятности, достаточно сказать, что здесь была драка из-за любовного треугольника - наши охранники в какой-то момент даже превратились в вышибал, - жаловался потом один из их маркетологов в электронном письме нашему менеджеру по продажам. - Я также забыл упомянуть, что некоторые из посетителей мочились в раковины на первом и третьем этажах». И ни слова о продажах. Как будто они ничего не выручили.

Мы с недоверием отнеслись к заявлению о драке (оно не соответствовало тому, что мы видели) и знали, что утверждение об отсутствии продаж ложно (учитывая покупку Джима и вышедших из магазина с пакетами трейдеров). Но ссориться с ними из-за нескольких сотен



баксов не имело смысла. Нам нужен был их бизнес, и мы это проглотили. В качестве компенсации мы с Дженнифер лично сделали пожертвование для «Иерихона».

И это был типичный случай. Изысканные на людях, самые распальцованные производители предметов роскоши в реальности были самыми большими шантажистами, с которыми я когда-либо работал. По вопросу об упоминании их брендов в статьях у нас проходили жаркие схватки. Как и в случае с благотворительными акциями, участие в которых придавало дополнительный вес, упоминание в журнале в положительном контексте считалось необходимым для этих пустопорожних товаров, и поэтому каждую неделю на нас набрасывались с требованиями их обеспечить.

Борьба за редакционную независимость - явление распространенное. Работая в Forbes, я нередко бывал на обедах в частной резиденции, которую Малкольм Форбс приобрел сразу за зданием, где располагался издательский дом. Стив Форбс или его брат Тим устраивали там пышный обед для приглашенного руководителя компании, разливая по бокалам марочные вина, которые я никогда бы не смог себе позволить. Трапеза всегда сопровождалась живой беседой, а моя роль заключалась в одном: заполнять любую неловкую паузу умными вопросами о компании. После еды, когда, по-видимому, должен был обсуждаться вопрос о размещении рекламы, я откланивался, ссылаясь на необходимость идти работать. Меня никогда не просили и не заставляли написать заказную статью или расставить нужные акценты. Наоборот, эти встречи порой давали отличные идеи, которые я и осуществлял. Редакционная независимость охранялась свято. Издавая P. O. V., я придерживался тех же стандартов.

Но озабоченные своим имиджем «люксовые» маркетологи нулевых не хотели играть по этим правилам. Они, скорее, действовали как мафиози, о которых рассказывал Генри Хилл. Если ты брал их деньги (а в то время на продажу рекламы товаров и услуг класса люкс приходилось три четверти нашей выручки в 10 миллионов долларов), то оказывался связанным круговой порукой (на языке мафии - омертой). Многие эти бренды были из Европы, где нет столь жесткого разграничения между редакцией и коммерческой частью. Другие просто пользовались ситуацией, в которой десятки журналов боролись за их внимание, пытаясь поучаствовать в золотой лихорадке.

«Ты либо делал, что они говорят, - вспоминает крупный издатель, конкурировавший с нами в нулевые, - либо просто оставался не у дел».

Первое правило было - не критиковать. Это каралось смертью - точнее, лишением возможности получить хоть один рекламный доллар. Несколько раз в начале своего существования нам пришлось заплатить эту цену. Поскольку это не влияло на основную тематику журналов (освещение мира трейдинга и сделок) и никто не открывал наши журналы, чтобы узнать, какие часы не надо покупать, я дал редактору отдела «Стиль жизни» Таю Уэнгеру полную свободу рекомендовать читателям то, что он считает нужным. Но при этом я также попросил его воздерживаться от критики. Я понимал, что это не согласуется с принципами Forbes, но я осознавал и то, что в противном случае нас ждало банкротство. Прочитайте любой журнал, пишущий о мире роскоши, и вы найдете там десятки определений типа «прекрасный», «редкий» или «исключительный», но ни одного критического замечания. Там никогда ничего не бывает плохо.

Но мафиози класса люкс этого показалось мало. Нулевые шли, и они стали все активнее просить не только не критиковать их, но и писать о том, какие они замечательные.

Я изо всех сил старался сохранить баланс между редакционной независимостью и способностью продолжать работу. Зачастую мы упоминали их ненамеренно, ведь в трех наших журналах ежегодно говорилось о десятках автомобилей, множестве бутылок и сотнях часов. Мы также с готовностью использовали их продукцию в качестве реквизита на фото-сессиях или приглашали их к участию в маркетинговых акциях.

Однако просьбы написать статью превратились в требования. Все чаще они утверждали, что заключили рекламный договор с другим журналом, в котором были прописаны обязательства упоминать их продукцию в статьях. Нередко они требовали встречи со мной лично. Один из конкурентов Гэри Барнетта, президент Core Development Джош Губерман, убеждал нашего менеджера по продаже рекламы, что, прежде чем подписать контракт, он должен встретиться со мной и показать свой последний проект, кондоминиум с элитными квартирами Legasy. Когда я отказался, он прислал за мной машину с водителем.

Губерман, молодой парень с утонченными, но напряженными чертами лица, встретил меня при входе, выдал каску и повел по зданию, где еще продолжались отделочные работы, показывая потолки из итальянского

мрамора, ванны-джакузи размером с небольшой бассейн, полы с подогревом по всей площади 560-метровых квартир.

Затем он перешел к делу и показал все другие журналы, писавшие о нем. Теперь он хотел увидеть материал и в одном из наших изданий. Чтобы его умаслить и отстоять редакционную независимость, я предложил использовать Legacy в качестве места для проведения какого-нибудь мероприятия или фотосессии.

Но у него на уме было совсем другое. Пока наши менеджеры по продаже рекламы пытались согласовать условия контракта, он непрестанно твердил о гарантиях. «Как мы договоримся об упоминании в редакционных материалах (число заметок / число страниц / отдельных статей) и мероприятиях в наших помещениях?» - настойчиво писал он мне по электронной почте. Поскольку я не собирался давать никаких обещаний, наш менеджер усердно пытался склонить его к подписанию договора без конкретных редакционных гарантий. Но это не соответствовало его принципам. «Я приеду еще раз на следующей неделе, и это будет окончательный дедлайн, - в конце концов написал он менеджеру. - Честно говоря, эту сделку должен был закрыть Рэндалл, а не вы. Его пассивность красноречиво свидетельствует о том, являемся мы для него приоритетом или нет».

Они так и не подписали договор и никогда больше не пытались размещать у нас рекламу.

В конце концов я решил оградить себя от попадания в подобные ситуации. И назначил Сига, который был сведущ в искусстве черной рекламной магии, «редактором по рынкам предметов роскоши». Он не замедлил возвестить об этом в собственноручно написанном пресс-релизе, а я постарался сосредоточиться на развитии бизнеса.

Но этого оказалось недостаточно. Омерта захватывает и личную жизнь. В рамках Doubledown я лично организовал «Винный клуб Уоллстрит»: он привозил виноделов из долины Напа в Нью-Йорк для участия в ужинах, устраиваемых ресторанами, которые пытались угодить прихотям не считающих денег финансистов.

Таких ресторанов становилось все больше. Гонка вооружений разворачивалась в секторе не только «ультрапремиальной» водки, но и еды, и мощь применяемого оружия определялась масштабами обжорства, абсурдности и стоимости. Началось все с бургерных войн. В 2001 году

Даниэль Булюд с большой помпой представил начиненный фуа-гра гамбургер за 28 долларов. Его обошел стейк-хаус Old Homestead, который для своего бургера стоимостью 41 доллар использовал говядину кобе, получаемую из бычков, выращиваемых по старинной технологии в одноименном японском городе: их отпаивают пивом и массируют брюхо, чтобы разровнять жир.

Затем Old Homestead превзошел сам себя, представив версию за 81 доллар, в которой маленький филей был «запечатан» в самый центр бургера. Булюд не остался в долгу, украсил сверху свое произведение 20 граммами черных трюфелей и оценил это творение в 150 долларов. Тогда новый игрок на рынке Wall Street Burger Shoppe, расположившийся прямо около Нью-Йоркской фондовой биржи, создал атомную бомбу: бургер ценой 175 долларов, в котором были и фуа-гра, и говядина кобе, и черные трюфели. Вместо кетчупа этот монстр был обмазан приличным слоем съедобного сусального золота.

Дальше - больше. На нью-йоркском ресторанном рынке наступил период настоящего декаданса: его игроки независимо друг от друга решили, что 1000 долларов - это сумма с достаточным количеством нулей для одного пункта меню. В Westin за 1000 долларов можно было на завтрак попробовать бублик (с белыми трюфелями и золотой обмазкой), в Norma's - фриттату (шесть яиц, хвост лобстера, севрюжья икра). На обед за 1000 долларов заказывали пиццу в Nino's Bellissima (еще больше лобстера, еще больше икры), а ужин начинался в Capital Grille с мартини за 1000 долларов (с украшением из драгоценных камней) и заканчивался в Serendipity десертом за 1000 долларов в виде сливочного мороженого, покрытого сусальным золотом.

Конечно, большинство этих блюд были придуманы для того, чтобы привлечь внимание, но затем, к удивлению многих (но не тех, кто понимал склад ума обитателей Уолл-стрит), аудитория Doubledown стала их заказывать (Wall Street Burger Shoppe в среднем готовил один бургер за 175 долларов каждый день). Это был еще один способ продемонстрировать свою крутость - все равно что сжечь стодолларовую купюру только для того, чтобы показать всем, что ты можешь это сделать.

Появился даже новый ресторан, Kobe Club, предлагавший исключительно абсурдные блюда, от водки в кубке для пунша за 150 долларов до тарелки устриц за 160 и куска говядины кобе за 190 долларов.

Все это подавалось в зале, отделанном скорее для садомазохистов: с потолка там зловеще свисали 2 тысячи самурайских мечей.

Вульгарно предсказуемый... примитивный до абсурда», - писал я в Time Out New York, где подрабатывал ведущим ресторанным критиком. Но для своего времени блестящий.

Даже его владелец был чрезмерен во всем - Джеффри Чодороу, 57 лет, в прошлом девелопер и уголовник (четыре месяца тюрьмы за препятствование правосудию в деле о присвоении средств Braniff Airlines), а ныне мегаресторатор, ежегодно подающий своим посетителям блюда на 200 миллионов долларов и получивший славу как «владелец-злодей» в реалити-шоу «Ресторан».

И эти люди хотели устраивать ужины в рамках «Винного клуба Уоллстрит». Поэтому в июле более двух десятков ценителей вин из таких инвестбанков, как Merrill Lynch, Morgan Stanley, и ряда хедж-фондов потягивали St. Supery в компании президента клуба (то есть меня) и небритого Джеффри Чодороу. Последний держал серебряный поднос с кусками мяса, в каждый из которых были воткнуты маленькие флаги разных стран, и рассказывал о говядине кобе со страстью, которая заставляет людей выложить 175 долларов за гамбургер.

Некоторые из присутствовавших, у которых было больше денег, чем вкуса, на следующий день поблагодарили нас и сообщили, что уже заказали столики в Kobe Club. Так родилось наше партнерство, и команда Чодороу предложила провести в одном из своих лондонских ресторанов, Suka, вечеринку «30 младше 30» для британских трейдеров.

А затем я случайно нарушил омерту. На следующей неделе Time Out послал меня в другое заведение Чодороу (их было уже два с половиной десятка). Ресторан смешанной кухни Borough Food and Drink как раз служил декорацией для реалити-шоу «Ресторан». Представьте себе суп из мацы, за которым идут свиные клецки, лазанья с баклажаном и парочка напичканных калориями атомных бомб (жареные сырны палочки в кленовом сиропе и соленья, жаренные в курином жире). Шеф-повар - консультант ресторана Зак Пелаккио был моим любимцем, но в тот вечер явно не он готовил блюда, которые я в рецензии назвал «недоделанными» и «отвратительными». Завершалась статья следующим предложением: «Несмотря на вполне приемлемые цены, есть здесь не стоит, если только блюда не готовит сам Пелаккио».

Оглядываясь назад, я понимаю, что мне стоило отказаться от похода в Borough Food and Drink. Но дегустация была моим личным хобби, никак не связанным с Doubledown. И Чодороу никогда не выступал против моих едких замечаний о Kobe Club, появлявшихся в рецензиях до того, как было организовано то мероприятие, после которого мы договорились проводить вечеринку в Suka.

Однако на следующий день после выхода рецензии я получил электронное письмо от топ-менеджера Чодороу по маркетингу: «Как же это и почему вы закончили ее столь негативно, одним-единственным предложением?.. Как, вы думаете, Джеффри чувствует себя, прочитав это последнее предложение в вашей рецензии? Он очень расстроен и не понимает, почему так произошло. Нет смысла говорить, что после этой публикации он решил прекратить наши взаимоотношения».

Я заслуживал наказания. «К сожалению, я не могу подтвердить наше участие в акции в Suka, - дипломатично написал этот топ-менеджер нашему маркетинговому отделу относительно мероприятия в Лондоне. - Лучше найдите другую площадку».

В письме нашему общему другу он высказался более откровенно: «Относительно Рэндалла... Джеффри больше не имеет дела [с Doubledown]. Мы должны были устроить большую акцию в сентябре в Лондоне, но Джеффри так расстроился, что велел мне отказаться».

В следующий раз, когда я писал рецензию на ресторан Чодороу, я попросил убрать свою подпись под ней - в рамках программы защиты свидетелей для ресторанных критиков. Как и в мафии, в секторе предметов роскоши омерта была всеобъемлющей и действовала пожизненно. Вырваться было невозможно.

\$\$\$

Одна из привилегий, которую дает связь между Уолл-стрит и благотворительностью, - возможность позвонить в колокол на бирже. Сделай громкое хорошее дело - и практически наверняка можешь рассчитывать на то, что тебя пригласят включить или выключить двигатель капитализма. Каким еще образом пестрая группа из издателей нескольких журналов, ненормальных девелоперов и четырех боксеров-финансистов могла 14 августа 2007 года оказаться на подиуме Нью-Йоркской товарной биржи? Игроки, контролирующие мировой энергетический рынок, смотрели, подняв

головы, на нас и на гигантское табло биржи, на котором вместо котировок высветилось приглашение на Благотворительный чемпионат Уолл-стрит - Extell по боксу.

Обязанности радушных хозяев исполняли Джош Уэйнтрауб по прозвищу Матрица из Bear Stearns и Дэйв Смит по прозвищу Повелитель Боли из Lehman Brothers: они остановили рыночный хаос, нажав на кнопку - дзинь-дзинь-дзинь-дзинь. Прозвучало скорее, как сигнал к началу схватки, чем к концу торгового дня.

В каком-то смысле так оно и было. Бывает, что семья начинает разваливаться еще до свадьбы. Так и у нас: беспардонное поведение Extell при подписании договора стало предвестником проблем в ходе сотрудничества. По мере приближения чемпионата Рэйзи начала нанимать консультантов, которые действовали по ее указанию, мешая нам, организаторам, делать свое дело. Ее PR-команда наступала на пятки нашей PR-команде, ее организаторы наступали на пятки нашим организаторам, ее эксперты по доставке продуктов питания ссорились с нашими. Это было похоже на папскую схизму: мы сидели в Риме, Extell - в Авиньоне\*.

В последнюю неделю в Hammerstein Ballroom проходили ежедневные баталии: две папские делегации кричали друг на друга и обменивались кощунственными оскорблениями, споря о том, когда что сделать, куда кого посадить, какой свет куда направить. Я, к счастью, не участвовал в этих схватках, занимаясь другими делами в Doubledown, но в конце концов Пэт Шэннон позвонил мне с настойчивой просьбой выступить судьей в споре - о чем бы вы думали? - о цветах.

В центре столов мы решили разместить то, что подходило для пришедших на боксерский матч финансистов: боксерские перчатки с автографами и огромные бутылки водки. Но Рэйзи настаивала, что там должны стоять цветы - на десятки тысяч долларов. «Мы не будем использовать предметы [предложенные Doubledown], - указывала она своему консультанту за два дня до матча (Пэт Шэннон стоял в копии письма). - Проверьте, можно ли заказать цветы, и проинформируйте Пэта, во что это ему выйдет».

«Мне пересылают все больше и больше писем по различным мелким

\* В 1378 году в Римско-католической церкви произошел раскол: на престол были выбраны два папы - итальянец Урбан VI, обосновавшийся в Риме, и Климент VII, перебравшийся в Авиньон.

темам, таким как цветочные украшения, - написал я ей. - За организацию мероприятия, согласно договору, отвечаем мы, и только мы... Пэт еще несколько недель назад сказал, что, если вы за свои деньги предложите альтернативу, мы ею воспользуемся... Ничего предложено не было... Давайте в последние дни заниматься более важными вопросами».

Рэйзи ответила: «Извините, Рэндалл, - похоже, мы в тупике». После этого она в пух и прах раскритиковала компетентность Doubledown.

Я попробовал еще раз: «Я понимаю, обе стороны очень расстроены и все работают с огромным напряжением. Но посмотрите, чего мы уже добились: все билеты проданы, у нас соберется невероятно состоятельная и влиятельная аудитория, у нас отличные боксеры, приглашены знаменитости из мира бокса. Надеюсь, мы поможем вам продать больше квартир».

Ее ответ: «Замечательно. Так что насчет предметов в центре стола?»

Своим решением я оставил все как есть (хотя приказал убрать наши предметы со столов, за которыми сидели представители Extell), и отношения стали ухудшаться с каждым часом. Менее чем за день до важнейшего события в истории нашей маленькой компании нанятые Extell консультанты проинформировали нас, что подготовили серию длинных рекламно-информационных роликов о недвижимости Extell, которые они планировали показывать в перерывах между боями.

Мы с Шэнноном в бешенстве позвонили Рэйзи. Рассказав о фиаско с «Нам нужны ваши деньги» в Лондоне (а ведь здесь люди еще платили до 1 тысячи долларов за билет), я поначалу попытался обратиться к ее рассудку:

- Рэйзи, если мы будем показывать это перед каждым боем, народ просто взбунтуется.

- Уэндалл, если вы их не покажете, мы отменяем мевопвятие.

- Рэйзи, вы не можете его отменить. Мы арендовали зал, мы тренировали боксеров, мы продавали билеты, и мы подписывали все договоры с поставщиками. Мы проводим завтра чемпионат, вне зависимости от того, будете вы там или нет.

Рэйзи превратилась в Невероятного Халка\*:

\* Невероятный Халк - фантастический супергерой из комиксов издательства Marvel Comics. Герой мультипликационных и телесериалов, а также кинофильмов. После неудачного эксперимента с гамма-лучами ученый Брюс Баннер мутирует, и, если его разозлить, он превращается в зеленого монстра - Халка.



- НЕ ЗЛИТЕ МЕНЯ!

Мы уже три года выслушивали всякое дерьмо от шантажистов из мира роскоши. Я часто напоминал себе: чтобы добиться успеха, нужно забыть о гордости. Но здесь, на пике рынка, Рэйзи вернула меня в чувство. Никакие деньги не могут оправдать сотрудничество с такими людьми. Мне понадобилось полсекунды, чтобы старые рефлексы вернулись, и я закричал еще громче, чем она:

- ИЛИ... ЧТО?

Я почувствовал себя свободным.

Рэйзи взвизгнула и бросила трубку.

По счастливому совпадению или так было решено на небесах, но следующим вечером все прошло без сучка без задоринки. Почти тысяча человек, разодетых в пух и прах, заполнила зал. Говяжье филе таяло во рту, и водка Imregia лилась рекой. Видеоролики, представлявшие наших боксеров, были сделаны энергично и качественно (в виде компромисса мы крутили ролики о недвижимости без остановки в течение последнего часа, когда люди перешли к свободному общению с коктейлями в руках и на них уже никто не обращал внимания). Боксеры истово бились за благотворительность - и за славу.

«Они перенесут на ринг дух борьбы, царящий на Уолл-стрит, - объявил легенда бокса Берт Шугар, бывший распорядителем вечера вместе с нашим любимым ведущим CNBC Эриком Боллингом. - Некоторые из них будут быками, другие - медведями, но никто не будет овцой».

Каждое племя болело за своего. (К сожалению, хотя участвовать в чемпионате вызвались и женщины, Extell отказалась от этого по «религиозным» соображениям.) Тем вечером Bear Stearns последний раз в истории побил Goldman Sachs. Толпа расходилась счастливая.

Кроме того, мы собрали очень хорошую сумму для благотворительных организаций. Несколько тысяч долларов принес аукцион, где посетители подавали письменные заявки на шлемы с автографами футболистов, картины Лероя Неймана\* и прочие вещи, которые с удовольствием

\* Лерой Нейман (р. 1921)- американский художник, известный своими яркими, полноцветными картинами, на которых он часто изображает энергичных, устремленных к победе спортсменов.

приобрели бы двенадцатилетние мальчишки, если бы получали по миллиону долларов в год. Еще несколько тысяч собрал живой аукцион, наподобие того, что проводил Фонд Робина Гуда. На нем, в частности, были выставлены такие лоты, как катание на гоночных автомобилях (продано!) и экскурсии на Суперкубок по бейсболу (продано!). Трейдеры в эйфории публично бились за возможность пожертвовать как можно больше на благотворительность - не менее ожесточенно, чем боксеры, но только без перчаток.

Сотрудники Extell тоже пребывали в некоторой эйфории и даже объявили, что увеличат отчисления на благотворительность вдвое, до 6 процентов от стоимости проданных квартир.

Гэри Барнетт выглядел довольным. Рэйзи так и лучилась, проплывая по залу и позируя перед фотографами. Благодаря нашим усилиям она должна была выглядеть очень умной в глазах босса.

Когда стало ясно, что вечер удался (позднее журнал Folio назовет его лучшим из организованных журналами мероприятий 2007 года), я подошел к Рэйзи, чтобы восстановить мир. «Неплохо», - сказал я, подняв большой палец. В ответ она резко отвернулась и ушла.

Extell еще должна была выплатить 117 тысяч долларов - 77 тысяч нам и 40 тысяч в виде гарантий на рекламные контракты благотворительным организациям. Но вскоре от них позвонил не бухгалтер, а юрист и начал молотить чушь о том, что мы должны компенсировать Extell десятки тысяч долларов на консультантов, которых Рэйзи наняла в одностороннем порядке.

Поскольку мы должны были им небольшое возмещение в виде процента от проданных билетов, мы выдвинули свое предложение, чтобы наконец избавиться от Extell и избежать судебных разбирательств (гонорар адвокату, без сомнения, был больше потенциального выигрыша): мы отказываемся от денег, которые они нам должны, если они заплатят благотворительным организациям обещанные 40 тысяч долларов. (В конце концов, в день чемпионата Рэйзи сказала в интервью Bloomberg: «Это спорт и благотворительность. Чего еще Нью-Йорк может пожелать?»)

Мы не получили никакого ответа. Тогда Кармин Кальцонетти из «Детей вторника» обратился к Барнетту от лица всех участвовавших в акции благотворительных организаций. «Я уверен, вы знаете, как важно перечислить средства на реализацию подобных программ», - написал он и рассказал, как его организация направит обещанные Extell средства в

специальный фонд помощи спасателям, работавшим на месте терактов 11 сентября. Что ответил Барнетт? Переправил письмо своему юристу, который затем сказал нашему юристу, что оно ставит их «в сложное положение».

В полной мере я не понимал этого ответа до одной случайной встречи на детской игровой площадке. Однажды воскресным утром мы с дочерьми отправились на прогулку в парк на Юнион-сквер. Сабрине уже было три года, Хлое - год. Качая их на качелях, я повстречался с другим отцом, Марком Сперлингом. Горячий поклонник Trader Monthly, Сперлинг был президентом T3 Securities, компании, торговавшей на собственные средства, как это в свое время делала MacFutures Магнуса. Он обучал сотни молодых трейдеров и имел процент от их прибыли. Мы с ним несколько раз обсуждали возможность реализации совместных проектов, включая сайт по обучению трейдингу, T3 Live.

Мы немного поболтали о трейдинге и о детях. Затем он сказал:

- Кстати, а мы расширяемся. Внес платеж за новую квартиру.

- Классно. Где?

- В новом здании Extell. Оно еще строится. Впервые узнал о них от Trader Monthly, а после того боксерского матча решил, что это хороший вариант.

Через пять недель после чемпионата, 8 декабря, Сперлинг внес первый платеж за квартиру с четырьмя спальнями стоимостью 4,5 миллиона долларов (после окончания строительства он полностью ее выкупил), принес тем самым хорошую прибыль Extell - и еще 270 тысяч долларов в виде отчисления благотворительным организациям, участвовавшим в нашем мероприятии.

Учитывая высокие цены, знать, что четверть миллиона долларов пойдет на благотворительность, было очень важно, - вспоминает Сперлинг. - Этот фактор сильно повлиял на принятие решения».

О покупке Сперлинга Extell нам не сообщила. Сколько еще людей, которых я не знал и с которыми случайно не встретился, купили у них квартиры?

Я написал Барнетту. Использовал немного лестии («Я пишу вам это письмо, генеральный директор генеральному директору, как человек, который ценит и уважает то, что вы создали»), пряник («Мы уже предложили простить и забыть о сумме, которую вы должны Doubledown, если средства,

предназначенные для благотворительных организаций, будут выплачены им напрямую») и кнут («Иск со стороны шести благотворительных организаций... не принесет никакой пользы и будет кошмаром с репутационной точки зрения»). Попробовал я и еще одно, последнее средство - воззвать к его совести. Я приложил список этих организаций, с кратким описанием деятельности каждой из них.

Письмо я послал через FedEx, чтобы он не мог заявить, что не получал его. Он так и не ответил.

Мы уже списали деньги, которые Extell должна была нам, но призывали Кармина подать иск и обещали всяческое содействие. Вместо этого он послал Барнетту еще одно письмо.

«Наше финансовое положение оставляло желать много лучшего, - так Кармин объясняет свое решение не подавать иск. - У нас были более важные вопросы, которые необходимо было решать. Поэтому я просто записал это в список невыполненных обещаний».

Extell пустила эти 310 тысяч долларов (40 тысяч в виде гарантий благотворительным организациям и 270 тысяч от продажи квартиры Сперлингу) на другие цели, громко возвестив о собственной маркетинговой акции, «Боксерский матч Extell - Уолл-стрит». Они стали набирать боксеров, используя базу данных Wall Street Journal и уже известную завлекалочку (без тени иронии): «Собранные деньги будут направлены благотворительным организациям Нью-Йорка по вашему выбору».

Хотя рынок жилья уже начинал катиться под гору, Extell, благо объем задолженности у нее был меньше, чем у многих конкурентов, продолжала возводить здания по всему Нью-Йорку. Каждый раз, когда я проходил мимо их рекламных щитов, меня трясло от бешенства.

«Я так и не могу понять, почему они не перечислили деньги», - говорит Шэннон.

С каждым месяцем нулевых объем денег в системе становился все больше и больше, а я встречался со все более и более безответственными людьми. Оглядываясь назад, могу сказать, что лишь одного человека я считаю хуже Рэйзи Хаас и ее команды. И я вот-вот должен был с ним встретиться.

# 9

## Гвоздь

*(конец 2007 – начало 2008 года)*

Как часто бывает у братьев и сестер, мы с моим младшим братом расходились во взглядах на все, что только можно. В особенности это касалось бейсбола. Я стал фанатом New York Yankees, поэтому Кэри, воспользовавшись тем, что в нашем родном городе есть две команды, стал болеть за New York Mets. Если я подбадривал криками Рона Гуидри и Регги Джексона, он молился на Дуайта Гудена и центрального филдера\* по имени Леонард Кайл Дайкстра, которого даже взрослым все называли Ленни.

Один из самых низкорослых (175 сантиметров) и тощих (73 килограмма) игроков, Дайкстра дебютировал в 1985 году и играл бесстрашно, за что получил прозвище Гвоздь. В книге Майкла Льюиса «Деньгобол» предприимчивый бизнесмен от бейсбола Билли Бини, который был слишком большим интеллектуалом, чтобы добиться успеха в качестве игрока, рассказывает о партнере по Mets Дайкстре. По его словам, Дайкстра - полная его противоположность, игрок, «идеально предназначенный и эмоционально подготовленный» для занятий профессиональным спортом, так как у него «отсутствует понятие неудачи». Подобный подход Дайкстра исповедовал и на поле (радостно врубаясь в ограждение дальней части

\* Филдер - в бейсболе: полевой игрок обороняющейся команды. Левый, центральный и правый полевые игроки располагаются на внешнем поле, их задача - помешать игрокам нападающей команды продвинуться перебежками по базам.

поля), и в жизни (врезавшись, будучи пьяным, на своем красном «мерседесе» в толстое дерево и сломав три ребра, ключицу и правую скулу).

Постепенно телосложение Гвоздя начинало соответствовать его личности. Тренер Mets Дэйви Джонсон отмечал, что, когда в 1988 году Дайкстра приехал на весенние сборы, он выглядел «как Попай\*». Когда же в начале сезона 1990 года, после перехода в Philadelphia Phillies, он появился, поправившись на 12 килограммов, то объяснил одному из репортеров: «Просто много занимался тяжелой атлетикой. И принимал очень хорошие витамины».

Употребление стероидов бейсболистами станет темой для публичных дискуссий лишь более 10 лет спустя, а тогда Дайкстра впервые попал в команду звезд бейсбола. В 1993 году, когда Ленни уже раздулся до миниверсии «человечка Мишлен\*\*», он провел один из лучших сезонов, который в истории бейсбола когда-либо проводил хиттер\*\*\*.

С тех пор я не вспоминал о нем до 27 июля 2007 года, когда у меня зазвонил телефон и кто-то пробормотал в трубку: «Э-э, Рэндалл Лейн? Это... м-м-м... Ленни Дайкстра. У вас есть минутка?»

Минутка растянулась на целый час и закончилась приглашением на ужин. Так я оказался в Soco Razzo, где встретился с человеком, у которого, по его утверждению, был план, способный радикально преобразить Doubledown Media.

С собой я пригласил Пэта Шэннона как своего рода знатока спорта. Несколькими неделями ранее его сын Райан, быстроногий форвард хоккейной команды Anaheim Ducks, выиграл Кубок Стэнли. Пока мы ждали, я поделился с Шэнноном информацией о том, как Ленни провел последние 15 лет. Как ни удивительно, но из записного гуляки, которому бейсбольный комиссар даже назначил испытательный срок за игру на тотализаторе, он превратился в законопослушного крупного бизнесмена. Вернувшись в родную южную Калифорнию, Ленни, пользуясь своей известностью, успешно построил компанию, владевшую большой сетью автомоек. Он готовился приобрести за 17,5 миллиона долларов у легенды хоккея Уэйна Гретцки

\* Попай - персонаж американских комиксов и мультфильмов, особенно популярных в 1930-х годах, смешной пучеглазый морячок, обладавший способностью превращаться в суперсилача после того, как съедал банку консервированного шпината.

\*\* Пухлый белый человечек - символ производителя шин Michelin.

\*\*\* Хиттер - игрок, бьющий по мячу.

особняк площадью 1100 квадратных метров на участке более 3 гектаров, расположенном над ультрамодным и дорогим Sherwood Country Club. Ездил Ленни на «майбахе». В Нью-Йорк он прилетел на неделю, зафрахтовав частный самолет. Большую часть времени он сейчас занимался трейдингом и писал колонку о фондовом рынке для Джима Крамера на TheStreet.com. Я проверил: его советам следовали тысячи людей, а сотни, не задумываясь, проводили любые сделки, которые он рекомендовал.

Наконец в ресторане появилась свита из троих мужчин среднего возраста, а за ней следовал нетвердой походкой горбун, который ни малейшим образом не напоминал парня, чей плакат с обнаженным торсом и горой мускулов украшал комнату каждой старшеклассницы в Куинсе.

- Боже, - прошептал я Шэннону, - что с ним случилось, черт возьми?

- Привет, брателло, - сказал Ленни, пожимая мне руку. Его мясистая лапа слегка тряслась, на лице застыла натянутая усмешка.

Пока Шэннон занимал лакеев, лишь у одного из которых, бухгалтера Джеффри Фейнмана, была хоть какая-то причина появиться здесь, Ленни открыл ноутбук. Как я узнал позже, он возил с собой три или четыре ноута, просто на всякий случай, и каждый был оснащен Wi-Fi (в 2007 году это была редкая и дорогая технология). Была у него и еще одна модная вещица, телефонная гарнитура Jawbone, которую он носил на ухе, не снимая, будто член экипажа космического корабля «Звездный путь»\*. Как когда-то бита с идеально отполированной рукояткой или хорошо подогнанные перчатки, теперь его рабочим оборудованием была эта техника. И даже если он не демонстрировал познаний в том, как все эти штуки работают (печатал он двумя пальцами, будто ел палочками), то относился к ним с должным уважением.

Открыв на ноутбуке презентацию, Ленни с гордостью повернул его ко мне и показал логотип своего нового проекта - Players Club.

- Что думаешь по поводу названия? - спросил он, явно гордясь собой.

- Думаю, все спутают его с Клубом игроков, который на ТВ рекламировал Телли Савалас\*\*.

Не, чувак, это отличное название, оно про спасение жизней, про спасение семей. Ты знал, что у профессиональных спортсменов 80 процентов

\* «Звездный путь» (англ. Star Trek) - культовый американский научно- фантастический телесериал, начавший выходить в 1966 году.

\*\* Телли Савалас (1922-1994) - американский киноактер и певец; хороший игрок в покер.

браков, 80 процентов семей распадаются в течение первого года, как игрок покидает спорт?

Я скептически смотрел на него.

- Это правда, брателло. И причина в деньгах. Все привыкли к определенному уровню жизни, а теперь, после выплат агентам и налоговикам, денег больше не поступает, ты ничего другого не умеешь, и, пока тебе не исполнится пятьдесят пять, ты даже не получаешь пенсию. Ты лишь разбитый в хлам кусок дерьма.

Ленни Дайкстра, чье физическое разложение компенсировалось возрождением в профессиональной области, решил заделаться спасителем и препроводить профессиональных спортсменов (и 5 миллиардов долларов, которые они в общей сложности зарабатывали каждый год) на всепоглощающую Уолл-стрит. Главным продуктом Клуба игроков, объяснял Ленни, прокручивая презентацию, был финансовый план: пока спортсмены еще играют, их деньги вкладываются в рынок и обеспечивается доход, который должен покрыть период между уходом из спорта и началом получения пенсии. Он называл это «гарантированным денежным потоком».

Причина, по которой Ленни решил обратиться ко мне, появилась, наконец, из его кожаного портфеля. «Клуб игроков» будет не только финансовой услугой, но и журналом, который с помощью обширных контактов Ленни поможет дотянуться до каждой спортивной раздевалки в Америке. Спортсмены узнают об успехах, которых в этой области достигли их коллеги, и, возможно, соблазняются на получение гарантированного денежного потока.

- Вот образец, - сказал Ленни.

В трясущихся руках он держал журнал. Это был номер Robb Report, с приклеенным к обложке скотчем белым листом бумаги, на котором над несколькими логотипами различных спортивных лиг красовалась надпись «Players Club». Было такое ощущение, что все это было сделано с помощью копира.

Я был озадачен. С одной стороны, я видел перед собой миллионера, пишущего заумные колонки о торговле акциями и придумавшего схему пенсионного обеспечения спортсменов, а с другой - парня, который предлагал моей компании «прототип» журнала и речь которого порой становилась нечленораздельной, предложения обрывались, а один раз он даже клюнул носом прямо за столом.



- Он пьян? - шепотом спросил я у Фейнмана, когда Ленни вышел покурить, чтобы унять дрожь.

- Нет, он теперь не пьет. Просто у него бывает иногда. А так он очень умный.

По крайней мере, Ленни основательно продумал, насколько мы подходим друг другу: Doubledown уже выпускала глянцевые журналы для мужской аудитории, у нас были связи на Уолл-стрит, а лично я пять лет писал в Forbes о спортсменах и прочих богатых людях. И Ленни стал настойчиво добиваться моего согласия. Несколько дней спустя он написал мне, используя для придания выразительности все способы, какие только можно применить в электронном письме:

Я понимаю, что мы только-только познакомились и что может показаться, что я лишь «пытаюсь впарить обычное дерьмо», которого мы оба видим достаточно, встречаясь с новыми людьми. Поэтому я в любом случае скажу тебе: я ХОЧУ быть твоим партнером; мы уже становимся партнерами... и я никогда не теряю деньги своих партнеров, это просто неприемлемо! Рэндалл, ты будешь самым важным человеком для Клуба игроков, ведь мы готовим Клуб игроков к СТАРТУ!

А теперь к делу: Я НАНИМАЮ ТЕБЯ! Для меня будет честью работать с тобой и твоей командой из Doubledown Media. Мне также очень важно, чтобы ты знал: ты можешь рассчитывать на оплату, это я могу гарантировать! Деньги - не проблема, я не хочу, чтобы ты беспокоился об этой части уравнения; так как я должен быть уверен, что PLAYERS CLUB будет лучшим журналом из тех, что когда-либо выпускала Doubledown Media.

«С уважением, Гвоздь» - так заканчивалось письмо, а в качестве демонстрации серьезности своих намерений он на следующей неделе перевел Doubledown 50 тысяч долларов. Когда мы начали работать над журналом, я попросил у него еще 100 тысяч.

«Вот 150 тысяч, - сказал он, выписывая чек. - Никакого жлобства. Только главная лига, все время».

\$\$\$

Гвоздь жил не так, как остальные люди. Если всякое другое млекопитающее измеряет день одним оборотом Земли вокруг своей оси и

обычно делает что-то продуктивное в светлое время суток, а спит - в темное, на планете Ленни день длился целую неделю. Во время становившихся все более частыми поездок в Нью-Йорк он бодрствовал с понедельника по пятницу, а затем на выходные впадал в спячку. В обычные для всех рабочие часы он проводил бесконечные встречи, а когда все спали, садился за один из своих ноутбуков и медленно писал письма или смотрел на графики акций, набивая полные штампов колонки (три штуки в неделю) для TheStreet.com.

Соответственно, работа с Ленни не прекращалась 24 часа в день пять дней в неделю. Это усугублялось тем фактом, что, будучи сам «совой», я ночью заступал на смену по уходу и кормлению Хлои. Где-то между полночью и 2 часами мой телефон начинал светиться, выводя на экран один из трех мобильных номеров Ленни (один был постоянным, а два других все время менялись).

Он говорил об Уолл-стрит или о нашем бизнесе или делился своими текущими размышлениями о Клубе игроков столько, сколько я готов был слушать. Но даже после часа разговора он игнорировал попытки его закончить (я: «Хмм... Ленни, у меня завтра утром встреча». Он: «Да ладно, чувак, почему ты не хочешь со мной поболтать?») и продолжал бубнить. «У меня никого нет», - признался он мне несколько раз.

По его словам, суд запретил встречаться с ним его брату, который, как он говорил, вымогал у него деньги, и он особо никому не доверял. «Я такой, какой есть. В детстве у меня был только один друг, потому что мне нужен был кто-то для игры в мяч».

Единственными людьми, с кем он тесно общался, были его подчиненные, включая работавших на полставки нахлебников типа Фейнмана и штатных сотрудников Клуба игроков: это были три сдвинутых на спорте парня 20 с лишним лет, которых он называл «командой гениев» и которые были заняты тем, что формировали списки рассылки и разбирались с нормами финансового регулирования. Я временно исполнял роль лучшего друга Ленни, парня, который ему был нужен для игры в мяч.

Обычно я потакал ему. В нем было какое-то идиотское обаяние, но, главное, у него было чудодейственное лекарство от нашей болезни. Идея включить спортсменов в нашу базу «богатых профессионалов», со всеми открывающимися возможностями в плане рекламы и организации мероприятий, была жутко увлекательной. Но еще важнее то, что Клуб игроков почти моментально сделал бы Doubledown прибыльной компанией.

За то, что мы делали лучше всех в мире - выпускали глянцевые журналы для богатых людей, объединенных по профессиональному признаку, - мы должны были получать фиксированную сумму почти в 4 миллиона долларов в год, а также все доходы от рекламы.

Источником средств должны были стать голубые фишки финансового мира, и это тоже очень радовало. Гвоздь вел переговоры одновременно с Hartford Financial Services Group, JPMorgan Chase и AIG, ставя меня в копию писем, которыми он обменивался с их топ-менеджерами. Они чуть ли не облизывали Ленни, обещавшего направить в их закрома поток долларов от профессиональных спортсменов, у которых, как известно, денег куры не клюют. Он выставил им условие: в обмен на эксклюзивное право продавать пенсионные планы в Клубе игроков избранная компания будет ежемесячно платить Doubledown за услуги. Сам Ленни должен был получать процент от привлеченных средств.

Поэтому я поставил перед собой цель помогать ему в организации его бизнеса. Еще пять лет назад Уолл-стрит была для меня чуждым миром; теперь я мог поднять трубку и чуть ли не ногой открыть дверь в офисы таких банков, как Citigroup, Merrill Lynch, Alliance Bernstein, и провести Ленни за собой.

Фейнман не солгал. В начале недели мозг Ленни работал отлично, и он демонстрировал потрясающую интуицию. На первой встрече с банкирами он успешно выступал в образе недалекого спортсмена, отпуская дурацкие шутки и высмеивая нехватку у себя образования, свое толстое тело, свою неаккуратную прическу а-ля Цезарь. Собеседники расслаблялись, но затем, получив преимущество в ходе переговоров (например, противоположная сторона хотела, чтобы ее услуги были включены в предложения Клуба игроков), он вдруг останавливался на полуслове, морщился, приподнимал задницу и громко пускал газы; это их выбивало из колеи и позволяло ему диктовать свои условия. Если на встрече или интервью ему задавали вопрос, который ему не нравился, он делал вид, что не понимает его.

Но по мере того как неделя близилась к завершению, острота его ума пропадала, а речь становилась все более невнятной. Именно поэтому он так себя вел во время нашей первой встречи, произошедшей в четверг. Иногда собравшиеся вокруг него люди говорили так, будто его нет рядом. Это было ошибкой, ибо даже в таком состоянии он скрыто отслеживал все, что происходит вокруг, - как это может делать лишь человек, которого природа наделила способностью поставить тонкую деревянную палку на пути

летающего со скоростью 160 километров в час мяча. И на следующей неделе он мог сухо упомянуть о том, что услышал, оставив собеседника в замешательстве.

За нашей первой встречей в июле последовал его недельный визит в августе и затем еще один в сентябре. Теперь он звонил или писал мне каждый день, полагаясь на меня как на советника, и я был рад исполнять эту роль. Как только он договорится с одним из этих финансовых гигантов, Doubledown перейдет на новый уровень. Я начал наставлять его, как вести переговоры с различными финансовыми компаниями. Чем дольше мы вместе работали, тем сильнее он от меня зависел. Во время нашей встречи в сентябре я упомянул в среду, что на следующий день отправляюсь на мальчишник к шурина и поэтому не смогу быть с ним в конце недели. Это его сильно взволновало.

- Брателло, ты мне нужен здесь.

- Извини, Ленни, у меня только один шурин. Семья прежде всего.

- Где проходит вечеринка?

- Он живет в Сан-Франциско и организует ее на западном берегу в Мексике, в Пуэрто-Вальярте.

- Черт, чувак, да это же рядом со мной. Я подброшу тебя в пятницу на птичке. - Так на его языке, который я про себя стал называть ленниязом, назывался частный самолет. - У нас куча времени для работы. Проблема решена.

До Пуэрто-Вальярты три часа лету от аэропорта Вэн Найз под Лос-Анджелесом, куда прилетал Ленни, - крюк порядочный. Но для Ленни это было все равно что подбросить хорошего приятеля домой по пути с работы. Так что вместо того, чтобы тратить весь четверг на полет экономклассом на Continental с трехчасовой пересадкой в Хьюстоне, я присоединился к Ленни в пятницу утром. Договорились, что он выйдет у себя, а я полечу дальше на юг.

Правда, поскольку была пятница и темп жизни Ленни замедлялся, мы вылетели не утром, а днем. Но это была простительная задержка, так как прямо из машины мы прошли без досмотра и задержек в частный терминал и, прихватив номер Private Air, сразу вышли на площадку перед ангаром, где в ожидании двух пассажиров стоял зафрахтованный Ленни блестящий Г-IV стоимостью 35 миллионов долларов. Мы выпускали Private Air уже почти год,

но я впервые поднимался на борт частного самолета, который мы столь подобострастно описывали на наших страницах.

- Г-IV, чувак, - улыбнулся Ленни, - главный пес на площадке.

Размером салон самолета напоминал мою квартиру. В нем были ванная комната с душем, спальня, гостиная с кожаными креслами и лакированный стол, за который мы с Ленни уселись друг напротив друга. За нами вошли два пилота и три стюарда, включая Тима, который звонил мне в то утро, чтобы поинтересоваться, какая еда мне нравится. Он принес ростбиф с индейкой, горчицей, салатом-латуком и помидорами, а также диетическую черешневую газировку Dr. Brown's - в точности как я просил.

Хотя за последние пять дней Ленни спал мало, а то и вовсе не спал, благодаря «птичке» он был в приподнятом настроении. Он вел жизнь миллиардера: прилететь из Лос-Анджелеса, поставить самолет на неделю на прикол, поселить свиту в пятизвездочном отеле St. Regis и кормить ее соответственно. За весь полет туда и обратно - 100 тысяч долларов, не считая крюка в Пуэрто-Вальярту.

Во время полета Ленни болтал о том, о чем можно болтать в частном самолете: рассказывал, что уже почти договорился о продаже своих автомоек за 23 миллиона долларов, и хвастался, что обвел вокруг пальца Гретцки, купив его новый особняк за 17,5 миллиона («Он стоит минимум 25 миллионов»). Где-то над Огайо в наш разговор вмешался президент чартерной компании Рамон Манрикес:

- У нас проблема.

Оказалось, что частный терминал в Пуэрто-Вальярте закрывается в 10 часов вечера. Если мы летим в Вэн Найз, а потом на юг, мы опоздаем примерно на час. В прошлом военный летчик, Рамон, прежде чем докладывать, рассмотрел план В и план С. В Пуэрто-Вальярте отказывались подождать с закрытием терминала. Можно долететь до Гвадалахары, но оттуда еще несколько часов езды на автомобиле. Единственный вариант, решил Рамон, - мне высадиться в Лос-Анджелесе, переночевать у Ленни (в поместье Гретцки было три отдельно стоящих дома), а утром полететь в Пуэрто-Вальярту. Правда, тогда у меня остается меньше времени, и я вернусь в Нью-Йорк менее чем через 24 часа.

- Так не пойдет, чувак! - рявкнул Ленни. - Рэндалл - мой человек. Мы должны что-то сделать для моего человека.

И ушел совещаться с командой.

Через 20 минут Рамон снова связался с нами:

- О'кей, мы нашли решение. Один из наших самолетов сейчас вылетает из Вэн Найз и летит на восток вам навстречу. Где-то посередине (похоже, это будет Эль-Пасо) мы посадим оба самолета и повезем Рэндалла напрямую в Пуэрто-Вальярту. Как говорят нам компьютеры, приземлимся там за 15 минут до закрытия.

Как и было обещано, Г-IV сел в специальной зоне для частных самолетов в Эль-Пасо. Пока готовились к вылету, Ленни спустился на летное поле и закурил.

- Вот такая она, жизнь, - пробормотал он. - Когда я первый раз слетал на частном самолете, то понял, что больше никогда не смогу летать на коммерческих рейсах со всеми этими бедными простаками.

Наш разговор прервался, потому что прибыл второй самолет, «хокер». По сравнению с апартаментами Г-IV этот был всего лишь летающим лимузином. Не выключая двигатели, два пилота бросились заполнять документы. Затем все разошлись по своим бортам. Ленни поднялся в Г-IV и отсалютовал мне. Я поспешил в «хокер». Самолеты взлетели одновременно, так плавно, как разведенные родители передают друг другу маленького Джонни на парковке возле магазина.

Последующие часы показали, что лететь в одиночку на частном самолете столь же безрадостно, как в одиночку пить, заниматься сексом или ходить в кино. Дружеская беседа с Ленни прервалась. Пока два персональных шофера занимались доставкой пассажира на малобюджетный мальчишник (перелет стоимостью 10 тысяч долларов в отель с номером за 70 долларов, да к тому же столь отвратительный, что вся компания в конце концов покинула его), я остался наедине со своими мыслями. Мысли эти породили чувство вины: увеличенные в результате дополнительного рейса выбросы парниковых газов, пущенные на ветер деньги, неудобство, причиненное двум пилотам, которые, без сомнения, предпочли бы провести вечер с семьями. Плюс осознание того, что до Doubledown я был не кем иным, как одним из тех «бедных простаков» на коммерческих рейсах, о которых с таким пренебрежением отозвался Ленни. И в глубине души я знал, что им и остался.

Если бы можно было покинуть самолет, я бы это сделал. Но это было невозможно. В этом было какое-то сходство с Doubledown. Мы построили

нечто большое, новаторское и величественное. Но основание было неустойчивым и начинало шататься. Я летел в противоположном направлении от представления о самом себе, сложившегося после 11 сентября и основанного на горделивой идее поучаствовать в этой интересной финансовой революции, которая должна была изменить мир. Я осознавал это. Но я также привлек к этому более 50 человек, чей заработок теперь зависел от меня; инвесторы, которые были или стали моими друзьями, основываясь на этой идее, вложили в компанию более 10 миллионов долларов; на кону стояли и мои сбережения. Я организовал это путешествие для себя. Так что нужно было лететь до конца.

\$\$\$

У Бенджамина Франклина было много талантов, но про один вспоминают крайне редко: он был первым в Америке финансовым гуру. Его Альманах бедного Ричарда» и такие книги, как «Путь к изобилию», нашли многочисленных приверженцев среди колонистов, благодаря афоризмам типа «Остерегайтесь незначительных расходов; маленькая течь потопит большой корабль» и «Сбереженное пенни - это заработанное пенни».

В финансовом мире Франклин поклонялся богу бережливости. И хотя четверть тысячелетия спустя его последователи вроде Сьюз Орман\* по-прежнему могли писать бестселлеры, используя здравый смысл как основу финансового поведения, на смену бережливости пришло другое слово: альфа. Машина зависти, заставлявшая постоянно искать более высокооплачиваемую работу банкиров и управляющих с Уолл-стрит, которые больше не довольствовались 1, 10 и даже 100 миллионами долларов в год, если узнавали, что кто-то другой получал больше, - так вот, эта машина зависти стала путеводной звездой и для рядовых инвесторов.

Верховный жрец поклонников альфы - Джим Крамер. Его влияние было безграничным: сооснователь сайта TheStreet.com, на который ежемесячно за торговым советом заходили 6 миллионов человек, он теперь каждый вечер собирал почти 400 тысяч телезрителей на свое шоу «Безумные деньги». Он был Опрой Уинфри фондового рынка. «Он двигает рынки, - говорил аналитик хедж-фонда Грег Голдстейн журналу BusinessWeek. - Он проникает всюду: мои друзья, коллеги, клиенты... все знают, кто он такой и что говорит».

\* Сьюзан (Сьюз) Орман (р. 1951) - известный американский финансовый консультант, автор семи бестселлеров по версии New York Times, ведущая на телеканале CNBC.

Крамер вполне заслуженно мог считаться гуру: пионер индустрии хедж-фондов (фонд Cramer and Co. Был основан в 1987 году), суперположительная альфа (среднегодовой доход от инвестиций в последующие 14 лет - 24 процента после вычета комиссий), личный успех (состояние около 100 миллионов долларов). Но больше всего ему нравилось кричать в камеру. Вечером каждого буднего дня он устраивал одно из величайших цирковых представлений в финансовой истории. Он рассуждал о бумагах, которые ему нравились, о трендах, которые видел, а затем наступала «Вспышка молнии»: в течение 8 минут зрители могли назвать компанию (любую из 5 тысяч, что торгуются на фондовом рынке США), и Крамер, как Человек Дождя, не только сообщал, чем компания занимается, но и высказывал обоснованное мнение о том, стоит ли ее акции покупать (в этом случае по экрану пробежал бык) или продавать (медведь махал лапами). Он приветствовал зрителей выкриком «Буйя!», и они отвечали ему так же: это был пароль для членов общества, которое он называл «Крамерика».

Отблески славы Джима Крамера как главного рыночного гуру падали и на его лучшего ученика, Ленни Дайкстру. Сколь бы странной ни казалась эта пара - живой терминал Bloomberg с двумя гарвардскими степенями и узкий специалист по прозвищу Гвоздь, - объяснялось все просто. Сбережения Ленни, вложенные в акции технологических компаний, сократились после того, как лопнул интернет-пузырь, с 2 миллионов до 400 тысяч долларов. Поэтому Ленни всерьез взялся за изучение рынка и затем, ни с того ни с сего, послал Крамеру электронное письмо: «Разрешите показать вам свои идеи».

Крамер, по его словам, был поражен чрезвычайно, но с тех пор он публично называл Ленни в числе четырех-пяти человек в целом мире, от которых бы принял рекомендацию по торговле акциями. «Он не просто отлично в этом разбирается, он один из самых лучших в этом бизнесе, - заявил Крамер Бернаруду Голдбергу, корреспонденту программы «Реальный спорт» на телеканале HBO, когда мы начали готовить к изданию Players Club. - Он один из лучших... Человек, который применил в работе с деньгами те же умения, что и в спорте. Это просто потрясающе».

Но только словами Крамер не ограничивался: TheStreet.com стал отслеживать результаты торговли Ленни, чем придавал ему весьма значимый вес. Когда я с ним встретился, он, как свидетельствовал его раздел на этом сайте, провел успешные сделки с акциями 92 компаний подряд. И, как и его учитель Крамер, Ленни мог двигать рынки. Он с гордостью переслал мне информацию с TheStreet.com об одной своей сделке с опционами на покупку



добывающей компании Massey Energy, за которой последовали покупки со стороны его поклонников на сумму 20 миллионов долларов.

Ленни назвал этот трюк «колл глубоко в деньгах». Объяснение на ленниязе мало что прояснило. «Собираюсь этим утром взять Halliburton (HAL), - написал он мне в самом первом электронном письме. - На прошлой неделе компания обнародовала ГИГАНТСКИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ... поскольку операторы Уолл-стрит хотят, чтобы публика продавала... так как они знают, что “толпа” сделает все, что они ей скажут. Забавно, насколько предсказуемо работают эти идиоты, они должны просто дать сигнал ракетой, это так очевидно». Личное общение помогло не сильно. Однажды у меня в офисе Ленни загрузил на своем ноутбуке торговую систему (торговал он со счета в банке Wachovia) и попытался мне показать, что и как работает. Однако он по-прежнему сбивался на полуслове, и понять что-либо было практически невозможно. Меня больше впечатлило, что у него было открыто позиций более чем на 1 миллион долларов; то есть у него были все возможности оплачивать наши счета, пока он не договорится о сотрудничестве с одной из финансовых компаний.

К счастью, Магнус, побывавший у Ленни в Лос-Анджелесе, разъяснил, что же тот делал. Правда, мой друг оказался способен говорить о трейдинге только после того, как, захлебываясь, поведал об особняке Гретцки и о гостевом доме, который Ленни превратил во дворец для круглосуточной торговли. «Колл», как я уже знал, - это был опцион, дававший право купить акцию по определенной цене в течение определенного времени. А «колл глубоко в деньгах», объяснил Магнус, - это когда цена акции существенно выше цены исполнения опциона. Поскольку опцион как дериватив предполагает огромное кредитное плечо, рост цены акции неимоверно увеличивает потенциальную прибыль; падение же акции существенно ниже цены исполнения опциона «колл» приведет к катастрофическим убыткам. Но Ленни, как свидетельствовал сайт TheStreet.com, почти никогда не ошибался.

Ленни очень гордился дружбой с Крамером и своей колонкой на TheStreet.com; он воспринимал их как подтверждение своей состоятельности в качестве трейдера. Особенно он подчеркивал это в общении со мной - человеком, который умел создавать из финансистов медиаперсон. Он проигрывал мне сообщения Крамера, оставленные на его голосовой почте, или пересылал их электронную переписку.

«Джим, можешь дать Клубу игроков немножко эфирного времени?» - «Дай прикинуть, как это сделать. Я подумаю». -

«Гвоздь на связи... хотел снова поблагодарить тебя за эфир... ЗДЕСЬ ЧЕТЫРЕ МОНСТРА... готовы ПОДСКОЧИТЬ! 1) SIGM, 2) PH, 3) UTZ, 4) DFG»\*.

Глядя на Ленни и TheStreet.com, я решил вплотную заняться идеей инвестиционных бюллетеней, которая родилась, еще когда мы думали о покупке Phillips. Уже более года я время от времени поднимал вопрос о создании в Doubledown такого подразделения в разговорах с Эриком Боллингом и двумя другими звездами «Быстрых денег», которые попали на телевидение с нашей помощью, Питом и Джоном Наджарянами. Теперь же, когда с нами работал бывшая звезда бейсбола, которую сам Джим Крамер называл инвестиционным гением, это казалось еще более естественным. Если тысячи людей зарабатывают, повторяя его сделки на TheStreet.com, объяснял я Ленни, то почему бы не начать по-настоящему играть роль гуру и собирать за это деньги? Мы всё организуем, возьмем на себя маркетинг, а он все так же будет выбирать акции для сделок. Только теперь его рекомендации будут публиковаться в бюллетене, и мы будем делить деньги от сотрудничества.

Ленни сразу же ухватился за эту идею. «Я очень рад возможности начать выпуск инвестиционного бюллетеня КАК МОЖНО СКОРЕЕ», - написал он мне в середине октября. Затем в мой ящик один за другим посыпались электронные письма с описанием различных деталей, от эстетических («Мы сделаем так, будто читатель получает новый конверт, адресованный лично ему, и трогает его, чувствует, думает об этом присланном именно ему бюллетене») до маркетинговых («У меня около ПЯТИ ТЫСЯЧ [5000] адресов в 'thestreet.com', которые только и ждут, когда ты их возьмешь... ЭТО МНОГО! МОГУ С УВЕРЕННОСТЬЮ СКАЗАТЬ, ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ 2500 ПОДПИШУТСЯ!»).

Назвать бюллетень решили Dykstra Report. Руководить подразделением мы пригласили Кристофера Фрэнки, который имел большой опыт редактирования таких продуктов.

Деятельность Гвоздя не осталась незамеченной и другими представителями печатного мира. Известный литературный агент Дэйв Виджилано быстро выписал ему шестизначный аванс за книгу о секретах его инвестиционного мастерства. Чтобы превратить леннияз в текст-бестселлер, был приглашен другой известный в узких литературных кругах человек, Кэл Фассман, называвший себя Маэстро. Всё, от инвестиционных бюллетеней до

\* Символы, под которыми на бирже торгуются акции различных компаний.

книжных полок и веб-сайтов, было готово к тому, чтобы в 2008 году явить Америке Ленни Дайкстру, нового финансового гуру.

\$\$\$

Охранник долгим, внимательным взглядом изучал водительские права, затем уставился на их владельца и снова вернулся к карточке. Здание, которое он охранял, штаб-квартира страховой компании American International Group (AIG) на Уолл-стрит, 60, вполне могло сойти за новую мишень террористов: после крушения башен-близнецов Всемирного торгового центра это было самое высокое строение в Нижнем Манхэттене - 290 метров. Но не это сейчас заботило охранника.

- Вы Ленни Дайкстра... бейсболист?

- Он самый, чувак. Гвоздь.

Лишь проверив права нашего коллеги Рона Дарлинга, охранник, похоже, немного успокоился. В 1980-х годах Дарлинг был известным питчером\* в Mets и, в отличие от Ленни, сохранил спортивную форму и сейчас стоял, вытянувшись во все свои 196 сантиметров. Он был столь же красноречив, сколь косноязычен был Ленни. Дарлинг изучал историю Франции и Юго-Восточной Азии в Йельском университете, а сейчас работал комментатором на играх Mets.

«Он умнейший парень, - сказал Ленни, когда мы готовились к встрече. - Спроси его о чем угодно». Как и у меня, в жизни Дарлинга было много начинаний, а сейчас, во вторник после Дня благодарения, мы собирались завершить одно из них - помочь Ленни окончательно договориться с AIG о сделке с Клубом игроков.

Прочие финансовые компании лишь прощупывали почву, тогда как с людьми из AIG уже прошло четыре встречи. Условия сделки продолжали обсуждаться на самом высоком уровне, вплоть до Уина Ньюгера, генерального директора AIG Investments. С нами была готова встретиться целая дюжина топ-менеджеров, видимо, желавших показать, что они могут предложить профессиональным спортсменам. На самом же деле, пролетая на лифте этаж за этажом, на которых сотни людей придумывали бесконечное множество сложных трансакций, мы вот-вот должны были увидеть то, из-за чего вскоре взорвется мировая экономика.

\* Питчер - в бейсболе: подающий игрок.

Первый заряд, заложенный под ее фундаментом, назывался обеспеченным долговым обязательством (collateralized debt obligation - CDO). Не довольствуясь выдачей мусорных ипотечных и прочих лишь на первый взгляд приличных кредитов, Уолл-стрит во главе с такими крупными банками, как Citigroup, Lehman Brothers и Bear Stearns, начала объединять их друг с другом, дробить на части и торговать, как облигациями. Если вам нужны были относительно безопасные инвестиции, можно было купить пакет кредитов, выданных живущим в скромных домах семьям, где доход имеют оба супруга; если же вы жадны до денег, к вашим услугам - упаковка с кредитами рабочим-мигрантам на покупку безразмерных особняков. За последние несколько лет банки переупаковали миллионы кредитов, ведь американская мечта превратилась теперь в простой биржевой товар, которым можно было торговать, как фьючерсами на скот.

Вторая мина замедленного действия, зловещий продукт AIG, - кредитный дефолтный своп (credit default swap - CDS). Вообще-то, процентный своп существовал еще тогда, когда Дайкстра и Дарлинг радовали своей игрой болельщиков Mets. Это была своего рода корпоративная страховка: компании могли «обменять» поток доходов с изменяющейся процентной ставкой на доход с фиксированной, а AIG как страховщик устанавливала курс обмена.

Но затем сферу применения этой модели решили расширить. Если можно страховать корпоративный долг, то почему нельзя делать то же самое с пулом потребительских кредитов? Объем рынка CDS, которые фактически работали как страховки по CDO и другим рискованным активам в случае наступления неплатежеспособности заемщиков, вырос с нескольких сотен миллиардов долларов в начале нулевых до примерно 50 триллионов долларов к тому моменту, как мы поднимались на лифте в башне AIG. Примерно в 2003 году Уолл-стрит взяла AIG в оборот, и та стала страховать высокорискованные ипотечные кредиты и выпущенные на их основе бумаги, те же CDO, - то есть кредиты людям, которые, как следует из названия этих финансовых продуктов, в обычной ситуации не могли бы их себе позволить.

Это была афера поистине грандиозного масштаба. Единственный возможный риск заключался в том, что дефолт по всем этим инструментам будет объявлен одновременно. Тогда у AIG не хватило бы средств на выплаты по всем выданным гарантиям. Но пока цены на недвижимость росли до небес, какова была вероятность того, что такое может случиться?

AIG из воздуха создала рынок для автомобильных, образовательных и паршивых ипотечных кредитов, и теперь ее топ-менеджеры в предвкушении ожидали Ленни, Дарлинга и меня, готовые превратить пенсионный доход профессиональных спортсменов в сложный финансовый продукт.

Цифры, которыми оперировала AIG, были просто ошеломляющими. Перед встречей вице-президент компании Стив Бреннеман прислал Ленни предварительное предложение о партнерстве. Оно предполагало, что Ленни, вооружившись обаянием, связями и новым журналом, сможет в течение первого года передать в цепкие лапы AIG сотню профессиональных спортсменов, а к десятому году - уже шесть сотен. По расчетам AIG, это принесло бы ей в общей сложности 9,35 миллиарда долларов, из которых 724 миллиона вернутся одному спортсмену - Ленни Дайкстре. «Это не включая дополнительных многомиллионных комиссий, которые вы ежегодно можете получать в течение срока действия контрактов страхования жизни, - писал Бреннеман, имея в виду, что, пока AIG доит атлетов, Ленни будет получать свою долю, - а также миллионов от продажи дополнительных продуктов AIG».

Мир сошел с ума. Ленни, правда, не полностью сохранял эти деньги (его стратегия, помимо расходов на журнал, предполагала выплату огромных комиссионных финансовому консультанту каждого игрока за перенаправление денежных потоков в AIG). Однако факт оставался фактом: пускающий газы, полусонный бывший игрок Mets по прозвищу Гвоздь должен был получить сотни миллионов долларов за привод своих собратьев в Клуб игроков.

Нашу делегацию из трех человек провели в конференц-зал со столом на пятьдесят мест, где важные безликие люди, управляющие машиной капитализма, принимали решения, влияющие на весь мир. Чтобы хоть как-то заполнить нашу сторону стола, Дарлинг сел на дальнем правом конце, я расположился подальше слева, а Ленни - посередине. Мы четко распределили роли. Я, хоть был самым молодым, должен был продемонстрировать «взрослость» и серьезность намерений Клуба игроков: показать, что за Ленни стоит реальная организация, и внятно объяснить, как и почему журнал, который AIG будет финансировать (а взнос предполагался немалый - почти 4 миллиона долларов в год), проникнет в раздевалки профессиональных клубов. Дарлинг предоставил финансистам из AIG своего рода рекомендательное письмо, объяснив необходимость в таком продукте как для ушедших на покой спортсменов, так и для еще выступающих (их

чаяния он должен был знать благодаря своей работе комментатора и постоянному общению с ними). Ленни же по большей части молчал.

Когда наступила очередь AIG, они, позаимствовав у Ленни его терминологию, представили программу «Гарантированный денежный поток», которую, казалось, хотели сделать столь же запутанной, как CDO или CDS. Презентация началась с прославления AIG: 130 стран, 50 миллионов клиентов, 1 триллион долларов активов, десятое место среди самых рентабельных компаний из Fortune 500\*, поставщик «самых современных пенсионных продуктов».

Самым важным здесь было последнее слово. AIG собиралась превратить пенсионные планы спортсменов в то же, что она делала в нулевые с образовательными кредитами, страховками автомобилей, ипотечными закладными и проч. То есть создать из них «продукт», объяснить принцип действия которого можно было никак не меньше чем на 15 слайдах PowerPoint.

Это было просто сногшибательно. Базовая идея Ленни: спортсмен получает доход с 35 лет, когда покидает спорт, до 55, когда ему начинает выплачиваться пенсия, - была сохранена. За это он, еще продолжая играть, должен в течение трех лет перечислять AIG по 1 миллиону долларов в год. Дальше AIG предлагала Ленни два варианта. Он может рекомендовать спортсменам по-настоящему «гарантированный денежный поток» - самую обычную ежегодную ренту, простейший, безопаснейший инвестиционный план, по которому будет выплачиваться 170 тысяч долларов в год. («Не слишком-то большие деньги», - проворчал Ленни.)

Либо он может подвести их к занавесу номер 2, и - вуаля! - они получают продукт, совмещающий в себе характеристики ежегодной ренты и полиса страхования жизни со странным, каким-то роботизированным названием AIG Elite Global IUL-LT, который предполагает инвестиции, как в портфель акций. Что такое пенсия без толики риска? В этом случае, сказали нам, прогнозируемый годовой доход составит 300 тысяч долларов. Это минимальная сумма, которая, по оценке Ленни, понадобится после ухода на покой спортсмену, способному заработать на «майбах».

Структура самого Клуба игроков в представлении AIG выглядела еще

\* Рейтинг 500 крупнейших компаний США по выручке, ежегодно составляемый журналом Fortune.

сложнее и напоминала на графике компьютерную плату, к которой «крепились» три компании от AIG, компания Ленни (ее нужно было зарегистрировать как брокерско-дилерскую), игрок, его агент, его управляющий капиталом, журнал, процесс покупки, выплаты комиссионных и пороги выплаты бонусов. И все это для того, чтобы помочь профессиональному спортсмену спокойно покинуть большой спорт.

Нам также представили список дополнительных услуг, которые будут предоставляться Ленни в зависимости от объемов продаж. Сделал это топ-менеджер из группы по работе с состоятельными клиентами, которого я назову Кеном, так как выглядел он будто друг Барби в среднем возрасте. Его подразделение предлагало богатым людям особые виды страховок. Коллекция произведений искусства? Застраховано! Коллекция автомобилей? Застраховано! Выкуп при похищении? Застраховано!

- Вот самое лучшее из наших предложений, - сказал Кен, раздав нам голубые бейсболки с языками пламени и надписью «Пожарная бригада AIG».

- У многих спортсменов, как у вас, Ленни, есть дома в Калифорнии.

Гвоздь кивнул.

- А там пожары - это огромная проблема. У нас есть шесть пожарных автомобилей с Phos-Chek, лучшим антипиреном в мире. Как только в окрестностях возникает пожар, мы приезжаем и защищаем весь ваш дом.

И он в подробностях рассказал о том, как один пожар уничтожил все дома в округе, за исключением двух, которые находились под защитой пожарной бригады группы по работе с состоятельными клиентами AIG и ничуть не пострадали.

Я мысленно представил, как такой клиент сидит на веранде собственного особняка за 8 миллионов долларов, потягивает традиционный утренний кофе и оглядывает черный, выжженный ландшафт с одинокими фигурками соседей, бродящими среди еще дымящихся головешек. Затем вспомнил книгу Исхода, как евреи кровью агнца мазали двери, чтобы спастись от десятой казни египетской, смерти первенца. Теперь милость Господня снисходила не на рабов фараона, а на миллионеров, кровь же пасхального агнца заменил антипирен от AIG.

\* Антипирен - вещество, предохраняющее органические материалы от воспламенения и самостоятельного горения, используется для тушения пожаров.

Все это, впрочем, была лишь длительная преамбула к собственно сделке, условия которой изложил Роберт Конри, второй человек в AIG Investments. Осанистый, с обветренным лицом, копной седых волос и бородой, он был похож на весельчака-капитана из Новой Англии. Из слов Конри выходило, что его компания (создававшая больше рискованных продуктов, чем любая другая в истории мировых финансов) не готова подвергать опасности собственный капитал и предоставляет другим возможность испытать удачу. AIG зарабатывала не на ДДЛ (деньгах других людей), а на РДЛ (рисках других людей). Поэтому вместо того, чтобы выделить Doubledown 4 миллиона долларов на журнал, они предложили 300 тысяч на пилотный выпуск, чтобы посмотреть, как все пройдет.

Я похолодел: о финансовом спасении компании можно было забыть. Ленни был более прямолинеен:

- Я даю вам счета на 9 миллиардов, а вы хотите заключить эксклюзивную сделку в обмен на какой-то тест?

Последующие три часа прошли в препирательствах об условиях соглашения, пока Конри не заявил (я счел это чистейшим блефом):

- Ленни, мы выделим 4 миллиона долларов, авансом против ваших комиссионных, если вы дадите личные гарантии.

На что Ленни, у которого, как отметил Билли Бини, отсутствовало понятие неудачи, небрежно бросил: «Без проблем», согласившись столь же спокойно, как я согласился предоставить личную гарантию для аренды офиса для Doubledown. Тогда Конри стал выпрашивать у него подробности о его финансовых активах, а Кен - о доме Гретцки. Наконец пятичасовой марафон завершился предварительным соглашением: AIG выделит деньги, а Ленни примет на себя риски.

Покинув офис AIG, мы остановились на углу улицы, чтобы передохнуть.

- Чертовы ублюдки, - проворчал Ленни, посасывая сигарету, как вдруг его прервал чей-то возглас:

- Хей, Рон Дарлинг!

На инвалидной коляске с электроприводом, обклеенной стикерами Mets, к нам подъехал человек лет тридцати с небольшим. Несколько месяцев, проведенных с Ленни, стали наглядным свидетельством того, как слава открывает двери, будь то дружба с Джимом Крамером или возможность назначить со мной встречу в тот же день без предупреждения.



Тут легко было забыть, что слава может приносить и искреннюю радость, если ею воспользоваться с умом.

В течение 15 минут Дарлинг развлекал этого парня в коляске рассказами о сезоне 1986 года, когда они с Ленни привели Mets на вершину чемпионата. И этому фанату даже в голову не пришло, что другой его герой стоит прямо перед ним. Все, что он видел, - журналиста-предпринимателя Рона Дарлинга и жирного, скрюченного человека. Да, имя Ленни открывало двери, особенно здесь, в Нью-Йорке, но на улице он был абсолютно невидим.

Я спросил, волнует ли его это.

- Я получил деньги, - сказал он, дернув плечом. - В конечном итоге только это и имеет хоть какое-то гребаное значение.

\$\$\$

Работа с Ленни достигла нового уровня сюрреализма (если такое вообще возможно) в начале декабря, когда Гвоздь официально решил финансировать журнал Players Club из своего кармана. Несмотря на все разговоры о доме Гретцки, AIG не выделяла кредиты (она лишь привлекала других кредиторов), поэтому Конри прислал нам письмо с отказом от финансирования журнала, даже с домом Ленни в качестве залога. Они по-прежнему были готовы поучаствовать в пилотном выпуске, чтобы посмотреть, заинтересуются ли спортсмены журналом - ну и пенсионным «продуктом» AIG. Я, конечно, расстроился, но, объективно говоря, они поступали правильно: сначала требовалось испытать идею на прочность.

Однако для Ленни думать так было все равно что вылететь в младшую лигу. Он был готов выписывать чеки, и мы стали готовиться к полномасштабному запуску журнала. Я считал, что он должен выходить не чаще чем раз в два месяца: именно так, несмотря на название, выпускался Trader Monthly, и мы не видели экономически обоснованных причин увеличивать его регулярность. Но Ленни настаивал, что Players Club с первого же дня должен быть ежемесячным, несмотря на безумные расходы, которые для этого требовались.

«Все должно быть по высшему разряду, - нацарапал он по верхнему краю первой страницы нашего договора. - Никакого жлобства».

Мы начали нанимать персонал - и тут выходит New York Times с огромной фотографией Ленни на первой полосе. 13 декабря бывший лидер демократического большинства в сенате Джордж Митчетл опубликовал

давно ожидавшийся доклад об использовании допинга в бейсболе. Он имел культурологическое значение, так как стал подтверждением того, что американская забава», как называют бейсбол, потеряла невинность. В 409-страничном докладе Митчелла было множество подробностей, а из 85 упоминавшихся игроков вряд ли кому-то было уделено больше внимания, чем Ленни Дайкстре. Хотя он отказался сотрудничать с проводившими расследование конгрессменами, в документе указывалось, что он принимал дианабол, дека-дураболин и тестостерон.

Когда я позвонил, чтобы спросить его о докладе, он прикинулся, будто его это мало волнует.

- А, это? Я его даже не видел. У меня дел по горло.

С журналистами он был гораздо более прямолинеен. Содержащиеся в докладе обвинения - «абсолютная ложь», заявил он корреспонденту New York Times и добавил:

- Вместо того чтобы вознаграждать людей за тяжелую работу, они возят их мордой об асфальт.

В разговоре с корреспондентом New York Post он опять «абсолютно» отрицал, что принимал стероиды, а когда до него дозвонился репортер спортивного блога Deadspin, он перешел на леннияз:

- Это что еще за дерьмо? Я ничего об этом не знаю, парень.

Неудивительно, что всегда заботящиеся об имидже рекламодатели, с которыми мы говорили о Players Club, испугались. Но это была в основном наша проблема; рекламными деньгами занималась Doubledown. Заработок же Ленни зависел от продажи финансовых планов, поэтому он шел вперед, не задумываясь, и ему было плевать на расходы.

Если не считать маленького неудобства, вызванного ролью Ленни в крупнейшем бейсбольном скандале, поначалу готовить к выходу Players Club было весьма приятно. Мы легко применили формулу Doubledown к изданию о профессиональных спортсменах, особенно учитывая обширнейшие связи Ленни. В одном из первых обсуждений проекта участвовал Рон Дарлинг. Облечь наши идеи в плоть помогали многие спортсмены, с которыми меня познакомил Ленни, от обладателя приза Хисмана\* Тима Брауна до легенды

\* Приз Хисмана ежегодно вручается выдающемуся игроку университетской команды американского футбола. Учрежден Центральным спортклубом Нью-Йорка в 1935 году и назван в честь тренера и директора клуба Джона Хисмана. Победителя определяет жюри из спортивных комментаторов.

тенниса Джона Макенроя. В качестве ресторанный критика мы пригласили еще одного легендарного игрока Mets Кейта Эрнандеса («Зови его Мекс, - инструктировал меня Ленни, - у него новая жена, а она до дрожи ненавидит это прозвище»). Звезда Профессиональной ассоциации гольфа Фред Каплз согласился писать о гольфе, а известный баскетболист Кайл Корвер - о видеоиграх. Мы придумали рубрику «Сетка», где игроки из разных видов спорта заполняли клеточки, объясняя, какие электронные устройства они покупают, какие машины водят, на какие курорты ездят, и все это с примерами планирования личного бюджета. У нас были статьи об известных семейных парах, тех, кто нашел свое место в жизни после ухода из большого спорта, и подающих надежды молодых игроках.

Этот шаблон наполнялся реальным содержанием на проходивших каждый понедельник редакционных планерках. Я просил Ленни участвовать в них (обычно по телефону из Калифорнии), полагая, что его профессиональное мнение будет полезным, ведь именно так мы сотрудничали с Магнусом при подготовке Trader Monthly. Однако роль музыки Ленни вовсе не импонировала; он считал себя скорее директором, и его скрипучий голос звучал из динамика, будто озвученное подсознание обитателя спортивных раздевалок.

Мы старались ориентировать журнал на аудиторию обоих полов, рассказывая, например, о гольфистках и теннисистках, но Ленни настаивал, что они нужны лишь для того, чтобы добавлять «масла в огонь» (на ленниязе это означало, что героини статей должны быть горячими штучками, возбуждающими мужское воображение).

Все, что ему не нравилось, он отвергал как «нудятину». Длину он измерял в совершенно неметрических единицах - в пенисах Дэррила Строберри\*. В конце каждой еженедельной планерки Ленни бросал фразу, которая вскоре стала его фирменным выражением: «Все должно быть круто!»

Именно в эти недели отношение Ленни к Doubledown стало меняться. Возможно, сказалось то, что теперь он должен был сам выписывать чеки, а не играть с деньгами других людей - ДДЛ. Или все дело было в

\* Дэррил Строберри (р. 1962) - выдающийся американский игрок в бейсбол. Неоднократно привлекался к ответственности, в частности, в 1999 году был арестован, когда требовал оказать ему сексуальные услуги у проститутки, которая оказалась переодетой женщиной-полицейским; у него также нашли кокаин. Суд приговорил его к 21 месяцу тюрьмы условно и общественным работам, также он на 140 дней был отстранен от участия в матчах.

напряжении, которое он испытывал, на практике воплощая то, о чем мечтал годами. А может быть, стала просто проявляться другая сторона его характера, которую до этого он старался не демонстрировать или которую я намеренно игнорировал. Как бы то ни было, прежняя дихотомия: бормочущий, неуклюжий Ленни против стремительного, высококлассного трейдера, - сменялась новой: Добрый Ленни против Злого Ленни.

Когда журнал стал наполняться содержанием, Ленни начал жаловаться, что в нем «недостаточно белого мяса», то есть слишком много игроков-афроамериканцев. Женщины стали не просто «маслом для огня», а «сучками». Испаноязычные спортсмены, азиаты, геи - Ленни начал хаять всех, и чем больше я просил его прекратить, как из уважения ко мне, так и ради себя самого, тем больше он продолжал, будто двенадцатилетний мальчишка, ищущий границы дозволенного.

Он стал все чаще переходить на личности. Без конца высмеивал заикание человека, который финансировал его покупку дома Гретцки («За-за-за-за-заикание», - пародировал Ленни, тряся головой). И каждый раз, как заходила речь о его жене Терри, которая была с ним еще с тех пор, когда он был бедным, начинающим игроком, он называл ее «гребаной сукой- женой» и добавлял: «Я бы развелся с ней завтра же, но тогда она получит половину всего, что у меня есть. Никогда не доставлю этой сучке такого удовольствия».

Он так часто повторял это, причем слово в слово, что я полностью ему верил.

Заложник своих богатств, нынешних и будущих, Ленни профессионально исполнял роль Генриха VIII\*. Первым под нож попал юрист Элиот, возглавлявший «команду гениев» из трех штатных сотрудников Ленни; его Гвоздь заменил на телепродюсера Уильяма Грегсона, с которым познакомился, когда тот участвовал в передаче «Быки и медведи» на канале Fox. Затем он уволил двух оставшихся «гениев». Потом исчез и Грегсон. Ленни нанял дворецкого из отеля St. Regis, где останавливался во время поездок в Израиль, для обслуживания испаноязычных членов Клуба игроков, но вскоре его прогнал. Следующим был бухгалтер Джеффри Фейнман, с которым я познакомился во время первой встречи с Ленни в ресторане Soso Razzo. В результате у него не осталось никого для работы над финансовой

\* Генрих VIII Тюдор - король Англии с 1509 по 1547 год, известный своей жестокостью к политическим оппонентам.

составляющей Клуба игроков, которая должна была генерировать контракты с AIG на 9,35 миллиарда долларов.

Оставшись без своих сотрудников, Ленни обратился к моим. Согласно нашей договоренности, редакционная команда была в моем ведении, но Ленни все больше считал себя вправе определять судьбу каждого участника проекта. Он арендовал большой, дорогой офис в башне на Парк-авеню, в которой также располагалась штаб-квартира главной лиги бейсбола, и настоял, чтобы там базировались все, кто работает на Клуб игроков. Затем принялся настаивать, чтобы я начал увольнения, всегда сопровождая свои директивы восклицательным знаком. Сначала это был мой заместитель в редакции журнала Джон Капойя («Я должен был тебе пятьдесят раз сказать: избавься от Капойи, - писал мне Ленни. - Этот парень мне не подходит, точка!»). Затем дизайнер Митч Шостак («Я не хочу, чтобы этот парень работал над моим журналом, точка!»). Затем Джонатан Лессер, пришедший на смену Капойе («Мне жаль это говорить, но Джон Лессер должен уйти!»). Когда я отказался увольнять Митча и Джона, с которыми работал раньше, Злой Ленни занервничал.

Он не просто исполнял обязанности профессионального палача, ему нравилось это делать. Каждый раз, когда я спрашивал его об очередном увольнении сотрудника, он смеялся, рассказывая, что они ему при этом говорили или как умоляли не выгонять их. «Дыши глубже», - затем говорил он мне и изображал, словно ему надевают респиратор и умерщвляют газом, сопровождая это хрипами.

Я понимал: хотя сейчас я был ему нужен, придет и мой черед «дышать глубже», это был лишь вопрос времени. Я делал все, чтобы этот момент наступил после того, как финансовое положение Doubledown упрочится. На Уолл-стрит есть выражение «подавись своими деньгами». Это когда вы накопили уже достаточно, чтобы заявить боссу все, что думаете о нем и о своей работе. Про себя я знал, что Doubledown, получив хоть доллар прибыли, сможет бросить: «Подавись своими деньгами» - и перестать иметь дело с Гвоздем и людьми, которые, когда весь мир гуляет на пьяной вечеринке, подливают еще и еще, а тебя рассматривают лишь как хранителя ключей от винного погреба.

\$\$\$

- Это что еще за дерьмо? - в ярости обратился ко мне Ленни.

Причиной подобной реакции была великолепная тарелка креветок, зажаренных до состояния, когда у них лопаются панцирь. Возмущенный Ленни поднял вверх одну креветку. Обходивший столы посетителей управляющий рестораном весьма достойной сети Blue Ribbon Sushi, открывшегося недавно на площади Колумба, подошел к нам.

- Вам все нравится? - невинно спросил он.

- Все ужасно, - сердито проворчал Ленни, - вы забыли очистить эти креветки.

Это была моя оплошность. Когда Ленни только появился, я часто брал его с собой в рестораны, которые посещал как обозреватель Time Out New York. Такой теперь была моя жизнь: получить удовольствие от единственного оставшегося у меня хобби я мог только за работой. Ленни, между тем, был отвратительным спутником, с манерами и вкусами восьмилетнего мальчишки. С радостным чавканьем он уплетал водянистую пасту в ресторане Gemma, которую я считал худшим блюдом года («Это отличная еда»), и высмеял меня, когда я заказал суши в Blue Ribbon («Ты что, ешь это сырое дерьмо?»). Поэтому, когда главное блюдо, которое я заказал от его имени, оказалось не похожим на коктейль из креветок в Red Lobster, он взорвался.

Я молча снес эту выходку. Ленни сильно задерживал платежи, поэтому тем вечером, 13 февраля 2008 года, я не собирался его отпускать, пока он не даст нам четверть миллиона долларов. Погода в Ленниленде была переменчивой: то ясно, то пасмурно.

Взрыв в ресторане показал, что Ленни на взводе. Через шесть недель должен был выйти первый номер Players Club. Ленни знал, что тем вечером я попрошу его о деньгах (эта тема вызывала все большее напряжение в наших отношениях), и делал все возможное, чтобы оттянуть момент расчета. Мы разговаривали о том, что еще надо сделать для журнала.

Игрок New York Yankees Дерек Джитер согласился появиться на обложке первого номера, и нужно было провести с ним фотосессию во Флориде во время весенних тренировок. Ленни также настаивал, чтобы мы добавили картинку дома Гретцки, который он, похоже, теперь собирался продать. Мы обсуждали и вечеринку, лучший способ представить журнал миру. Несколько площадок были готовы бесплатно принять нас, но так уж случилось, что Blue Ribbon был расположен прямо через дорогу от Time Warner Center, где в банкетном зале отеля Mandarin Oriental мы устроили презентацию Trader Monthly и Dealmaker. По наитию я предложил Ленни

посмотреть зал, и даже Гвоздь, стоя у гигантских окон, растаял от открывавшихся с тридцать шестого этажа видов Манхэттена. «Это должно быть здесь, чувак, - сказал он. - Все должно быть первоклассным. А это первоклассное место».

Вскоре после девяти вечера я отвез Ленни на такси в отель St. Regis, благо это было по пути ко мне домой, и наконец поднял вопрос об оплате. «Я слышу, брателло, - ответил Ленни. - Давай поднимемся ко мне в комнату и все обсудим».

«Комната» - это было скромно сказано. Ленни остановился в потрясающих угловых апартаментах, выходящих окнами на Пятьдесят третью улицу и Пятую авеню, к которым был приставлен дворецкий, звонивший в дверь, прежде чем войти, чтобы положить свежий лед или свернуть полотенца. Из передней посетители попадали в роскошную гостиную с античной лепниной, по размерам превышавшую квартиру, в которой я ютился с женой и двумя дочерьми.

На софе и столике перед нею были расставлены ноутбуки Ленни - его переносной торговый терминал. Он по привычке устроился за ними, а я примостился на стуле напротив. Схватив пульт дистанционного управления, Ленни включил гигантский плазменный телевизор, установленный над очагом. Он был настроен на CNN.

Это был день бейсбольных теленовостей. Роджер Клеменс, возможно, величайший питчер последней половины столетия, вместе со своим тренером Брайаном Макнами был вызван в комитет палаты представителей в рамках антидопингового расследования. Вместе с Ленни Клеменс был главным фигурантом доклада Митчелла (и первополосной статьи в New York Times) и, как и Гвоздь, решительно отрицал, что принимал стероиды.

Макнами же рассказал Митчеллу, что сам вкалывал их Клеменсу и что в качестве доказательства у него сохранились шприцы. В комитете Клеменс давал показания под присягой; то есть, если бы выяснилось, что он лжет, ему могло грозить тюремное заключение.

Заседание было крайне увлекательным. «Я полностью поддерживаю выводы сенатора Митчелла, что стероидам не должно быть места в бейсболе, - говорил Клеменс. - Однако мне было крайне неприятно прочитать в докладе, что я принимал эти вещества. Хочу еще раз четко заявить: я их не принимал... Считаю ли я, что стероиды помогают добиться лучших результатов? Нет. Наоборот, я считаю, что они крайне вредны... По большому счету, меня обвинили в том, чего я не делал. Затем меня

попросили доказать, что я этого не делал. Как, ради всего святого, я могу доказать то, чего не было?» Под давлением конгрессменов Клеменс наконец признался, - но за свою жену. Сказал, что она принимала стероиды, так как хотела выглядеть лучше во время фото-сессии: «Она очень долго переживала это... Говорила, что чувствует себя пешкой в чужой игре»\*.

Оторваться было невозможно. Обсуждать эту тему с Ленни было крайне неловко - пожалуй, даже в большей степени, чем вопрос денег. В разговоре со мной он несколько раз опровергал обвинения Митчелла столь же решительно, как и в комментариях для прессы. Я знал, что он лжет. Он и сам знал, что лжет. Но теперь CNN безостановочно крутила сюжеты о показаниях Клеменса. Ларри Кинг в 9 часов вечера представил наиболее яркие сцены, передав в 10 часов эстафету Андерсону Куперу, который уделил рассказу о заседании комитета половину своей двухчасовой программы, после чего был повтор передачи с Кингом. Ощущение было такое, что сидишь в гостиной дома где-нибудь в Штутгарте со своим дедом, про которого говорят, что он был офицером СС, а по History Channel показывают документальный фильм про Вторую мировую.

В течение этих нескольких часов мы разговаривали на разные темы, но только не про стероиды. И никто не переключил канал.

- Знаешь, - сказал Ленни, коснувшись наконец запретной темы. - Я ведь был типа пионером этого дела.

- Прости?

- Подпитка. Я вроде как самый первый стал это делать. Я и Хосе Кансеко.

Он выпрямился, готовясь, с некоторой даже гордостью, раскрыть свою роль в этой опасной и некрасивой истории.

Следы применения допинга в то время можно было обнаружить чуть ли не везде. Все новые и новые разоблачения чуть ли не ежедневно сбрасывали с пьедестала одного спортивного идола за другим. Но, самое интересное, *Trader Monthly* все больше узнавал об аналогичном поведении финансистов с Уолл-стрит; там стероиды - лекарства на основе амфетамина, такие как аддералл, использовались для улучшения умственной

Через несколько дней после заседания комитета конгрессмены обратились в Министерство юстиции с просьбой начать расследование в отношении Роджера Клеменса. В августе 2010 года ему были предъявлены обвинения в лжесвидетельстве и препятствовании правосудию. Клеменс публично продолжал утверждать, что не принимал стероиды и не лгал на заседании комитета. Начало судебного процесса по этому делу было намечено на июль 2011 года.



деятельности и обострения внимания. В конце 2007 года мы провели крупнейшее (и последнее) исследование среди наших читателей, получив около 2500 ответов на различные вопросы. Спросили и про аддералл: 11 процентов респондентов признались, что принимают его, чтобы получить преимущество над многочисленными конкурентами.

Вот что делали с людьми альфа и фантастические суммы денег, создаваемые с ее помощью из воздуха. Но это еще не всё. Ответы на наши вопросы показали, что одними только стероидами дело не ограничивалось. Если вы получили достоверную инсайдерскую информацию, использование которой незаконно, будете ли вы проводить сделки на ее основе, если вероятность того, что вас поймают, составляет 50 процентов? Лишь 7 процентов пошли бы на такой риск. А если вероятность поимки будет 10 процентов? Число положительных ответов выросло до 28 процентов. А если вы абсолютно уверены, что вас не раскроют? И тут количество готовых пойти на нарушение закона ради выгоды подскочило до 58 процентов. То есть для большинства наших читателей мошенничество вовсе не было вопросом этики. Их действия зависели лишь от того, смогут ли их поймать.

Ленни исповедовал схожую философию.

- Поначалу это даже не считалось противозаконным. Затем, через несколько лет, уже приходилось идти к доктору, чтобы получить рецепт. И знаешь, как я доставал эти вещества? Просто шел в аптеку, брателло, вот так-то. Ты должен понимать, - продолжал он, - во всем мире такая работа, как у меня, была всего у двадцати восьми человек.

Он имел в виду, что тогда в главной лиге бейсбола было 28 команд (сейчас - 32) и в каждой по одному центральному филдеру.

Каждый год тысячи человек хотели отнять мою работу. Поэтому мне приходилось делать все, чтобы ее сохранить, чтобы продолжать кормить семью. Ты хоть представляешь, сколько денег стояло на кону? Представляешь?

Я сделал неопределенный жест. Я не высказывал суждений и не задавал вопросов. Просто слушал, как обычно слушает психоаналитик.

- 25 миллионов долларов! - ответил он на свой вопрос. - 25 миллионов!

Он говорил о последнем контракте в своей карьере. В 1993 году, уже раздувшись до размеров шкафоподобного качка, Дайкстра был лидером Национальной лиги по многим показателям. Он также был вторым самым

дорогим игроком после Барри Бондса. И Philadelphia Phillies предложила ему четырехлетний контракт на 24,9 миллиона долларов. Для команды это был денежный рекорд - и одна из худших сделок в ее истории: Ленни быстро потерял спортивную форму и больше ни разу не сыграл полного сезона.

Таким образом, по собственному признанию Ленни, он обманом выбил себе 25 миллионов долларов. Надул Phillies, которая предложила контракт, не подозревая, что его достижения - результат, сфабрикованный с помощью допинга. Сам он, однако, так вовсе не считал:

- Это реальные деньги, брателло. Сделаешь все, что угодно, чтобы получить по максимуму.

Естественно, он и не заикнулся о том, что из-за его обмана эту работу не получил другой, достойный кандидат, игравший по правилам (и не подвергавший опасности свое здоровье). И что питчер какой-нибудь другой команды этой работы лишился, потому что 70-килограммовый худышка, превратившийся в 90-килограммового детину, обыграл его с никому не заметным нарушением правил.

Наша встреча затянулась. Каждый раз, как я поднимал вопрос оплаты, он улыбался: «Ты просто хочешь отсюда убраться, чувак».

Услуга за услугу: он не хотел оставаться один, и если я хотел получить деньги, то должен был делить его компанию.

В 0:42 он спросил, куда перечислять деньги. Хотя реквизиты у него были, я снова послал их ему со своего телефона. Но он и не подумал произвести платеж, а заговорил о смерти. Три дня назад ему исполнилось 45 лет, и он стал жаловаться, что его тело разбито, что он не надеется дожить до пятидесяти. Будто в качестве иллюстрации он достал изо рта искусственную челюсть и положил ее на стол, одарив меня опухшей, беззубой улыбкой.

Было уже 2 часа ночи (День святого Валентина начинался в компании Ленни Дайкстры), когда в дверь позвонили. На службу явился Кэл (Маэстро) Фассман, писавший за Ленни книгу, - в трениках и с опухшими глазами. Вечером он спал, зная, что ему идти в ночную - до рассвета записывать за Ленни его инвестиционные откровения. Я был отправлен домой.

- Сколько я тебе должен? - тихо спросил Ленни, хотя прекрасно знал ответ.

- 250 тысяч.

Двумя пальцами он натыкал своему брокеру письмо с инструкциями по переводу денег. Когда я проходил мимо Маэстро, мы молча кивнули друг другу, холодно и понимающе, как ночные стражники во время смены караула, прекрасно осознающие, в какое время и какую работу им приходится выполнять.

# 10

## На максимуме

(начало 2008 года)

Безошибочный признак надвигающегося коллапса - это когда ненормальное становится обыденным. В этом единственное объяснение того, почему Джон Полсон, выйдя из лифта, направлялся в мою сторону. Хотя я узнал его сразу, в хорошем нью-йоркском ресторане Полсону вряд ли кто-нибудь предложил бы приличный стол. Темный цвет лица, редкие волосы, глубоко посаженные глаза - худосочная версия Пола Сорвино\*. Полсон пришел один: ни спутницы, ни свиты, ни телохранителей.

Последнее, пожалуй, было необычнее всего. В конце концов Джон Полсон сделал почти 4 миллиарда долларов за один только год.

Прошлой весной мы проводили вечеринку в честь публикации очередного списка Trader Monthly 100. Хотя Doubledown уже стала заправским специалистом по привлечению именно той элитной аудитории, что была обещана нашим рекламодателям, это событие прошло странно. Сотни рядовых трейдеров, делающих 500 тысяч, миллион и даже 5 миллионов долларов в год, пришли поприветствовать лучших из лучших, но

\* Пол Энтони Сорвино (р. 1939) - американский актер. Часто исполнял роли влиятельных фигур по обе стороны закона. Среди его наиболее известных ролей - один из главарей мафии Поли Сисеро в «Славных парнях» и сержант Фил Серрета в телесериале «Закон и порядок».

из самого списка никто так и не появился. Публично праздновать получение девятизначной суммы даже среди наших подопечных все еще считалось не совсем тактичным.

Но к весне 2008 года ситуация изменилась. Мы в пятый раз составляли список того, кто сколько сделал на Уолл-стрит, но даже по безумным стандартам нулевых заработки за 2007 год были столь велики, что я просто не знал, как называть этих людей.

Миллиардеры? Но таковыми все привыкли считать обладателей миллиардного состояния, мы же нашли пятерых, включая Полсона, чей годовой доход составил минимум 1 миллиард долларов. Странно было сравнивать чародеев - лидеров нашего рейтинга, делавших состояния из цифр и воздуха, со старомодными титанами индустрии, которые всю жизнь постепенно выстраивали компании, нанимали людей, производили какой-то товар, финансировали библиотеки. В конце концов я остановился на термине «заработавшие миллиард долларов», что более точно отражало суть происходящего: эти ребята управляли самой доходной в человеческой истории денежной машиной, которая могла выдавать им по миллиарду каждый год.

Или, как в случае с Джоном Полсоном, каждый квартал.

- Спасибо, что пришли, - сказал я, принимая на себя обязанности няни для сиротливого гостя.

- Рад познакомиться, - дружелюбно ответил он.

Его манеры соответствовали внешности; при всем своем баснословном богатстве он больше всего походил на бухгалтера. Мы поболтали о том о сем - несколько неловкий разговор испытывающего финансовые трудности предпринимателя с человеком, который за последние 12 месяцев клал себе в карман по 10 миллионов долларов в день, включая выходные и праздники. Наконец я взял его за локоть и отвел посмотреть то, ради чего сегодня вечером собрались он и сотня других VIP-гостей. Нарисованный яркими красками знак того, что апокалипсис близок: рейтинг Trader Monthly 100 в интерпретации Ренуара движения хиппи, культового художника шестидесятых Питера Макса.

\$\$\$

Когда несколькими неделями ранее менеджер Питера Макса оставил мне на телефоне сообщение с просьбой перезвонить ему «по возможности

побыстрее», мне это имя показалось знакомым, но не более того. В университете я как-то записался на курс истории искусств, но быстро бросил его, поняв, что здесь придется по-настоящему пахать, а у меня был один из тех немногих периодов в жизни, которые хочется прожить, ни о чем особо не задумываясь.

Прежде чем перезвонить, я полазил по Интернету. Конечно же, сразу узнал плакат LOVE, один из культовых образов шестидесятых, с женским лицом и волосами цвета радуги. Его космический стиль вдохновил Beatles на «Желтую подводную лодку». Он был официальным художником Суперкубка по бейсболу и чемпионата мира по футболу. Он провел 90 персональных выставок, и сам Ларри Кинг назвал его «американским художником в лавровом венке».

И он любил деньги. По крайней мере, именно об этом рассказал мне Пол Дьюранте, когда я ему перезвонил. Он тут же пригласил меня в студию Питера напротив Линкольн-центра. На следующий день я оказался в довоенном офисном здании и на шатком лифте поднялся в пентхаус, обозначенный на панели кнопок загадочным значком.

Не знаю, был ли контраст с остальным зданием намеренным, но, вступая в студию Питера Макса, чувствуешь себя будто в сцене из фильма «Чарли и шоколадная фабрика»: так Чарли Бакет попадает из унылого, промышленного района Лондона в психоделическую фантазию с шоколадными реками и цветами в виде леденцов на палочке, созданную хозяином фабрики Вилли Вонкой. Там был Джими Хендрикс в водовороте красного, белого и синего, многоцветный Билл Клинтон, играющий на саксофоне, и пианино в цветах радуги, подписанное Ринго Старром, который изобразил свою фамилию в виде стилизованной пентаграммы.

Откуда-то из глубины вышел Дьюранте. Уроженец Ванкувера, худощавый, ростом около 180 сантиметров, Дьюранте не столько говорил, сколько вещал: каждое предложение звучало будто в телевизионном рекламном ролике. Дикторский голос он вырабатывал всю свою сознательную жизнь: сначала в качестве конферансье в ночном клубе, потом - на «Католическом канале» спутникового радио Sirius. И те и другие навыки пригодились ему на нынешнем посту менеджера по развитию бизнеса у Питера Макса, культового художника, превратившегося в проститутку.

Сам Макс опаздывал, поэтому меня поместили в стойло из 18 телевизоров (шесть в ширину, три в высоту'), которые крутили бесконечный

ролик о Питере Максе. Вот Ларри Кинг лебезит перед ним на своем шоу, вот видеонарезка о его высших художественных достижениях в 1960-х годах, вот рассказ о том, как в честь наступления нового тысячелетия он разрисовал от носа до хвоста «Боинг-777» авиакомпании Continental Airlines. Как я понял позднее, это была обязательная часть протокола для посетителей, явившихся к нему впервые, - особенно для тех, кому нужно залезть в Интернет, чтобы узнать, кто этот парень. В течение 40 минут с 18 экранов в мою голову вдалбливали, что я нахожусь в присутствии величайшего современного художника Америки. (У меня, правда, сложилось ощущение, особенно с учетом кричащих ценников почти на каждой работе в студии, что я, скорее, попал на распродажу.) К концу ролика вы уж должны были слюной исходить от желания увидеться с Питером Максом, как если бы после экскурсии по пивоваренному заводу подошли наконец к дегустационному залу.

Ждать, однако, пришлось еще 45 минут. Дьюранте отвел меня в небольшую переговорную. В центре длинного стола, больше подходящего для обеда, чем для заседаний, стоял банальный поднос с орехами и изюмом. Пока мы ждали, Дьюранте рассказывал о силе, заключенной в правой руке Питера Макса. «Представьте себе, - говорил он, - что вы что-то нарисовали, подписали своим именем и у вас получилась тысячедолларовая купюра. Именно так делает Питер. Он в буквальном смысле может делать деньги из воздуха, сколько захочет. Как царь Мидас».

Разница, правда, была в том, что золото имеет универсальную ценность, а вот заплатить реальные деньги за каракули Питера Макса готов был лишь небольшой процент людей; впрочем, именно поэтому меня и позвали. Дьюранте слышал про Players Club и начал именно со спортсменов, но, когда я ему рассказал, какие невероятные деньги делают наши трейдеры и крутые ребята из фондов прямых инвестиций, он искусно свернул на управляющих хедж-фондами:

- То есть все эти парни получают по сотне миллионов долларов в год?

Я покачал головой:

- Некоторые и по миллиарду.

Вот она, золотая жила! Дьюранте придвинулся ко мне и вполголоса поведал о любимом способе Питера Макса делать деньги на богатых людях. В студии это называлось «один плюс три». Питер предлагал нарисовать портреты тех, кто был готов пожертвовать 35 тысяч долларов какой-нибудь благотворительной организации. Затем, ничего им не говоря, он рисовал

полиптих - произведение из четырех портретов в стиле Энди Уорхола, в котором цвета специально перетекали с одной четверти в другую, чтобы работа была цельной и ее было почти невозможно разделить на части. Альтруист приходил в студию Питера, надеясь получить свой портрет в обмен на чек в 35 тысяч для благотворительной организации, но, увидев видеоролик о величайшем современном художнике Америки и самого себя, увековеченного им аж четыре раза, неизбежно выкладывал еще 105 тысяч долларов - уже самому Питеру за три оставшихся портрета. Один плюс три.

Пока я поражался одновременно беспринципности и изобретательности Питера Макса, вошел он сам, почти через два часа после назначенного времени, походя обронив извинение. Макс родился в Германии, но семья бежала от нацистов, жила в Китае, в Израиле, в Париже, прежде чем осела в Бруклине, когда он был уже подростком. Он выглядел не так, как я ожидал, ибо на большинстве фотографий он предстал в расцвете своей хипповой молодости, когда был очень похож на Джорджа Харрисона. Сейчас, с пышными усами и свисавшими прядями бесцветных волос, он выглядел скорее как Джерри Стиллер. На нем была блуза художника поверх джемпера с V-образным вырезом, а на запястьях - специальные браслеты, которые носят люди, чьи кисти побаливают от долгих, повторяющихся движений.

Пол быстро пересказал ему содержание нашей беседы. «Значит, вы уже знаете об “один плюс три”, - сказал Питер с хищной ухмылкой изобретателя, обсуждающего свой последний патент. - Благотворительность - повод нарисовать первый портрет. Затем люди видят все четыре, и у них нет выбора. Они влюбляются. Это работает в 98 процентах случаев».

Питер рассказал, как недавно, когда Ларри Кинг, с которым они вместе учились в старшей школе, собирал средства в свой благотворительный фонд, он продал жертвователям 12 портретов и положил себе в карман аж целый миллион долларов. «Я не просто художник, - объяснял он. - Я бизнесмен. Мне нравится делать деньги и заключать сделки».

Позднее мне попадет выпуск журнала Life 1969 года, вышедший через две недели после фестиваля в Вудстоке. На обложке была фотография

Питера Макса на фоне психоделического рисунка конфетных цветов с заголовком «Питер Макс: портрет в богатстве». Пока его собрат по

\* Джерри Стиллер (р. 1927) - американский комедийный актер.



искусству плясали полуголыми на ферме Макса Иесгура, Питер, рассказывалось в статье, заключил договоры на оформление товаров 50 корпораций, от часов General Electric до кофейных чашек Sears\*. Затем я обнаружил еще одну забавную статью: в 1997 году Питер потихоньку признал вину по обвинению, предъявленному федеральной прокуратурой. Он утаил от Налогового управления доходы более чем на 1,1 миллиона долларов, внося своими картинами часть платежей за дома в Хэмптонз на Лонг-Айленде и - где бы вы думали? - да, да, в Вудстоке. Его приговорили к двум месяцам общественных работ. Для Питера Макса Вудсток означал не секс, наркотики и рок-н-ролл, а уклонение от уплаты налогов.

Обсуждая предстоящий рейтинг Trader Monthly 100 и финансистов, зашибающих по миллиарду долларов, Макс листал журнал с прошлогодним рейтингом - железным доказательством заработков, которые людям со стороны, как я уже знал, казались просто невозможными. В голове художника защелкали шестеренки: Питер Макс любит делать деньги; он рисует рок-звезд; рок-звезды больше не платят Питеру Максу достаточно денег; управляющие хедж-фондами - вот новые рок-звезды.

В течение 24 часов мы разработали план. Питер рисует портреты, которые будут напечатаны вместе с рейтингом Trader Monthly 100. Журнал в данном случае заменял ему благотворительный фонд, давая повод нарисовать первый портрет. Затем, в ознаменование публикации списка, мы проводим в студии серию вечеринок, на которые приглашаем его фигурантов, и даем Питеру возможность на месте продать им четырехпортретные работы.

Для нас это был идеальный план: эксклюзивные произведения от всемирно известного художника в нашем журнале; элитная площадка для вечеринки; и еще одна возможность снять нашу компанию с убыточной рекламной иглы, на которой сидят традиционные журналы. Мы договорились, что Питер поделится с нами выручкой. «Плюс к тому, я всегда бросаю какую-нибудь мелочь от продажи на благотворительность», - добавил Питер, давая нам возможность сделать и что-то полезное.

Потенциал сделки был огромен: заплатив по 140 тысяч долларов, дюжина управляющих принесет 1,68 миллиона. После «хеджеров» мы можем повернуть ту же операцию для ведущих игроков и в остальных

\* В общей сложности такие договоры Питер Макс заключил с 72 компаниями.

журналах - Dealmaker, Corporate Leader, Private Air и даже Cigar Report. Ее можно будет повторять ежегодно. Наши читатели жировали, и это была отличная возможность схватить крохи с их стола. Поведение Ленни Дайкстры становилось все более непредсказуемым; а царь Мидас мог своей правой рукой спасти нашу страдающую компанию.

Единственная проблема - время. Был самый конец февраля, а номер с рейтингом выходил в середине марта. У нас оставалось две недели на то, чтобы выбрать персонажей, получить от них фотографии для Питера, нарисовать портреты, перевести их в компьютерные файлы, пригодные для макета журнала, оформить все в виде большой статьи, откорректировать цвета и отправить в печать.

Но я еще не знал, что только что договорился о партнерстве с Генри Фордом от живописи: если, как заметил архитектор Уильям Летаби, в эффективности есть искусство, то Питер Макс был способен доказать, что и в искусстве есть эффективность. Яркий пентхаус Питера был не столько художественной студией, сколько фабрикой, как и у его старинного приятеля Энди Уорхола\*, с той лишь разницей, что уорхоловские оргии здесь были заменены на коммерческое предприятие в стиле Вилли Вонки. Конвейер работал примерно так: картину не создавали с чистого листа, вместо этого умпа-лумпы\*\* Питера, которых было около дюжины, делали шелковый трафарет фотографии персонажа на холсте, натягивали его на раму и устанавливали на мольберт. Стоя перед ним в своей блузе, Питер накладывал яркими красками на получившееся изображение то, что в бизнесе назвали бы «добавленной стоимостью», - мазки, завитки, штрихи, детали. Похожим образом пару десятилетий назад Тед Тернер с помощью компьютера перевел в цвет многие черно-белые фильмы из фильмотеки кинокомпании MGM.

Другими словами, бизнес Питера Макса заключался в том, чтобы продавать богатым людям их же фотографии в четырех экземплярах. Получалось, что теперь это был и наш бизнес.

\* Студия Энди Уорхола называлась "Фабрика" - в частности, потому, что он и его помощники, как на конвейере, в массовом порядке создавали произведения поп-арта аналогично тому, как компании выпускают продукцию массового потребления.

\*\* Умпа-лумпы - в «Чарли и шоколадной фабрике» - народец, представители которого, ростом по колено обыкновенному человеку, работают на фабрике Вилли Вонки. Умпа-лумпы - единственные живые существа, которых Вонка допускает на свою фабрику, так как боится подсылаемых конкурентами шпионов.

\$\$\$

Наша роль посредника на этом перекрестке искусства и коммерции заключалась в отборе из сотни дюжины или около того персонажей, достойных кисти Питера, и получении их фотографий. Странное это было занятие - просматривать список тех, кто заслуживал дополнительного внимания. За четыре месяца, прошедшие после чемпионата Уолл-стрит по боксу, мир изменился. Кризис на рынке высокорискованной ипотеки, от которого в 2007 году пострадали неплатежеспособные заемщики, все больше охватывал финансовые институты. В одном из крупнейших французских банков Societe Generale обнаружился свой трейдер-жулик: из-за позиций, которые втайне открыл тридцатиоднолетний Жером Кервьель, банк потерял неслыханные 7 миллиардов долларов. Это было крупнейшее мошенничество в истории - по крайней мере, на ближайшие несколько месяцев. Даже бонусы финансистов снизились.

Ну, не снизились, конечно, то есть не стали меньше по сравнению с предыдущим годом; в то время и представить себе такое было невозможно. Они просто выросли меньше в процентном отношении, чем за предыдущий рекордный год. Новый рекорд, конечно, был установлен, но оказался не намного больше прошлогоднего.

Как бы то ни было, заработки участников нашего списка выросли астрономически, будто эти люди существовали в какой-то параллельной реальности. Совокупный улов этих 100 мужчин (женщин среди них не было) составил в 2007 году около 30 миллиардов долларов - в среднем весьма приличные 300 миллионов на брата. Деньги в хедж-фонды по-прежнему текли рекой, их активы превышали 2 триллиона долларов, и абсурдная система вознаграждения гарантировала крупнейшим игрокам место в Trader Monthly 100 вне зависимости от результатов управления. Схема «2 и 20» вышла из-под контроля.

А как еще объяснить результат Брюса Ковнера, скрытного шестидесятитрехлетнего бывшего водителя такси, который управлял активами на 12 миллиардов долларов в Saxton Associates? В свободное время он тратил миллионы долларов на рукописи Бетховена и безотказно выделял средства сторонникам консервативной политики, а в рабочее умудрился показать практически нулевую доходность, в то время как фондовый рынок в целом вырос более чем на 5 процентов.

Тем не менее Saxton взимал 3 процента за управление и 30 - за успех. То есть инвесторы отдавали 360 миллионов долларов за право получить нулевую доходность. Даже после вычета накладных расходов, зарплат и, предположительно, бонусов сотрудникам Ковнер, по нашим расчетам, оставил себе в 2007 году 200 миллионов долларов. «Никогда еще за включение света в офисе не платили так хорошо», - насмешливо отмечалось в нашей статье.

А вот Леон Куперман из Omega Advisors не дотянул до Ковнера. Доходность главного фонда на 5,6 миллиарда долларов бывшего аналитического гуру Goldman Sachs едва превысила 0 процентов. Кроме того, компании пришлось заплатить 500 тысяч долларов по мировому соглашению с Министерством юстиции, которое обвинило одного из топ-менеджеров фонда в том, что он участвовал в подкупе чиновников в Азербайджане с целью побудить их приватизировать государственную нефтяную компанию на фиктивном аукционе. Каков же личный результат Купермана за 2007 год? От 100 до 150 миллионов долларов. Джон Мериуэзер из JWM Partners, из-за краха предыдущего фонда которого, Long-Term Capital Management, осенью 1998 года замерла вся международная финансовая система, получил свои 100 миллионов долларов за то, что доходность его фонда равнялась доходности обычного индексного паевого фонда, участником которого был мой отец.

Для тех же, кто действительно показывал положительную альфу, система вознаграждения «2 и 20» (а то и еще больше) приносила совсем баснословные деньги. Особенно хорошо обстояли дела у компьютерщиков. Скачущие цены на энергоносители, беспокойные фондовые рынки, неразбериха на рынке высокорискованной ипотеки - все совпало, чтобы дать трейдерам, пишущим программы для роботизированной торговли, то, чего они жаждут больше всего, - волатильность. В то время как за последнее десятилетие рынки стали эффективнее, лишив скальперов из старой фирмы Магнуса многих возможностей для зарабатывания на скачках котировок и расхождениях цен, трейдеры-роботы пользовались малейшим шансом и делали это часто и быстро.

Особенно эффективно работали компьютеры Джима Саймонса. За пять лет, что мы оценивали доходы трейдеров, никто не показал лучшего результата, чем бывший специалист Агентства национальной безопасности по взламыванию шифров, а ныне руководитель Renaissance Technologies. В общей сложности он сделал 6 миллиардов долларов, обогнав Стиви Коэна

примерно на миллиард. В 2007 году его фонд Medallion принес 70 процентов дохода. Учитывая, что его схема вознаграждения была и вовсе безумной, «5 и 44» (для сотрудников скидка - «5 и 36»), он положил себе в карман более 1,5 миллиарда долларов. Компьютеры Кена Гриффина в Citadel принесли 32 процента, увеличив активы под управлением до 20 миллиардов долларов. Оценка личного дохода тридцатидевятилетнего Гриффина - более 1 миллиарда.

Но наибольший куш сорвали те, кто сделал ставку на крах рынка высокорискованных ипотечных облигаций, жертвами которого стали миллионы заемщиков, неудачливые трейдеры и вся экономическая система. Как Храброе Сердце доказал 11 сентября 2001 года и Стив Берксон подтвердил во время урагана «Катрина», в трейдинговой игре с нулевой суммой чья-то проигрышная позиция обязательно оказывается чьей-то выигрышной. Катастрофа дала возможность отличиться тем, кто ее предвидел и успел подготовиться.

Мало кто смог сделать это так же эффективно, как Фил Фолкоун из Harbinger. Сорокапятилетний хоккеист, игравший сначала в Гарварде, а потом профессионально - в Швеции и давший переговорным комнатам в офисе своей компании названия любимых команд, в предыдущие годы болтался где-то в конце нашего списка. Его заработков, впрочем, хватило, чтобы выложить 49 миллионов долларов за особняк на Манхэттене, принадлежавший обанкротившемуся основателю журнала Penthouse Бобу Гуччионе, с крытым бассейном в древнеримском стиле, теплицей, сауной, 11 ванными комнатами и системой пожаротушения, на приборной панели которой была изображена женщина с пятью парами груди. Сейчас он превращал этот дворец утех в семейный дом для себя, жены (еще одной бывшей модели), трехлетних дочерей-близняшек и пузатой домашней свиньи по кличке Маринад, которой выделялась отдельная комната.

Несмотря на покупку столь экстравагантного объекта недвижимости, инвестиции Harbinger на этом рынке позволили Фолкоуну разглядеть надвигающиеся неприятности. Он отреагировал открытием коротких позиций по всем возможным высокорискованным ипотечным облигациям, выделив на это 60 процентов средств из своего 10-миллиардного фонда. В результате обвала цен на эти бумаги размер фонда вырос более чем в два раза. Фолкоун пополнил семейную копилку почти 2 миллиардами долларов, заняв по итогам 2007 года второе место.

Новый лидер и первый гость на вечеринке появился из ниоткуда. Впервые мы заметили Джона Полсона за год до этого, когда он попал в Trader Monthly 100 со 150 миллионами долларов. В течение предыдущих лет десяти Полсон, с отличием закончивший Нью-Йоркский университет, управлял одноименным фондом, Paulson and Co., и мало кто о нем слышал. Он, конечно, совсем неплохо зарабатывал на жизнь (5 миллионов здесь, 10 миллионов там), но в пантеоне управляющих хедж-фондами он был самым обыкновенным представителем среднего класса - этакий школьный учитель физкультуры, живущий по соседству с докторами и юристами.

Тщательно проанализировав статистику на рынке недвижимости и ипотечного кредитования и придя к выводу, что пузырь лопнет в 2007 году, Полсон с одним из своих заместителей, Паоло Пеллегрини, разработал две стратегии. Он стал играть на понижение индексного фонда ABX, который, как и традиционные индексные фонды акций, состоял из высокорискованных ипотечных облигаций, входивших в одноименный индекс. Ничего сложного. Это мог сделать любой трейдер в мире, хотя мало кто решился забыть про эйфорию и открыть шорт по ABX.

Злой гений проявился во второй стратегии. С помощью Goldman Sachs Полсон выбрал отстойнейшие из отстойнейших CDO, набитые самыми высокорискованными ипотечными облигациями. Из этих CDO был сформирован портфель под названием Abacus\*. Затем Полсон сделал подарок финансовому сектору - огромное количество свопов AIG, служивших страховкой от обесценивания этих инструментов. Когда цены CDO начали падать, цены свопов несоразмерно подскочили, потому что инвесторы в панике стали переплачивать, чтобы получить хоть какую-то защиту по своим огромным вложениям в CDO. Самое интересное, что Полсон и здесь оказался на шаг впереди. Он выбрал такой тип свопа, который в случае роста цены требовал денежного обеспечения. Так что его вложения подскочили до небес, и при этом те, кто покупал у него свопы, должны были еще выписывать ему дополнительные чеки; один крупный банк нехотя отстегнул ему 500 миллионов долларов.

Начав 2007 год с активами под управлением в 7 миллиардов долларов, Полсон закончил его почти с 30 миллиардами. Инвесторы его фонда сделали

\* В 2010 году Комиссия по ценным бумагам и биржам обвинила Goldman Sachs в том, что он затем продавал эти CDO инвесторам, не информируя их о том, что Джон Полсон играет против этих бумаг. Чтобы урегулировать обвинения, Goldman заплатил крупнейший штраф в истории банковского сектора - 550 миллионов долларов.

состояние. Его заместители сделали состояние (бонус Пеллегрини, по нашим оценкам, приближался к 200 миллионам долларов). Полсон, между тем, сделал столько, что заслужил право называться автором крупнейшей трейдинговой сделки всех времен.

Мы несколько дней анализировали новую иерархию управляющих и искали в наших архивах и в информагентствах их фотографии, после чего Дьюранте предложил связаться с теми, кого мы выбрали, и попросить их самих прислать фотографию для портрета.

Получался своеобразный тест Роршаха\* для королей финансового мира. Если Питер Макс собирается вас обессмертить, как бы вы хотели выглядеть?

Некоторые хотели выглядеть титанами. Серьезными людьми, делающими серьезную работу. Джон Полсон отослал Дьюранте фотографию, где он важно смотрит прямо в камеру, галстук плотно затянут на срезанном воротнике, а на носу - очки в толстой пластиковой оправе, хотя в большинстве случаев, в том числе и на нашей вечеринке, он появлялся без очков.

Джим Чэйнос, известный своей способностью находить переоцененные активы и играть на их понижение, заработавший в 2007 году более 300 миллионов долларов, решил выглядеть на портрете еще более величественно. Впервые он получил известность в 2001 году, заявив о мошенничестве с отчетностью в энергетическом гиганте Enron и открыв значительные короткие позиции по его акциям (название компании Чэйноса Kynikos переводится с греческого как «циничный»). Мы впервые узнали о нем в 2005 году, когда получили от его дизайнера фотографии его дома для колонки в Trader Monthly. Расположенный на берегу особняк площадью 1110 квадратных метров в Хэмптонз был оформлен в роскошном стиле Королевского павильона Георга IV\*\*. Чэйнос пришел в ярость, заявив, что не давал разрешения на публикацию фотографий. В качестве компромисса мы напечатали их, назвав дом особняком в китайском стиле, принадлежащим «управляющему крупным хедж-фондом».

\* Тест Роршаха - психодиагностический тест для исследования личности, созданный в 1921 году швейцарским психиатром и психологом Германом Роршахом. Широко применяется при мотивационных исследованиях; заключается в толковании тестируемым чернильных клякс. Тест основан на предположении, согласно которому то, что человек видит в кляксе, определяется особенностями его личности.

\*\* Королевский павильон в Брайтоне - бывшая приморская резиденция британских королей, памятник архитектуры индо-сарацинского стиля 1810-х годов.

В следующем году Чэйнос развелся, и дом превратился в площадку для сексуальных вечеринок и пикников с участием десятков знойных девиц, в основном привезенных с Манхэттена. Среди них была и девушка по вызову Эшли Дюпре (прейскурант - 5 тысяч долларов в час), которая спровоцировала отставку губернатора штата Нью-Йорк Элиота Спитцера как раз в ту неделю, когда Дьюранте договаривался с Чэйносом о получении фотографии\*.

Дюпре, как сообщалось, называла Чэйноса «дядей Джимом». «Она - одна из многих молодых леди, с которыми я проводил время», - заявил Чэйнос корреспонденту New York Post. Несмотря на любовь к развеселой жизни (а быть может, как раз по этой причине), дядя Джим передал Дьюранте фотографию, на которой выглядел суровым мужчиной с искривленными губами, будто у него во рту находился камень неправильной формы.

Другие же хотели выглядеть жизнерадостно, будто это они, а не Чэйнос жили беззаботной, веселой жизнью. Кен Гриффин, повелитель бездушных роботов-трейдеров, прислал фотографию с белозубой улыбкой. А Фил Фолкоун, которого Питер уже изобразил на первом портрете в разгневанной позе (что вполне подходила для играющего на понижение спекулянта, которого журнал BusinessWeek вскоре назовет «Мидасом страданий»), на присланной фотографии широко улыбался, его рубашка была наполовину расстегнута, разлетающиеся волосы разделены посередине пробором, на глазах - очки в тонкой проволочной оправе. Ни дать ни взять перевоплотившийся Джон Леннон, только без всей этой мишуры про мир и любовь.

Марк Лэсри (более 200 миллионов долларов в 2007 году), крупный спонсор Демократической партии, который недавно получил широкую известность, наняв дочь Билла Клинтона Челси аналитиком, выглядел на своем фото как заправский сердцеед с центрального разворота журнала для

\* В марте 2008 года губернатор штата Нью-Йорк Элиот Спитцер ушел в отставку, когда выяснилось, что он замешан в скандале с проституткой. Тогда прокуратура предъявила четверым людям обвинение в создании международной преступной организации под названием «Императорский клуб», поставлявшей проституток богатым клиентам Нью-Йорка и Вашингтона. Одним из этих клиентов, как узнали журналисты, был Спитцер: 13 февраля он встречался с присланной ему девушкой ею была, как позже выяснилось, Эшли Дюпре) в отеле Mayflower в Вашингтоне.



девочек-подростков. Пятидесятитрехлетний Пол Тюдор Джонс (650 миллионов долларов) поступил еще оригинальнее: отправившись в прошлое на машине времени, он выбрал университетскую фотографию. («А какого размера будет портрет Пола? Полагаю, чем больше, тем более ценным он для него будет, - писал Дьюранте помощник Джонса. - Было бы хорошо, чтобы Питер рассмотрел такую возможность, потому что Пол - большой его поклонник».)

Случались и неувязки. Трейдеры Стиви Коэна, который в 2007 году также положил в карман более 1 миллиарда долларов, говорили, что его шестое чувство работает на всех рынках, где что-либо покупается и продается. Коэн инстинктивно понял, в какую игру его пытаются втянуть Питер Макс и Trader Monthly. Он не только не захотел давать фотографию, но и сообщил, что даже не посмотрит на портрет, если Питер когда-нибудь решится его ему продать. Тем не менее через неделю после нашей первой встречи с Питером мы отобрали фотографии 14 человек из верхней части списка. В преддверии наступающего дедлайна конвейер Питера Макса заработал на полную катушку.

Но вскоре раздался звонок от Дьюранте.

- У нас проблема, - возвестил он своим голосом радиодиктора.

- Какая?

- Папа.

Папа Бенедикт XVI, за три года до этого сменивший на Святом престоле Иоанна Павла II, должен был вот-вот начать свой первый визит в Америку и провести две мессы на стадионе команды New York Yankees. Портрет понтифика в исполнении Питера должен был превратиться в 10 тысяч плакатов, которые будут раздавать на этих мессах. (Правда, подписи Питера под ними не будет. «Он боится стать мишенью для АльКаиды», - сказали мне.)

Поэтому одновременно с 56 портретами финансистов (14 персонажей по 4 изображения каждого) Питер теперь исполнял один из самых важных заказов в своей жизни. Умпа-лумпы работали без отдыха, и напряжение в студии возросло до предела.

Когда Дьюранте снова пригласил меня в студию, она была заполнена свежееизготовленными полотнами. Белая профессорская борода Джима Саймонса оказалась прорезана желтыми прядями, а его рубашка для гольфа была ярко-розового цвета с металлическим оттенком. Костюм Полсона был

похож на баклажан лазурно-оранжевого цвета. Фолкоун с вьющимися волосами выглядел как тряпичный Энди\*. Эффект был сильный: 15 влиятельнейших человек на планете, выстроившихся один за другим; коллекция из управляющих крупнейшими хедж-фондами, которые в общей сложности в прошлом году сделали 10 миллиардов долларов, плюс папа в ослепительном белом одеянии.

Лишь у одного из пятнадцати был смиренный вид.

\$\$\$

Практически с самого начала Питер Макс призывал меня к сотрудничеству в той же агрессивной манере, что и Ленни Дайкстра. Это должно было навести меня на подозрения. Правда, Макс не возил меня на частных самолетах, как это стало принято в нулевые, а пользовался более привычными для него инструментами шестидесятых - искусством и любовью. Во время первой встречи, где он восхвалял свою схему «один плюс три», он спросил, как зовут мою жену и дочерей. Затем взял с чертежного стола 240-страничное подарочное издание «Искусство Питера Макса» и дорогой черной ручкой нарисовал на первой странице сердце с вплетенными в него инициалами: Р, Д, С, Х. Подписав внизу «С любовью, Макс», он перевернул страницу и нарисовал утонченное женское лицо внутри другого сердца - импровизацию ручкой и чернилами на тему его известнейшего плаката LOVE. Еще одну книгу он подписал для моего отца и мачехи, посвятив ее тому, что они как раз заканчивали свою академическую карьеру.

Примерно неделю спустя Дьюранте позвонил мне с необычным вопросом:

- Если бы у вас появилась возможность встретиться с любым человеком по своему выбору, кто бы это мог быть?

Поскольку я ожидал скорее чего-то вроде: «А как в действительности выглядит Пол Тюдор Джонс?» - вопрос поначалу поставил меня в тупик. Я задумался.

\* «Тряпичные Энди и Энн» - фирменное название и имена тряпичных кукол (деревенской девочки с косичками и мальчика - ее брата). Игрушку в 1915 году запатентовал художник Джонни Груэлли, а в 1918-1920 годах вышли его популярные детские книжки об Энн и Энди, полюбившиеся нескольким поколениям американских детей.

- Наверное, с президентом, чтобы поделиться с ним своим видением мира, - наконец ответил я. – Но, если просто ради прикола, не знаю. Может, Мохаммед Али? А что?

- Нет, ничего.

Через две недели мне в офис принесли тубус. Внутри оказался свернутый холст размером 60 на 90 сантиметров, на котором Макс изобразил Мохаммеда Али с решительным выражением лица, обрамленного оранжевым, голубым и пурпурным цветом. «Рэндаллу. С любовью, Макс, 2008», - написал он наверху толстым маркером, буква «х» в его фамилии (Мах) была повернута так, чтобы больше быть похожей на плюс, - его фирменная подпись.

Эти жесты показались гораздо менее трогательными после того, как я получил два счета, подтверждающие, что, хотя я не заплатил ничего, книга и картина стоили одну и несколько тысяч долларов соответственно. Я подумал, что Питер скорее списал себе налоги, а не сделал мне подарок. Возможно, именно так жесткие уклонисты выражают «любовь».

Меня же в «любви» интересовал прежде всего подписанный контракт. На первой встрече я высказал позицию Doubledown: мы элегантно делим выручку 50 на 50. Художественные галереи обычно берут 50 процентов от продажи, и, передавая Питеру членов списка Trader Monthly 100, мы фактически выполняли функцию галереи. Любое другое предложение превратилось бы в беспорядочный спор. Питер отреагировал одобрительно, и, поскольку действовать нужно было быстро, мы взялись за это дело.

Однако история с Extell научила меня, что рукопожатие, которым мы с Магнусом в знак доверия скрепили договоренность о создании Doubledown, не работает с посторонними. Пока журнал не вышел, у нас было влияние на Питера. Все, что я хотел получить, - обязательный договор и поменьше головной боли.

Однако Питер, похоже, не был заинтересован в формализации наших отношений. Поэтому за неделю до дедлайна, когда я пригрозил убрать его работы из номера, Пол Дьюранте пригласил меня встретиться в семь часов вечера в кондитерской Le Pain Quotidien напротив студии, чтобы перекусить и окончательно договориться о сделке. Помня, что такое пунктуальность Питера Макса, я пришел на полчаса позже, но все равно оказался первым. Питер заявился около восьми, когда кондитерская уже закрывалась.

Он начал настаивать, чтобы мы отправились поужинать. Это было легче сказать, чем сделать; Питер Макс - строгий вегетарианец, и в Нью-Йорке

найдется немного ресторанов, которые полностью бы соответствовали его запросам. Выяснилось, что его жена Мэри уже сидит в одном из таких мест с утопически звучащим названием «Расцвет». Мне предложили ужин на четверых: я, Питер, Пол и Мэри.

К сожалению, от этой идеи пришлось отказаться, как только мы прибыли в ресторан. Мэри уже ужинала с другом и с Питером общалась со всей теплотой налогового инспектора. Когда я протянул Мэри руку для пожатия, она кивнула и отстранилась. Пока мы шли к столику в дальней части ресторана, Дьюранте схватил меня за рукав. «Не обижайтесь, - прошептал он. - К вам это не имеет никакого отношения. Мэри не любит прикосновений. Бойтся микробов».

В последующие несколько часов Питер, ухватившись за мое хобби ресторанного критика, пытался обратить меня в вегетарианскую веру. «Это все равно что цыпленок!» - объяснял он, пытаясь впихнуть в меня сейтан, пшеничную клейковину.

Он также всю расхваливал «чизбургер с беконом», сделанный из соевого бекона, соевого сыра и соевого хлеба.

После того как я отказался от поддельного мяса в пользу настоящих овощей (отличный ореховый суп-пюре и так себе паста фетучини примавера), Питер стал рассказывать истории. Как он изучал цвета в Китае, как ходил с Энди Уорхолом на блошинные рынки и как они соревновались в покупке банок для печенья. И очень много говорил о деньгах. Сколько ему заплатили за то и за это, за это и за то. В общем, обо всем, только не о договоре. Я пристально посмотрел на Дьюранте, и тот наконец-то поднял этот вопрос.

- Я никогда не работал 50 на 50, - ответил Питер. - Обычно мы договариваемся где-то 70 на 30.

- Питер, дело в принципе, - сказал я и попытался повлиять на этого хиппи-капиталиста с помощью дешевого приема из практики нью-эйджа\*. –

\* Нью-эйдж (англ. New Age, «новая эра») - общее название совокупности различных мистических течений и движений, в основном оккультного, эзотерического и метафизического характера, возникших в XX веке. Название движения связано с его ориентацией на наступающую новую эпоху - эру Водолея, которая продлится примерно 2500 лет и, по мнению последователей нью-эйджа, ознаменуется грандиозным эпохальным скачком в духовном и ментальном развитии человечества. В 1980-х годах идеи и мировоззрения нью-эйджа получили широкое распространение во многих западных странах; на практике реализовывались, в том числе, с помощью занятий йогой, восточными единоборствами и гимнастикой, медитациями, психоделическими практиками и пр.

Это хорошая карма. Симбиозная сделка. Все, что отличается от «50 на 50», нарушает гармонию. К тому же вы на это уже согласились.

- О'кей, я понял, Рэндалл Лейн. - По неизвестной мне причине он называл меня и почти всех по имени и фамилии. - Как насчет «60 на 40»?

Когда Питер начал жаловаться на незабюджетированные расходы, я пошел ему навстречу, предложив, чтобы они вычитались из общей выручки, которую мы будем делить между собой, Кроме того, мы полностью профинансируем вечеринки.

- О'кей, я пойду на это впервые, - сказал он. - Почему нет?

Поймав такси около «Расцвета», я повернулся, чтобы пожать руку своему новому партнеру. Вместо этого Питер одарил меня мокрым поцелуем в щеку.

- Я люблю тебя, - сказал мне художник-хиппи.

Однако любовь Питера Макса оказалась зла. Когда мы составляли контракт, он стал настаивать, чтобы его «расходы» были оценены в 2500 долларов, или 10 тысяч за один четверной портрет. Затем он повысил цифру до 3500 долларов. А подумав еще, - до 4 тысяч долларов. Царь Мидас снова создавал деньги для себя, на этот раз за наш счет с помощью статьи «расходы» в контракте.

- Питер, холст и краски стоят скорее 40 долларов, а не 4 тысячи, - заявил я ему с уверенностью человека, чей брат является профессором искусств. - Вы это знаете.

- Я ничего не знаю, - проговорил он с рассеянным видом, быстро забыв о том, что во время первой сделки он признавался, что ему «нравится заключать сделки». - Я художник, а не бизнесмен. Я лишь говорю то, что мне говорят бухгалтеры.

\$\$\$

Поскольку студия Питера Макса не могла вместить более 100 человек, мы провели три вечеринки 22, 23 и 24 апреля. Каждая доставила не меньше головной боли, чем подписание контракта, - от организации питания (еда, конечно, только строго вегетарианская) до фотосъемки (Питер с маниакальной настойчивостью требовал права одобрять каждый кадр). Но приход гостей, начиная с Джона Полсона, оправдал все.

Все вечеринки проходили в одном и том же ритме. Пока гости собирались, крутился видеоролик о великом Питере Максе. Затем я выступал с речью, благодарил гостей и спонсоров и представлял Питера. Питер, прекрасно подготовленный, произносил небольшую речь и затем, посредством указующего перста, проводил экскурсию по студии. Вот пианино Ринго Старра, вот мазок темной краской, сделанный Рональдом Рейганом в верхней части его картины со статуей Свободы, вот под потолочными балками банки для печенья, собранные вместе с Энди Уорхолом.

Аудитория с готовностью велась на эти артефакты поп-культуры XX века. Каждая вечеринка, рассчитанная на два часа, растягивалась на четыре. Почти никто не хотел уходить, и меньше всего те, в чью честь, собственно, и было все организовано. Джим Чэйнос, которого сопровождала стильная, зрелая блондинка (а не гарем из юных красоток), не переставая улыбался и выглядел гораздо более веселым и привлекательным, чем санкционированное им собственное изображение. Легендарный Марио Габелли посетил нас, несмотря на то что его сыну тем утром предъявили обвинения в мошенничестве с ценными бумагами.

Королем вечера был, конечно, Джон Полсон. Я прекратил его опекать через минуту после того, как он вошел. С начала до конца его окружала толпа: всякие там герцоги и эрцгерцоги пытались обменяться хоть парой слов с монархом. Любые паузы в общении заполнял Джим Даннинг; они с Полсоном даже посидели в стороне от всех около получаса, обсуждая вещи, о которых могут говорить люди, летающие частными самолетами.

Реакция Полсона была особенно интересной. Во внешнем мире его практически не знали или считали жадным миллиардером. Здесь, среди собратьев по оружию, он чувствовал себя в своей тарелке, с готовностью и непринужденно позировал для фотографий, которые мы на следующее утро намеревались разместить на сайте.

Но с Питером Максом рассчитывать на то, что все пройдет гладко, не приходилось. Он принялся настаивать, чтобы наша фотограф оставила диск с фотографиями ему на проверку. Когда она отказалась, он страшно занервничал. Я отвел Дьюранте в сторону.

- В чем дело?

- Питер очень серьезно относится к снимкам, которые появляются на публике.

- Ерунда. Все эти картины уже напечатаны в журнале. Здесь он снят с Джоном Полсоном. Что не так-то?

- О'кей, я вам скажу, - ответил он после паузы. - Питер беспокоится, как выглядит его прическа.

Я застонал, тут же вспомнив о Траволте. Дьюранте пообещал, что мы обязательно получим диск назад. Но только после того, как прическа Питера (был ли у него парик, или он красился, я до сих пор не знаю) пройдет цензуру на каждом из кадров.

\$\$\$

В 1980-х годах ныне не существующий журнал Spy провел забавную акцию: зарегистрировал фиктивную компанию и отправлял от ее имени чеки якобы в качестве возврата средств за не очень понятные услуги на все меньшие и меньшие суммы. Получателями были 58 богатых и знаменитых людей. Цель была посмотреть, кто из них обналичит чеки. 26 человек получили наличные по чеку на 1,11 доллара. Когда сумма сократилась до 13 центов, обналичили лишь двое. Одним из них был Дональд Трамп.

Урок, если творчески перефразировать Бенджамина Франклина, заключался в том, что большие состояния складываются из внимательного отношения к мельчайшим суммам. Но трейдеры нулевых, да и многие управляющие фондами прямых инвестиций не создали и не заработали состояний. Они их сделали. Часы, дома и дорогие автомобили не появлялись постепенно, в результате постоянной экономии и накопления: они возникали сразу, их приносила альфа. Поэтому, когда Питер и Пол начали продавать портреты фигурантам списка Trader Monthly 100, предлагая людям с величайшим самомнением идеально подходящий им товар, я мысленно развалился в кресле с попкорном, ожидая стремительного действия и быстрой развязки.

Первым был Полсон. Вместо того чтобы попросить кого-нибудь из своих заместителей обговорить все детали, он занялся этим самостоятельно, обменявшись номерами мобильных телефонов с Дьюранте. Тот полагал, что на все про все уйдет пять минут - нужно было лишь получить номер кредитной карты Полсона. Не тут-то было. Полсон хотел знать, какую скидку он получит за покупку всех четырех портретов.

- 35 тысяч на четыре получается 140 тысяч долларов, - сказал Дьюранте. - Это же Питер Макс, Пикассо своего поколения. Пикассо не стал бы сбрасывать цену.

- 110 тысяч, - ответил Полсон. - Больше не дам.

Трейдинговый ген - тот, что определяет успех покупкой по минимально возможной цене вплоть до четвертого знака после запятой, - похоже, не отключался и в нерабочее время.

Интересно, что 140 тысяч для Джона Полсона, сделавшего за год почти 4 миллиарда долларов, соответствовали 2 баксам для человека, зарабатывающего 60 тысяч долларов в год. А скидка, которую он просил, таким образом, равнялась 50 центам. Но это не имело значения. Полсон хотел, должен был знать, что купил дешевле.

Дьюранте несколько недель не мог этого осознать, продолжая настаивать на полной цене. Однако новоиспеченный величайший трейдер в мире, четко просчитав, насколько крохотным был рынок портретов управляющих хедж-фондами в исполнении Питера Макса, и ухом не повел. В конце концов Дьюранте сдался, и четырехчастный портрет человека с 4 миллиардами долларов на фоне радуги отправился к Полсону в офис.

Это было у них в крови. Ни один из покупателей не заплатил полную цену. При этом у каждого был свой стиль торговли. Пол Тюдор Джонс предпочитал скульпперский подход: сбив цену до 120 тысяч долларов, он тут же заключил сделку. Марио Габелли, чья слава успешного долгосрочного инвестора могла посоперничать со славой Уоррена Баффетта, и здесь следовал своей философии - купил лишь один портрет за 35 тысяч долларов, при этом Макс должен был оплатить доставку за 200 долларов. Чэйнос, как и на рынке, работал с крупными пакетами активов: купил все четыре портрета по полной цене и заказал еще два, причем второй бесплатно. Общая стоимость заказа со скидкой за объем составила 175 тысяч долларов.

И это еще были быстрые сделки. Самый агрессивный трейдер десятилетия, бывший нефтяник и организатор враждебных поглощений, а ныне управляющий хедж-фондом Томас Бун Пикенс (1 миллиард долларов в 2006 году) сделал самое радикальное предложение: 250 долларов за портрет, то есть 1 тысячу за четыре, без торга. И действительно, торговаться он не стал. Картина так и не была продана. Молодцеватый Марк Лэсри был единственным, кто заговорил о благотворительности. Как и Габелли, он хотел лишь один портрет. Когда Дьюранте стал уговаривать его на два, он согласился только при условии, что половина денег будет перечислена на



благотворительность. Они предложили ему «один плюс три», но Лэсри даже не стал разговаривать. Впоследствии он снизил свое предложение, снова заявив, что купит лишь один портрет, но все уплаченные деньги должны пойти на благотворительность. Переговоры велись несколько месяцев и так ничем и не завершились. Кен Гриффин из Чикаго, который полутора годами ранее выложил 80 миллионов долларов за картину Джаспера Джонса\* «Фальстарт», даже не сделал предложения Максусу.

В нелегкий бой Дьюранте пришлось вступить и с номером 2 в нашем списке, Филом Фолкоуном. Последний пришел в студию через некоторое время после вечеринки, чтобы в одиночку полюбоваться на свои портреты, и у Дьюранте появилась надежда, что тут можно будет получить полную цену.

Но Фолкоун предложил 90 тысяч долларов. Как и Полсон, он, похоже, наслаждался игрой в кошки-мышки, демонстрируя твердую решимость. «Я буду с вами честен, - сказал Дьюранте. - Джон Полсон уже заплатил 110 тысяч. Я не могу отдать ее вам ни за 90, ни за 100 тысяч».

Конечно, это дало Фолкоуну повод перебить ставку Полсона. Он привлек жену в качестве эмиссара, и торг шел около полугода. В конце концов он, как и Полсон, заплатил 110 тысяч - с тем лишь исключением, что в дополнение к четырем «Счастливым Фолкоунам» выбил себе «Злого Фолкоуна», которого Макс нарисовал в самом начале и которого нужно было немедленно отправить его матери в Миннесоту. Причем миссис Фолкоун настояла, чтобы доставку оплатил Макс.

После того как Фолкоун прислал чек, Дьюранте в течение года более десятка раз звонил ему, его жене, в его офис, прося дать адрес для доставки «Счастливых Фолкоунов». Но хеджер уже получил, что хотел: выступил лучше большинства конкурентов и купил по самой низкой цене. Он победил в этой игре, а сама картина была уже лишней. Она так и осталась пылиться на складе Питера Макса.

\$\$\$

Сводка новостей в пятницу, 30 мая 2008 года, была удручающей. Министерство торговли сообщило, что рост экономики в первом квартале

\* Джаспер Джонс (р. 1930) - современный американский художник. Покупка Гриффина сделала «Фальстарт» самой дорогой в мире картиной живого художника.

составил жалкие 0,9 процента. Цены на жилую недвижимость упали за год на 14 процентов, что стало рекордным снижением за все время сбора данных. А в нашем ежедневном утреннем новостном бюллетене Morning Call, рассылаемом почти сотне тысяч трейдеров, содержалось предсказание бывшего председателя Федеральной резервной системы Алана Гринспена (который теперь был платным советником Джона Полсона), что вероятность рецессии в американской экономике во втором полугодии составляет 50 процентов.

На Гринспене лежит значительная доля ответственности за обоснованность этого зловещего предсказания. В первой половине десятилетия он держал базовую процентную ставку на исторически низком уровне. То есть финансовые институты могли по дешевке занимать деньги в любых объемах и затем выдавать дорогие кредиты всякому, кто мог поставить подпись под договором о высокорискованной ипотеке. В общей сложности таких кредитов было выдано на 1,4 триллиона долларов, что стимулировало стремительный рост цен на дома. Более того, банки, работая с AIG и другими страховыми компаниями, переупаковывали эти мусорные кредиты в торгуемые инструменты и раздавали их всем кому ни попадя: расходились они как горячие пирожки. Эти контракты считались столь ценными и в них был заложен такой кредитный рычаг, что на рынке обращались мины замедленного действия на 14 триллионов долларов. Их часовой механизм несколькими годами ранее и запустил Алан Гринспен, обеспечивший неустанную работу печатного станка Дяди Сэма.

Конечно, обо всем этом легко говорить в ретроспективе, и даже оценка Гринспена «50 на 50» кажется сегодня наивно оптимистичной. А в тот день, просматривая электронные письма, я легко мог решить, что стакан наполовину полный, по крайней мере в том, что касается Doubledown Media. Руководитель нашего интернет-подразделения прислал торжествующий отчет: месячная выручка впервые превысила 100 тысяч долларов. Для намеченного на конец сентября нового мероприятия «Полет в долину Напа» без остановки сыпались предложения вина, самолетов, автомобилей и сигар. Чемпионат Уолл-стрит по боксу становился ежегодным, и его новый спонсор, правительство островов Теркс и Кайкос, оказалось гораздо щедрее Extell. Продолжали приходить поздравления в связи с публикацией статьи о Doubledown Media на первой полосе делового раздела New York Times. Материал, озаглавленный «Где уолл-стритовское шампанское до сих пор льется рекой», сопровождался фотографией нас с Магнусом, держащих увеличенные копии всех наших журналов. «Что бы ни случилось в

экономике, - приводились в статье мои слова, - мы всегда знаем, что нас будут читать самые успешные». Еще больше радовало то, что цитировавшийся в статье эксперт по медиабизнесу разделял мою точку зрения, назвав Doubledown «выстрелом в рынок из винтовки с лазерным прицелом».

Дополнительную уверенность мне внушило письмо, пересланное из бухгалтерии. «У меня есть чек, - писал Пол Дьюранте, - и, если у Рэндалла найдется время, Питер будет счастлив видеть его сегодня». Тем вечером я собирался пойти с Дженнифер в ресторан как раз недалеко от студии Макса, и визит к Вилли Вонке казался удачным завершением вечера.

Мы пришли после 22 часов, как раз вовремя, если вспомнить о пунктуальности Питера Макса. Дьюранте встретил нас на выходе из лифта и сразу передал мне конверт. Доля Doubledown от продажи портретов Полсона, Джонса, Чэйноса и Габелли (торг с Фолкоуном еще только начинался) составила 107 900 долларов, даже после вычета ростовщических 4 тысяч за портрет. Эти деньги, конечно, не могли переломить финансовую ситуацию в Doubledown, но для начала было неплохо.

Дьюранте подвел нас к Питеру, который общался с другими гостями. Буквально несколькими минутами ранее он столкнулся на улице с Гордоном Бетьюном, бывшим генеральным директором Continental Airlines, который незадолго до этого купил квартиру в доме за углом (а 10 лет назад пригласил Питера разрисовать «Боинг-777»), и затащил его с двумя друзьями в студию. Настроение у всех было приподнятое. Дьюранте, самый умный и трудолюбивый в команде Макса, тоже получил свой первый чек. Объем продаж хеджерам на данный момент составил 300 тысяч долларов. Питер не пил, да и безбашенные вечеринки молодости остались далеко в прошлом, но деньги, похоже, действовали на него как наркотик. «Давайте сделаем что-нибудь особенное», - объявил он.

И Вилли Вонка повел нас в святая святых - забрызганную красками заднюю комнату, где он создавал свои творения. Оттуда, нырнув еще в одну дверь, мы проникли в похожее на катакомбы помещение, от пола до потолка заполненное папками, книгами, полотнами. Это был его архив. Питер Макс, как оказалось, был барахольщиком. Он никогда ничего не выбрасывал - ни гравюры, ни рисунка, ни наброска. Даже то, что он продавал, сначала фотографировалось и подшивалось в архив.

Питер схватил какую-то папку. Она была набита, как в калейдоскопе, узорами, бесконечно повторяющимися в разных цветовых решениях, будто

образцы обоев в магазине для ремонта. «Знаете, сколько это стоит?» - задал он риторический вопрос, и папка вернулась на свое место, в вечный мрак, как Ковчег завета в первом фильме о приключениях Индианы Джонса. Там были тысячи таких папок. Как оказалось, половина умпалумпов занималась как раз разбором и каталогизацией бесчисленных работ маэстро.

Вернувшись в студию, мы с Джен с удовольствием поболтали с Бетьюном. Сам летчик, он был в восторге от Private Air, а с Дженнифер, которая писала для журнала Fortune, они обменялись корпоративными слухами и сплетнями. Но все хорошее заканчивается, и нам пора было отпускать няню.

Питер, между тем, куда-то пропал. Поискав его, чтобы поблагодарить за вечер, я наконец нашел его в углу. Он сидел за столом, за которым в день нашего знакомства подписал книгу для моей семьи. Перед ним лежала целая стопка плакатов толщиной с телефонную книгу, и он с невероятной скоростью их подписывал.

«Знаешь, каждый из этих подписанных плакатов стоит тысячу долларов, - небрежно бросил он. И, помолчав, добавил: - Если сложить все, что ты сегодня видел, и продать, я был бы миллиардером. Без шуток». Это было странное заявление, заставившее меня вспомнить про картину с Мохаммедом Али. Классическая серия у художника поп-арта может составлять 10, ну от силы 100 экземпляров. Литография Реда Грумза\*, которую я купил на благотворительном вечере в пользу нью-йоркских пожарных, была пронумерована 5/10. У присланной же мне картины Али на оборотной стороне стоял штамп: 266414.

В случае как с долларами Гринспена, так и с картинами Макса или с моими журналами напечатать много вовсе не означает стать богатым.

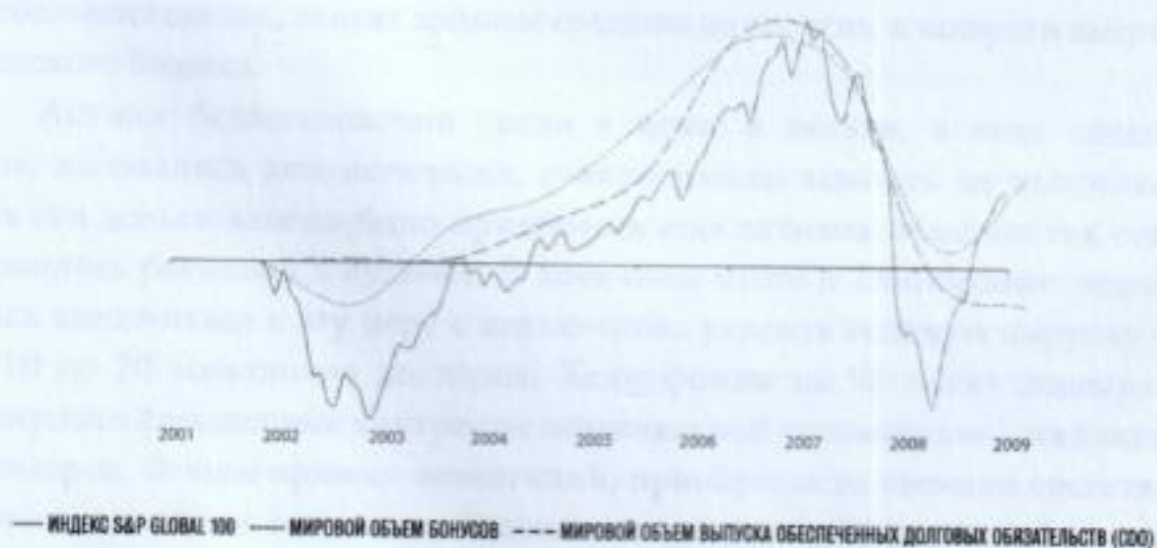
Завалите рынок каким-нибудь товаром, и цены рухнут. Но Гринспен этого не понял, и Питер не хотел об этом слышать. Как, впрочем, и я. Как все в Америке. У нас всех на глазах были шоры, просто некоторые начинали их сбрасывать быстрее, чем другие. Хотя в последующие месяцы я еще неоднократно общался с Питером Максом, в тот день я видел его в студии в последний раз: подписывая и напевая, он сидел в одиночестве, создавая богатство, которое в конечном итоге окажется эфемерным.

\* Ред Грумз (р. 1937) - американский мультимедийный художник, больше всего известный яркими произведениями в стиле поп-арта, изображающими буйство современной городской жизни.

ЧАСТЬ III

# РАСПЛАТА

(2008–2009)



# 11

## Кредитный рычаг

(середина 2008 года)

В 2008 году Doubledown получила первый заем: кредитную линию на 1,5 миллиона долларов нам открыла маленькая компания Keltic Financial. Скромная сумма соответствовала миссии Keltic: крупнейший британский банк HSBC финансировал ее деятельность по поиску таких небольших сделок, вливая заемные средства во все углы и закоулки американского бизнеса.

Активы безостановочно росли в цене, и деньги, в виде кредитов, выдавались автоматически, стоило только захотеть их получить. На эти деньги можно было приобрести еще активов. Именно так становились богачами в нулевые. В конечном итоге и Doubledown решила включиться в эту игру с целью снова удвоить годовую выручку - с 10 до 20 миллионов долларов. Хедж-фонды на 50 тысяч долларов покупали финансовые контракты номинальной стоимостью 1 миллион долларов. Фонды прямых инвестиций, приобретая на заемные средства вполне здоровые компании, навешивали на них свои долги, объясняя все это «извлечением стоимости». Домовладельцы превращали американскую мечту в банкомат, заняв в одном только 2007 году под залог своих замков 1 триллион долларов, чтобы закупить себе других вещей, в том числе и новые замки.

Эта тенденция ясно прослеживалась и на телевидении: передачи, призывающие рядовых американцев по максимуму вкладываться в

недвижимость, расплодилось, как судебные шоу в начале десятилетия. «Переделай этот дом» на A&E и «Переделай тот дом» на TLC. «Профессионалы недвижимости» и «Лестница недвижимости». «Охотники за домами» и «Переделка». Крупные банки, страховые компании и ФРС - все подпитывали этот цикл, надувая беспрецедентный пузырь, особенно на рынке жилья, вкачивая в систему еще больше денег и оправдывая свои действия тем же постулатом, что и их заемщики: деревья могут расти до небес.

К марту Keltic увеличила размер кредитной линии до 2 миллионов долларов, а мы усилили позиции, купив страховку на случай ухода рекламодателей. С финансовой точки зрения это была неудачная сделка: страховая компания назначила столь высокую премию, что она могла превысить выплаты по страховке. Но это был такой кредитный рычаг: он позволил Keltic дать нам еще больше денег, так как мы фактически продали на сторону риск, связанный с обеспечением по кредиту. Медиаверсия свопа от AIG.

Тем временем Джим Даннинг ратовал за продолжение маниакального роста по образцу принесшей ему состояние Petersen, и слово у него не расходилось с делом. В конце 2007 года, когда сорвалась сделка с Robb Report, он инвестировал в компанию еще 1,5 миллиона долларов на оговоренных ранее условиях, а в начале 2008 года добавил 1,1 миллиона. Говоря по чести, готовность Джима давать деньги нередко превышала нашу с Магнусом готовность брать их. Каждая такая инвестиция увеличивала долю Джима: к июню 2008 года он владел уже 46 процентами акций компании (у Магнуса было 20 процентов, у меня теперь - 14 процентов).

Это были солидные цифры. Хотя мы посмеивались над оценкой, которую Ленни Дайкстра давал своему дому Уэйна Гретцки (более 25 миллионов долларов), сами мы ходили с важным видом, будучи абсолютно уверены, что стоимость нашего общего актива, Doubledown Media, тоже более 25 миллионов. Здесь стоит обратить внимание на слово «более». В предложении SPAC-компании Santa Monica Doubledown оценивалась (не важно, насколько верно) в 25 миллионов долларов. «Более» добавлялось за счет одного нового наворота.

Важнейшей областью медиабизнеса начала 2008 года были социальные сети. Таких сайтов были уже сотни, причем два - LinkedIn и загибающийся пионер этого движения, MySpace, - стоили около 1 миллиарда долларов каждый, а Facebook и того больше. И каждая социальная сеть

мечтала о том, как ей со временем монетизировать активность членов своих сообществ через вечеринки, информационные бюллетени, конференции - то есть те вещи, которые Doubledown Media уже делала.

Клуб игроков, Питер Макс, даже чемпионат по боксу - это все были временные примочки, с помощью которых мы пытались ограничить убытки и снизить зависимость от печатной рекламы. Превратить наши живые сообщества и базы данных в профессиональные социальные сети (Facebook для трейдеров и тому подобное) - такова была трансформационная идея, которая раз и навсегда вывела бы нас из журнального гетто.

Весной мы с Магнусом стали объезжать венчурные фонды от Бостона до Кремниевой долины и Манхэттена, встречаясь с представителями пары дюжин ведущих игроков в этой области, включая Draper Fisher Jurvetson, Battery Ventures и NEA. К нашей радости, многие из них уже читали Dealmaker. Еще больше нас впечатлило то, что разговоры велись о долгосрочных перспективах бизнеса: в какую сторону он движется, как достичь поставленных целей? Именно этим моментам я всегда уделял первостепенное внимание, когда писал о компаниях в 1990-х годах; между тем в нулевые эти понятия казались совершенно чуждыми всем руководителям компаний, с которыми я сталкивался, включая, зачастую, и меня самого.

К лету один фонд из Нью-Джерси, Edison Venture Fund, заявил, что готов иметь с нами дело. Его ведущий партнер Джо Аллегра, правда, не купился на «более 25 миллионов долларов», и после длительных переговоров мы сошлись на оценке в 17 миллионов. При такой цене Edison Venture Fund был готов инвестировать в Doubledown 7 миллионов долларов.

Для нас это был настоящий прорыв. Бесконечное выклянчивание денег должно было остаться в прошлом. Мы получали сумму достаточную для того, чтобы не только сделать Doubledown прибыльной, но и превратить ее в медиакомпанию цифрового века с социальными сетями и высококачественными сайтами, заодно владеющую печатными журналами, а не наоборот (существующий вариант я считал вымирающим видом). Окончательное решение должен был принять 12 августа инвестиционный комитет Edison; это простая формальность, уверил меня генеральный директор другой компании, которую Edison финансировал (я обратился к нему за консультацией).



Тем временем нам нужны были деньги: летом поступления от рекламы всегда сокращаются, так как основные периоды активности рекламодателей - весна и особенно осень. Джим предложил кредит на жесточайших условиях: столько чеков на четверть миллиона долларов, сколько нужно, с годовой ставкой по каждому 15 процентов. Что ж, достаточно справедливо. В течение 90 дней мы могли погасить кредиты или, в случае завершения сделки с Edison, конвертировать их в акции на прежних условиях. Тоже достаточно справедливо. Но было еще одно условие: за каждый невозвращенный кредит он получает 10 процентов акций. Строгий папа снова выступил во всей своей красе, поставив нас перед выбором: погасить кредит, провести сделку, ну, или...

Но нас это не беспокоило. У нас был актив, про который на подписанном и проштампованном листе бумаги говорилось, что он стоит 17 миллионов долларов. Чего нам было бояться?

\$\$\$

Когда Ленни Дайкстре что-то не нравилось, он зачастую использовал одно словечко из своего арсенала: «Смешно!» За три недели до выхода первого номера Players Club его новая бригада независимых организаторов мероприятий порекомендовала ему нанять лауреата премии «Грэмми» израильскую «хип-хоп-скрипачку» Мири Бен-Ари. Ленни, как можно было ожидать, переслал мне это письмо, сопроводив его одним словом: «Смешно!»

Его реакция не могла быть более пророческой. Последняя из проведенных Doubledown Media вечеринок, приуроченных к выходу нового журнала, состоялась там же, где и первая, в банкетном зале отеля Mandarin Oriental, в День дурака, 1 апреля 2008 года, и оказалась фарсом эпических масштабов.

Боясь, что мы опять будем экономить, Ленни отстранил нас от ее организации, отстегнув за подготовку 58 тысяч долларов своей бригаде из главной лиги. Приехав в отель за час до начала, я увидел, что ожидает 800 бесшабашных посетителей, получивших приглашения общей стоимостью 30 тысяч долларов с золотым тиснением на бумаге ручной работы, которыми не погнушались бы и организаторы королевской свадьбы. Вереница «майбахов» выстроилась вдоль красной ковровой дорожки ценой 3300 долларов. В самом зале Ленни закрыл самое лучшее (и бесплатное), что в нем есть, - вид с тридцать шестого этажа на Манхэттен, заставив всё цветами

на 40 тысяч долларов, сделав специальное освещение (еще 40 тысяч) и видеоролик о журнале (еще 45 тысяч, хотя Doubledown обычно изготавливала такой всего за штуку баксов).

Фуршет обошелся в 190 тысяч долларов: стейк на ребрышке, шампанское рекой и гигантский бар с морепродуктами - креветками, устрицами и королевским крабом, возлежащим на вырезанном из льда логотипе Клуба игроков. Но Ленни, у которого, как я уже отмечал, были проблемы со вкусом, этого показалось мало: он самостоятельно пригласил одного из лучших итальянских шеф-поваров Нью-Йорка Марко Канору, чтобы тот представил гостям свою авторскую пасту (15 тысяч долларов).

Для подарочных наборов Ленни купил такие же, как у него, сотовые гарнитуры Jawbone. Я предлагал ему этого не делать, говоря, что спонсоры предоставляют такие вещи бесплатно, да и мобильники никак не связаны с Клубом игроков. Он хмыкнул и купил тысячу штук в рознице - за 77 тысяч долларов. Нас он попросил купить тысячу бейсбольных мячей, которые он мог бы подписать. Наш сотрудник, как его и учили, нашел мячи в Интернете по 2 бакса за штуку. «Я что, похож на игрока младшей лиги?» - кричал Ленни, узнав об этом.

Он заявил, что будет подписывать только мячи производства Rawlings, которыми играют профессионалы. Цена - 15 долларов за мяч.

Общий счет за вечеринку встал в 600 тысяч долларов, почти в двадцать раз больше того, что мы потратили на увеселение такого же количества гостей в том же самом месте при запуске Trader Monthly.

И тут начинается самое смешное: к 1 апреля 2008 года, когда должна была состояться вечеринка, у Ленни Дайкстры, который должен был вести профессиональных спортсменов к светлomu и ответственному финансовому будущему, закончились деньги.

Полтора месяцами ранее, в понедельник после той ночи, что я провел в качестве финансового заложника в отеле St. Regis, слушая признания Ленни об употреблении стероидов, он прислал нам с Магнусом электронное письмо. К нему был прикреплен контракт о продаже его автомоек за 23 миллиона долларов, которым он похвалялся во время нашего полета на Г-IV, и просьба: «Пожалуйста, помогите это сбыть».

Почему Гвоздь второй раз продавал автомойки? Выяснилось, что хвастовство его было показным: он не должен был получить чек на 23 миллиона долларов, как какой-нибудь счастливец, победивший в лотерею.

Договор оказался векселем: покупатель обещал заплатить ему 1 миллион долларов через 5 лет и 22 миллиона - через 10 лет, а до тех пор перечислять 125 тысяч в месяц в виде процентов.

Говоря по чести, 125 тысяч в месяц, или 1,5 миллиона долларов в год, и знание того, что в конце 2017 года у тебя будет еще 23 миллиона, - это отличный пенсионный пакет. Тот самый гарантированный денежный поток плюс джекпот в конце.

Но деньги нужны были Ленни сейчас. Его стиль жизни был полной противоположностью тому, за что выступал Players Club: безрассудные займы и безудержные траты. В первом номере журнала, который сейчас направлялся в 20 тысяч спортивных раздевалок по всей Северной Америке, был напечатан написанный Ленни (точнее, его литературным рабом Маэстро) четырехстраничный манифест, озаглавленный «Заработать много и не растратить зря».

«Лучшие игроки оказались финансовыми простофилями, десятки миллионов долларов уплыли из их рук, - предупреждал Ленни. - Они всегда с легкостью платили по счету вне зависимости от количества людей за столом. Срывались отличные бизнес-возможности, которые нельзя было упустить». Это было написано прямо перед тем, как Ленни взялся оплатить счет на 600 тысяч долларов за 800 человек, и сразу после того, как он выложил 17,5 миллиона за поместье Гретцки; эту сделку он называл бизнес-возможностью, которую нельзя упустить, несмотря на повсеместные предупреждения о том, что рынок недвижимости вот-вот сорвется в пропасть.

Считая, что ему без труда удастся перепродать дом Гретцки, Ленни получил на его покупку два ипотечных кредита на общую сумму 20,5 миллиона долларов (первый - на 12 миллионов и второй - на 8,5 миллиона). Об этом говорилось в документах, которые он также переслал нам с просьбой помочь продать его вексель на автомойки. Взяв оставшиеся после приобретения дома 3 миллиона, он купил самолет Г-П за 3,7 миллиона долларов. Затем под залог самолета взял в кредит еще несколько миллионов, представив меня в качестве профессионала, дающего ему рекомендацию.

В середине октября, во время нашего медового месяца с Ленни, мы с Магнусом приехали в аэропорт для частной авиации Тетерборо неподалеку от Манхэттена, чтобы осмотреть его сияющую новую игрушку с бортовым номером N5DL. Развалившись на установленном в салоне диване, я

рассказал о маркетинговой идее, которая родилась у нас для Private Air: чтобы какой-нибудь дизайнер оформил самолет, например, полностью в стиле Hermes. Ленни решил, что у него интерьер будет как в «майбахе» (только за эскизы он выложил 75 тысяч долларов) и что он будет сдавать самолет в аренду читателям Players Club. Он и нас к этому привлек: в обмен на рекламу самолета в Private Air, Trader Monthly и Dealmaker мы могли пользоваться им без ограничений. «На одной стороне у него будет логотип Клуба игроков, на другой - Doubledown Media, а на носу - логотип Maybach», - обещал он.

Между тем, перебравшись в дом Гретцки, Ленни оставил себе и свой предыдущий особняк - палатку площадью 750 квадратных метров с пятью спальнями, спа, бассейном и гаражом на четыре машины - прямо у подножия того холма, на котором располагалось поместье хоккеиста. И это несмотря на то, что по закладной на этот дом он еще должен был выплатить 4 миллиона долларов. Банк Wachovia, однако, предоставил ему еще кредитную линию на 750 тысяч под залог этого дома. Когда я спросил его, зачем ему два дома, обремененные такими долгами, он стал изображать гуру. «Их не зря называют недвижимостью, - объяснил он. - Они никуда не денутся».

Никуда было не деться и от того факта, что теперь у Ленни по двум домам было четыре кредита на общую сумму более 25 миллионов долларов. По ним ежемесячно нужно было платить 126 990 долларов процентов, на что уходило 125 тысяч долларов по векселю за автомойки. Еще 70 тысяч в месяц он должен был тратить на погашение задолженности за самолет. Кроме того, стиль жизни Ленни был не из дешевых: роскошные номера в отелях, топливо для самолета, неограниченные повседневные расходы. Плюс к тому Players Club, который, судя по тому, что запрос на перечисление денег он всегда отправлял своему брокеру, финансировался преимущественно из того 1 миллиона долларов на торговом счету, что он мне показывал.

Чеки на крупные суммы, беззаботные полеты на самолете, поддержка Джима Крамера. Это убедило и меня, и Магнуса с Джимом, что у Ленни все хорошо с деньгами. Но по мере того как я начинал разбираться в его финансах, все очевиднее становилось, что мы работаем не просто на кретина, а на безденежного кретина. Он был не лучше безработного, которому всучили ипотеку без первоначального взноса, чтобы он купил себе особняк с пятью спальнями.

Ленни исходил из того, что цены активов никогда не упадут. Выставил на продажу дом Гретцки за 27,5 миллиона долларов - на 10 миллионов больше, чем сам заплатил всего полгода назад, и на 7 миллионов больше, чем должен был по закладным. Что касается самолета, то на деньги, взятые под залог первого, он купил второй Г-П, за 4,9 миллиона долларов. Более того, судя по пересылаемым мне письмам, у него был план: купить 60 самолетов «Гольфстрим», финансируя покупку каждого следующего кредитом под залог предыдущего, превратить их все в «летающие «майбахи»», в том числе и новые модели, которые «будут проданы на аукционе, с ожидаемой стартовой ценой 100 миллионов долларов».

Хотя у всех и каждого еще сохранялась - пока - возможность брать деньги в долг, каждую неделю появлялись все новые признаки того, что рост цен на активы не бесконечен. В середине марта, когда Ленни готовил бюджет для вечеринки в честь выхода Players Club, на Уолл-стрит произошел первый толчок финансового землетрясения. Рухнул инвестбанк Bear Stearns. Крах в предыдущем году двух его хедж-фондов, потерявших все деньги клиентов на высокорискованных ипотечных облигациях, стал первым явным сигналом надвигающегося кредитного кризиса. После этого инвестбанк ушел в крутое пике, из которого уже не выбрался. Годом ранее его акции стоили 172 доллара, а всего за месяц до описываемых событий - 93 доллара. 15 марта банк JPMorgan Chase при поддержке ФРС согласился купить Bear Stearns за гроши, по 2 доллара за акцию (после протеста акционеров цена была повышена до 10 долларов). За несколько дней банк, основанный в 1923 году, ушел в небытие.

Но сознание людей реагирует не так быстро, как безжалостные рынки. Хотя количество дефолтов по ипотечным кредитам росло весь 2007 год, цены на жилье во многих регионах еще продолжали карабкаться вверх, остановившись лишь в конце года. Весной 2008-го большинство людей заняли выжидательную позицию, не желая продавать дома хоть сколько-нибудь дешевле той цены, которую они себя напридумывали в результате надувшегося на рынке невероятного пузыря. Рынок жилья замер. Практически ничего не продавалось, включая и дом Гретцки; Гвоздь продолжал утверждать, что тот стоит на миллионы долларов больше той цены, по которой он его купил. Такую же позицию он занял и при продаже автомоек: ему предложили 16 миллионов, но он не хотел опускаться ниже 19 миллионов долларов.

Я просил его сократить траты. «Ты не из главной лиги», - презрительно бросал он мне.

Видя, что повторяется ситуация с Extell, и предчувствуя неизбежность столкновений на почве расходов, мы изменили условия сделки. Doubledown больше не несла ответственности за бюджет Players Club, а просто управляла проектом за 50 тысяч долларов в месяц комиссионных и половину прибыли от рекламы. Теперь Ленни сам должен был принимать любые финансовые решения и оплачивать счета до 11-го числа каждого месяца.

Став главным, Ленни начал швырять деньги направо и налево. Нанял за 100 тысяч долларов новых консультантов по дизайну, хотя Doubledown уже платила Митчу Шостаку за разработку дизайна журнала. Семьдесят штук Дереку Джитеру за фотосессию для обложки плюс расходы на перелет всей съемочной группы частным самолетом. В два раза больше статей, напечатанных на бумаге вдвое большей толщины. (Напечатать и разослать обычный журнал стоит около 40 центов, включая бумагу. Толстые, глянцевые журналы для богатых обходились Doubledown почти в 1 доллар. Во сколько обошелся Players Club? Шесть долларов.) Затем он потребовал издать испаноязычную версию журнала с собственным дизайном и печатью - еще десятки тысяч долларов ежемесячно ради того, чтобы питчеры и филдеры из Доминиканской Республики не чувствовали себя обделенными.

Что касается вечеринки за 600 тысяч долларов, Ленни устроил грандиозное зрелище. Папарацци едва успевали снимать толпы знаменитостей, от Джона Макинроя и младшего Дональда Трампа до Джима Крамера и половины игроков New York Rangers. Они сменяли друг друга на месте рядом с Ленни, который стоял в синем костюме и галстук в бело-голубую полоску перед экраном с меняющимися логотипами Клуба игроков и Doubledown, как на самолете, который так никогда и не будет оформлен по его задумке.

С моей стороны тоже было много гостей. Наши сотрудники, без устали работавшие над журналом, крупнейшие рекламодатели, друзья. Был Эрик Боллинг с группой телеканала Fox Business, куда его пригласил лично президент Fox News Channel Роджер Эйлз, чтобы у канала был свой специалист по трейдингу. Были люди из AIG (в конце концов Ленни позволил им спонсировать первый номер журнала). Был Питер Макс («Питер хочет послать Ленни книгу со своей подписью, - написал мне после вечеринки Пол Дьюранте, по-видимому, в очередной раз инициализируя ритуал по выдаче

штампованных подарков. - Как правильно пишутся имена его жены и детей и по какому адресу можно послать книгу?»).

Единственный, с кем я не разговаривал, был Ленни Дайкстра: весь вечер мы демонстративно игнорировали друг друга. Последнюю неделю мы вели по телефону и электронной почте позиционные бои, заключавшиеся в спорах о деньгах или их отсутствии у Гвоздя. 13 марта он должен был заплатить нам 300 тысяч долларов, но перечислил лишь 200 тысяч. А затем попытался уговорить Doubledown оплатить за него абсурдные расходы на вечеринку, которые я умолял его не делать. Я решительно отказался.

«Это нелепо, как ты можешь позволять себе такое? - написал мне Ленни за четыре дня до вечеринки, когда различные подрядчики, размахивая неоплаченными счетами, пытались не допустить ее проведения (в итоге, чтобы избежать катастрофы, мы одолжили ему 44 тысячи долларов). - ПОВОРАЧИВАТЬСЯ КО МНЕ СПИНОЙ - ЭТО ПОДЛО... Это так- то ты контролируешь ситуацию?»

«Как я могу “контролировать ситуацию”, если я за нее не отвечаю? - написал я в ответ. - Ты ошибся в поиске виновного, приятель».

Теоретически, Ленни некуда было от нас деваться. У нас был контракт сроком на год.

Но сейчас, когда мы уже почти подготовили первый номер Players Club, Гвоздь, в дополнение к безумным тратам, делал все от него зависящее, чтобы нас унижить, ругая всех сотрудников без разбору. Из рта у него снова посыпались «раздевалочные» (читай - казарменные) эпитеты, которые, он знал, я терпеть не мог. Все женщины снова были «суками», все афроамериканцы - «черномазыми». Мой ассистент, гомосексуалист, который был чуть ли не личным слугой Ленни, когда тот приезжал в Нью-Йорк, стал «этим твоим пидором». Я решил работать с Ленни, потому что поначалу мне действительно понравилась его идея и нам нужны были деньги. Но теперь стало ясно, что я принес в компанию отраву. Даже если бы он продал свой вексель на автомойки, 1 миллион долларов годовой прибыли от Клуба игроков, который был нам так нужен, уже не оправдывал эмоциональных затрат, которые мы несли от ежедневного общения с ним.

Поэтому на вечеринке тост за Гвоздя поднимали другие, чаще всего - Джим Крамер. Когда же пришла очередь Ленни, он поблагодарил чуть ли не половину присутствовавших, но не упомянул ни меня, ни кого-либо из Doubledown. «Когда-нибудь вы покинете профессиональный спорт, - сказал

он, обращаясь к аудитории. - Тогда вам придется повзрослеть либо умереть. Я повзрослел».

После чего повзрослевший финансовый гуру представил гостям «специальный» сюрприз. На подиум вышла, одетая в кимоно, израильская хип-хоп-скрипачка Мири Бен-Ари, все-таки нанятая исполнить несколько песен за 10 тысяч долларов, которых у Ленни Дайкстры не было. Когда она начала играть, мне на ум пришло только одно слово: смешно!

\$\$\$

Через несколько дней после вечеринки я послал Ленни уведомление о разрыве. Не обычное сентиментальное послание, а тщательно сформулированный мной, Магнусом и нашим главным юрисконсультom Энди Мирски документ. В нем напоминалось, что у нас есть годовой контракт, его собственные заявления, что он никогда не найдет партнера лучше нас, и в конце было положение о расторжении отношений, написанное юридически заумным языком («Мы можем внести коррективы в наше соглашение, чтобы создать условия для дружелюбного разделения, которое позволит вам прекратить отношения с Doubledown»). Суть его сводилась к одному: пожалуйста, заплати нам все долги. К посланию прилагался документ, где пункт за пунктом были перечислены все издержки, которые он должен оплатить, на общую сумму 351 тысяча долларов. «Нормально, чувак, - сказал Ленни, позвонив следующим утром. - Мы по-прежнему друзья. Можем вместе работать над другими проектами».

Похоже, расстаться с безумным бойфрендом удастся без скандала. Какое облегчение!

Мы договорились увидеться в следующий понедельник, 14 апреля, в 16 часов у него в отеле. Ленни изменил St. Regis и теперь проживал в Carlyle, более всего известном тем, что там бывали основатели фонда Carlyle Group, а также Джон Кеннеди, который, в частности, виделся здесь с Мэрилин Монро ночью после того, как она спела ему «С днем рождения, мистер президент». Наша встреча, которая по характеру должна была напоминать скорее первое свидание, началась иначе: Ленни вышел ко мне практически голый, с полотенцем на бедрах и покрытый каплями воды, будто морж, только что выпрыгнувший из моря.

Этот номер был даже больше, чем в St. Regis. Этакий Версаль над Манхэттеном, с гигантскими зеркалами до потолка и стенами густых, темных



цветов, с окнами, выходящими на Верхний Истсайд. На столе в корзинке стояла бутылка калифорнийского вина Opus One урожая 2003 года ценой 175 долларов, подарок от администрации отеля. «Возьми ее, чувак, - сказал Ленни, уже успевший одеться, глядя, как я разглядываю эту бутылку. - Ты знаешь, я больше не пью это дерьмо».

Напряжение между нами спало. Мы просмотрели все расходы, пункт за пунктом. Когда Ленни возражал, я доказывал обоснованность претензии. Если он настаивал, я смягчал свою позицию. Мы договорились исключить из счета 23 тысячи долларов. Похоже, мы были готовы разойтись друзьями.

Общая сумма, включая 44 тысячи долларов, которые мы одолжили ему на вечеринку, и полные расходы на выпуск второго номера, который должен был отправиться в печать в следующий понедельник, составила 328 тысяч долларов. Поскольку редакция уже всю работала над третьим номером Players Club, мы договорились, что Doubledown подготовит статьи, фотографии и дизайн за дополнительные 200 тысяч долларов и передаст материалы новому партнеру Ленни; по его словам, он планировал договориться с издательским подразделением American Express. Мы выходили из Клуба игроков, отказываясь от прибыли, но сохраняя рассудок.

Оставался один неразрешенный вопрос: что делать с инвестиционным бюллетенем Dykstra Report. Мы уже сделали сайт и, получив одобрение Ленни, начали его продвигать, чтобы понять, какую цену можно установить за бюллетень. Как оказалось, поклонники Ленни с удовольствием готовы были выложить 995 долларов в виде предоплаты за годовую подписку на клочки мудрости от их беззубого гуру. Мы быстро собрали 87 тысяч долларов; сборы в 1 миллион за первый год распространения казались вполне реалистичными. В последние несколько недель Крис Фрэнки, редактор бюллетеней Doubledown, писал за Ленни бесплатные колонки для TheStreet.com в виде пилотного проекта для платной версии. Может, мы могли бы продолжить распространять бюллетень? Или получить долю от доходов в первый год в качестве платы за усилия по развитию и понесенные расходы? «Разберемся, чувак, - сказал Ленни. - Все будет нормально».

На следующий день я представлял Ленни на давно запланированной встрече с членами ассоциации финансового маркетинга. Поскольку он опаздывал, всю презентацию за него провел я. Ленни наконец ввалился за 10 минут до конца моего выступления и стал отвечать на вопросы аудитории, еще даже не поднявшись на подиум.

«Ты был лучшим Ленни Дайкстрой, чем я сам, - затем сказал он мне, и зал засмеялся. Меняясь со мной местами, он кивнул и прошептал: - Я занимаюсь переводом этих денег».

Деньги не пришли ни в этот вторник, ни в среду. В четверг я позвонил ему. Никто не ответил. Как и в последующие три дня. Близился финальный акт. В журнальном мире дата печати имеет огромное значение. Помимо того, что скопище компьютерных файлов в этот день превращается в реальный, живой продукт, возникают серьезные обязательства. Долг перед типографией за ее время и ресурсы; перед производителем бумаги, чьи срубленные деревья вы покрыли типографской краской; перед всеми авторами и фотографами, которые получают гонорары за свой непростой труд по факту публикации. Мы ни в коем случае не хотели принимать на себя эти обязательства от имени оставшегося без денег Ленни Дайкстры. Поэтому в воскресенье я послал ему письмо, в котором жестко предупредил: либо он перечисляет деньги, либо мы на следующий день отказываемся от печати.

Ответ Ленни выявил еще одну его сторону - бешеную.

\$\$\$

Бешеный Ленни отличался от Злого Ленни, который мог быть вульгарным и жестоким, но был способен смирить гнев ради собственной выгоды.

«Он думает, я уступлю. - Так Ленни сказал обо мне корреспонденту New York Post, которая вместе с рядом других газет заинтересовалась нашей неожиданной конфронтацией. - Я не уступаю - я начинаю войну».

«Если он захочет заплатить нам деньги, которые должен, мы с удовольствием отпустим его на все четыре стороны». Таков был мой ответ репортеру.

Для начала Бешеный Ленни напустил на нас бешеного адвоката - Дэвида Шэка. В числе привилегированных клиентов последнего был Джо Фрэнсис, в свое время осужденный за детскую порнографию, а в нулевые ставший крупным бизнесменом. Его компания Mantra Films снимала порнофильмы под общим названием «Дикие девчонки», в которых девушки обнажаются на пляжах, в ночных клубах, на вечеринках и в других местах для развлечения. «Я не знаю, почему вы думаете, что можете по своему желанию предпринимать любые противоправные действия, - забрасывал нас Шэк факсами, простыми и электронными письмами, - но это нельзя делать

беззаконно [он так и написал], в чем вы вскоре убедитесь, если немедленно не измените свой образ действий».

Затем, в ближайшую пятницу, Ленни подал иск против Doubledown и меня («Невероятный негодяй», - сказал, качая головой, наш юрист относительно включения меня лично в деловой спор). Мой отказ напечатать журнал, за который он не стал платить, наносит ущерб его бизнесу, утверждал Гвоздь.

Затем он попытался украсть номер журнала, прилетев на своем «Гольфстриме» в типографию в Пенсильвании, где своего часа ждали уже готовые печатные формы. Doubledown создала контент и предоставила типографии файлы, это была наша собственность, пока он за нее не заплатит.

«Там его ждала охрана, - вспоминает калифорнийский предприниматель Ричард О'Коннор, который вместо меня стал бизнес-советником Ленни и прилетел с ним, чтобы договориться о печати журнала. - Они сказали: уезжайте или мы вас арестуем».

Но затем он его все-таки украл.

Дизайнер Митч Шостак, которого я не уволил, несмотря на прямой приказ Ленни в тот период, когда он избавлялся от всех и каждого, решил, что хочет продолжать работать в Players Club. Подписав с Ленни договор, он передал ему созданные сотрудниками Doubledown статьи. («Он был в трудном положении» - так впоследствии адвокат Шостака объяснит нашему юристу его поступок.) Теперь Ленни был вооружен и опасен.

В последующие две недели мы с Гвоздем играли в трансконтинентальные шахматы. Одна из выгод работы издателем журналов в течение 10 лет заключалась в том, что я знал половину типографов страны. Передвижения Ленни на самолете я отслеживал по телефонным кодам городов, из которых мне звонили руководители типографий, чтобы спросить, почему какой-то полубезумный бывший бейсболист просит их напечатать материалы, принадлежащие, судя по выходным данным, Doubledown Media. Я объяснял ситуацию, после чего Ленни снова садился в самолет, чтобы попытать удачу в другом месте.

Бешеный Ленни тратил несравнимо больше на адвокатов, авиакеросин, новых сотрудников (не говоря уже о времени и доброй воле), чем если бы просто заплатил нам по счету, с которым же сам согласился. Но его настроившийся на «войну» мозг уже был не способен функционировать в мирных обстоятельствах. И, несмотря на то что я предупредил все

американское типографское сообщество о летающем Ленни и украденных файлах с журналом Players Club, он все-таки нашел одну контору в Калифорнии, Trend Offset, пожелавшую закрыть на это глаза. В конце концов второй номер Players Club со звездой баскетбола Крисом Полом лег мне на стол.

Аналогичную тактику Бешеный Ленни применил и в борьбе за Dykstra Report. Сначала в ход пошли угрозы: дайте нам денег и сайт или берегитесь. Затем иск (Ленни никогда не давал Doubledown разрешения выпускать этот бюллетень!), игнорировавший тот досадный факт, что мы договорились о названии, вместе разрабатывали дизайн сайта и привлекали подписчиков из списка, который получили от Ленни. Затем кража.

В этом случае, помимо самой идеи, которую предложил я, и наработок сотрудников, он украл Криса Фрэнки. Затем украл только сформировавшееся подразделение инвестиционных бюллетеней, пригласив Эрика Боллинга присоединиться к нему. А затем протянул лапу к 87 тысячам долларов от начальных продаж Dykstra Report. Мы настаивали, чтобы он просто посылал этим подписчикам бюллетень, пока судья не решит судьбу денег. Поначалу он послушался, но потом разослал им электронное письмо, в котором сообщал «очень важную информацию». Оно начиналось со лжи: «Dykstra Report, на который вы подписались и за который заплатили, был выпущен без разрешения Ленни Дайкстры компанией под названием Doubledown Media», а заканчивалось настоящей катастрофой: он отключал их всех от рассылки, если они не заплатят лично ему. Он также дал им всем мой адрес телефонной почты и номер мобильного, чтобы они могли потребовать возврата денег. Нет нужды говорить, что моя электронная и голосовая почта тут же оказались завалены сообщениями, из которых ключом били ругательства и ненависть. «Очень беспокоит тот факт, что попытка обмануть публику была в очередной раз явлена вниманию многих людей, которые всего лишь стараются преуспеть», - говорилось в одном из самых спокойных из них. Я чувствовал себя раздавленным.

Помогал всему этому, ни много ни мало, Джим Крамер. На его сайте TheStreet.com в разделе «Премиум-продукты» волшебным образом появился бюллетень «Говорит Гвоздь» за 995 долларов, скопированный с нашего тестового продукта.

Тут я вспомнил о вечеринке в честь выхода Players Club и странном разговоре с Крамером. Мы с ним пересекались ранее два или три раза. В 1995 году Марти Перетц, партнер Крамера по TheStreet.com, пригласил меня

на должность главного редактора создававшегося тогда сайта. Я отказался, и место досталось более талантливому финансовому редактору Дэйву Кэнзасу (ему выделили акции, и на пике интернет-бума его доля в TheStreet.com стоила почти 10 миллионов долларов).

На вечеринке я подошел к Крамеру и представился. Он почему-то сделал все, чтобы убежать от меня как можно быстрее и как можно дальше. Я считал такую его робость, особенно учитывая мою связь с Trader Monthly, странной. Возможно, он уже тогда договорился с Гвоздем о размещении его бюллетеня под своей крышей и чувствовал, что свое будущее Ленни свяжет с ним. Поэтому у него не было особых стимулов болтать с человеком из прошлого. Как бы там ни было, неожиданно его поведение стало гораздо более понятным.

\$\$\$

«Ленни убьет меня, если узнает, что я вам звоню». Так представился мне Ричард О'Коннор, принявший на себя роль лучшего друга и бизнес-советника Ленни. По словам О'Коннора, он пытался убедить Ленни расплатиться с нами, чтобы можно было двигаться вперед, развивать свою компанию, но Ленни отказался прекращать «войну».

«Это абсурд», - сказал О'Коннор, прежде чем начать проверять с помощью меня, хорошо осведомленного эмигранта из Ленниленда, свои теории: видел ли я, как Ленни принимает оксиконтин\*? Знаю ли я, что он болел сифилисом?

Ленни со своим инвестиционным бюллетенем и сотрудничеством с TheStreet.com ведет себя все более безрассудно, признал О'Коннор. Я, со своей стороны, в это же время пришел к аналогичному выводу.

Готовя документы для суда, наши ИТ-специалисты просматривали все электронные письма в нашей системе, связанные с Dykstra Report, и обнаружили секрет успеха Ленни при выборе акций для торговли.

Почти каждое утро Ленни получал список привлекательных для открытия позиций по опционам «колл глубоко в деньгах» от самого настоящего рыночного аналитика Рихарда Зюттмайера. После этого Ленни составлял «свой» список, про который и писал Крис Фрэнки. Это объясняло,

\* Оксиконтин - мощное болеутоляющее лекарство, которое порой используют как наркотик.

как бейсболист, который до 2003 года даже не умел пользоваться компьютером, превратился в знатока финансовых деривативов, суть которых он не мог толком объяснить. Его история с написанием колонки для TheStreet.com в течение трех лет и поддержка Джима Крамера, который назвал его «одним из самых лучших», ослепили меня, но теперь даже размещенная на TheStreet.com информация о его 99 удачных сделках против одной неудачной вызывала сомнения.

«Ленни не считал позицию убыточной, пока она не закрыта», - объяснял впоследствии рыночный блогер Майкл Комо, который проанализировал счета Ленни. Другими словами, Ленни отчитывался лишь о прибыльных сделках, что было хорошо для его статистики, но пагубно для тех, кто действительно вкладывал деньги, следуя его рекомендациям.

О'Коннор сообщил еще более компрометирующие факты. 8 июня, через полтора месяца после нашего профессионального развода, Ленни разослал очередной бюллетень «Говорит Гвоздь», где вместо списка опционов «колл глубоко в деньгах», за получение которого три раза в неделю подписчики отдали 995 долларов, он в качестве бонуса рекомендовал обратить внимание на старые добрые акции. «Время от времени я буду делиться с читателями другими отличными инвестиционными идеями, которые у меня появляются, - писал он, объясняя это изменение. - Сегодня у меня есть одна такая». Это была ничтожная компания Automated Vending Technologies (AVT), которая в 2008 году получила менее 3 миллионов долларов выручки (Doubledown столько зарабатывала за квартал). Существовала она в основном для того, чтобы можно было купить или продать ее акции. Это была классическая «грошовая акция» ценой около 1 доллара и дневным объемом торгов в жалкие 10 тысяч баксов (против миллиардов у Google или General Electric). Классические бумаги для манипулирования, которые в «котельных» десятилетиями использовали, чтобы искусственно раздуть к ним интерес и взвинтить цены, а потом продать клюнувшим на наживку простакам.

Рассказ Ленни об «отличной инвестиционной идее» выглядел так же неестественно, как если бы военнопленный начал восхвалять перед камерой своих тюремщиков, - особенно учитывая традиционный жесткий стиль его письма. А между тем в нем было зашифровано тайное послание...

Недавно, покинув самолет в аэропорту McCarran в Лас-Вегасе и направляясь в зону выдачи багажа, я заметил большой «Мобильный киоск 011». В нем продавались сотовые телефоны с

деньгами на счету... Я был поражен! Меня так впечатлили возможности этого киоска, что, полазив в Интернете, я нашел пресс-релиз о нем на Yahoo.com. Выяснилось, что компания, выпустившая этот киоск, называется Automated Vending Technologies и расположена в Короне, штат Калифорния.

Я забил ее в Google, чтобы найти контакты. Нашел и позвонил им. Меня соединили с Крисом Муром, издателем их журнала AVT Magazine... Мур рассказал, что инженер Джеймс Уинзор разработал два новых киоска под названиями 24 Hr Tech Mart и 24 Hr I-Vend, это варианты «Мобильного киоска 011» с большим потенциалом... Я знаю, что вы думаете: торговые автоматы? Но эти совсем другие, и, по моему мнению, у них огромный потенциал... Акции компании стоят меньше бакса и дают инвесторам значительный потенциальный апсайд\*. Чтобы все было ясно, сообщаю, что у меня открыты длинные позиции по акциям AVT и я стал консультантом их гендиректора Шэннона Айлингуорта. Мне так нравится эта компания, что я и сам участвую в игре. Большой рекомендации вы не могли бы и пожелать.

По словам Коннора, именно он познакомил Ленни с Айлингуортом. Позднее он переслал мне копию их договора о найме Ленни консультантом, подписанного 15 марта, - как раз, когда наши отношения стали портиться. В договоре говорилось об «управленческой компетенции [Ленни] в бизнесе, связанном с соответствующей отраслью». Какая еще «компетенция в соответствующей отрасли» могла быть у Гвоздя?

«Отношения с TheStreet.com, с Крамером», - признается сейчас Айлингуорт: Ленни продавал прямой доступ к Джиму Крамеру. По словам Айлингуорта, Ленни так и не организовал встречи с ним, поэтому ему ничего и не заплатили - если не считать 15 тысяч долларов, которые, говорит гендиректор, он перечислил на счет Гвоздя, чтобы тот поторговал для него. Эти деньги так и пропали.

Еще удивительнее было «участие в игре», о котором говорил Ленни. «Как отмечалось выше, у меня открыты длинные позиции по акциям AVT», - еще раз приписал он в конце бюллетеня, чтобы подчеркнуть этот факт. Реклама уже приобретенных акций стала обычным делом в нулевые, когда

\* Upside (англ.) - движение вверх.

профессиональные трейдеры, не без нашей помощи, превратились в телевизионных гуру. В теории, по крайней мере, считалось нормальным сообщать о своих биржевых позициях - ведь консультант просто подкреплял свои слова делом.

Однако, утверждал О'Коннор, Ленни никогда не покупал акции AVT. Ему их выдали в обмен на продвижение этих бумаг через TheStreet.com. Даже Ленни понимал последствия этого. По словам О'Коннора, Гвоздь признался ему: «Это незаконно».

План О'Коннора заключался в том, чтобы ввести Ленни в совет директоров AVT, что дало бы ему право на получение вполне законных опционов; именно для этого он и познакомил его с Айлингуортом. Но у Ленни возникла другая идея. «Мы просто можем зарегистрировать акции на имя Кейта», - сказал он, имея в виду своего шурина Кейта Пила. И 25 марта AVT втихую выпустила на имя Кейта 250 тысяч акций (стоимостью 250 тысяч долларов). Настолько втихую, говорит сейчас О'Коннор, что он уверен: «Кейт об этом даже не подозревал».

Сертификаты на акции с ограниченным правом продажи под номерами 11205, 11206, 11207 и 11208, каждый на 62 500 штук, хранились в особняке Гретцки. О'Коннор сделал с них копии и показал мне. «На тот случай, если мне придется вести с Ленни войну», - объяснил он. (Несмотря на это, Айлингуорт отрицает, что AVT выпускала акции на имя Кейта Пила или что Ленни когда-либо получал от нее акции бесплатно.)

Решение о рассылке бюллетеня с рассказом об AVT было «обоюдным», утверждает Айлингуорт: «Компании не повредило бы, если бы кто-то сказал о ней что-то хорошее». (При прочих равных так бы оно и было. Но если Ленни заплатили за эту рекламу, это нарушение закона.) О'Коннор же утверждает, что Айлингуорт и Ленни заключили устную договоренность: Ленни может продавать по 50 тысяч акций каждый раз, как цена вырастает на 25 центов.

За неделю после того, как Ленни поведал миру о прекрасной компании AVT, объем торгов ее акциями подскочил на 50 процентов, но цена оставалась на уровне 1 доллара. Айлингуорт пришел в ярость, узнав, что «бонусная рекомендация» была разослана лишь нескольким сотням подписчиков бюллетеня Ленни, связанного с TheStreet.com, а не размещена на собственном сайте Ленни, аудитория которого была на порядок больше, рассказывает О'Коннор.



Через четыре дня после рассылки бюллетеня Ленни Айлингуорт выпустил пресс-релиз, в котором рассказывалось о рекомендации гуру, и заплатил за то, чтобы его повсюду распространили.

«Помню, как Шэннон позвонил мне и ругался: эта сволочь и пальцем не пошевелила, ты должен забрать мои акции у этого парня», - вспоминает О'Коннор.

Сам он, между тем, был уверен, что у Ленни это не единственная подобная сделка. Он видел сообщения от руководителей мелких компаний, смотрящих программу о рынках на НВО, которые предлагали Ленни 25 тысяч долларов только за встречу с ним. Зачем? «Крамер говорил, что слушает лишь трех-четырех человек и Ленни - один из них», - объяснял О'Коннор.

Слушая все это, я испытывал одно чувство - облегчение.

Сутяжничество Ленни спасло нас. Воровство рекомендаций, сделка по обеспечению доступа к Крамеру, выпуск акций на имя шурина - все это имело место, когда мы еще сотрудничали. Если бы не иск Ленни, я бы об этом так и не узнал. Я даже боялся подумать, что бы с нами случилось, продолжи мы с ним работать. Теперь это была проблема Джима Крамера.

Однако даже после того, как мы указали в иске, что Ленни на самом деле не сам выбирал акции для рекомендаций и торговли, и после многочисленных звонков О'Коннора в офис Крамера с просьбой к мистеру Безумные Деньги вмешаться бюллетень Ленни оставался на сайте TheStreet.com, очень качественном и достойном уважения в остальных отношениях. Ленни продолжал получать по тысяче долларов за клочки своей мудрости. Его поклонники платили авансом; Гвоздь хвастался, что собрал за годовую подписку 3 миллиона долларов, хотя Крис Фрэнки позднее оценил сборы в 1 миллион. Как и в остальных областях жизни Ленни, да и в экономике в целом, деньги, несмотря на сомнительные обстоятельства, текли рекой. И никто не задумывался, что они порождают значительные обязательства, по которым впоследствии придется расплачиваться.

\$\$\$

Так жил не только Ленни. Насколько мы могли судить, у нас не было ни одного партнера, крупного или мелкого, старого или нового, который не был бы по уши в долгах или вовлечен в судебные тяжбы. Каждый новый месяц 2008 года приносил все новые и новые проблемы.

Первой такой проблемой, хоть и менее разрушительной, чем Ленни, но оттого не менее противной, стала Диди Моррисон, у которой мы купили Private Air. В 2007 году, сделав меньше, чем кто-либо другой в Doubledown Media, она получила больше любого другого сотрудника - оговоренный в контракте бонус 100 тысяч и зарплату 125 тысяч долларов. Она по-прежнему жила в Алабаме, и у нее не было конкретных ежедневных обязанностей. Работка не бей лежачего. Но такова была наша плата за вхождение в мир частных самолетов и за то, что казалось сделкой, обреченной на успех.

Однако затем предоставленный ею список рекламодателей, с которыми уже были заключены договоры, резко поредел, а ее бывший муж перевел рекламу карибских девелоперов в какое-то другое место. В силу вступило положение договора «зарабатываем вместе, теряем тоже вместе». Поскольку Doubledown в 2007 году потеряла на Private Air около 800 тысяч долларов, выручка даже не приблизилась к тому порогу, за которым должна была последовать выплата Моррисон первых 125 тысяч долларов собственно за сам журнал.

Но в начале 2008 года выяснилось, что Диди заразилась вирусом с Уолл-стрит: несмотря ни на что, она все равно хотела получить свой бонус. У нее тоже были долги: кредит под залог дома, да еще друг семьи одолжил ей 125 тысяч долларов. И она решила, что, раз уж не может заработать денег на погашение долгов, она выбьет их через суд. Диди наняла крючкотвора, который заявил мне, что договор «гарантировал» ей ежегодные платежи, проигнорировав следующее предложение, в котором говорилось, что выплата зависит от достижения выручки определенного размера. Когда же его ткнули носом в это условие, он обвинил нас в том, что мы вставили его тайком от Диди. После чего ему была предоставлена электронная переписка, из которой было четко видно, что условие добавил юрист Диди и что она сама переслала мне вариант договора с этим предложением.

Между тем нам сообщили, что Private Air не прошел аудит по тиражу: выяснилось, что, когда журнал принадлежал Диди, она не вела постоянный список рекламодателей, а тасовала их из номера в номер. Можно было ожидать, что она хотя бы извинится, пообещает работать лучше. Вместо этого мы получили иск, в котором излагались еще две теории заговора. Согласно первой, мы купили журнал с тайным намерением придушить его и/или сознательно не зарабатывали на нем, чтобы понести убыток в 800 тысяч долларов с единственной блестяще рассчитанной целью не выплатить ей 125 тысяч долларов. Вторая теория была, по-видимому, позаимствована из

Школы журнального менеджмента Ленни Дайкстры: оказывается, мы тратили недостаточно, чтобы сделать Private Air прибыльным и процветающим. В ответ мы, в соответствии с договором, уволили Диди за сокрытие информации о реальном тираже журнала.

Слушания в третейском суде, проходившие летом 2008 года, были абсолютной потерей времени и денег. Диди увеличила свои долги (около 250 тысяч долларов за услуги адвоката), но и мы понесли аналогичные расходы. В конечном счете наш юрист Кэтрин Паркер методично опровергла все обвинения Диди. Судья не только признал законность условия о выплате средств по достижении определенного размера выручки, но и повысил этот порог на будущее, основываясь на соглашении между нами, по которому Doubledown инвестировала дополнительные средства в Private Air. Единственный минус - суд решил, что мы не должны были ее увольнять. Он признал, что предоставленные Диди данные о тираже были неверными, но не был убежден, что она понимала, что они неверные, или что мы принимали решение, не учитывая этого факта. Неведение, как выясняется, может служить защитой в суде или, по крайней мере, достаточным основанием в нулевые, чтобы продолжать получать зарплату за ничегонеделание.

\$\$\$

Генри Уоткинс, наш директор по рекламе туристических услуг, в марте приехал в Берлин, чтобы поучаствовать в международной туристической ярмарке ITB Travel Show. Со всей серьезностью он подготовился к самой важной за время своей работы в Doubledown встрече: он рассчитывал взять такси, чтобы добраться до центра Берлина из недорогой гостиницы, где остановился. «Нет, - заявили приглашающие, - мы пришлем за вами лимузин “мерседес”». Вот как бывает, когда тебя приглашают в отель на встречу с руководителем государства для обсуждения делового предложения.

Ну, если быть точным, то не совсем государства: Теркс и Кайкос, 28 болотистых островов в Карибском море общей площадью меньше Нью-Йорка и с населением меньше, чем в Дикинсоне, штат Северная Дакота (а именно 12 тысяч жителей), были в основном убежищем для пиратов до того, как в 1799 году их аннексировала Британская империя. А если быть уж совсем точным, то и назвать номером то, куда привезли Уоткинса, тоже было сложно: в самом отеле Ritz-Carlton это помещение площадью 280 квадратных метров по цене 8 тысяч долларов за ночь называли

«апартаментами». К услугам посетителей были настоящий камин, гимнастический зал и вид на Потсдамскую площадь.

Тем не менее сорокадвухлетний Майкл Мизик, похожий на актера Кубу Гудинга-младшего, был вполне себе настоящим лидером островных территорий. В 2006 году он добился принятия конституции, которая после 200 лет колониального ига дала Теркс и Кайкос значительную степень автономии. Мизик же стал первым «премьером» архипелага.

Экономика острова не производила большого впечатления. ВВП составлял 750 миллионов долларов; Джон Полсон столько получал за два месяца. Но Мизик был достаточно харизматичной личностью, и у него была мечта - превратить архипелаг в Карибскую Ривьеру с пяти- и даже (внимание!) шестизвездочными курортами вдоль побережья. Для ее воплощения ему нужны были тонны денег Уолл-стрит на финансирование строительства, а потом - чтобы обитатели Уолл-стрит потратили еще столько же на отдых. Поэтому он очень хотел узнать о партнерстве с Doubledown Media и, в частности, о возможности стать генеральным спонсором Благотворительных чемпионатов Уолл-стрит по боксу.

С собой Уоткинс принес видеоролик о прошлогоднем мероприятии. На нашу встречу явилась чуть ли не половина правительства Теркс и Кайкос. Мужчины расположились по всей гостиной, и премьер включил проектор. Что это было за зрелище! Миллионеры дубасили миллионеров... Люди в дорогущих костюмах прыгали и плясали в проходах между столами с гигантскими бутылками водки... «“Голдман” са-асёт, “Голдман” СА-АСЕТ!» Мизик посмотрел этот странный спектакль раз, другой, третий. После чего пригласил всех в столовую, где уже был накрыт обед.

Разлили шампанское, принесли коктейли из лобстеров, затем фуа-гра и мясо, тушенное с трюфелями. (Добавь он немного икры и сусального золота, и мог бы закрыть все категории кухни господствовавшего в нулевые декаданса.)

- Ну и сколько вы взяли со спонсора этого чемпионата? - спросил премьер с британским акцентом, неумело пытаясь начать торг.

- 350 тысяч долларов, - ответил Уоткинс. Он уже был готов пуститься в объяснения, почему именно столько, но его прервал достопочтенный Уэйн Гарланд, министр туризма.

- Не волнуйся, Майк, - сказал он, обращаясь к премьеру, - цена уже установлена.

«Они как будто давали понять: мы готовы платить по максимуму, без разговоров», - вспоминает Уоткинс.

И так поступали во всем мире. Платить по максимуму, благо всегда и без ограничений можно было взять займы, готовы были не только в частном секторе - пример подавало прежде всего правительство США, накопившее в нулевые более 6 триллионов долларов долга. Крошечный островной архипелаг и его яркий лидер, женатый на американской актрисе Лайзе-Рэй Маккой, занимали и безрассудно тратили а-ля Ленни Дайкстра.

На государственные деньги Мизик арендовал «роллс-ройс» и два самолета «Гольфстрим». Вступая в должность в 2003 году, он сообщил, что его состояние составляет 50 тысяч долларов. Теперь же он строил личный особняк за 8 миллионов долларов, в котором одних лишь работ по отделке интерьера было на 1 миллион. Когда банк из маленького европейского княжества Лихтенштейн выдал ему кредит на 21 миллион долларов, он похвалялся, что у него более чем достаточно активов для его обеспечения.

Между тем приближенные к Мизику девелоперы уже начали на миллиарды долларов заемных денег разрабатывать береговую линию. Навестив в Майами маму, я сделал крюк, чтобы проверить, как действительно у Мизика обстоят дела. Когда самолет шел на посадку в аэропорту на острове Провиденсьялес, я видел строительные краны, будто фламинго заполняющие горизонт.

Мизик особенно гордился пятизвездочным (а как же!) отелем Nikki Beach Resort, первым в своем роде, с личными дворцами, изящными кабинками для переодевания у бассейнов и меню на любой вкус. Премьер сам летал на карибский остров Сент-Бартс, чтобы привезти оттуда управляющих этой известной сетью эксклюзивных ночных клубов, которые часто называют «Особняками “Плейбой”»\* на горячих песках от Майами до Канн. Nikki Beach Resort открывался 5 апреля, и Мизик пригласил Уоткинса и других сотрудников Doubledown поучаствовать в празднествах, а заодно и подписать договор.

Уилки Башби и Пэт Шэннон, руководители отделов продаж и маркетинга, с удовольствием составили Уоткинсу компанию. Они действительно почувствовали себя на Карибской Ривьере: красочная

\* Особняк «Плейбой» - дом основателя журнала Playboy Хью Хефнера в Лос-Анджелесе, известный разгульными вечеринками.

средиземноморская архитектура, белые одежды всех гостей, от боксера Леннокса Льюиса до звездной голливудской пары Майкла Дугласа и Кэтрин Зета-Джонс, фейерверки и танцы с огнем.

«Добро пожаловать в рай, - сказал Мизик на церемонии открытия. - Репутация Nikki Beach соответствует тому, что мы пытаемся сделать на Теркс и Кайкос... Можно сказать, что сейчас это самое сексуальное место на Земле». После чего две женщины вытащили тридцатилитровую бутылку - «самую большую бутылку шампанского в мире», по словам устроителей. Мизик достал из ножен саблю и весьма умело отсек горлышко, откуда, к всеобщей радости, вырвалась струя шипучего напитка.

В середине вечеринки Мизик подошел к моим коллегам и всех крепко обнял. «Это мероприятие, - лучась, сказал он, думая уже о боксерском матче в октябре, - сделает нас самым популярным на Уолл-стрит местом отдыха».

Ни споров, ни проблем. Extell этим ребятам и в подметки не годилась. Кроме того, это был договор с правительством: по таким контрактам платят всегда, и первый платеж в 83 333 доллара должен был поступить уже в ближайшие дни.

Прошло шесть недель - нам не поступило ни цента. «Чек отправлен по почте», - сообщали Уоткинсу все, от мелкой сошки в правительстве до офиса самого Мизика. Когда у нашей бухгалтерии не хватало денег, она пользовалась точно такой же фразой; сами мы слышали ее от десятков рекламодателей. Но чтобы от главы правительства? И, главное, ее никогда не произносили с таким нахальством и не задерживали платеж так долго. Наконец, в середине июня нам сказали, что чек послан через FedEx. Когда он не пришел, мы спросили номер посылки. Как ни удивительно, его не могли найти. 24 июня Уоткинса отрядили на туристическую ярмарку, где можно было встретиться с представителями Теркс и Кайкос и получить чек непосредственно у них. Безрезультатно.

3 июля к переговорам подключился distinguished Уэйн Гарланд, министр туризма: «Я пишу это электронное письмо с глубоким сожалением. Только сегодня я узнал, что средства не были перечислены, как указывалось ранее. Честно говоря, я в некотором замешательстве... Лично обещаю вам, что до пятницы, 11-го, будет проведен первый платеж, а до конца июля - второй».

Личное обещание министра Гарланда стоило немного. Пришло и прошло 11-е число, затем 12-е, 13-е, 14-е, 15-е и 16-е. Наконец 17 июля,

через 10 недель после назначенного срока, на наш счет свалились 83 333 доллара. Но второй платеж, несмотря на обещание, до конца месяца так и не пришел.

Единственное, что еще произошло в июле в связи с Теркс и Кайкос, - так это расследование, которое начало британское правительство в связи с многочисленными обвинениями в коррупции и подозрительных сделках с участием Мизика, его министров и различных девелоперов. Первая проверка, проведенная британцами, показала то, о чем уже догадывались в нашей бухгалтерии: по уши увязнув в долгах, архипелаг Теркс и Кайкос был неплатежеспособен.

\$\$\$

Но у нас еще оставался Питер Макс. Ведь в отличие от сотрудницы Private Air, имевшей разрешение суда на ничегонеделание, или наших коррумпированных карибских партнеров «художник-венценосец» был сам себе царем Мидасом, способным делать деньги по собственному желанию. Хоть он и отказался заключить письменное соглашение («У Питера проблема с официальными контрактами», - в конце концов признал Пол Дьюранте), нашу долю от продажи картин он добросовестно перечислил.

Проект по превращению управляющих хедж-фондами в арт-объекты оказался успешным лишь частично: портреты купили менее половины из них. Но из тех, кто сам предоставил фотографию или лично приходил посмотреть готовую работу, деньги выложили практически все. Решив, что для достижения успеха нужно с самого начала свести наших героев с Питером, мы запланировали на осень масштабные проекты по увековечиванию на холсте организаторов сделок в секторе прямых инвестиций, генеральных директоров ведущих компаний мира, самых щедрых благотворителей среди владельцев частных самолетов.

Нам быстро представилась возможность опробовать эту модель. Каждое лето производители сигар на четыре дня собираются в каком-нибудь городе с мягким антитабачным законодательством, чтобы полыхать дымом и пообщаться. На этот раз они отправлялись в Лас-Вегас. Создание портретной галереи дюжины сигарных магнатов для Зала славы Cigar Report сулило тройную выгоду: дало бы отличный редакционный материал, возможность произвести впечатление на рекламодателей, которые помогли бы вытащить журнал из финансового прозябания, и принесло бы доход от продажи работ.

Когда Питер разослал им подписанные книги и предложил прислать фотографии, практически все согласились.

А затем позвонил Пол Дьюранте с уже знакомыми мне словами: «У нас проблема». В последний раз проблемой был папа римский. Но сейчас все было гораздо хуже.

- Питер передумал. Он больше не хочет рисовать этих ребят с сигарами.

- Но почему?

- Он решил, что это противоречит его позиции как сторонника всего «естественного».

Сигары - абсолютно естественный продукт: в отличие от сигарет, которые могут быть нашпигованы черт-те чем, это всего лишь свернутые в трубочку листья. Да и слава и деньги пришли к Питеру Максусу от людей, которые смотрели на его картины, находясь под воздействием веществ, не слишком-то полезных для здоровья. А курение сигар - это был аналог кислотных «трипов» для обитателей Уолл-стрит. Впрочем, меня волновали не принципы Питера (сигары, в конце концов, действительно способствуют развитию рака горла), а время, которое он выбрал для их демонстрации.

- Пол, а ты не думаешь, что он мог подумать об этом до того, как пообещал нарисовать владельцев всех сигарных компаний Северной Америки?

Раздосадовать элиту сигарного мира - весьма эффективный способ прикончить журнал о сигарах.

Пришлось разговаривать с Питером напрямую. После часа убеждений по телефону он наконец сдался, но поставил одно условие: ни у кого на картинах не должно быть сигар.

Это, конечно, было все равно что рисовать жокеев без лошадей, а модных дизайнеров - в чем мать родила. Каждый из портретируемых прислал фотографию, на которой курил, держал, жевал или поглаживал свою «палочку». Но умпа-лумпы Питера стерли их на компьютере, прежде чем перенести изображения на холст.

За несколько дней до прибытия сигарных баронов в Лас-Вегас снова раздался не предвещавший ничего хорошего звонок Дьюранте.

- У нас проблема... Питер настаивает, чтобы ему авансом оплатили расходы на эти портреты.



Его «расходы», фиктивные 4 тысячи долларов за картину, были всего лишь способом скорректировать условия сделки «50 на 50» в свою пользу. Все мы это прекрасно понимали. Но теперь он использовал эту лазейку, чтобы заставить нас сделать предоплату.

- Пол, это вымогательство.

- Я знаю, - ответил Дьюранте, человек весьма прямолинейный, и вздохнул: - Я могу поделиться с вами?

- Слушаю.

- Питеру срочно нужны деньги.

На Питера работало около 50 штатных сотрудников - помощников, юристов, архивариусов, изготовителей подрамников. Он вдвое увеличил складские площади, так как творения его все множились и множились. В бруклинском гараже у него пылились 36 старинных автомобилей «корветт». Но вот продажи падали. Именно поэтому, кстати, Дьюранте и обратился ко мне несколько месяцев назад. Вся похвальба относительно архива стоимостью в миллиард долларов оказалась не в состоянии скрыть, что Питер Макс, как и другая жертва неумеренных заимствований и расходов, Ленни Дайкстра, находился в крайне стесненных обстоятельствах.

Однако в тот момент все моральные оценки имели для меня гораздо меньшее значение, чем тот неоспоримый факт, что, если я не заплачу Максиму выкуп, Cigar Report можно будет смело отправлять на свалку. Со дня на день Макс должен был получить 110 тысяч от Фила Фолкоуна за портреты, которые тот так и не заберет, поэтому мы с Дьюранте приняли компромиссное решение. Мы выпишем чеки по 24 тысячи долларов на 15 и 31 июля. Если первыми придут деньги Фолкоуна или кого-то из сигарных магнатов, расходы Питера будут компенсированы из них, а чеки так и не обналичатся. Мое единственное требование - Питер должен подписать договор. А как еще можно работать с человеком, уклонявшимся от уплаты налогов, если он должен вам денег? Не давать же ему кредит, скрепив договоренность рукопожатием!

Не давать, конечно. 15 июля, когда в Лас-Вегасе началась встреча производителей сигар и наступила дата платежа по первому чеку, наш главный юрисконсульт Энди Мирски направил Максиму и его команде письмо: пока не формализуете договор, «который уже несколько месяцев находится у вас на подписи», не трудитесь обналичивать чек.

Вечеринка в Лас-Вегасе прошла не без накладок (портреты прибыли за 15 минут до начала встречи с магнатами сигарного мира), но настоящая драма разыгралась, когда я вернулся в Нью-Йорк. Питер Макс так и не подписал контракт, зато попытался обналить чек - и очень удивился, узнав, что мы поставили по нему стоп-приказ.

- Ты... ГРЕБАНАЯ... ЖОПА!!!! - визжал он в мой телефон.

Меня удивило не то, что автор плаката LOVE изрыгает бранные слова; после фактически вымогательства с его стороны я был готов ко всему. Удивил меня его пронзительный крик - нечто среднее между визгом семилетней девчонки и фальцетом Bee Gees\*. Уже, в общем-то, пожилой человек, Макс, оказывается, был способен разбушеваться, как ребенок: разговор закончился тем, что он с грохотом швырнул трубку.

Дальше - больше. Продать сигарным магнатам их портреты без сигар в целом оказалось непросто, несмотря даже на скидки до 5 тысяч долларов за портрет. Макс, однако, удалось получить с Энрико и Паоло Гарзароли, отца и сына - владельцев Graycliff Cigars с Багамских островов, 50 тысяч долларов за пару картин. Тут наконец пришел чек от Фолкоуна, а также от ряда других фигурантов Trader Monthly 100. После вычета расходов Питер был нам должен 50 тысяч долларов.

Но он отказался платить.

- Это наказание вам, - извиняясь, объяснял Дьюранте. - Он все еще в бешенстве оттого, что вы запретили обналить чек.

Но тут в бешенство пришел я:

- Он не подписал договор. Мы советовали ему не обналить. А теперь все его расходы покрыты. Это воровство.

- Я недоволен, как и вы, - отвечал Дьюранте. - Но ему нужны деньги. Полагаю, так он пытается их заполучить.

«Мы не сможем выплатить зарплату» - эти пять слов я не слышал уже два года, а теперь мне говорил их наш ревизор в ответ на самый невинный вопрос, который только может задать руководитель компании: как идут дела?

Была середина июля. У нас имелась кредитная линия на 2 миллиона

\* Британская рок-группа.

долларов, неограниченная, хоть и обременительная запасная кредитная линия от Джима, а также маячившие на горизонте 17 миллионов долларов, в которые компанию оценил венчурный фонд Edison. Так какого же черта мы не могли выплатить зарплату? Ответ в значительной степени объяснялся состоянием, в котором мы и многие другие находились летом 2008 года: деньги притекали со скрежетом, улетали со свистом, будто разгульная экономическая жизнь не кончится никогда, а команда управленцев была слишком слепа, чтобы замечать очевидное.

Приглашенный мною Марк Фэйфер был настолько скрупулезным финансовым директором, настолько следовал принципу «живи по средствам», что аудиторы преклоняли перед ним колени. Но столь безупречное ведение учета имело свои издержки: рабочая неделя Марка длилась 100 часов, и он не мог сократить свое участие, как бы я ни просил его нанять помощника или делегировать часть обязанностей. За год до этого, летом он сгорел и подал в отставку. «Мне нужно позаботиться о здоровье, - сказал мне Фэйфер. - Я больше не могу оставаться в Doubledown».

На его место я пригласил Пола Фиша, финансового директора - экспансиониста. До этого Фиш работал на аналогичной должности в Dennis Publishing, издающей журнал Maxim, и помог превратить ее из начинающей компании в международный издательский дом, который летом 2007 года продал американское подразделение более чем за 200 миллионов долларов фонду Quadrangle Group. Казалось, Фиш нам подходит идеально. Именно он договорился с Keltic о предоставлении кредитной линии, а также займа от типографии и готов был по ночам и выходным составлять финансовые модели каждый раз, как какой-нибудь венчурный фонд решал протестировать на нас новую теорию развития журнального бизнеса.

Но при всем своем искусстве финансиста Фиш не слишком обращал внимание на свои базовые операционные обязанности - собирать и выплачивать деньги, общаться с их поставщиками и получателями. Несколькими днями ранее он улетел в Англию навестить семью, уверив меня, что все в порядке, и вот ревизор говорит, что у нас не хватает 200 тысяч долларов на зарплату. Примерно в это же время аудиторы сообщили, что обеспокоены состоянием нашей финансовой документации. Меня все чаще донимали люди, которым мы были должны деньги. Они жаловались не на то, что мы задерживаем платежи (мы всегда их задерживали, но в итоге обязательно проводили), а на отсутствие достоверной информации от нашего финансового отдела.

«Рост ради роста - это идеология раковой клетки», - написал однажды Эдвард Эбби\*. Он имел в виду эксплуатацию человеком окружающей среды, но следовало признать, что в Doubledown формировалась раковая опухоль. Все свое время я посвящал маниакальной реализации задачи «быстрее стать большими» - встречался с венчурными капиталистами, договаривался о партнерстве с мстительными эгоистами, чтобы быстро срубить денег и подправить финансовое положение Doubledown, брал в аренду еще один блок офисов в нашем здании, затем третий, а затем и четвертый. Тем временем наши обязательства, зачастую обеспеченные лишь моей личной гарантией, накапливались, я пренебрегал ежедневным управлением компанией, делегировав полномочия, к большому моему нынешнему сожалению, Фишу.

И вот пришло время принимать горькую пилюлю. Даже после того, как Джим стал председателем совета директоров, я напрямую никогда не просил его о деньгах. Я был слишком горд, мог найти другие варианты решения проблемы, к тому же Джим всегда сам чувствовал, когда возникала острая потребность в деньгах, и предлагал их. Благодаря этому мы сохранили крепкие и здоровые взаимоотношения.

И вот теперь, когда Джим поехал в Гонконг, чтобы провести с семьей отпуск и оценить ситуацию в своей китайской SPAC-компании, я связался с ним и униженно попросил о кредите на 400 тысяч долларов. Блудный сын, смилив гордыню, протянул руку за помощью, прося отца дать денег и спасти его.

Понимая, что напортачил с финдиректором, я попытался быстро успокоить сотрудников и общественность, наняв нового руководителя. Я обратился в Howard-Sloan-Koller, ведущую в стране хедхантинговую компанию, специализирующуюся на подборе топ-менеджеров для медиакомпаний, и уже через неделю они предложили идеальную кандидатуру - Пита Киприано, финансового директора с огромным опытом работы в компаниях схожего размера. Он был готов приступить к работе немедленно: сначала в режиме неполного рабочего дня, пока сдавал дела в компании LTV Media, а после Дня труда - уже в качестве штатного финансового директора.

«Те, кто работает с Doubledown, - написал я сотрудникам, представляя

\* Эдвард Эбби (1927-1989) - американский писатель и эссеист, известный защитник окружающей среды.

Киприано, - смогут рассчитывать на две вещи: мы будем активно взаимодействовать с теми, с кем нас связывают деловые отношения, и если мы что-то кому-то пообещаем, то обязательно выполним».

Проблема казалась решенной. Но Киприано получил контрпредложение от своей же компании, LTV, и смиренно отказался от места у нас, оставив мне сообщение на голосовой почте. Это меня обеспокоило: он уже достаточно основательно познакомился с нашей бухгалтерией, и это могло его отпугнуть. Когда же я нанял другого известного в медиабизнесе финансового директора, Джона Орра, он настоял, чтобы Фиш остался: тот был единственным человеком, который был в состоянии помочь разобраться в наших, неожиданно ставших сложными, финансах и отвратительной бухгалтерии. В ближайшие месяцы эта практика станет повсеместной на Уолл-стрит. Чтобы обезопасить себя от увольнения, нужно было создать неразбериху. Отставка грозила прежде всего тем, кто все содержал в полном порядке.

Но все это можно было считать бытовыми проблемами, на которые не стоит особо обращать внимание, ведь вскоре мы должны были закрыть сделку с венчурным фондом Edison.

Но не закрыли.

Встреча с инвестиционным комитетом фонда, казалось, была обречена с самого начала. Мы пришли с ноутбуком Apple - их проектор работал только с PC. На нескольких десятках встреч с венчурными капиталистами мы с Магнусом до совершенства отточили презентацию - а здесь наша группа из пяти запинаящихся, перебивающих друг друга менеджеров провалила ее. Но хуже всего было то, что инвесторы из Edison поняли, что мы не перспективная технологическая компания, а все еще уязвимые издатели журналов.

«Мы стали с гораздо большей осторожностью относиться к компаниям, столь сильно зависящим от рекламы, так как рекламный сектор начал замедляться», - вспоминает Джо Аллегра из Edison.

Оставшись наедине с нашими долгами, мы снова были вынуждены самостоятельно выбираться из этой сложной ситуации. Основная надежда была на календарь. Для рекламы осень - главное время года. В течение прошедших четырех лет мы в первое полугодие попрошайничали и одалживали деньги, когда собирали 40 процентов выручки, а затем смывали

все грехи осенью, когда поступали оставшиеся 60 процентов, - практически в полном объеме после Дня труда.

В 2008 году за первые шесть месяцев мы заработали 6 миллионов долларов; можно было рассчитывать во втором полугодии получить еще 9 миллионов. Это было гораздо меньше поставленной цели в 20 миллионов долларов (что неудивительно, учитывая провал Клуба игроков и замедление в экономике), но все же достаточно, чтобы получить небольшую прибыль, заплатить по счетам и погасить все долги.

Последним кредитором стал я. У щедрости Джима в 2008 году было условие: мы с Магнусом должны привлечь у друзей еще 250 тысяч долларов. Раз уж он все глубже залезает в это дело, настаивал Джим, то и мы должны. Один из друзей по колледжу предоставил мне 50 тысяч долларов под честное слово, что это хорошая инвестиция; друг Магнуса дал еще 35 тысяч. Но ситуация на финансовых рынках ухудшалась, и больше мы собрать не смогли. Поэтому, стараясь сдержать данное Джиму слово, я поступил совсем уж глупо - взял максимальный кредит под залог акций на своем пенсионном счете, которые, как и все активы, подорожали в последние два года. Таким образом, я лично наскреб еще 50 тысяч долларов. Оставшись с пустыми карманами, я обратился к единственному человеку, который под мою гарантию был готов дать денег без единого вопроса, - к матери. Одинокая женщина, получающая фиксированный доход, она полностью выбрала предоставленную ей кредитную линию, передав мне 115 тысяч долларов.

Первая подобная операция, когда я в 2005 году выложил 233 тысячи долларов, была невероятно рискованной, но при этом разумной. Она позволила Doubledown преодолеть кризис, продолжить развитие и превратиться в компанию стоимостью 25 или 17 миллионов долларов, или сколько там она сейчас стоила.

Нынешняя же инвестиция была глупой и, как казалось, безопасной. Глупой потому, что я ничего за нее не получал: я не попросил ни процентов за выданный компании кредит, ни акций. Безопасной потому, что это совершенно четко был краткосрочный кредит, который должен был быть погашен из осеннего притока денег или в результате продажи компании. Пока актив стоит хотя бы несколько миллионов, за счет которых можно полностью оплатить долг, не говоря уже о 17 миллионах долларов, такой кредит кажется безрисковым, разве не так?

Но, несмотря на годы, проведенные на Уолл-стрит, я так и не включился в игру под названием ДДЛ, или «деньги других людей». Я снова вложил МСД - «мои собственные деньги» (и, что еще хуже, «мамины собственные деньги»). Проверенная временем формула предпринимательского успеха звучит как «риск и ум». «Глупость и безопасность» плохо сочетаются друг с другом.

# 12

## *Вечеринка окончена*

*(конец 2008 – начало 2009 года)*

Длившаяся целое десятилетие мания завершилась 48-часовыми конвульсиями. В понедельник, 15 сентября 2008 года, под грузом огромных убытков по высокорискованной ипотеке рухнули два столпа Уолл-стрит - 158-летний инвестбанк Lehman Brothers и 94-летний Merrill Lynch. Bank of America купил Merrill по дешевке; Lehman, спасти который не решились ни банки, ни правительство, объявил о банкротстве. В четверг, 16 сентября, мировые рынки охватила паника; банки перестали кредитовать потребителей, компании и даже друг друга. AIG, которая страховала банки от убытков по высокорискованным ипотечным облигациям, оказалась не в состоянии расплатиться со всеми сразу. Федеральное правительство, сочтя AIG «слишком большим, чтобы рухнуть» финансовым институтом, национализировала компанию и выделила на ее спасение 85 миллиардов долларов налогоплательщиков\*.

\* Когда обесценились многие высокорискованные ипотечные облигации и CDO, страховавшая их AIG оказалась не способна расплатиться сразу по всем обязательствам. Исполнять их AIG пришлось уже на деньги правительства, которое таким образом пыталось спасти от краха всю финансовую систему. В марте 2009 года по требованию конгресса AIG сообщила, что выплатила банкам, покупавшим у нее кредитные дефолтные свопы и торгуемые финансовые инструменты, 22,4 миллиарда долларов. Еще 27,1 миллиарда было потрачено на погашение деривативов и 43,7 миллиарда - на выплаты банкам - партнерам по сделкам с ценными бумагами, взятыми займы.



Что же Doubledown Media, бытописатель финансовой индустрии, делала в течение двух дней, которые ввели в мировой обиход выражение «финансовый крах»?

Проводила вечеринку.

И не просто вечеринку, а самое настоящее шоу: отмечалась публикация ежегодного списка «40 младше 40» журнала Dealmaker. Проходило это все в роковой вторник, 16 сентября, в клубе Stone Rose на Манхэттене, принадлежащем Рэнди Герберу, мужу супермодели Синди Кроуфорд.

Мысли об отмене мероприятия даже не возникло. Как раз наоборот. В то время как на мировых рынках разворачивалась кровавая бойня, число заявок на участие росло невероятными темпами. Воротилы Уолл-стрит стекались в клуб десятками, сотнями, в конечном итоге их число достигло тысячи. Потрясенные члены аудитории Dealmaker хотели зализать раны, обменяться мнениями и, конечно, выпить - такой вот Facebook вживую.

Все атрибуты были еще докризисными. В лобби стоял непременный «майбах», манекенщицы в миниатюрных платьицах предлагали часы Carl E Bucherer за 10 тысяч долларов. Намереваясь попасть в компанию к Теркс и Кайкос, Департамент туризма Бермудских островов организовал миниполе для гольфа, а люди из Seaside Marina пытались сподвигнуть банкиров и партнеров фондов прямых инвестиций на покупку жилья в этом новом элитном комплексе на берегу Тихого океана в... Никарагуа. Лидер Сандинистской революции и строитель социализма Даниэль Ортега, с которым Америка тайно воевала в 1980-х годах, из-за чего разразился скандал «Иран - контраст»\*, в 2007 году вернулся к власти и быстро включился в бум на рынке элитной недвижимости. Согласно презентации, Seaside Marina могла похвастаться конным клубом, массажным центром и полем для гольфа прямо на берегу Тихого океана.

Как можно было ожидать от бывших коммунистов в ультракапиталистическом десятилетии, никарагуанцы опаздывали. Около бара, где разливали виски Johnnie Walker четырех купажей, различавшихся по цвету этикетки - красной, черной, зеленой и золотой, было не

\* Скандал разгорелся в конце 1986 года, когда стало известно, что некоторые члены администрации президента Рональда Рейгана, нарушив эмбарго, организовали тайные поставки вооружения в Иран. Деньги, полученные от продажи оружия, шли, несмотря на запрет конгресса США, на финансирование никарагуанских повстанцев-контрас, боровшихся с режимом Ортеги.

протолкнуться, зато «майбах» стоял, забытый всеми, и никто не покупал часы у длинноногих моделей. Все в зале пытались найти новую точку опоры, понять: то, что произошло, - это смена парадигмы или пусть серьезный, но все-таки локальный сбой в системе?

Я поднялся на подиум, и постепенно в зале воцарилась тишина. Я поблагодарил спонсоров, поприветствовал присутствовавших фигурантов рейтинга «40 младше 40» и передал микрофон человеку, работавшему в лучшем месте на Земле, - Стиву Уилсону из Johnnie Walker, прозванному Мастером виски. Десятки официанток заскользили по залу, наполняя бокалы самым-самым - виски класса суперпремиум с синей этикеткой Johnnie Walker Blue Label.

- Драйв и решимость - вот что объединяет тех, кого мы сегодня чувствуем, - взревел Уилсон и объявил, что бутылки с выгравированными именами получают все члены списка «40 младше 40», от Бретта Уайарда из Carlyle Group до Фрэнка Сисеро и Пунита Мехты из Lehman, которые, надо понимать, уже были безработными. - Давайте поднимем бокалы с этим восхитительным «блю лейбл».

Он поднял левую руку с бокалом, я - правую, и в пищеводы тысячи человек потек нектар ценой 200 долларов за бутылку. Поминки суперпремиум.

\$\$\$

«Мы прошли длинный путь, партнер».

Такое электронное письмо Магнус прислал мне в четверг, 25 сентября, приложив файл с изображением обложки первого номера DealMaker Middle East. Над головами председателя совета директоров местной фондовой биржи Эссы Казимы и его заместителя Соуда Баалави, одетых в ослепительно-белые одежды и куфии, красовался броский заголовок «Хелло, Дубай». Не меньшее впечатление, чем сам этот образ глобализованного финансового мира, производил тот факт, что Магнус прислал письмо из самого Дубая! На вечеринке в честь выхода ближневосточной версии DealMaker Магнуса атаковали журналисты более десятка телеканалов, радиостанций и газет, будто он был членом британской королевской семьи. «Магнус стал в Дубае знаменитостью», - сообщал Ави Боджани, президент компании, выпускавшей по лицензии наш журнал.

Это сообщение я получил на другом краю Земли, в калифорнийской долине Напа. Там я организовывал три ужина с дегустацией вин, два дня осмотра частных самолетов и один благотворительный аукцион субботним вечером - все это в рамках нашего самого амбициозного на тот момент проекта «Полет в долину Напа». Несмотря на безумные времена и безумных людей вокруг нас, полученные мною письма свидетельствовали о той степени влияния, которой мы обладали на вершине своего могущества. Наши журналы рассылались 500 тысячам человек в разных странах мира, а 100 тысяч читателей ежедневно получали электронные бюллетени. Десятки тысяч посещали наши мероприятия. К выходу готовились Trader Monthly Brazil и Dealmaker UK, веб-сайты приносили 1 миллион долларов выручки в год. Мы действительно прошли длинный путь, реализовав масштабный бизнес-план по подготовке изданий для работающих богачей.

Однако к 25 сентября значительная часть нашей аудитории, да и значительная часть мира, не работала и уже не была богатой. Пока мы с Магнусом обменивались посланиями между Дубаем и Напой, рухнул банк Washington Mutual с активами в 300 миллиардов долларов, что стало крупнейшим банкротством коммерческого банка в истории США. Между тем президент Джордж Буш, его администрация, лидеры конгресса и оба кандидата в новые президенты, Барак Обама и мой старый партнер по игре в кости Джон Маккейн, засели в Белом доме и отчаянно пытались разработать план по спасению Уолл-стрит. Министр финансов Генри Полсон в буквальном смысле стал на одно колено перед спикером палаты представителей Нэнси Пелоси, прося ее о поддержке. И хотя председатель ФРС Бен Бернанке неоднократно говорил членам конгресса, что без принятия программы помощи банкам «мы можем в понедельник потерять экономику», Буш в свойственной ему манере выступил более прямолинейно, обращаясь к собравшимся: «Если денег не дать, эта дура может пойти ко дну»\*.

В такой ситуации «Полет в долину Напа», как несложно себе представить, превратился в затажное пике. Да, более 800 человек прибыли в аэропорт Напы, чтобы попятиться на самолеты и продегустировать продукцию 30 виноделов, наполнявших бокалы прямо на летном поле. Но 800 человек, в течение двух дней толкущихся на площадке перед ангаром, - это лишь бессмысленная толпа. И никто не хотел покупать самолеты.

\* If money isn't loosened up, this sucker could go down. См.: [nytimes.com/2008/09/26/business/26bailout.html](http://nytimes.com/2008/09/26/business/26bailout.html)

Или автомобили, что очень огорчало продавцов выставленных здесь же «мерседесов». Или брать кредит на покупку того и другого и страховаться в пустовавшей ныне палатке AIG, которая еще в благополучные времена заключила спонсорский договор, а теперь ее платеж в 50 тысяч долларов был гарантирован американскими налогоплательщиками.

Что касается вечерних мероприятий, один из последних всадников апокалипсиса явился нам в лице Альберта Гора. Получалось, что мы восхваляем частные самолеты, одни из самых загрязняющих атмосферу механизмов на планете, в присутствии самого известного в мире борца за защиту окружающей среды, год назад получившего за свою деятельность Нобелевскую премию мира. Мир официально перевернулся с ног на голову.

В пятницу вечером в разных частях долины состоялись три ужина, на них присутствовали 75 VIP-гостей, каждый из которых получил пакет с подарками на 500 долларов. А в субботу вечером все они должны были явиться на аукцион, организованный Гареном и Шэри Стэглин, владельцами Family Vineyards. Их дом подошел бы и голливудским звездам (там снимался фильм «Ловушка для родителей», в котором дебютировала Линдсей Лохан) - вилла в тосканском стиле посреди холмов, в которой лоджия была расположена столь высоко, что возникало ощущение полета на воздушном шаре.

Стэглины воплощали в себе все качества работающих богачей. Гарен сколотил состояние, занимаясь венчурными инвестициями, и они жили прекрасной жизнью в прекрасном доме. Получив многое, они и делились многим. После того как у их сына Брэндона развилась шизофрения, они организовали Музыкальный фестиваль психического здоровья и проводили его в своем доме. С 1995 года они привлекли на эти цели 83 миллиона долларов. Весь сбор от субботнего аукциона должен был пойти на борьбу с психическими расстройствами; я жутко хотел им помочь.

Стэглины также были влиятельными членами Демократической партии, и за 10 дней до аукциона Гарен позвонил мне со словами, которые в последнее время я слышал чуть ли не ежедневно: «У нас проблема». Некоторое время назад Стэглины предложили провести мероприятие по сбору средств в Фонд победы Национального комитета Демократической партии: с 50 приглашенных предполагалось собрать 2 миллиона долларов. Гор согласился вести мероприятие - но только если они смогут его организовать в тот же субботний вечер, что и аукцион.

Гарен не хотел разочаровать ни Гора, ни Обаму. Но и меня подводить тоже не хотел. Мы стали просчитывать варианты, как он делал это в бытность венчурным капиталистом. Провести аукцион в пятницу? Будет сложно договориться с другими винодельческими хозяйствами. Сменить место? Облом для тех, кто хотел посмотреть поместье Стэглинов. Наконец было найдено решение, подходящее для людей, связанных с журналом Dealmaker, - слияние. Стэглины начнут свою встречу по сбору средств для Обамы пораньше, проведя Гора и других спонсоров демократов в лоджию на фронтоне дома. Сторонники же республиканцев, приезжая, смогут пройти через дом в сад, где им предложат коктейли. После чего борцы с загрязнением воздуха смогут встретиться с тем, кого этот вопрос не волнует, на ужине около бассейна, где им будет обеспечено полное взаимопонимание (даже Гор в нулевые иногда летал на «Гольфстриме»).

Стэглины любезно усадили меня за один стол с Гором. Одетый в синий блейзер поверх голубой сорочки, он, правда, больше рассуждал о политике, чем о частных самолетах. Говорил он так, как будто читал лекцию, хотя потом наше общение все-таки переросло в беседу. Но тут Гарен тронул меня за руку. Мы решили провести аукцион до подачи блюд, чтобы не обращаться к обожравшейся, засыпающей публике (животы набиты пастой с крабами, летним салатом из овощей и цитрусовых, равиоли с фуа-гра и сморчками, каре ягненка и ванильной панна-коттой, с винами Напы к каждому из пяти блюд). Стоя у бассейна в окружении скульптур и висячих садов, Гарен объяснил цель сбора средств, а я сказал несколько слов о том, как важно жертвовать на благотворительность.

- Мы надеемся, что заявки будут высокими и частыми, - сказал я, вспомнив, как прошлой осенью действовали ведущие аукциона на чемпионате по боксу и как оживленно он проходил.

Первым из семи лотов была поездка в Нью-Йорк, включавшая VIP-билеты на «Шоу с Дэвидом Леттерманом»\*, номер люкс в отеле Affinia Manhattan и три ужина в ресторанах, в том числе в качестве моего гостя как ресторанного критика Time Out New York.

- Начинаем с минимальной цены 3500 долларов, - объявила аукционист Урсула Хермачински. - У кого есть три с половиной тысячи?

\* Дэвид Леттерман (р. 1947) - американский комик, ведущий популярного шоу на телеканале CBS.

Ответом ей в последнюю субботу сентября 2008 года была тишина. У меня похолодело в животе

- Хорошо, сбросим до 2 тысяч долларов. У кого есть 2 тысячи?

Длинная пауза. Очень длинная. Затем брокер с пышными усами, занимавшийся самолетами и одетый в привычный для Напы бежевый, спортивного покроя пиджак поверх черной футболки, поднял руку:

- Здесь есть 2 тысячи.

С другой стороны поднялась еще одна:

- Две пятьсот.

Пышные усы не заставили себя долго ждать.

- 3 тысячи! Продано! - выкрикнула Урсула.

Какое облегчение!

Второй лот - поездка на велосипеде по долине Напа и посещение спа. Рыночная цена - 6 тысяч долларов, но Урсула сразу взяла меньше. Молчание. Уик-энд на четверых в поместье Стэглинов, 15 тысяч долларов?

Молчание. Поездка на винокурни Южной Америки, начальная цена - 25 тысяч? Молчание. Заявок не поступило даже на возможность получить собственный портрет кисти Питера Макса (этот лот он пожертвовал еще до нашего разрыва), что лишило меня удовольствия предупредить победителя о схеме «один плюс три».

Случайное собрание богачей Америки пыталось осознать новую экономическую реальность и кошельками голосовало за то направление, в котором двигалась экономика.

Урсула собралась заново выставить лоты на торги по более низким ценам, но тут вмешался Гарен, который большинство из них и предоставил. Он решил перенести аукцион.

- Мне кажется, я подвел вас, - сказал я ему, когда мы возвращались за стол Гора.

- Мир сейчас сошел с ума, - дружески ответил он. - Попробуем в следующем году.

А следующим вечером я, с красными от недосыпа глазами, вылетел в Нью-Йорк и прибыл туда как раз к утреннему заседанию палаты

представителей, на котором она отклонила предложенную Белым домом программу помощи финансовым институтам объемом 700 миллиардов долларов. Уик-энд, начавшийся с крупнейшего банкротства банка, завершился крупнейшим обвалом фондового индекса Dow Jones Industrial Average на 778 пунктов. Трейдеры чувствовали то же, что и участники аукциона: эта дура экономика может пойти ко дну.

\$\$\$

Любой мультимиллионер скажет вам, что состояние и ликвидные средства - это две разные вещи. У Джима Даннинга, самого богатого человека из всех, с кем меня связывали личные отношения, были инвестиции, которые, по меткому выражению Скотта Фицджеральда, отличают богача от нас с вами. Хедж-фонды, фонды прямых инвестиций, участие в партнерствах с ограниченной ответственностью, три дома, его китайская SPAC-компания, не говоря уже о где-то 6 миллионах долларов, которые он в общей сложности вложил в Doubledown Media. И, в отличие от Ленни Дайкстры и десятков миллионов других американцев и европейцев, закредитованных по самое горло, у Джима практически не было долгов. Большинство этих инвестиций, однако, были абсолютно неликвидны. Деньги же на текущие и непредвиденные расходы он брал из фонда, связанного с Lehman Brothers. Между тем с момента стремительного краха инвестбанка вывод средств из фонда был заморожен, и Джим оказался в одной лодке со всем остальным миром, без денег и брошенный на произвол судьбы.

Отряды рекламной кавалерии, которые должны были осенью пробиться к нам и вывести из долгового окружения (ибо так они неизменно поступали каждый год с момента основания компании), так и не появились на поле боя. Уилки Башби, издатель группы и сотрудник Doubledown номер один, каждой осенью разворачивавший широким фронтом свои подразделения менеджеров по рекламе, которые коршунами обрушивались на рекламодателей, в этот раз изо всех сил пытался хотя бы удержать уже занятые позиции и уговорить не отзываться рекламу.

«Впечатление было такое, будто несущийся на полной скорости товарный поезд сходит с рельсов, - вспоминает Башби. - А ты сидишь в кабине и ничего не можешь сделать».

Кризис ударил по всей медиаиндустрии. Доходы от рекламы в журналах упали в четвертом квартале на 15 процентов, а ориентация на Уоллстрит и сектор роскоши делала нас особенно уязвимыми.

Между тем структура расходов Doubledown была по-прежнему направлена на рост и создание крупной компании. Поэтому каждое сокращение - от директора по доходам, который и до кризиса не смог сформировать потоки выручки так, чтобы она приносила прибыль, до сокращения объемов журналов и приостановки выпуска не сумевшего завоевать популярность Corporate Leader - компенсировалось увеличением затрат в других местах. Кроме того, мы продолжали плясать под дудку венчурных капиталистов. Некоторые из них, включая инвестиционное подразделение телекоммуникационной компании Verizon, обещали дать средства, если мы докажем, что наши читатели готовы стать пользователями специализированных социальных сетей. Поэтому мы наскребли денег, чтобы создать тестовую версию такой сети для аудитории Dealmaker.

Джим оставался единственным, кто еще мог давать деньги, а они нужны были позарез. Мир был в панике, и Джим, который еще располагал некоторыми финансовыми возможностями, мог диктовать свои условия. Он был готов конвертировать выданные ранее краткосрочные кредиты в акции и дать еще 750 тысяч долларов. За это он получал в общей сложности 70 процентов акций Doubledown (если дела у компании наладятся, он обещал вернуть 20 процентов акций сотрудникам). Всего несколько недель назад я держал в руках документ, оценивавший компанию в 17 миллионов долларов, и вот теперь, если исходить из условий инвестиций Джима, она стоила 5 миллионов. Мечты о том, чтобы стать владельцем приличного состояния, у всех у нас развеялись как дым. Приходилось в буквальном смысле выживать и делать все, чтобы перенести бурю.

Даже пойти на компромисс с Ленни Дайкстрой. Тяжба с ним требовала не меньших временных и психологических затрат, чем сотрудничество. В конце сентября, утром того дня, когда он должен был давать показания под присягой (что позволило бы нашим юристам допросить его со всем пристрастием), он неожиданно позвонил («Хей, Рэндалл, это Ленни!») и предложил мировую, «прежде чем мы потратим все свои деньги». Я позволил ему оплатить мой завтрак в W Hotel около Юнион-сквер и пожал его трясущуюся руку после того, как он согласился выплатить 350 тысяч долларов.

Но когда собрались представители обеих сторон, и он понял, что должен согласиться на условия мирового соглашения в присутствии адвокатов и представителя суда, он снова стал увиливать. Он, конечно,



заплатит 350 тысяч, но только после того, как «пункт за пунктом проверит все платежи, чтобы удостовериться, что они законны».

Все пункты мы с ним уже просмотрели в отеле Carlyle, после чего отослали ему копию каждого счета. Он всего лишь продолжал свои игры.

- Ленни, либо ты, как договорились, платишь 350 тысяч долларов, - заявил я, ткнув в него пальцем, - либо отправляйся давать показания.

Ленни сказал, что ему нужно посоветоваться с адвокатом, и выскользнул за дверь.

Ситуация оставалась столь же абсурдной, когда обе стороны явились на первое судебное заседание, превратившееся во «встречу для заключения мирового соглашения». Для обсуждения его условий мировой судья Эндрю Пек приказал нам отправиться в кафетерий в здании федерального суда. Я настаивал на выплате 350 тысяч. Ленни изменил позицию: если я откажусь от денег, он будет столь добр, что отзовет оба иска. Я рассмеялся ему в лицо, а он бросил на меня такой мрачный взгляд, какого я не видел никогда, даже когда он увольнял сотрудников с эпитафией «Дыши глубже».

- Ты хоть представляешь, сколько я заплатил своим адвокатам? - сказал он, указав на сопровождавшего его беднягу. - Четыре гребаных миллиона долларов. Я борюсь за выживание! Я уничтожу тебя.

Ни о чем не договорившись, мы вернулись к судье. Тогда он попытался применить метод челночной дипломатии. Пек пригласил меня к себе в комнату и стал убеждать снизить сумму. Затем он позвал Ленни и потребовал увеличить выплату. Три раунда подобных переговоров свелись к компромиссной сумме в 200 тысяч долларов. Этого бы хватило на оплату услуг и работ подрядчиков и внешних авторов для журнала, который Ленни украл, но часть счетов нам пришлось бы погашать самим, включая 75 тысяч долларов за дорогую глянцевую бумагу, которую Ленни заказал, но так и не использовал.

Но даже здесь Ленни умудрился подгадить: во время последнего визита в комнату судьи он заявил, что ему надо 90 дней для оплаты части суммы и 180 - для внесения остатка. Похоже, Гвоздь так никому и не впарил свой вексель на автомойки.

Я стал возражать. Я хотел как можно быстрее выкинуть Ленни из своей жизни, и мне срочно нужны были деньги, чтобы расплатиться по счетам. Судья пристально посмотрел на меня:

- Я установлю высокую процентную ставку. Думаете, на сегодняшнем рынке вы сможете получить более выгодные условия?

Что ж, по крайней мере, нам больше не придется тратить на юристов. К тому же получить гарантию федерального правительства по будущему платежу в то время, как за окном бушует кредитный кризис, - лучшего предложения, надо признать, было не найти.

\$\$\$

«После рекламы мы поговорим о настоящей тусовке на Уолл-стрит, - произнес нараспев ведущий CNN Рик Санчес и повернулся к сидевшей рядом с ним корреспондентке Эбби Бодро: - Вы ведь проведете нас туда, не так ли?»

«Это будет редкое зрелище!» - кивнула она.

«Полагаю, мы можем назвать это “Жирные коты в своей стихии”», - провозгласил Санчес и ушел на рекламу.

Мы всегда были открыты для журналистов, и они с удовольствием посещали мероприятия Doubledown, пользуясь возможностью поглазеть на трейдеров / управляющих хедж-фондами / банкиров / партнеров фондов прямых инвестиций, потусоваться и поболтать с ними. Ведь казалось, что эти экзотические создания всех нас делают богатыми, даже если огромную часть добычи они оставляют себе. С 2004 года мы использовали в презентациях о компании высказывание другой ведущей CNN: «Я была на презентации Trader Monthly. Живая музыка, отличная еда, бесплатные напитки, восхитительные сигары. Мне безумно понравилось!» Именно так в течение четырех лет на это «редкое зрелище» реагировали практически все, кому мы рассказывали о наших мероприятиях.

Поэтому отдел по связям с общественностью Doubledown не испытывал никакого беспокойства, когда Бодро с телегруппой заявила на первую вечеринку «Дым на Уолл-стрит». Это был наш ответ очень прибыльному мероприятию «Густой дым», которое ежегодно проводил журнал Cigar Aficionado, попытка Cigar Report использовать базы данных Trader Monthly и Dealmaker, чтобы организовать вечеринку для все еще состоятельных любителей сигар с Уолл-стрит. Но 7 октября выдался плохой день: индекс Dow Jones потерял еще 508 пунктов, опустившись ниже уровня 8000 (за год он упал уже почти в два раза), а по ту сторону Атлантики обанкротилась Исландия. Мы не отставали: PR-менеджеры, встречая гостей,

не обратили внимания на должность одного из членов группы CNN: «Продюсер. “Специальные расследования”».

А в субботу и воскресенье в восемь вечера, в самый прайм-тайм, CNN посвятила целый час репортажу «Падение жирных котов», подготовленному программой «Специальные расследования». Первым, кого увидели телезрители, был Сиг - главный редактор Cigar Report Аарон Сигмонд. «Здесь все самое лучшее в жизни, - прокричал он. - Икра! У нас куча икры!»

«Они жили роскошной жизнью, - сказал Санчес, представляя сюжет, пока на экране красовался Сиг с капельками пота на лбу. - И вот она рушится».

В часовой передаче было интервью с трейдером, мошенничавшим с ценными бумагами в 1990-х годах, недавно уволенным банкиром, а также разоблачительный сюжет о генеральном директоре Lehman Brothers Дике Фулде. Но репортаж с вечеринки Cigar Report был гвоздем программы.

Телезрители увидели типичное мероприятие Doubledown Media: более 800 трейдеров и банкиров разгуливают по манхэттенскому клубу Hudson Terrace с открытым патио на крыше и видом на реку. А производители, заплатившие нам большие деньги за привилегию лично вручить свой продукт «жирным котам», раздают собравшимся наборы сигар по 150 долларов. Сотня VIP-билетов по 75 долларов была раскуплена моментально: эти люди получили доступ к еще более высококлассным и дорогим сигарам, маникюрам, чистильщикам обуви и бару с икрой от компании Petrossian, ведущего со времен «ревуших двадцатых» мирового поставщика этих дорогих рыбьих яиц. Но то, что еще два месяца назад поражало и восхищало, теперь смотрелось совершенно иначе.

«Я хочу вас спросить, потому что, думаю, некоторые из тех, кто нас сейчас смотрят, удивлены происходящим, - обратился Санчес к Бодро. - Как вы туда попали?»

«Просто спросили, можно ли зайти... и нам сказали: входите», - ответила та.

«Входи-ите, - с удивлением пропел Санчес, седлая своего конька. - Очень интересно. Они что же, ничего не боятся? Когда в людях больше жадности, чем страха, разве мы не знаем, что это закончится плохо? Разве бабушки и дедушки не учили нас этому?»

Ничего не могу сказать о своих бабушках и дедушках, но прошедший месяц напугал меня до смерти. Именно поэтому я был не на сигарной вечеринке, а на другом конце страны, на Американской журнальной конференции в Сан-Франциско, пытаюсь заинтересовать руководителей различных медиакомпаний возможностью купить Doubledown или инвестировать в нее. CNN же случайно напала на плохо чувствующего Сига, которого с удовольствием представила, как воплощение той самой жадности.

«Отлично, ребята, пойдём за мной, - говорит Сиг, красуясь перед камерой. - Это Большой Джеймс\*. А здесь у нас зал для VIP-гостей. Будьте добры, принесите кто-нибудь икры! Спасибо большое. Она восхитительна. Спасибо большое».

Камера дает панораму зала.

«Здесь все настоящее, - хвалится Сиг. - Вот это пиво привезли прямо из Доминиканской Республики, специально для нашего мероприятия».

Чтобы поддать жару, продюсеры передачи пригласили в студию трех гостей: уволенного менеджера завода, риелтора и бывшего стажера в Lehman Brothers. Насмешкам и колкостям не было конца. А после рекламы американской публике предложили присоединиться к обсуждению через Twitter и Facebook.

«Приветствую вас снова, в студии Рик Санчес. Люди по всей стране, как и мы, с изумлением смотрят на все это. Нам уже пишут... Вот, например, сообщение от зрителя, подписавшегося Рик Янг. В нем говорится: "Высокомерие этих людей просто поразительно. Они за неделю тратят столько, сколько многие из нас зарабатывают за год. И их это ничуть не волнует"».

«Не думаю, что они чувствуют себя плохо, - подвела итог Бодро в конце передачи. - Думаю, им кажется, что дела пойдут на поправку. Такое ощущение, что они живут исключительно сегодняшним днем, а о завтрашнем будут волноваться завтра. И они оптимисты. Быть может, праздник несколько испорчен, но на Уолл-стрит, если судить по словам людей, с которыми я общалась, гулянка не закончилась».

\* Большой Джеймс - Джеймс Монтомери, американский блюзовый певец, тромбонист, продюсер, автор песен.

Формально она была права. Мы запланировали мероприятия на всю осень, и обязательства перед рекламодателями и гостями заставляли нас продолжать праздновать: «Дым на Уолл-стрит» в Майами; вечеринка 14 октября в Чикаго, которую должен вести звезда футбольной команды Chicago Bears Ланс Бриггз, только что появившийся в Trader Monthly в модной фотосессии, сделанной на Чикагской товарной бирже; презентация первого номера Dealmaker UK в Лондоне; праздник 30 октября на 30-метровой яхте во время яхт-шоу в Форт-Лодердейле (штат Флорида), спонсируемый девелоперской компанией из Коста-Рики; и тройная гулянка в честь участников рейтинга «30 младше 30» - в Нью-Йорке, Чикаго и Лондоне, куда уже записалось больше людей, чем когда-либо.

Но все это приобрело какой-то странный душок. В течение четырех лет мне говорили: какая у тебя классная работа, ты царь на всех этих мероприятиях. Но быть хозяином всегда сложно, даже когда просто принимаешь гостей у себя дома. Каждое мероприятие было связано с огромным психологическим напряжением: я решал проблемы, успокаивал капризных спонсоров, ухаживал за высокопоставленными гостями.

Настоящее возбуждение я испытывал оттого, что нахожусь в центре самого важного феномена десятилетия и создаю нечто удивительное и беспрецедентное. А восторженные репортажи прессы основывались на том, что все считали Уолл-стрит двигателем, обеспечивающим процветание, благодаря которому у каждой двери появится внедорожник, а на каждом столе - экологически чистая курочка.

И вдруг выяснилось, что феномен этот, как ржавчина, разъедал экономику; сейчас это видели все, а вот до того не замечал никто - ни регуляторы, ни общественность, ни вроде бы всегда бдительные журналисты, включая нас самих. И получалось, что на наших мероприятиях фактически чествуют тех, кто несет ответственность за крах банков, обвал на рынках и увольнение миллионов людей. Гнев общественности был не совсем справедлив: я лично знал сотни трудолюбивых финансистов, которые никак не способствовали кризису, а многие стали его первыми жертвами, потеряв работу и сбережения, испарившиеся в результате падения акций их банков. Но, как в большинстве стереотипов, в этом была своя сермяжная, неоспоримая правда.

Почему же я продолжал этим заниматься? Я задавал себе этот вопрос каждый день. Несостоятельность моих попыток принести общественную пользу, участвуя в финансовом празднике жизни, стала очевидной. После

предыдущей сделки с Джимом Даннингом у меня больше не было финансовых стимулов. И я перестал получать удовольствие. Я работал чуть ли не круглосуточно, не видел ни семьи, ни друзей, а все свободное ото сна время боролся то с одним кризисом, то с другим. Но какой у меня был выбор? Мне нужно было вернуть деньги, которые я столь опрометчиво вложил в компанию, исполнить обязательства перед Магнусом и Джимом, расплатиться с каждым нанятым мною сотрудником и каждым деловым партнером. Именно поэтому умные инвесторы поддерживают только тех предпринимателей, которые вкладывают и свои деньги. В таких ситуациях выбора у тебя не остается.

Мы сохраняли хорошую мину при плохой игре. 23 октября состоялся второй чемпионат Уолл-стрит по боксу. Как ни смешно, он был еще более впечатляющим, чем первый. В концертный зал Hammerstein Ballroom собралось более тысячи человек, на 100 с лишним больше, чем в первый раз. Del Frisco's Double Eagle, один из лучших стейк-хаусов в Америке, без ограничений предлагал разложенные бабочкой бараньи отбивные и филе из шотландской мраморной говядины - и это была лишь закуска. Вместо гигантских бутылок водки Imperia на столах стояли не менее гигантские бутылки водки Vosaj, «сделанной из винограда и горной ключевой воды». Боксер Джерри Куні снова развлекал гостей рассказами о былой славе, были и еще несколько знаменитостей второго сорта. Казино Hard Rock из Лас-Вегаса расставило у дальней стены столы для блек-джека. Nikki Beach предоставила девушек для демонстрации табличек с номерами раундов. Известный спортивный комментатор ESPN Джереми Шап прибыл с телегруппой, а команда из Европы, снимавшая документальный фильм, расставила повсюду свои камеры, микрофоны и прочую аппаратуру.

А вот с генеральным спонсором были связаны весьма драматичные события, нас, к счастью, не касавшиеся. Когда британские инспекторы по делам колоний начали расследование, правительство Теркс и Кайкос продолжало задерживать обещанные нам платежи. А 7 сентября, за неделю до цунами на финансовых рынках, опрокинувшего Lehman Brothers, Merrill Lynch и AIG, архипелаг пережил свой кризис, и у него закончились деньги - в буквальном смысле. По островам прошелся ураган «Айк», и, хотя удивительным образом никто не погиб, оставленные им разрушения оценивались в 500 миллионов долларов; в сравнении с ВВП для экономики США аналогичные потери составили бы 10 триллионов долларов. Приехавшие британцы обнаружили в резервном фонде менее 100 тысяч долларов.

Но администрация Мизика каким-то образом изыскала для нас 125 тысяч и прислала на чемпионат делегацию из семидесяти восьми человек. Самые высокопоставленные прибыли на «гольфстримах», остальные, полагаю, простым первым классом. Свита заполнила модный отель Gansevoort в Митпэкинг-Дистрикт, более подходящий для звезд Голливуда или рока, вот только короля не было - Майкл Мизик остался дома.

Премьер псевдогосударства, конечно, планировал лично принять участие в праздничной церемонии и обратиться к аудитории, контролирующей сотни миллиардов долларов. Но где-то между подписанием договора и чемпионатом Мизик был обвинен в изнасиловании американки в Пуэрто-Рико. Его хотело допросить ФБР, а значит, путь в США ему был заказан.

«Он боялся, что, как только выйдет из самолета, его арестуют или, по крайней мере, привлекут к расследованию», - вспоминает Генри Уоткинс.

В результате нам пришлось иметь дело с заместителем премьера Флойдом Холлом, Диком Чейни архипелага Теркс и Кайкос. Благотворительный аукцион прошел вяло: Джим Даннинг пытался расшевелить толпу, но два лота продать так и не удалось. Мы собрали всего 100 тысяч долларов, но в этот раз они все ушли по назначению - в благотворительные организации. Хотя толпа в этом году была больше, эйфории было меньше. Бои казались менее драматичными.

В профессиональном боксе победители получают пояс. Чемпион Уоллстрит в октябре 2008 года получил часы. Самые кричащие, вульгарные и безвкусные часы в истории аксессуаров для мужчин - от ювелира Джейкоба Арабо, чьи инкрустированные бриллиантами чудовища в нулевые фигурировали более чем в 50 песнях исполнителей хип-хопа. Перейдя от рэперов к баскетболистам, Арабо теперь намеревался подняться еще выше по денежной лестнице, к финансистам Уолл-стрит, потратив 100 тысяч долларов на спонсирование всего - от публикации картин Питера Макса в номере с рейтингом *Trader Monthly* 100 до чемпионата по боксу. (Да, и водка тоже была его: *Vosaj* - это написанное наоборот его имя, *Jacob*.)

Как и Мизик, Арабо планировал явиться самолично. Но, как и в случае с премьером, ему помешали федералы. За четыре месяца до чемпионата Арабо был приговорен к двум с половиной годам тюрьмы за лжесвидетельство касательно его связей с детройтским наркокартелем «Семейство Черной мафии». Перед этим его обвинили в отмывании через

свою компанию 270 миллионов долларов, полученных от продажи наркотиков. Часы «Боец ночи» победителю вручала директор по маркетингу Jacob & Co. Jewelers Дениза Скейла. Им оказался Андрэ Амир по прозвищу Греческий Шейх из Copper River Management.

Благотворительное мероприятие, организованное убыточной компанией для презируемой аудитории, спонсируемое коррумпированным режимом и с призом от уголовника.

Вечеринка окончена.

\$\$\$

Что чувствуешь, когда теряешь 60 миллионов долларов за один день?

«Представьте себе, что вы сидите на берегу и далеко на горизонте видите цунами, - объяснял, лежа на кушетке в кабинете своего психиатра лишившийся этих денег трейдер, с полным основанием считавшийся настоящей акулой рынка. - И нет никакой возможности, даже если будешь бежать изо всех сил, от него скрыться».

Рынок притягивал прежде всего людей, которые привыкли все держать под контролем, предпочитали индивидуальный спорт командному, снайперов - пехоте. Поэтому, когда из-за ошибок некоторых пострадали многие на Уолл-стрит и миллиарды по всему миру, отчаяние охватило всю финансовую индустрию.

«Все просто застыли в ужасе, охваченные фатализмом, - вспоминает доктор Дуглас Хиршхорн, работавший психологом в Deutsche Bank и полудюжине крупнейших хедж-фондов. - Я ходил от одного клиента к другому, и они все так себя чувствовали».

Trader Monthly превратил Хиршхорна в Доктора Дуга, штатного психиатра Уолл-стрит. Он вел в журнале популярную колонку «Головной вагон» и быстро стал звездой. У него была обширная клиентура, которую он консультировал по вопросам психоустойчивости, - сотни ведущих трейдеров, включая того, кто рассказывал про цунами. Помимо беспомощности, его клиенты теперь испытывали еще один стресс - замешательство. Рок-звезды нулевых мгновенно превратились в изгоев общества. Над их детьми насмехались в школе.

«Те, кто не умел преодолевать эмоциональный стресс, - рассказывает Хиршхорн, - не могли выбраться из этой ямы».



Отчаяние проявлялось множеством способов (часть из них свойственна и преуспевающим людям): наркотики и алкоголь, стриптиз-клубы и проститутки, разводы и нервные расстройства. Элита Уолл-стрит взывала к доктору Дугу, как новорожденный требует материнскую грудь.

Затем пошли самоубийства. После банкротства Bear Stearns его менеджер Барри Фокс прыгнул с двадцать девятого этажа здания, где располагался офис инвестбанка. Кирк Стивенсон, директор по операционной деятельности лондонского фонда прямых инвестиций, у которого были квартира стоимостью 5 миллионов долларов в Челси, заботливая жена и восьмилетний сын, прыгнул под колеса железнодорожного экспресса, несущегося со скоростью 160 километров в час. Таким же образом покончил с жизнью немецкий миллиардер Адольф Меркль, после того как принадлежавшая ему компания по производству цемента HeidelbergCement не смогла, как сообщалось, расплатиться по кредиту. Руководитель британского страхового подразделения банка HSBC, отец четверых детей, был найден голым в туалете в петле, после разгульной вечеринки с кокаином и проститутками. Француз-аристократ, управляющий активами, закрылся в своем офисе на Мэдисон-авеню в Нью-Йорке, наглотался снотворного и вскрыл себе вены резакком. Подобные сообщения приходили со всего света.

Наша компания, к сожалению, не осталась в стороне. Через четыре дня после гибели Адольфа Меркля бывший издатель ныне покойного журнала Justice Алан Стайлз остановил свой автомобиль на Массачусетской автостраде и шагнул под поезд, несущийся на запад из Бостона. Ему было 44 года. Бывший ранее издателем журнала Esquire, после закрытия Justice Стайлз пытался работать в других медиакомпаниях, но так и не нашел себе места. «У нас были соседние кабинеты, - написал я его восемнадцатилетней дочери Кристине. - У меня только родилась первая дочка, я учился быть отцом и был поражен, как он разговаривал с тобой, как сильно любил тебя, как называл тебя "лимонадиком"». Целыми днями я пребывал в оцепенении. Мировую экономику, Уолл-стрит и Doubledown все глубже и быстрее затягивало в водоворот, а вокруг меня были лишь горе и уныние.

При этом мне ежедневно приходилось иметь дело с Рэйчел Пайн. Весьма эксцентричная особа еще до всех этих печальных событий, Пайн была одной из первых, кого я пригласил в Doubledown. Она возглавляла отдел по связям с общественностью, была жутко талантливой и невероятно коварной. Она усердно обеспечивала бесперебойную работу нашей PR-машины и помогла внедрить дух бережливости в наши дорого выглядевшие

мероприятия. Но практически никто из ее подчиненных не мог с ней сработаться: она либо увольняла их, либо они сами уходили - со слезами. Пайн отказывалась подчиняться кому-либо, кроме меня. И она настолько отравила атмосферу в офисе, что около полудюжины сотрудников сформировали комитет, который должен был потребовать от меня ее уволить.

«Но мы так и не решились прийти к вам, - вспоминает один из членов этой группы, - так как знали, что вы слишком преданы ей».

Раз в несколько месяцев она притворялась, что собирается уходить, а я притворялся, что отговариваю ее. Но 22 июня, рассматривая очередное заявление об уходе, я подписал его. «К сожалению, другого выхода нет, - написал я Джиму и Магнусу. - На седьмом этаже [отдел продаж и маркетинга] в буквальном смысле идет война, и всякий раз именно она провоцирует конфликт». Реакция Рэйчел на мое решение напоминала взрыв ядерной бомбы, хотя я даже согласился дать ей выходное пособие и великолепные письменные рекомендации.

В целях безопасности на разговор с Рэйчел я пригласил Магнуса. В течение двух часов она по-театральному заламывала руки, угрожала и плакала. Вне зависимости от того, что она говорила, мы с Магнусом ни разу не повысили голос, и это бесило ее еще больше. В конце разговора она, с диким воплем, четыре раза с размаху впечатала дверь моего кабинета в стену, пока ручка не проделала в ней воронку величиной с небольшую дыню.

Но и дома Рэйчел продолжала уделять все свое внимание Doubledown. Она уже написала один роман о своих бывших работодателях, посвятив его моей «изящной» новорожденной дочурке (как вспомню, так в дрожь бросает). Теперь практически каждый день то нынешние, то бывшие сотрудники, даже инвесторы рассказывали мне, как Рэйчел звонит им и жалуется на Doubledown и меня.

«Она могла говорить об этом буквально без остановки сорок пять минут, - вспоминает человек, который регулярно с ней общался. - И каждое второе предложение было: “Что Рэндалл обо мне думает? Рэндалл не говорил обо мне?”»

Затем проявилось еще одно последствие увольнения PR-директора - стали звонить корреспонденты других СМИ с вопросами. Сначала утечки касались конкретных сотрудников Doubledown, которых Пайн особенно не любила. Затем появилась информация о все ухудшающемся финансовом

положении нашей компании. Затем утечка из документа для наших инвесторов. Любая пикантная подробность, которую один репортер оставил без внимания, передавалась другому и так далее.

Все это не имело никакого разумного объяснения. Пайн ушла. Она подписала соглашение о нераспространении нелицеприятных сведений о бывшем работодателе (это было условием выплаты ей выходного пособия) и теперь рисковала тысячами долларов. Кроме того, когда Джим Даннинг стал нашим инвестором и перспективы Doubledown выглядели блестяще, она вложила в компанию 10 тысяч долларов и еще 75 тысяч дал ее муж - достаточное основание, чтобы желать нам успеха.

«Раз она больше не работала в компании, она желала ей провала», - говорит одна из сотрудниц, с которой Пайн постоянно общалась по телефону.

Впрочем, по шкале психической неуравновешенности у Пайн еще был невысокий результат по сравнению со стажеркой редакции Тери Бул. До прихода в Doubledown Бул пять лет фактически не работала; она жила с богатым трейдером из Коннектикута, который оплачивал ее расходы. На четвертом десятке Бул решила, что хочет заниматься журналистикой; у нас она работала бесплатно, как подмастерье, обучающийся основам ремесла. Но ее работа лишь доставляла неудобства.

«Нужен совет, - написал мне по электронной почте редактор по финансам и рынкам Рич Блейк в начале 2008 года. - Хочу объяснить Тери, почему она не может писать свои "сенсации" на сайт. Она постоянно достает меня этими сенсациями, которые либо пахивают заказом, либо сомнительны, либо могут втянуть нас в неприятности... она слишком неопытна, и я не могу доверять ее материалам».

После этого Бул уволилась. «Чтобы заниматься журналистскими расследованиями, нужно знать и понимать основы профессии, - написал я ей на прощание. - Боюсь, вы слишком легкомысленны, особенно учитывая уровень ваших знаний и опыта».

В качестве прощального подарка мы дали ей задание подготовить материал (не расследование) за гонорар в 350 долларов и предложили еще 2600 долларов за помощь в сборе информации для рейтинга Trader Monthly 100. Когда же редактор проверил достоверность предоставленных ею данных об активах Фила Фолкоуна (который в дальнейшем станет победителем конкурса по сбиванию цены за портреты кисти Питера Макса) и

скорректировал их в сторону уменьшения, Бул взорвалась. «К моему сожалению, дошло до того, что я больше не могу это игнорировать, - написала она мне. - Не хотелось бы, чтобы все так плохо закончилось, и, надеюсь, мы сможем разрешить этот вопрос профессионально. Но не нужно со мной так плохо поступать».

Я переслал ее письмо Блейку, который решил оставить более низкую цифру. Вот последние слова Бул, из письма к нему: «Я их прочту, - написала она о Джиме Даннинге и обо мне. - Они за это заплатят».

Мстить она начала, устроившись в New York Post и став освещать нашу борьбу с Ленни Дайкстрой, причем исключительно в выгодном для последнего свете. Затем последовали угрозы: она продолжит очернять нас, если мы не заплатим 350 долларов за ее последнюю статью (при том, что мы все-таки выплатили 2600 долларов за ее некорректные данные для Trader Monthly 100).

Вот письмо от моего помощника: «Мне только что звонила Тери Бул, заявила, что ей все надоело, и грозилась продолжать писать гадости о Doubledown, пока не получит деньги».

Письмо от Бул нашему издателю Уилки Башби: «Если я сегодня не получу ответа с подтверждением о том, какого числа мне перевели деньги, завтра я продолжу публично о вас рассказывать».

Письмо от Бул Магнусу: «Пожалуйста, сделайте так, чтобы завтра со мной связались... и тогда мы сможем в полной мере жить в мире [офография Бул]. Даю вашей компании шанс избежать новых плохих публикаций о ней».

Встревоженный Магнус позвонил ей и на всякий случай записал разговор.

«Я тут услышал, что вы хотите написать какие-то разоблачительные статьи о Doubledown и о том, какие мы тут все ужасные, - начал Магнус. - Хотелось бы рассмотреть все это в перспективе».

«Знаете, это не должно было зайти так далеко, и моя позиция была проста: если вы не свяжетесь со мной, все кончится плохо, - наконец ответила Бул. - Но никто со мной так и не связался».

«Давайте постараемся в этом разобраться, потому что все движется в каком-то идиотском направлении, куда не должно двигаться, - сказал Магнус. - Мне не нравится, когда кто-то без всяких оснований угрожает мне,

или моей компании, или моему партнеру по бизнесу. Вы должны признать, Тери, что тут вы немного перегнули палку. Что скажете?»

Она ответила двумя словами: «Я знаю». Затем рассмеялась.

«Возможно, таков ваш стиль, - вздохнул Магнус, - но не думаю, что для этого есть основания».

Бул снова рассмеялась. «Я отлично здесь прижилась за эти три дня, прекрасное начало, - заявила она, имея в виду свою попытку выслужиться в New York Post, - и все благодаря Doubledown!»

В течение всей осени Бул, заявившая в конце разговора, что «очень разозлилась из-за того, как все закончилось», продолжала свой крестовый поход. Она стала звонить нашим подрядчикам и, представляясь репортером New York Post, предлагала им подать на нас в суд. Пыталась выудить информацию у нашей типографии, притворяясь, что работает на провайдера нашей базы данных. Посылала нашим сотрудникам электронные письма и сообщения через Facebook, в которых делала абсурдные утверждения (мы оказываем давление на New York Times, чтобы о нас хорошо писали; мы украли журнал Private Air; я тайно прикупил акции Doubledown), а затем просила дать ей комментарии по этим вопросам. Устроив такую вот «журналистскую» осаду, она доставала наших сотрудников, которые не были посвящены во все детали этой истории. Мы долго еще помнили последние ужасные слова, которые она бросила Магнусу, прежде чем повесить трубку: «Это вы, ребята, меня создали».

В шоу уродцев участвовал еще один человек, которого тоже можно считать нашим созданием. Более чем через год после того, как я опрометчиво не пустил Тима Сайкса, потерявшего большую часть денег своего фонда, на вечеринку «30 младше 30», он нашел две новые цели в жизни. Во-первых, стал распространять среди ничего не подозревающей публики инвестиционный бюллетень и DVD собственного изготовления о том, как заработать на трейдинге. При этом для создания репутации он снова ссылаясь на британский банк Barclays (а не на мелкую конторку Barclay Group из Айовы, которая дала высокую оценку его фонду, когда там еще было что оценивать). Это вранье помогло ему получить около 1 миллиона долларов за год - свидетельство того, как поражение можно обернуть победой через подлог и славословия. А во-вторых, у него появилась навязчивая идея - унижить меня.

Насколько я помнил, все мое общение с ним заключалось в пятиминутной беседе на вечеринке и одном электронном письме, с помощью которого я пытался разорвать все связи нашей компании с этим жаждущим славы парнем. Однако он был настолько на этом сдвинут, что 10 процентов автобиографии, размещенной на его сайте, было посвящено мне. Изничтожение меня, по всей видимости, было ему необходимо для осознания собственного «я».

«Эй, Рэндалл Лейн, ты, больной, извращенный сукин сын, помнишь меня?» - так он обращался ко мне в своих постах в Интернете. Он разместил десятки сообщений у себя на сайте, в Twitter, в комментариях на других сайтах и чуть ли не каждый раз с маниакальным упорством возвращался к той истории, когда его не пустили на вечеринку.

Он, как параноик, заимствовал лексику сторонников теории заговоров: я был «могущественным», имел «влиятельных друзей», «унижал врагов». Когда Forbes напечатал статью, где с цифрами в руках доказывал, что Ленни Дайкстра в своем инвестиционном бюллетене лишь повторял торговые идеи Рихарда Зюттмайера, Сайкс вступился за своего собрата - рыночного гуру и страстного любителя «грошовых» акций. «Forbes - очередная жертва, попавшаяся в сеть обмана Рэндалла Лейна», - кричал заголовок на сайте Сайкса, после чего он со всей серьезностью доказывал, что Forbes написал эту статью только потому, что я попросил свою жену, работавшую в Fortune (главный конкурент Forbes), повлиять на редакцию. «Да, Джошуа Липтон из Forbes, - обращался он к автору статьи, - я говорю с тобой, потому что ты позволил мерзавцу обмануть себя».

Он разместил на сайте мою фотографию, и можно было легко себе представить, как он пристально смотрит на нее, бормоча что-то себе под нос в комнате, освещенной множеством свечей. Его словесный понос меня не трогал: посетителей на его сайте было меньше, чем на сайте городка Элмира с населением 30 тысяч человек. Но это отражало своеобразие момента. «Я давно понял, что нет такой вещи, как плохая пресса», - писал Сайкс в изданной за свой счет автобиографии. Верная оценка времени, когда злоба ради злобы, раздражение ради раздражения лишали людей разума.

\$\$\$

Сон снова бежал от меня. Год, когда мы наконец должны были выйти в прибыль, превратился в низкопробный сериал: мыльная опера весной, финансовые проблемы летом, катастрофа осенью и вот теперь надвигалась

морозная зима. Каждую ночь мое подсознание отправлялось в одно и то же путешествие. Сначала я думал о своих детях и том ужасающем риске (283 тысячи долларов и еще 115 тысяч долга перед мамой), которому я подверг их будущее. Потом мысль переключалась на детей других людей - Уилла Доусона и Ти-Джей Уэнгера, маленьких сыновей двух самых преданных сотрудников Doubledown, работавших в ней с самого начала. Затем я думал о более чем 50 сотрудниках, которым нужно было оплачивать аренду жилья, погашать ипотечные и студенческие кредиты. Затем о моих друзьях, вложивших в Doubledown около 1 миллиона долларов, не говоря уже о Магнусе и Джиме, инвестировавших 10 миллионов, - все они, в той или иной степени, надеялись на меня и верили, что богатство и влияние нашей аудитории сможет изменить быстро ухудшающиеся перспективы печатных СМИ. К этому времени уже вставало солнце, и, схватив гигантскую чашку кофе, я отправлялся назад в офис.

Сидел я там обычно до полуночи. Забросил обзоры ресторанов, как и все прочие хобби. Маринуюсь по 18 часов в офисе, я купил огромную банку арахисового масла, чтобы есть за столом, но желания делать это почти не испытывал. Я начал терять в весе, что сначала порождало комплименты, а потом - озабоченные взгляды по мере того, как масса тела сокращалась с 90 до 80 килограммов.

Я измучился и обессилел, у меня испортился характер. Я повышал голос, если слышал ответ, который мне не нравился. Прерывал людей на полуслове. Вместо того чтобы задействовать свои сильные стороны - умение разрабатывать медиапродукты и составлять бизнес-стратегии, я весь день следил за руководителями подразделений, от деятельности которых зависели наши финансовые показатели, хотя они, профессионалы высочайшего класса, и так делали все от них зависящее.

Вот один характерный пример. Когда Сиг в электронном письме насмешливо назвал самую пожилую сотрудницу Doubledown «мамочкой», я написал ему в бешенстве, которое уже стало характерной чертой моего общения: «Какого х...?! Через 15 минут - в мой кабинет!»

«С моей точки зрения, здесь нечего обсуждать», - ответил Сиг, добавив, что ему ничего от этой женщины не нужно и поэтому вопрос исчерпан. Я снова написал ему в своей новой гневно-язвительной манере: «Когда соизволишь почтить нас своим присутствием?»

Но он не пришел, а написал эмоциональное письмо, которое через час отправил Джиму, Магнусу и мне. «Учитывая нынешние беспокойные времена, для того, чтобы не только выжить, но и процветать, необходимы решительные стратегические действия, - писал он. - Рэндалл Лейн - не тот лидер, который обладает такими качествами. Он - не тот человек, который должен вести нас по этому тяжелому пути». Основная причина, по Сигу, - моя неспособность сочувствовать.

Магнус и Джим отшутились, но во всем этом была горькая ирония: даже выражая сочувствие - защищая сотрудницу от высказанной в ее адрес грубости, - я не мог посочувствовать.

Я стал крикливым, раздражительным, в чем-то похожим на тех парней с Уолл-стрит, что выстраивались в очередь к кушетке доктора Дуга. Babson College как-то опубликовал исследование, в котором показывал, что предприниматели теряют хватку после того, как выручка компании превышает 10 миллионов долларов; здесь уже необходимо приглашать наемных менеджеров.

«Если бы могли быстро найти деньги, никого в мире не было бы лучше тебя», - говорит Магнус и замолкает. Он недоговаривает, что я собственным примером подтвердил выводы Babson College.

Между тем наступил мой сорок первый день рождения. Каждый год с момента основания Doubledown сотрудники устраивали мне сюрприз. Я всячески отговаривал их от этого, так как считал, что к боссу не должно быть какого-то особого отношения, но при этом с удовольствием считал их порыв подтверждением своего успеха как руководителя. Когда мне исполнилось тридцать восемь, они устроили фестиваль выпечки, к тридцати девяти сделали шутивную обложку Trader Monthly, где над моим портретом красовался яркий заголовок «10 новых журналов за полгода? Легко, детка!». Мой сороковой день рождения отмечали тостами с шампанским.

А в этот раз мой ассистент и наш энергичный директор по тиражу Нора Пастенкос принесли маленький кекс, и мы втроем попили чаю, в то время как вся остальная редакция продолжала работать. Никому не хотелось быть со мной. Я не обиделся: мне и самому с собой было тошно.

\$\$\$

Деньги в Doubledown больше не имели отношения к долларам и центам, прибыли или убыткам. Деньги означали время.



Две венчурные компании обещали дать финансирование, если мы успешно протестируем специализированную социальную сеть. Несколько медиакомпаний интересовались возможностью купить Doubledown. Все эти варианты давали хоть какую-то надежду решить проблемы независимой журнальной компании, шансы на выживание которой стремительно таяли. Нам лишь нужно было выиграть время.

К сожалению, мы на собственной шкуре чувствовали, что такое кредитный кризис, о котором теперь только и писали наши сайты и журналы, особенно DealMaker. Рекламодатели должны были нам 2,4 миллиона долларов, но, поскольку банковское кредитование было заморожено, ни одна компания в мире не хотела расставаться с наличными. Сроки оплаты договоров растянулись с 60-90 до 120-150 дней, да и мы сами не отличались оперативностью.

В этой ситуации Джим Даннинг был единственным, кто мог купить нам время. Но даже у человека, который публично обещал всегда финансировать Doubledown, в этой ситуации возникли проблемы. Его состояние сократилось вдвое, сделки срывались, его китайская SPAC-компания тоже переживала кризис, а наличные были заморожены на счете в Lehman Brothers. Но он уже вложил в Doubledown 7 миллионов долларов, которые испарились бы без еще одного финансового вливания. В конце концов он сделал последний взнос - 300 тысяч долларов, что позволяло нам продержаться до февраля.

С сентября по ноябрь в США было сокращено более миллиона рабочих мест. В нашем случае это означало, что, если мы хотим сохранить тело, придется отрезать ногу. Или обе. Из 50 человек я уволил двадцать. Оставшимся снизили зарплату на период в 90 дней. Тем, кто получал более 100 тысяч долларов в год, ее урезали вдвое, начиная с меня: от моих 157 тысяч осталось 78 500 долларов. На четверть сократились выплаты сотрудникам с заработком от 50 до 100 тысяч долларов, разницу им должны были выдать акциями. Наименее защищенных, с зарплатой 50 тысяч долларов и меньше, не тронули. Если летом каждые две недели мы тратили на зарплату 250 тысяч долларов, то теперь эта цифра сократилась до 75 тысяч.

Я старался встретиться с каждым из тех, кого пришлось сократить или чей заработок пришлось урезать; поступить по-другому было бы трусостью. Я надеялся, что мне удастся со всеми поговорить за одно утро, но процесс растянулся: каждый хотел высказаться, обсудить, рассказать о планах или

задать вопросы. В течение двух дней я чувствовал себя смертью, ходящей с косою по редакции: люди сжимались, когда я к ним приближался.

Сам никто не ушел, даже из тех, чья зарплата сократилась вдвое. Экономика рушилась, и идти было просто некуда.

Деньги означали жизнь. Они были на вес золота, к ним относились как к бутылке воды в пустыне. Они шли только на самое необходимое - зарплату, текущие расходы, оплату самых старых счетов. Журналы рассылались в последний день, разрешенный по правилам аудита тиража. По крупным долгам составлялся график платежей.

Еще была аренда. Я лично ее гарантировал, но зачем платить каждый месяц 40 тысяч долларов безликому, злобному лендлорду, если лучше потратить эти деньги на журналистов, разработчиков сайтов и комиссии за распространение? Что такое были для меня еще 40 тысяч в месяц в добавление ко всем тем рискованным вложениям, что я уже сделал? Как и у миллионеров с Уолл-стрит, о которых мы писали, мои отношения с деньгами были теперь безнадежно искажены. Их ежедневно не хватало, я ел весь день свое арахисовое масло, переезжал в Нью-Джерси, чтобы заправиться бензином подешевле, пытаюсь сэкономить 3 доллара то там, то здесь. Подобная экономия была вполне осязаема: 10-долларовая купюра снова воспринималась как настоящие 10 баксов. Зато в Doubledown по мере приближения конца десятилетия все эти нули воспринимались как фантики: так в казино разбрасывают по столам фишки, а не реальные купюры.

Многие компании занялись бартером, и бизнес Doubledown теперь походил на деятельность пещерного человека в эпоху палеолита. Мы отдали свободные офисные площади фирме по производству программного обеспечения в обмен на программирование «движка» для нашей социальной сети. За рекламу чартерной авиакомпании мы получили мили, которые можно было использовать на ее рейсах, и перепродали их Джиму. Салон красоты, который делал маникюр на вечеринке «Дым на Уоллстрит», расплатился за спонсорство бесплатными стрижками для сотрудников и клиентов Doubledown.

По мере того как приближался День благодарения\*, я все чаще поглядывал на две огромные коробки с часами, стоявшие у нас в офисе; так наркоман смотрит на цветы мака или коноплю. Даже в хорошие времена

\* Празднуется в США в четвертый четверг ноября.

одна швейцарская компания размещала рекламу, только если ей разрешали оплатить ее, по крайней мере частично, часами. Если мне нужно было узнать, какие журналы испытывают финансовые трудности, достаточно было найти в них рекламу GevriL.

В конце концов я отрядил своего ассистента Тони на Сорок седьмую улицу в Даймонд-Дистрикт, из которого к нам пришли Гэри Барнетт и Рэйзи Хаас из Extell. Он должен был узнать, за сколько во времена экономического кризиса можно толкнуть часы стоимостью 3 тысячи долларов. Оказалось, что практически никому не были нужны 30 или 40 часов от второстепенного производителя. Некоторые, впрочем, предложили 5 центов за доллар, то есть за коробку часов, которые в рознице ушли бы в общей сложности за 100 тысяч долларов, нам предлагали всего 5 тысяч.

Один парень, назовем его Стю, предложил Тони 10 тысяч долларов, но мне это все равно показалось оскорбительным. И ящики стояли еще несколько недель. Но по мере того как наши должники продолжали задерживать платежи, они манили все сильнее и сильнее. Смешно, да? Doubledown Media, компании, в которую было инвестировано почти 15 миллионов долларов и которая, несмотря на кризис, должна была получить по итогам 2008 года 12 миллионов долларов выручки, требовалось 10 тысяч, чтобы заткнуть финансовую дыру.

Тони связался со Стю, чтобы уточнить, готов ли тот купить их. И затем мы вдвоем потащили эти гигантские коробки (каждая пара часов была в упаковке размером с небольшой батон хлеба) к Стю в магазин. Или, точнее говоря, в ларек на балконе пестрого базара, который напоминал скорее блошинный рынок, чем торговый центр по продаже предметов роскоши. Стю вскрывал каждую упаковку GevriL и подозрительно осматривал часы, будто наркодилер, пробующий кокаин, чтобы убедиться, что ему не подсовывают пищевую соду.

Удовлетворенный тем, что ему не подложили подделки за 20 долларов, он отправился за деньгами, но вернулся со своим боссом, супер-Стю, который, в свою очередь, скептически просмотрел упаковки с GevriLs и покачал головой: «На то, чтобы сбыть эти часы, уйдут годы». Я взорвался:

- Почему же вы нам сразу не сказали, до того, как мы притащили сюда эту хрень?

Но супер-Стю лишь пожал плечами; обычный Стю выглядел сконфуженным. Нам с Тони пришлось тащить эти коробки назад в офис в час

пик, когда поймать такси в принципе невозможно. А затем, как в кино, разверзлись небеса, и хлынул холодный, отвратительный проливной дождь. Быстро промокнув, мы решили разделиться: я укрылся под крышей с коробками, а Тони отправился ловить такси.

Это была столь душераздирающая сцена, что я позвонил Магнусу. «Слушай, - сказал я своему партнеру по одной из величайших в нулевые медиакомпаний в секторе роскоши, - я стою здесь, мокрый до костей. Я не смог спихнуть часы за 10 процентов от их стоимости». И мы засмеялись, это был смех сквозь слезы. Или, может, слезы сквозь смех.

\$\$\$

Если смотреть на ситуацию в перспективе, финансовый кризис обрек Doubledown Media на неизбежную гибель. Приближался 2009 год, но рекламодатели не только не вернулись, они бежали от нас, как черт от ладана. «Мы знаем, что реклама в ваших журналах работает, - сказал Уилки Башби, рекламщик из BMW. - Мы просто не хотим, чтобы кто-то видел, что мы что-то предлагаем этим людям».

Финансисты Уолл-стрит превратились в плохих парней, и их дорогие игрушки, в особенности сигары и частные самолеты, стали символами разрушения и морального разложения. Ситуация усугублялась тем, что наш основной продукт, печатные журналы, быстро умирал. Крупные компании стали закрывать издания, у независимых вроде нас дела обстояли еще хуже. Несмотря на мои маниакальные попытки найти лекарство - социальные медиа! Слияние! Электронное распространение!, - с каждым днем все яснее становилось, что мы подхватили смертельный корпоративный вирус.

Вопрос, по сути, сводился к тому, что конкретно станет причиной смерти. Больные СПИДом, например, часто умирают от пневмонии. Мы же свалились от финансового яда, которого нахватался весь мир, - от долгов: в конце ноября наш кредитор Keltic Financial прислал безобидное на первый взгляд письмо, в котором сообщал, что мы находимся в состоянии дефолта.

Дефолт - и кредиторы начали требовать возврата долга. В тот момент казалось, что где-то половина всего мира находилась в состоянии дефолта. Keltic объясняла свою позицию двумя основными причинами. Во-первых, тем, что рекламодатели крайне медленно платят по счетам (справедливо). Во-вторых, тем, что мы заняли денег под «иностранных» рекламодателей

типа BMW и Mercedes (несправедливо - когда Keltic хотела ссудить нам денег, она преспокойно не обратила на это внимания).

Мы заняли у Keltic 1,2 миллиона долларов, рекламодатели же должны были нам 2,4 миллиона. В теории, этого с лихвой хватало на покрытие долга. Нам объявление дефолта представлялось скорее попыткой взвалить на нас дополнительные расходы: теперь Keltic могла повысить процентную ставку на 3,5 процентного пункта, да еще ввести ежемесячную комиссию в 1500 долларов. Поэтому нам нужно было выбираться из дефолта во что бы то ни стало. «Нужно будет дать что-то (более точную отчетность), и в конце концов все будет в порядке», - написал мне наш новый финансовый директор Джон Опп.

Но договор давал Keltic право самостоятельно определять, что считать приемлемым залогом по кредиту. Компания заявила, что мы остаемся в состоянии дефолта. Поэтому мы в нем и оставались. В начале декабря Keltic подняла ставки, разослав всем нашим рекламодателям письмо с требованием платить напрямую ей, напугав их тем самым еще больше.

Затем нас с Джимом Даннингом пригласили в Тэрритаун на встречу с президентом компании Джеком Рейли. Сказали, что это будет дружеская беседа. Вместо этого в комнате без единого окна нас представили его компаньону, угрюмому и жесткому Тони Буччи. Он должен был заняться урегулированием долга Doubledown, то есть законными методами сделать то, чего мой старый приятель из «Славных парней» Генри Хилл добивался незаконно, - вернуть деньги Keltic.

Чем больше Тони узнавал нашу компанию, тем больше она ему нравилась. Он прошерстил нашу бухгалтерию и признал, что у нас все было по-честному. Но нам это не сильно помогло. Все входящие платежи теперь направлялись ему. На все исходящие требовалось его одобрение. Это было в тысячу раз хуже, чем просить денег у Джима. Джим был суровым, но все же отцом. Тони же был приятным, но ростовщиком. Он желал нам только добра, но с готовностью признавал, что главное для него не спасение Doubledown, а полное погашение задолженности.

Тони понимал, что нам нужно время. Мы с ним лишь расходились во мнении о том, сколько нам нужно денег. В последующие полтора месяца Тони выделял деньги исключительно на то, чтобы не дать компании умереть, - зарплату, рассылку журналов, телефоны. Иногда, в случае крайней необходимости (например, заплатить 6800 долларов, чтобы нам не

отключили сайты), он был великодушен. А когда пришло время вносить арендную плату, он предложил мне выбирать между нею и зарплатой. Я выбрал зарплату, тем самым еще больше увеличив собственные обязательства.

Тем временем мы готовили компанию к быстрой продаже. Я уже не надеялся спасти деньги инвесторов. Или даже свои собственные. Главной целью теперь стало расплатиться с кредиторами и сохранить рабочие места. Новая цена Doubledown Media - разница между дебиторской и кредиторской задолженностью, где-то между 1 и 2 миллионами долларов.

Каждому из сотрудников, обращавшихся ко мне с вопросом, я говорил, что мы что-нибудь придумаем. Сохранять хорошую мину было критически необходимо. Паника в такой ситуации моментально убила бы Doubledown Media; слова о возможной потере работы стали бы само- сбывающимся пророчеством. Но я и правда был уверен, что мы найдем выход. Нам помогли два инвестбанкира - лучшие в мире специалисты по медиабизнесу, Марк Эдмистон и Джонатан Ни. Около десятка компаний анализировали возможность покупки Doubledown. Мы и раньше попадали в очень тяжелые ситуации и всегда выбирались из них, выходя на более высокий уровень. История свидетельствовала, что, если очень упорно работать, очень нестандартно мыслить и очень хотеть, этого можно добиться.

Но оказалось, что волны, с которыми я привык бороться, были всего лишь заурядной рябью на воде, теперь же на нас обрушилось цунами. Компании, которые всего полгода назад могли бы купить нас за 10 миллионов долларов, теперь не подошли бы близко, даже если бы мы заплатили им.

«Вы оказались в отстойной категории, - вспоминает наш банкир Полли Перкинс Джонсон. - Жизнь изменилась в мгновение ока».

Последняя стычка произошла в конце января. Я просил Keltic дать 100 тысяч долларов; нам давали не больше 75 тысяч. Этого бы хватило на зарплату. Или на рассылку последней части тиража Trader Monthly, что было необходимо для поддержания нашей позиции среди рекламодателей по правилам тиражного аудита. Но не на то и другое вместе. И случилось то, чего я изо всех сил пытался избежать в 2005 и 2006 годах: мы не выплатили зарплату.

Точнее, половину все-таки выплатили - всем сотрудникам с низкими окладами. Тех, у кого они были выше, я лично просил потерпеть. Если бы они

согласились, у нас появилось бы еще две недели на поиск выхода из ситуации.

Но то, чего я всячески старался избежать, случилось: в выходные началась паника. Как в случае с Bear Stearns и Lehman Brothers, каждый из которых рухнул практически в один день, утрата доверия делает невозможным дальнейшее функционирование компании. Это поняли и в Keltic; стало ясно, что денег нам больше не дадут. Продолжение работы означало, что люди будут делать ее бесплатно. Все было кончено.

Поэтому поздно вечером в понедельник, в День сурка, в 22:35, я послал письмо оставшимся 30 сотрудникам. Нажимая кнопку «Отправить», я чувствовал себя так, будто делаю харакири - действие, о котором сожалеешь уже в момент его совершения. Я, в частности, писал:

К сожалению, нам приходится сообщить вам плохие новости. Банк, который в течение прошедшего года предоставлял нам кредитную линию, филиал HSBC, перестал выделять Doubledown Media оборотные средства. Это заставляет нас немедленно прекратить деятельность.

Я даже не могу передать всю степень нашего горя. Времена беспрецедентные: депрессия в медиабизнесе, крах Уолл-стрит, кредитный кризис - все это, вместе взятое, наша компания (да и, наверное, любая другая компания на нашем месте) оказалась не способна преодолеть.

Около дюжины организаций проявляли активный интерес к покупке части или всех активов Doubledown; мы надеемся получить деньги для всех, кому задолжали, и сохранить как можно больше рабочих мест.

Первое выражение сочувствия пришло в 22:58. От Сига: «Мне очень жаль. Очень, очень жаль».

Я был приятно удивлен его реакцией, пока вскоре мне не переслали другое его письмо. За пять минут до того, как выразить мне сочувствие, он переслал мое сообщение Рэйчел Пайн. Такова была первая реакция Сига. И еще до моего приезда в редакцию следующим утром мое письмо, размещенное на сайте журнала Folio, на чьей обложке я с таким триумфом появился за два года до этого, пошло гулять по планете.

То, что, как я надеялся, будет похоже на тихие, достойные публичные похороны, мгновенно превратилось в цирк. Звонили из Reuters - пожалуйста, уделите нам пять минут. New York Post. Mediaweek. Advertising Age. Bloomberg. New York Times так торопилась во всем этом поучаствовать, что

сразу же разместила статью о закрытии Doubledown на сайте, до ее публикации в бумажной версии на следующий день. На фотографии я выглядел как затравленный зверь, съездившийся от злорадных взглядов. Забавно, что рядом со статьей о нас в газете стояла заметка об увольнении руководителя CNBC - того самого, который в более счастливые времена приглашал меня для консультаций при подготовке к выпуску программы «Быстрые деньги».

Не кто иной, как верховный судья капитализма, Wall Street Journal, назвала нашу кончину «одним из тех случаев, когда случайная стрела истории попадает точно в яблочко мишени, которая этого вполне заслуживает». Но лучше всего неистовство прессы передал нью-йоркский сайт сплетен Gawker\*, поместивший заметку под заголовком «Умерла компания, издававшая журналы для уолл-стритовских уродов». В ней он подвел итог: «Ни одна другая медиакомпания не может служить столь идеальным воплощением бума и краха». Трудно не согласиться.

\$\$\$

Свидетельство моего личного безумного поведения на рынке недвижимости, 1860 квадратных метров офисного пространства для Doubledown Media, окутала зловещая тишина. Выключенные компьютеры, полученные по бартеру ящики с мини-бутылками водки и галстуками - все замерло во времени, как будто нейтронная бомба уничтожила все человечество, оставив вещи в неприкосновенности.

Днем 26 февраля 2009 года, после того как накануне индекс Dow Jones впервые более чем за десятилетие закрылся ниже отметки 7300 пунктов (падение на 80 пунктов казалось каким-то даже жалким после худшего января в рыночной истории), я сидел в одиночестве на седьмом этаже. Сам себе я напоминал единственного выжившего из какого-нибудь научно-фантастического фильма; тишину нарушал лишь гул электрических ламп, которые могли отключить в любой момент. Лишь звонок мобильного телефона вывел меня из оцепенения.

«Через два часа приедет внешний управляющий. С ним слесарь, чтобы сменить замки», - услышал я скороговорку юриста, представлявшего нас в суде по банкротствам. Он говорил об администраторе, которого суд назначил описывать и распродавать останки нашей компании.

\* Зевака, любопытный (англ.).



Документы о признании Doubledown Media банкротом я подал за несколько часов до этого. Не по снисходительной для должников главе 11 Закона о банкротстве, которая позволяла сохранить контроль над компанией, получить защиту от кредиторов и провести реорганизацию, чтобы затем восстать, как феникс, из пепла. Нет, все было гораздо жестче: глава 7, ликвидация. Все будет распродано, а вырученные деньги направлены тем, кому мы должны.

В предыдущие три недели компания существовала как зомби, ни жива, ни мертва. Медиабренды похожи на молоко: чем дольше стоят, тем сильнее скисают, по крайней мере в глазах рекламодателей. Поэтому я пытался наскрести денег, заложив активы, надеясь сохранить рабочие места и расплатиться. Явилась пара десятков спекулянтов. Некоторые готовы были выложить несколько сотен тысяч долларов за то, что еще полгода назад стоило, по крайней мере на бумаге, 17 миллионов. Другие предлагали сотню баксов за тот или иной бренд.

Были и те, кто ничего не хотел платить сразу, но обещал миллионы долларов, если издания удастся возродить. Но выписывать чек никто не спешил: в течение всего февраля новости становились все хуже и хуже (новые увольнения, новые ассигнования из бюджета на спасение компаний). Быстро возникали только проблемы. Сначала отключили телефоны. Арендодатель обратился в суд, требуя от меня погасить всю задолженность, а также внести платежи до окончания срока аренды в августе. Продавшая нам Private Air Диди Моррисон подала еще один иск, утверждая, что мы, несмотря на решение третейского суда, каким-то образом должны ей 1,25 миллиона долларов, а решение прекратить деятельность принято как раз для того, чтобы не платить причитающиеся ей деньги. Короче говоря, существование в виде зомби имело все прелести, связанные с пляской смерти, но никак не могло принести успокоения в виде окончательного закрытия компании.

С банкротством, по крайней мере, все было ясно и понятно: суд назначал срок ликвидации, а средства от продажи активов потом делились между заинтересованными сторонами. Джим и Магнус были согласны. А вот Keltic воспротивилась: она предпочитала сохранять статус-кво, чтобы без постороннего вмешательства продолжать собирать деньги с наших должников. Компания настаивала, чтобы я передал ей управление Doubledown, и в качестве поощрения предложила контракт на оказание

консультационных услуг с выплатой 60 тысяч долларов. Я мог получить эти деньги после того, как Keltic полностью взыскали бы задолженность.

Одним росчерком пера я мог бы заработать самые легкие деньги в своей жизни. И самые необходимые, учитывая гигантские обязательства по аренде офиса (до 450 тысяч долларов), которые у меня появлялись в результате того, что я предпочел выплату зарплаты арендным платежам. Но это было бы нечестно. Как я мог взять 60 штук, когда такое количество людей не получили денег? Кроме того, в случае банкротства сохранялись выплаты по медицинским страховкам сотрудников. Остаться в положении зомби - значило продлевать агонию для всех. Мы подали документы на банкротство по главе 7.

Так я снова оказался в опустевшей редакции. Когда я взял настойчиво звонивший телефон, юрист по делам о банкротстве рассказал, что выбранный случайным образом внешний управляющий Роберт Гелтцер - известный злодей. Одетый в стильный серый костюм Гелтцер важной походкой вошел в офис уже через 10 минут - бухгалтер, ликвидатор, сопровождаемый слесарем.

Я безучастно поднялся ему навстречу.

- Пожалуйста, устраивайтесь, - сказал я, указывая на переговорную. - Мы расскажем о компании все, что вы хотите знать.

Гелтцер отмахнулся:

- Я хочу осмотреться.

Было ясно, что говорить здесь будет он: «Что в этой коробке? Откройте! А куда делся компьютер отсюда? Копировальный аппарат в собственности или взят в аренду?»

Для Гелтцера Doubledown была не более чем набором физических активов. Его подчиненные одновременно занимались ликвидацией ресторана в Нью-Рошелле, поэтому в повестке дня у него стояли грили, сковородки, печи - и идеально настроенный медиамеханизм для богатых людей.

Когда в офис завалились ребята из ИТ-службы и спросили Гелтцера, кто он такой, его ответ был краток:

- Владелец этого места.

В некоторой степени я почувствовал облегчение. Владеть этим местом в течение последних восьми месяцев было невероятно тяжело, но теперь Гелтцер тремя словами снял с меня эту ношу. В целом же я чувствовал себя неудачником, который провалил дело своей жизни и подвел многих людей.

Слесарь закончил менять замки. Гелтцер, с удовольствием оглядев свой новый актив, вежливо выпроводил меня из компании, которую я построил, и из офиса, аренду которого гарантировал собственными деньгами.

# 13

## *Увидь, добудь, потеряй*

(2009)

Пробная обложка Trader Monthly, разработанная в конце 2003 года и оказавшаяся достаточно оригинальной, чтобы склонить Refco к подписанию рекламного контракта на 360 тысяч долларов, возвещала: «Кровь на улицах!» Будучи выброшен с идущего ко дну корабля, я теперь мог воочию убедиться, что это может значить на самом деле. Мир рушился, и люди гибли под его обломками. В течение недели перед тем, как мы подали заявление о банкротстве, 667 тысяч человек, включая меня самого, подали заявки на пособие по безработице. (Безжалостный бюрократ отложил мою заявку, потому что я все еще «работал», продавая активы, хотя уже и не получал ни цента.) Одновременно заслуженное наказание несли и причудливые создания с Уолл-стрит, жизнь которых мы описывали и которым старались угодить на протяжении нулевых.

Весь февраль хедж-фонды подсчитывали убытки за 2008 год. Потери на рынке, который заставил смирить гордыню даже величайших из великих, составили в среднем 20 процентов. Оказалось, что у Кена Гриффина, верховного главаря специализирующихся на компьютерных стратегиях трейдеров, были значительные позиции по высокорискованным ипотечным облигациям и его фонды рухнули на 55 процентов. Пока портреты Фила Фолкоуна пылились в запасниках Питера Макса, добившийся за них самой большой скидки управляющий наторговал на рынке на минус 28 процентов. Стиви Коэн, между тем, поддержал свою репутацию величайшего трейдера в

мире: его фонд смог показать результат выше среднего, потеряв всего 19 процентов. Рынок недвижимости в столице хедж-фондов Гринвиче падал аналогичными темпами. Лишь Джону Полсону все было нипочем. Продолжая играть против высокорискованной ипотеки, он добавил в свою копилку еще 2 миллиарда долларов.

Возможно, сильнейшую публичную трепку среди руководителей крупных хедж-фондов получил самый кичливый из них, парень с нашей обложки Джон Дивэйни. Его фонды, специализировавшиеся на высокорискованных ипотечных бондах и прочих мусорных инструментах, в создании которых он сам же и участвовал, полностью обесценились - а ведь в них было ни много ни мало более полумиллиарда долларов. Дивэйни, который, по его собственной оценке, лично потерял 100 миллионов долларов, продал сорокатрехметровую яхту Positive Carry, самолет «Гольфстрим», рядом с которым он заставил нас снять его для обложки, и многие из домов на Ки-Бискейн. «Мы выставили на рынок много недвижимости - моего тестя, тещи, свояченицы, моей матери», - рассказал Дивэйни газете Miami Herald. Впрочем, особняк, где снимался фильм «Лицо со шрамом», остался у него: страдания в мире хедж-фондов имеют свои пределы.

В 2008 году закрылся 1471 хедж-фонд, и в 2009-м каждую неделю к ним присоединялись десятки новых. Многие, как и Doubledown, потеряли доступ к кредитным ресурсам и быстро загнулись. Еще больше фондов попросту остались без денег - инвесторы вывели все средства, и им больше не с чем было работать. Тем же, кто хотел продолжать играть с деньгами других людей, приходилось сбавлять цену. Если до сих пор схема вознаграждения «2 и 20» была столь же священна, как минимальные чаевые в 15 процентов в нью-йоркском ресторане, то теперь фонды были открыты для переговоров.

В фондах прямых инвестиций ситуация обстояла несколько лучше: хотя они страдали от тех же проблем, у них была возможность пересидеть кризис, так как обычно их инвесторы вкладывают деньги на длительный срок. И тем не менее пояса начали затягивать и здесь. Стив Шварцман, задававший тон в индустрии и в предыдущие годы, и сейчас, получил лишь зарплату в 350 тысяч долларов - и никакого бонуса. И отпраздновал день рождения в домашней обстановке (теперь предпочтение отдавалось отсутствию публичности). «Конечно, я бы не хотел этого делать и становиться, знаете ли, своего рода символом того времени, - сказал он на конференции в Нью-

Йорке про ту бесшабашную гулянку, которую устроил в 2007 году и которая теперь стала притчей во языцех. - Кто бы хотел такого? Никто».

За несколько месяцев частный самолет превратился из символа крутизны в воплощение зла нулевых. Когда генеральные директора детройтской «большой тройки»\* имели наглость прилететь в Вашингтон на частных самолетах, чтобы просить конгресс о выделении бюджетных денег на спасение их компаний, разъяренные парламентарии чуть ли не сровняли их с землей. Домой они отправились коммерческими рейсами.

Правительства по всему миру энергично брались за дело. По совпадению в тот же день, когда я сообщил сотрудникам о прекращении нашей деятельности, Ави Боджани, издатель Dealmaker в Дубае, проинформировал нас о приостановке операций на Ближнем Востоке. «Продажи рекламы практически остановились... к огромному сожалению», - писал он. Это было как в историях о близнецах, разделенных при рождении и умерших в один день. Через несколько месяцев этот бесплодный клочок земли, который на основании постулатов о свободе торговли и рынков был превращен в Изумрудный город, фактически обанкротился\*\*. Спасать его пришлось соседнему эмирату Абу-Даби, который за предшествующие годы бума накопил огромные деньги от продажи нефти.

Дубаю еще повезло в сравнении с Теркс и Кайкос. Во время нашего последнего общения незадолго до того, как мы прикрыли лавочку, правительство Мизика попросило нас повторить чемпионат Уолл-стрит по боксу в 2009 году, но с некоторыми изменениями. Предлагалось провести его у них: американская команда должна была сражаться против британской на ринге, возведенном прямо на пляже. Но уже через месяц британский губернатор Ричард Тоуэр объявил о временном прекращении работы правительства, а через неделю Мизик ушел в отставку. «Это равносильно реколонизации», - пожаловался он. К августу архипелаг был возвращен под прямое управление Великобритании, деятельность парламента

\* Три крупнейшие автомобильные компании США, штаб-квартиры которых расположены в Детройте: General Motors, Ford Motor и Chrysler.

\*\* В ноябре 2009 года правительство Дубая попросило международных кредиторов отсрочить на полгода выплаты по долгам государственной инвестиционной компании Dubai World (долги эмирата и госкомпаний составляли 80 миллиардов долларов, из них 59 миллиардов приходилось на Dubai World). О реструктуризации задолженности правительству и Dubai World удалось окончательно договориться с кредиторами осенью 2010 года.

приостановлена на два года. Сам Мизик бежал в Доминиканскую Республику.

Первый же спонсор чемпионата, Extell, пережила кризис несравнимо лучше многих других нью-йоркских девелоперов, хоть и отменила свой турнир Уолл-стрит по боксу. Гэри Барнетт и Рэйзи Хаас достроили все дома, которые мы помогли им прорекламирровать, и даже заложили фундамент под несколько новых. Они так и не перечислили деньги благотворительным организациям, из-за чего те очень пострадали. Фонд «Дети вторника», помогавший детям, оставшимся сиротами в результате теракта 11 сентября, должен был получить основную сумму собранных на первом чемпионате средств. В результате кризиса объем пожертвований в фонд сильно сократился - вместе с состояниями его основных доноров. Кармин Кальцонетти, покинувший Уолл-стрит, чтобы стать президентом фонда, был вынужден уволить восемь сотрудников, а затем и оставить свой пост.

Если бы Extell, как и обещала, перечислила деньги, Кальцонетти смог бы получить зарплату и продолжить работу.

«Это сильно ударило по нам, - говорит он, - ведь мы заложили эти средства в бюджет».

Что касается Doubledown, то наш вклад в крах журнальной отрасли был весьма скромным: всего 5 изданий из более 400 закрытых в 2009 году. Среди них были такие корифеи, как Gourmet, символы американской культуры вроде Vibe и молодые издания типа Conde Nast Portfolio; на этот еще один гляцевый журнал и веб-сайт о бизнесе Conde Nast угрожал более 100 миллионов долларов, в семь раз больше, чем мы потратили на все наши продукты.

Монстры журнального бизнеса класса люкс, Modern Luxury и Niche Media, которых мы стремились превзойти, быстро став крупной компанией, поменяли владельцев, но все равно находились в шатком положении. Прадедушке журналов о роскошной жизни, Robb Report, приходилось сокращать количество страниц в течение всего 2008 года, а в 2009-м его журналы уменьшились в объеме еще на 24 процента. Если бы Билл Кертис принял одно из наших предложений о покупке Robb Report за 200 с лишним миллионов долларов, будь то через фонд прямых инвестиций или SPAC-компанию, его с полным правом можно было бы превозносить как организатора величайшей медиасделки после Джима Даннинга.

«Сейчас ему и четверти этой суммы не получить», - говорит человек, знакомый с компанией и ситуацией на рынке.

Что касается SPAC-компаний, Джима Даннинга в Китае ждал успех: он купил предприятие по выпуску керамических изделий. (Забавно: Джим также стал председателем совета директоров Freedom Communications, которая финансировала мой прошлый журнал P. O. V., а теперь обанкротилась.) Между тем незадолго до подачи документов на банкротство Doubledown мне позвонил один банкир, думавший, что нашел для нас спасительный выход.

- Вы знаете, что такое SPAC-компания? - спросил он.

- Конечно, - ответил я и расхохотался.

- Есть одна, и она идеально вам подходит. У них есть сотня миллионов долларов, чтобы вложить в медиакомпанию, и у них заканчивается время. Если они немедленно не проведут сделку, им придется вернуть деньги инвесторам.

- Эта компания называется Santa Monica Media? - спросил я, имея в виду наших партнеров в сделке по покупке Robb Report.

- Да, - удивленно ответил он. - А откуда вы знаете?

**\$\$\$**

Я начал водить старшую дочь, Сабрину, в детский сад; до сих пор я не мог себе этого позволить. Каждая группа там называлась по имени какой-нибудь птицы. Ее группа, «Голубая сойка», в тот день давала открытый урок, который готовили несколько недель. В классе была выстроена декорация города: ресторан, больница, салон красоты.

Сабрина, которой скоро должно было исполниться пять, была почтальоном: у нее был столик, огромная коробка с конвертами и печати. Взяв конверт, она написала мне письмо: нацарапала большими, неровными буквами «П-А-П-А», поставила печать и «доставила» его мне. С гордостью «читая» письмо, я увидел обратный адрес на конверте: Refco. Кто-то из родителей, видимо тоже потеряв работу в нулевые, забрал эту коробку с конвертами себе. Так, наверное, впервые в жизни плоды деятельности компании Фила Беннетта пошли на доброе дело.



Подобные показательные случайности происходили чуть ли не каждый день. Я же в конце десятилетия старался приспособиться к жизни простых смертных, не связанных с бонусами и дорогими игрушками.

Я теперь четко видел влияние Уолл-стрит и мира роскоши. В какой-то степени эти вещи стали существенной частью нашей культуры. Наверное, это было неизбежно.

Хотя, с технической точки зрения, я был безработным, мне приходилось разбираться с иском от арендодателя и отвечать на вопросы внешнего управляющего, который пытался продать активы компании.

Я снова стал заниматься некоторыми вещами, которые любил делать до того, как завяз в болоте Уолл-стрит; после зимы, длившейся с 11 сентября 2001 года, наступила оттепель. Хотя в течение десятилетия я встречался с потрясающими людьми и делал потрясающие вещи, цена этого оказалась крайне высока - я сам. В школьном альбоме все старшеклассники рядом с фотографией писали какую-нибудь цитату. Я выбрал слова

Уильяма Пенна\*: «Я лишь единственный раз пройду по жизни. И поэтому, если я могу проявить доброту или сделать что-то хорошее какому-либо человеку, пусть я сделаю это сейчас, не откладывая и не пренебрегая этим, потому что больше я не пройду по этому пути». В нулевые я только понимал, что пройду по жизни один раз, но не придерживался ни одного из изложенных здесь принципов. Иногда должен произойти какой-то невероятный катаклизм, чтобы осознать самое важное в жизни. А чтобы понять ничтожность денег, нужно их лишиться.

Помимо того, что я стал проводить время с детьми, я снова начал писать о еде. Мы с женой стали ходить в кино. И я пошел на первый матч сезона на новом стадионе New York Yankees. Старый был одним из моих любимейших мест в мире (его фотография 1922 года остается, возможно, самой ценной из имеющихся у меня вещей): он был полон грации, элегантности и привидений. Новый стадион совершенно чудовищен: это торговый центр стоимостью 1 миллиард долларов с площадкой для

\* Уильям Пенн (1644-1718) - английский предприниматель, философ, государственный деятель. Получил от британской короны под управление земли в Северной Америке, превратил колонию в провинцию Пенсильвания, названную по собственному имени, где создал первую Генеральную ассамблею. Призывал к объединению всех английских колоний в союз, который впоследствии стал Соединенными Штатами Америки; почитается как один из отцов-основателей государства. Демократические принципы, изложенные им в Своде управления Пенсильвании, вдохновляли авторов Конституции США.

бейсбола. Гуляя по нему, я увидел на первом этаже магазин - кого бы вы думали? - Питера Макса! Вокруг него собралась большая толпа, а он болтал без умолку и пожимал руки, выискивая, без сомнения, новую мишень. На какое-то мгновение я задумался, не войти ли, но сказать ему мне было нечего. И я пошел дальше.

Но Питер не собирался так легко уходить из моей жизни. В августе мы всей семьей отправились в первый за долгие годы отпуск, когда у меня не звонил телефон. Это был недельный круиз на теплоходе вокруг Аляски - награда за второе место на состоявшемся два года назад турнире по покеру среди управляющих хедж-фондами и одна из немногих осязаемых вещей, оставшихся от пяти лет в Doubledown. Однажды мы вернулись с ужина в каюту и вместе с расписанием на следующий день обнаружили на подушке купон на скидку в 1 тысячу долларов при покупке картины Питера Макса.

Экипажи теплоходов и художники зарабатывают огромные деньги на продаже во время круизов произведений искусства. Наш корабль «Морская серенада» был набит литографиями известных (Дали) и оригинальными работами убогих (Томас Кинкейд\*) художников, включая полтора десятка Питеров Максов, от цветов до статуй Свободы, вышедших из-под штамповочного пресса на фабрике умпа-лумпов.

«Добро пожаловать в мир Питера Макса, - провозгласил бритоголовый аукционист в бежевом костюме-тройке, - по моему мнению, одного из самых значительных художников нашего времени».

Вынесли одно из сердец, которые Питер так любил рисовать. Его цена, сообщил аукционист, - 12 300 долларов, но - только для нас - он начнет торги с 9 тысяч. Результат был такой же, как на аукционе в долине Напа. Покупателей не нашлось.

«Бурные аплодисменты Питеру Максусу!» - прокричал аукционист, пытаясь сохранить лицо, пока его помощники относили картину в загатник.

А в сентябре на моем телефоне высветилось имя, которое не появлялось там около года: Питер Макс, чей номер заканчивался на два ноля. С тех пор как я его видел на стадионе, желания с ним разговаривать у меня не прибавилось. Не дождавись ответа, он оставил сообщение: «Хей, Рэндалл, это твой старый приятель Питер Макс. Звоню сказать: привет. Я

\* Томас Кинкейд (р. 1958) - американский художник, отличается распространением печатных репродукций своих работ, в частности его картины часто встречаются на пазлах. Искусство Кинкейда часто критикуется за китч и коммерческую направленность.

знаю, ты больше не ведешь компанию, бла-бла-бла. Позвони мне. У меня куча отличных идей. Может, заработаем немного денег. Тебе ничего не придется вкладывать, все идет от меня. Я лишь хотел убедиться, что у тебя все в порядке. Не стесняйся. Позвони. Правда, я правду говорю. Не стесняйся. Вот увидишь, все выйдет хорошо. Это лишь телефонный звонок, и у меня есть несколько отличных идей, мы можем вместе заработать. На том, что я сейчас делаю. Тебе это должно понравиться. Позвонишь мне, о'кей? Пожалуйста».

Предпочитая свое нынешнее «бла-бла-бла»-состояние, я ему не перезвонил. И даже не вспоминал о нем до октября, когда снова пришел на стадион на второй матч Мировой серии. Фланируя по вестибюлю и пытаюсь отыскать место получше моего традиционного обиталища на верхнем ярусе, я заметил, что магазина Питера Макса на прежнем месте нет.

Летом его изгнали. Как мне рассказали позже - за то, что отказался подписать договор.

\$\$\$

«Хей, Рэндалл, это Ленни. - Знакомый голос оставил мне на голосовой почте сообщение ночью в середине апреля, сделав паузу, прежде чем задумчиво добавить «Дайкстра» - на тот невероятный случай, если я забыл его. - Сейчас, не знаю, где-то одиннадцать. Хочу поговорить о паре вещей, которые могут быть тебе интересны. Свяжись со мной». Он оставил два номера: свой старый мобильный и один из его вечно меняющихся номеров: «Звони в любое время».

Я не перезвонил. Я хотел забыть об этом и жить дальше. Через несколько недель он оставил еще одно сообщение, а-ля Питер Макс: «У меня есть идея, как нам поработать вместе».

Ленни пропустил назначенный судом платеж 200 тысяч долларов в пользу Doubledown, который помог бы погасить задолженность перед многими людьми. До этого он, вопреки всякой логике, пытался с нами судиться, беззастенчиво врал про нас и угрожал - и вот теперь спокойно звонил и предлагал вместе поработать. Похоже, обман как образ жизни предполагает, что люди готовы охотно тебе довериться. По крайней мере, если ты хоть немного знаменит.

С конца 2008 года в новостных сообщениях доминировал еще один профессиональный обманщик. Каждый раз, как мы составляли рейтинг Trader Monthly 100, всплывало имя Бернарда Мэдоффа. К чести финансового

редактора Рича Блейка, он никогда не включал его в список. Известно было, что Мэдофф получает свой доход в размере 10-12 процентов от инвестиций (ни больше ни меньше, вне зависимости от того, что творилось на рынках), и пахло это плохо. Десятилетие все более и более отъявленных финансовых мерзавцев завершилось появлением нового короля: Мэдофф украл у своих инвесторов 18 миллиардов долларов. Но если прочие жулики хотя бы скрывали свои убытки с помощью электронной торговли, Мэдофф даже не утруждал себя проведением сделок. Вместо этого он использовал свои фиктивные результаты для привлечения новых инвесторов, деньги которых тратил на себя или выплату тем, кто забирал средства. Классическая финансовая пирамида\*.

Как и Мэдофф, Ленни утверждал, что никогда не несет убытков, и продавал инвестиционные бюллетени с посулами, что его рекомендации позволяют заработать вне зависимости от ситуации на рынке. В апреле, спустя целый год после того, как наш иск поставил под сомнение его мастерство трейдера, через восемь месяцев после того, как ему заплатили за рекламу компании AVT и ее акций, и полгода после того, как Forbes методично разъяснил, что большинство рекомендаций Ленни попросту копировал у другого трейдера, TheStreet.com наконец-то убрал с сайта его колонку и перестал продавать его бюллетень «Гвоздь говорит». Ничуть не смутившись, Ленни тут же запустил новый бюллетень, «Инвестиции Гвоздя», и стал толкать его мне и всем остальным, чья электронная почта была у него в адресной книге. «Мой результат сейчас: 106 (побед) и 0 (убытков)», - объявлял он.

Как и Мэдофф, Ленни всегда находил очередного простачка, который давал ему деньги. Правда, поступали они все в меньших и меньших количествах. Он таки продал вексель на автомойки за 13 миллионов долларов, которые тут же ушли на оплату второй закладной по дому Гретцки и других долгов. Но ему удалось получить у одного фонда прямых инвестиций кредит в 850 тысяч долларов под залог дома (на котором висела еще первая закладная на 12 миллионов долларов).

В декабре 2008 года Бернард Мэдофф рассказал сыновьям, что вся его инвестиционная деятельность, которой он занимался с конца 1970-х годов, есть не что иное, как финансовая пирамида. По его словам, он обманул клиентов на 50 миллиардов долларов. Сыновья сообщили об этом властям. Первичный анализ документов компании Bernard L. Madoff Investment Securities показал, что инвесторов информировали о том, что под его управлением находится 65 миллиардов долларов. Назначенный судом попечителем жертв пирамиды Ирвинг Пикард стал заниматься сбором информации о вложениях и возвратом средств пострадавшим инвесторам; по его данным, их потери не превышают 19,6 миллиарда. 29 июня 2009 года Мэдофф был приговорен к 150 годам тюремного заключения.

Затем его литературный агент одолжил ему 250 тысяч долларов при условии, что через полгода Ленни вернет 300 тысяч.

Были еще кредиты на финансирование его привычки летать частным самолетом. Один из пилотов взял кредит в 7 тысяч долларов для оплаты топлива, так как, по его утверждению, в противном случае Ленни грозил его уволить. Бортпроводница дала еще 10 600 долларов, но он все равно уволил ее, когда она отказалась взять для него еще 30 тысяч. Фоторедактор Players Club, который Ленни теперь издавал самостоятельно и нерегулярно, тоже положил ему на кредитную карту 18 тысяч долларов в оплату авиатоплива, за что Ленни пообещал ему вернуть (и не вернул) 23 тысячи. Гвоздь даже позвонил давно забытой им матери, разбудив ее в 6 часов утра. «Он позвонил, крича маме, что ему надо добраться домой и что он в Кливленде, штат Огайо, - рассказывал его брат Кевин корреспонденту ESPN Майку Фишу. - Он просил маму перечислить ему с кредитки 23 штуки. Надо быть больным на голову, чтобы так поступать». Но она перечислила, и Ленни улетел из Кливленда на частном самолете, как и привык.

Но в конечном итоге, как и у Мэдоффа, его деньги закончились. Финансовая пирамида - самая самоубийственная из афер. Ник Лисон, Жером Кервьель и прочие жулики, по крайней мере, сохраняли надежду, что смогут с помощью новых сделок вытащить себя из убытков. Финансовая же пирамида непременно рухнет, когда пересыхает ограниченный поток богатых и доверчивых. У Ленни перестали принимать чеки. С ноября 2008 по апрель 2009 года 18 человек подали на него в суд, утверждая, что он должен им денег. В феврале у него отобрали «Гольфстрим». Затем он лишился «майбаха» и «роллс-ройса-фантома». В апреле, как раз, когда он звонил мне, его жена Терри подала на развод после 23 лет замужества. Его реакция была такой же, как за год до этого, когда он начал судебный процесс против меня. Говорят, он оставил ей на автоответчике такое сообщение: «С этого момента все будет плохо. Война вот-вот начнется, и я буду играть... грязно!» Впоследствии суд передал Терри права на его бейсбольную пенсию - последний источник средств к существованию, защищать который предполагалось с помощью финансового плана, разработанного Ленни в Клубе игроков.

Тем временем последние активы Гвоздя, два его дома, были реквизированы кредиторами. В июле, за день до того, как дом Гретцки должен был быть продан на аукционе, Дайкстра подал заявление о

персональном банкротстве. В нем были указаны обязательства на 31 миллион долларов и активы на 50 тысяч долларов.

Заявление было по «хорошей», 11-й главе, но суд не предоставил Ленни защиты от кредиторов и быстро переквалифицировал дело по 7-й главе, предполагавшей, как и в случае с *Doubledown*, ликвидацию всех активов. Тут Гвоздь и вовсе пошел вразнос. Он утверждал, что стал жертвой «банковского мошенничества», что ему навязывали кредиты, которые он не хотел брать. Он также взломал в доме Гретцки половое покрытие до арматуры, пытаясь доказать, что там был потоп. Когда туда пришли люди из компании, которую суд назначил управлять имуществом, они увидели, что он «завален пустыми пивными бутылками, мусором, собачьими экскрементами и прочими неприличными предметами». Задний двор был залит канализационными стоками.

Дайкстре был запрещен доступ в оба дома. Страховой полис давал ему возможность временно арендовать жилье, но Терри, от собственного лица и лица их тринадцатилетнего сына, потребовала обратить взыскание и на полис. Гвоздь был раздавлен. Ему негде было жить. В одном небольшом модном отеле его спустили с лестницы, так как он не смог оплатить счет на 2500 долларов. Спал он в офисе в ангаре, который когда-то арендовал для отобранного ныне самолета «Гольфстрим», пока его не выставили за неуплату аренды. После чего единственным его жильем стал автомобиль, откуда он по необходимости навевывался в вестибюли отелей. «Я не хочу быть грубым, но где мне прикажете срать?» - объяснял он CNBC.

«Такова реальность, - пророчески писал Ленни годом ранее в четырехстраничном манифесте, который возвещал о выходе эффектного первого номера *Players Club*. - Игроки, выигравшие чемпионские кольца, оказываются под мостами». Гвоздь, чье кольцо служило напоминанием о легендарной победе *New York Mets* в 1986 году над *Boston Red Sox*, теперь жил под мостами, если ему удавалось там припарковать машину.

Гвоздь мог часами говорить об этом кольце, представлять, как он с волнением будет надевать его на пальцы своим детям. Он держал его в сейфе и доставал, когда плохо себя чувствовал: так испуганный ребенок кутается в одеяльце. Во время одного из приездов в Нью-Йорк он захватил кольцо, чтобы показать мне. Оно выглядело как медный сустав пальца. По периметру бежали золотые буквы ЧЕМПИОНЫ МИРОВОЙ СЕРИИ, круглый бриллиант был помещен в золотую оправу в форме бейсбольного поля,

расположенную на синем фоне. Сбоку было его имя: ДАЙКСТРА - над логотипом Mets.

Поскольку кольцо в представлении Ленни символизировало успех и безопасность, он уговорил нас проиллюстрировать им его написанное эссе, а точнее, хвалебную песнь сложным пенсионным продуктам AIG. На первой фотографии размером во всю полосу было само кольцо в футляре красного дерева. Затем были показаны пустой футляр и кольцо на пальце Ленни: это должно было символизировать два финансовых пути, которые мог выбрать игрок. Под картинкой с пустым футляром Ленни возвещал - толстыми, жирными буквами: «Вы видите, почему я расстраиваюсь, слыша о спортсменах - чемпионах! - которые были вынуждены заложить свои кольца или продать их с аукциона, потому что они финансово не подготовились к жизни после ухода из большого спорта».

В конце года где-то в недрах Интернета я наткнулся на странный видеоролик. Это был отрывок из токийской новостной программы о «рецессии, которая случается в Америке раз в столетие». Корреспондент, японец лет сорока в синих джинсах и белой рубашке, ходит по Родео-Драйв в Беверли-Хиллз, указывая на бесконечные вывески «Сдается». Затем заходит в ломбард с неоновой вывеской «Выкуп и кредиты» в окне.

«Я имею дело со множеством актеров и звезд», - говорит корреспонденту Йосси Дина, в прошлом израильский спецназовец, а ныне - «ростовщик для богатых и знаменитых». Он проводит съемочную группу в камеру хранения, где показывает вызывающе яркие часы от компании Jacob and Co., которая спонсировала наш второй чемпионат по боксу, пока ее владелец сидел в федеральной тюрьме. «Посмотрите на эти часы, - говорит Дина. - Они стоят 225 тысяч долларов. Я дал за них в кредит 25 тысяч».

Когда японская группа, продолжая снимать, возвращается к прилавку, в ломбард входит грузный человек в когда-то белой рубашке для гольфа. Это Гвоздь.

«В мире только одно такое», - говорит Ленни, протягивая Дине футляр красного дерева, который мы снимали для Players Club. Затем, чуть смущенно, он поворачивается к корреспонденту, пожимает ему руку: «Я Ленни Дайкстра. Я играл в бейсбол».

Дина, склонив мускулистую, бритую голову, открывает футляр и достает кольцо Ленни за победу в Мировой серии: золотые буквы, синий фон, бриллиант на бейсбольном поле.

«Это за что?» - едва слышно спрашивает Дина, пока японец продолжает бормотать в камеру.

«1986-й, Мировая серия».

«Это в Бостоне?»

«Точно, - отвечает Ленни, после чего нервно говорит в камеру: - Я прихожу сюда, потому что это сокровища моей жизни. Прихожу, потому что доверяю ему».

«Банки больше не дают кредиты этим людям, - говорит Дина, разглядывая кольцо. - И они это знают».

Ростовщик скрывается в подвале с кольцом Ленни, и ведущая в Токио завершает сюжет, повторяя слова Дины о том, что он уверен: владельцы «вернутся и выкупят свои вещи, когда ситуация в экономике улучшится».

Но к концу нулевых ситуация не улучшилась. А Ленни так и не вернулся за кольцом. Дина передал его компании из Далласа, занимающейся реализацией имущества. В октябре кольцо было продано с аукциона за 56 752 доллара.

\$\$\$

Это еще неплохая сумма за кольцо, ведь рынок бейсбольных сувениров и памятных вещей, рынок американской ностальгии, превосходит все мыслимые размеры. А сколько, например, стоят медиаактивы, с которыми в наибольшей степени ассоциируется слоган десятилетия на Уолл-стрит, - «Увидь, добудь, потрать»? Как выясняется, почти ничего. И то, что наша компания издавала вполне осязаемые печатные журналы, ничуть не помогло: даже такие монстры, как Reader's Digest (объявил о банкротстве) и BusinessWeek (фактически отдан задарма), больше ничего не стоили. Месяцы шли, ситуация в медиабизнесе ухудшалась. Внешний управляющий Doubledown провел в августе аукцион, установив за каждый из основных активов шестизначную минимальную цену. Не поступило ни одной заявки. В конце концов небольшая компания по изданию информационных бюллетеней приобрела бренды, списки рассылки, тексты и все прочее, что мы создали в течение пяти долгих лет. За сколько? 55 тысяч долларов. К концу нулевых Doubledown Media, получившая в 2008 году 12 миллионов долларов выручки, стоила даже меньше, чем кольцо Ленни Дайкстры за победу в Мировой серии.



Было крайне мучительно просматривать списки людей, которым мы должны были денег и которые могли рассчитывать на их возврат в случае успешной продажи активов. Я связался со многими из них - послушать, объяснить, извиниться. Многие утешали меня и вели себя великодушно, хотя совсем не обязаны были это делать. («Мы очень ценим, что вы принесли нам извинения, хотя и не должны были это делать, - написал Барт Кодд, управляющий агентством по поиску сотрудников творческих специальностей, которому мы задолжали 20 тысяч долларов. - В конечном итоге главное, что имеет значение, - дружба и доверие».) Практически все инвесторы высказывали сочувствие, а не осуждение. («Жаль, что так получилось, - написал Чип Блок, присутствовавший вместе с Джимом на том ужине, где я познакомился с Мартой Стюарт. - Это настоящая катастрофа».) Около десятка бывших сотрудников, в основном тех, кто уже не работал в Doubledown, когда она пошла ко дну, звонили мне со словами утешения и благодарности за предоставленные возможности.

Но многие были разозлены, особенно те, кто не получил последнюю зарплату и сразу после этого оказался выброшен на рынок труда, где уже пытались найти работу миллионы других уволенных американцев. Таких было более дюжины.

«Все чувствовали себя брошенными, эмоции били через край, людей охватил страх, - вспоминает управляющий редактор группы Брайан Доусон. - Все пытались найти виновного, и ты был самой подходящей кандидатурой».

Поползли слухи о моей нечистоплотности. «Ты был главным, - говорит редактор Тай Уэнгер, работавший в Doubledown со дня основания. - Поэтому люди начали говорить что-то типа: вы не думаете, что Рэндалл вывел деньги из компании?»

К сожалению, я не воспринял уроки Уолл-стрит серьезно. И вот печальный финансовый итог моей деятельности: 233 тысячи долларов на четыре выплаты зарплаты в первые годы нашей работы; заем компании на 50 тысяч летом 2008 года; 115 тысяч, которые я занял у матери; и, наконец, как кошмарный сон, который никак не закончится, - деньги за аренду, которые я направил на зарплату своим сотрудникам. В конце концов, потратив на адвоката 20 тысяч долларов, я заключил с арендодателем мировое соглашение и заплатил 110 тысяч. В общей сложности я потерял почти 530 тысяч долларов. Для меня такое количество нулей было чрезмерным. В абсолютных цифрах больше потеряли лишь Джим и Магнус,

но в относительных (по сравнению с личным состоянием) никто не мог со мной сравниться.

Но именно так и должна работать система. Когда финансовая индустрия еще действовала должным образом, выполняя функцию кровеносной системы капитализма и предоставляя возможность сделать хорошо оплачиваемую карьеру, а не была абсурдным казино, побуждающим к опасным, системным рискам, инвестиционные банки и брокерские компании были партнерствами, а не открытыми акционерными обществами. Партнеры рисковали собственным капиталом (даже те, кто управлял деньгами других людей, инвестировали вместе с ними) и, оценивая риск и доходность, принимали решения исходя из общих интересов компании. Да, я потерял более полумиллиона долларов, но, рискнув всем, чем только можно, я приобрел душевное спокойствие, пусть и ужасно дорогой ценой. Может быть, в этом был урок для Уолл-стрит.

Но затем случилось кое-что неожиданное - по крайней мере, для меня. После того как правительство предоставило триллионы долларов на спасение финансовой системы и гарантии для Уолл-стрит, мне попались на глаза прогнозы по бонусам за 2009 год. Они были лучше, чем в 2008 году, что, конечно, неудивительно, ибо тот год был воистину ужасным. Но они были лучше и чем в докризисном 2007 году. Лучше, чем когда-либо, - это был новый рекорд. Снова поиграв с деньгами других людей, на этот раз налогоплательщиков, Уолл-стрит вернулась к тому, что считала нормой.

За исключением одной детали. В августе, после того как Goldman Sachs получил рекордную в своей истории прибыль за второй квартал, генеральный директор инвестбанка Ллойд Бланкфейн разослал сотрудникам компании предупреждение: никаких трат, которые привлекали бы внимание. Ни полетов на частных самолетах, ни «майбахов», ни Johnnie Walker Blue, ни часов Panerai. Мародерство будет продолжаться, но можно было надеяться, что на этот раз никто этого не заметит. Да и не было больше в мире Trader Monthly и Dealmaker.

Я не мог не вспомнить Ника Каррауэя, рассказчика романа «Великий Гэтсби», великолепно описывающего последний «позолоченный век»\*. Ник приезжает в Нью-Йорк, чтобы работать на рынке облигаций. Он становится

\* Имеются в виду «ревушие двадцатые» XX века.

свидетелем разврата и разрушения, от которых в конечном итоге ровным счетом ничего не меняется. И в финале романа герой оставляет город, размышляя о человеческих существах, которые «ломали вещи и людей, а потом убегали и прятались за свои деньги, свою всепоглощающую беспечность или еще что-то, на чем держался их союз, предоставляя другим убирать за ними»\*.

Ник, к его чести, покинул тот мир. Меня из него выбросило. Как бы то ни было, пока другие разгребали гигантские завалы, игра продолжалась, и не видно ей было ни конца, ни края.

\* Цит. по: Фицджеральд Скотт Ф. Великий Гэтсби. Последний магнат / Пер. Е. Калашниковой. М.: Художественная литература, 1990.

Лейн Рэндалл

НУЛЕВЫЕ,  
или Десять лет безумия  
Уолл-стрит глазами очевидца

Перевод *М. Оверченко*  
Редактор *С. Петров*  
Корректор *М. Смирнова*  
Компьютерная верстка *О. Ким*  
Дизайн обложки *Д. Рожкова*

Подписано в печать 28.06.2011. Формат 70X 100/16.  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Усл. п. л. 28,38. Тираж 3 000 экз. Заказ № 1489.

ООО «Юнайтед Пресс»  
127018, г. Москва, ул. Полковая, д. 3, стр. 1  
Тел. (495) 232-1799  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru), [alpina@imedia.ru](mailto:alpina@imedia.ru)

Отпечатано в ОАО «Типография “Новости”»  
105005, Москва, ул. Фр. Энгельса, д. 46



**Р**эндалл Лейн (Randall Lane), американский журналист, издатель и главный редактор журналов *Trader Monthly*, *Dealmaker*, *Cigar Report*, *Private Air*. Возглавлял вашингтонское бюро *Forbes*, выпускал журналы *P.O.V.* и *PI*. Благодаря *Trader Monthly* сумел добиться авторитета среди трейдеров и изучить жизнь американской финансовой элиты изнутри.



Поглощая еду, запивая ее водкой, бросая деньги на дорогие удовольствия, обитатели Уолл-стрит – вершина гигантской финансовой пирамиды, воздвигнутой в нашей стране, – отрывались по полной. Если судить по почти первобытным выкрикам, наши гости в смокингах от Armani и костюмах от Vivionn явились сюда за тем, что в большей степени отвечало их натуре, чем стейки и водка. Они жаждали крови. И лучше всего, если это будет кровь тех, кто зарабатывает больше них. – «Голдман»... са-асёт! – в унисон ревели толпа. – «Голдман»... СА-АСЁТ!

Многочисленные бонусы, дорогие квартиры, частные самолеты, роскошные автомобили, невероятные гамбургеры с сусальным золотом и бесконечные кредиты, кредиты – вот какими запомнил «нулевые» Рэндалл Лейн. В этой «книге-катастрофе» бывший издатель журнала для трейдеров подводит десятилетие неутешительный итог. Нулевые – это не просто годы с двумя нулями посередине, но и огромные суммы денег со множеством нулей, и мыльные пузыри на рынках, и люди – дурые миллионеры, на поверку оказавшиеся ничтожествами, не имеющими за душой ничего, кроме привычки к богатству и трате. И хотя издательство было погребено под обломками рушащихся в кризисе компаний, Лейну повезло: он сумел сохранить трезвый взгляд, общался с обезумевшими от кредитной лихорадки партнерами и клиентами. А значит, повезло и вам: вы держите в руках яркую и захватывающую историю недавно завершившегося десятилетия.

Издатель: Альпина, www.alpina.ru  
ISBN 978-5-17-002602-0  
Цена: 500 руб. КТК 0005

**АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС**  
Телефон: (495) 232 1799  
alpina@media.ru  
Книжный интернет-магазин:  
www.alpina.ru

Специально для [www.koob.ru](http://www.koob.ru)