

ЧЬИ ВЫ, ПАРНИ, БУДЕТЕ?

1 октября 1985 г., спустя несколько недель после переговоров в Links Club, на которых было достигнуто соглашение об освобождении Шварцмана из рук Shearson, Питерсон и Шварцман официально зарегистрировали новую компанию Blackstone Group с Питерсоном в должности председателя и Шварцманом в должности генерального директора. Название было придумано Шварцманом и отражало этнические корни соучредителей, объединив в себе английские эквиваленты слов schwarz, что на немецком языке и идише означает «черный» (black), и peter, что переводится с греческого как «камень» (stone)¹. Они открыли офис на 34-м этаже небоскреба Seagram Building, роскошного творения архитекторов Миса ван дер Роэ и Филипа Джонсона, расположенного на Парк-авеню к северу от Центрального вокзала Нью-Йорка. Их офис отличался аскетизмом: на 280 кв. м они разместили два письменных стола и подержанный стол для переговоров. Помимо них в компании работала секретарь Питерсона².

Начальный капитал оказался столь же скромным: \$400 тыс., по половине от каждого партнера, чтобы было чем оплачивать счета Blackstone, пока компания не начнет приносить доход³. Для обоих это была ничтожная сумма: Питерсон положил в карман больше \$13 млн в виде выходного пособия при увольнении и своей доли при продаже Lehman компании Shearson⁴. Шварцман тоже заработал изрядно (\$6,5 млн) на продаже своего пакета акций Lehman⁵. Но притом что сумма, которую они ставили на Blackstone, была сравнительно невелика, они решили не рисковать большим, поскольку считали: если деньги кончатся прежде, чем компания начнет окупать себя, это будет дурным предзнаменованием для их совместного предприятия.

Такой осторожный подход к риску при вложении денег станет отличительным признаком инвестиционного стиля Blackstone, отчасти позволяющим объяснить, почему компания сумела избежать

опрометчивых и непомерных азартных ставок, которые пустили по миру некоторых ее амбициозных конкурентов.

У Шварцмана и Питерсона сложился свой ритуал: почти каждое утро в 8.30 они встречались в кафетерии бывшего отеля Mayfair на пересечении 65-й улицы и Парк-авеню, где ныне располагается знаменитый ресторан Daniel, и за завтраком разрабатывали планы для своего бизнеса, который частично должен был состоять из консультаций по слияниям и поглощениям, а частично — из бизнеса LBO.

Они не стали копировать схему работы инвестиционных банков или брокерских фирм, которым требовался значительный резерв капитала, чтобы гарантировать выполнение обязательств, взятых перед клиентами, либо преодолеть трудности при потере денег на рынках. «Мы не хотели замораживать много капитала в низкорентабельном бизнесе, — говорит Шварцман. — Мы хотели заниматься бизнесом, где могли либо управлять очень большими активами в расчете на одного сотрудника, либо работать с очень высокой рентабельностью». Консультации по слияниям и поглощениям были, бесспорно, высоко-рентабельным бизнесом — огромные гонорары при очень небольших накладных расходах. Управление фондом LBO также привлекало Шварцмана и Питерсона, поскольку относительно небольшая команда могла курировать значительные объемы активов, зарабатывая соразмерно большие комиссионные за управление вместе с долей участия в прибылях от инвестиций.

Партнеры также планировали заняться смежными направлениями, где можно было бы зарабатывать на комиссиях. С ними они пока не определились, но считали, что смогут привлечь из других ниш финансового мира единомышленников с предпринимательской жилкой, которые извлекут выгоду из такого сотрудничества. Однако у них не было лишних денег, чтобы нанять ведущих специалистов или войти в другие виды бизнеса. И при этом они не хотели делиться собственностью в Blackstone. Воспоминания об ожесточенных распрях между партнерами в Lehman все еще были свежи, и они хотели сохранить абсолютный контроль над своей компанией.

В итоге соучредители решили организовать новое направление деятельности — открыть аффилированные компании, работающие под крышей Blackstone. Чтобы привлечь нужных людей, они предоставляли им щедрые доли в этих компаниях. Именно на такой основе были организованы две самые успешные аффилированные компании Blackstone — одну, специализирующуюся на инвестициях в недвижимость, создал Джон Шрайбер; другую, занимавшуюся инвестированием в облигации, впоследствии выделили в самостоятельную компанию BlackRock, Inc., и ныне она является одной из ведущих в мире компаний по управлению инвестициями, причем до сих пор ею руководит ее основатель Лоренс Финк.

Таково было долгосрочное стратегическое видение соучредителей. Но сейчас перед ними стояла задача найти работу, связанную с консультациями по слияниям и поглощениям, чтобы было чем платить за аренду офиса. На то, чтобы привлечь средства в фонд, который займется покупкой компаний, требовалось время, к тому же первых прибылей от инвестиций можно было ждать только через несколько лет. Пока же Питерсону и Шварцману требовался источник краткосрочного дохода.

Они собирались применять тот же стиль работы в качестве консультантов по слияниям и поглощениям, что и в Lehman. 59-летнему Питерсону, имевшему доступ в кабинеты топ-менеджеров по всей стране, предстояло заинтересовывать их в услугах Blackstone, а 38-летнему Шварцману — осуществлять сделки. При этом надо было стараться устанавливать тесные отношения с руководством, чтобы получить «поток сделок».

Поскольку финансовый мир был расколот на два лагеря волной враждебных поглощений, Питерсон и Шварцман понимали, что им придется сделать выбор. В 1985 г. ответная реакция на рейдерство и деятельность Drexel еще не достигла пика, но им было ясно, чьими союзниками они должны стать в битвах за корпоративный контроль. С первого же дня Blackstone поклялась в своей лояльности менеджменту компаний. «Многие в финансовых и корпоративных кругах относились к Drexel крайне негативно, поскольку рейдеры походили на незваных гостей, желающих во что бы то ни стало остаться на вечеринке, — говорит Шварцман. — Мы были настроены действовать так же, как в Lehman, и не понимали, как можно консультировать компании, а на следующий день, развернувшись, атаковать их. Мы хотели, чтобы корпоративный мир доверял нам».

Но вскоре они обнаружили, что одно дело — стучаться в дверь к клиентам, имея за плечами престиж такого банка, как Lehman, и совсем другое — пытаться найти бизнес для новой компании, о которой никто никогда не слышал.

В течение нескольких месяцев они не могли найти никакой консультативной работы. К тому моменту, когда в начале 1986 г. они взялись за первое дело — проект для корпорации Squibb Beech-Nut, их начальный капитал в \$400 000 сократился до \$213 000. Squibb Beech-Nut заплатила им \$50 000. Гроши по сравнению с гонорарами в Lehman, но для Шварцмана и Питерсона то была словно манна небесная для голодающих. Вскоре после этого Blackstone выполнила еще два поручения, за которые ей заплатили немного больше, — одно для рекламного агентства Backer & Spielvogel, другое для сталелитейной корпорации Armco Steel. «Мы начали отрабатывать наши убытки, — вспоминает Шварцман. — Потоки доходов вынесли нас из забвения».

Взяв старт в апреле 1986 г., консультативный бизнес Blackstone заметно набирал обороты. Но, даже несмотря на рост доходов, компания

продолжала сталкиваться с существующим в корпоративном мире предрасположением против независимых организаций, занимающихся вопросами слияний и поглощений. Даже CSX, которая несколько лет назад благодаря смекалке Шварцмана получила дополнительные \$15 млн при продаже своих газет, чувствовала себя не вполне комфортно, пользуясь услугами Blackstone. CSX дала Blackstone первое крупное поручение, наняв ее для того, чтобы помочь выработать предложение о поглощении транспортной корпорации Sea-Land, искавшей дружественного покупателя после попытки враждебного поглощения со стороны корпоративного рейдера. Но когда дело дошло до подготовки заключения о справедливости цены — оплачиваемого письменного заявления экспертов о том, что сделка является справедливой, председатель совета директоров CSX Хейес Уоткинс обратился к авторитетному инвестиционному банку Salomon Brothers.

Обескураженный таким решением клиента, Шварцман спросил Уоткинса, почему тот не поручил составить это заключение Blackstone, ведь заключения Шварцмана всегда устраивали его, когда были напечатаны на фирменном бланке Lehman. «Я не подумал об этом», — ответил Уоткинс. Тогда Шварцман настоял, чтобы Уоткинс заказал заключения у обоих экспертов. И хотя Blackstone не удалось осуществить эту сделку полностью самостоятельно, она, по крайней мере, добилась обращения с собой на равных с гораздо более авторитетным соперником в лице Salomon Brothers⁶.

Параллельно с продажей консультативных услуг по слияниям и поглощениям партнеры обивали пороги в поисках средств для своего фонда LBO. К тому моменту бизнес LBO перестал быть уделом избранных, и многие другие, включая их бывшего коллегу из Lehman Уоррена Хеллмана, стекались в этот оживившийся сектор инвестиционного мира. Что их туда притягивало, было понятно. Лидер на рынке LBO компания KKR только что выручила \$235 млн — в четыре раза больше, чем вложила, — за телевизионную компанию Golden West из Лос-Анджелеса. Вскоре после этого KKR осуществила свою 27-ю по счету сделку, купив еще более крупную вещательную компанию Storer Communications из Майами за \$2,4 млрд, тем самым установив новый рекорд⁷.

Но если найти клиентов для консультаций по слияниям и поглощениям оказалось гораздо труднее, чем представляли себе Питерсон и Шварцман, то сбор средств для фонда LBO совершенно их деморализовал. Ничто не помогало — ни их былые успехи и репутация опытных банкиров, ни отработанная схема командной работы, применявшаяся ими в Lehman.

Они поставили перед собой крайне амбициозную цель: фонд LBO с капиталом \$1 млрд. KKR, в то время крупнейший оператор таких фондов, управляла чуть менее чем \$2 млрд⁸. Если бы Blackstone достигла

своей цели, она бы сокрушила рекорд по объему привлеченных средств для первичного фонда и заняла третье место после KKR и Forstmann Little по размеру капитала, доступного для инвестирования. Шварцман признает, что этот показатель отчасти представлял собой браваду, но он служил определенной тактической цели. Многие потенциальные инвесторы устанавливали для себя лимиты, запрещавшие им вкладывать в любой отдельно взятый фонд, скажем, более 10% от его капитала. Устанавливая столь высокую общую сумму, Шварцман надеялся тем самым убедить инвесторов увеличить размер взносов.

Кроме того, крупный фонд обеспечил бы Blackstone как генерального партнера высокими комиссиями за управление. Вкладывая деньги, собранные у страховых компаний, пенсионных фондов и других финансовых институтов, и контролируя инвестиции, Blackstone получала бы 1,5% от размера капитала фонда в виде комиссии за управление, или \$15 млн в год, если бы фонд собрал планируемый \$1 млрд.

(Инвесторы фонда, которые становятся партнерами с ограниченной ответственностью, не выписывают чек на всю оговоренную сумму единовременно на начальном этапе, а просто обязуются вносить деньги всякий раз, когда генеральный партнер будет нуждаться в средствах для новых инвестиций и сделает заявку на перевод средств в фонд. Но даже в этом случае генеральный партнер ежегодно взимает с партнеров с ограниченной ответственностью 1,5% комиссии за управление независимо от того, сколько реально было вложено денег. Когда через пять-шесть лет начинается самоликвидация фонда, комиссия за управление существенно снижается.)

Но еще более выгодной для Blackstone должна была стать фиксированная доля вознаграждения. По законам этого бизнеса, фонды прямых инвестиций зарабатывают 20% от прибыли, полученной после продажи активов. Если бы Blackstone привлекла под управление планируемый \$1 млрд и фонд зарабатывал бы в среднем \$250 млн прибыли в год (25%-ную доходность) в течение пяти лет подряд — вполне достижимая планка, — то ее доля составила бы \$50 млн в год, или \$250 млн за пять лет.

Вдобавок ко всему, компании, которые купит Blackstone, должны были возместить ей все затраты на анализ, понесенные ею, прежде чем она приняла решение об инвестировании, а также расходы на сопутствующие банковские и юридические услуги. Также эти компании должны были выплачивать Blackstone вознаграждение как инвестиционному консультанту, т. е. за привилегию находиться в ее собственности.

Более прибыльную схему вознаграждения трудно было представить. Такая структура комиссионных гарантировала, что, если фонд будет достаточно крупным, управляющие станут миллионерами, даже не заработав ни цента для своих инвесторов. И это за счет одной только платы за управление! Если же их инвестиции окажутся успешными

и они получают установленную 20%-ную долю прибыли, то заработают намного больше. Индивидуальные партнеры в успешной компании среднего размера, например в Gibbons, Green, van Amerongen, могли заработать по \$3 млн в хороший год, а такие некоронованные короли бизнеса LBO, как Генри Кравис и Джордж Робертс, курировавшие многомиллиардные фонды, получили каждый на руки по \$25 млн в одном только 1985 г. В то время это в несколько раз превышало заработки генеральных директоров самых престижных инвестиционных банков Уолл-стрит и, в частности, заработок Питерсона, когда он руководил Lehman⁹.

Поиск денег для фонда оказался настоящим испытанием на прочность для Питерсона и Шварцмана. Хотя фонды LBO вызывали немало разговоров и любопытства, большинство управляющих пенсионными фондами считали их слишком рискованными. Немногочисленные инвесторы, которым хватало смелости вложить деньги в фонды LBO, предпочитали иметь дело с проверенными компаниями, такими как KKR, Forstmann Little и Clayton Dubilier & Rice. И преодолеть это предубеждение было не под силу даже такому гранду Уолл-стрит, как Пит Питерсон.

«Проблема заключалась в том, что у многих управляющих пенсионными фондами имелись финансовые советники, которые первым делом спрашивали нас: “А каковы ваши прошлые достижения?” — вспоминает Питерсон. — Разумеется, у нас их не было. Нам должны были поверить, вот и все. Это было одним из самых трудных дел в моей жизни»¹⁰.

Вскоре после открытия Blackstone соучредители подготовили рекламное письмо на двух страницах с изложением своего бизнес-плана и разослали его сотням руководителей компаний, включая давних клиентов Lehman. И стали ждать, ждать, ждать... «Мы с Питом рассчитывали, что бизнесмены к нам хлынут толпой, но, разумеется, этого не произошло, — говорит Шварцман. — Мы получили несколько вежливых ответов с благодарностью за предложение. И все».

Поездки в поисках потенциальных инвесторов часто не приносили результата. С компаньонами обращались высокомерно, иногда даже грубо. Однажды Шварцман, который организовывал поездки, уговорил Питерсона отправиться вместе с ним на встречу в пенсионный фонд компании Delta Airlines в Атланте. Стояла душная жара. Таксист высадил их не в том месте, и последние полмили до офиса им пришлось идти пешком. Питерсон, обремененный чемоданом, портфелем и костюмом в чехле, истекал потом, когда они добрались до места. Их встретили двое сотрудников пенсионного фонда, проводили в комнату в цокольном этаже и предложили кофе, после чего попросили бросить монетку в копилку на кофе. По окончании продолжительной презентации Питерсон и Шварцман поинтересовались мнением менеджеров, и те ответили, что пенсионный фонд Delta не инвестирует в фонды LBO.

«Они хотели встретиться с нами, потому что мы были известными личностями, — вспоминает Шварцман. — Когда возвращались, жара еще более усилилась... Я думал, что Пит меня убьет».

Поездка в Бостон принесла не меньше разочарований. Шварцман договорился о встрече с руководством эндаумент-фонда Массачусетского технологического института, которая должна была состояться в 16.00 в пятницу. Но когда они прибыли в офис фонда, дежурный администратор сообщила им, что у нее нет записи о назначенной встрече и что вечером накануне выходных в офисе уже никого не осталось. Шварцман и Питерсон были вынуждены уйти, бормоча под нос проклятия. В довершение всего, когда они вышли из здания, начался проливной дождь. Зонтов они не захватили. Когда же вернулись в офис, чтобы вызвать по телефону такси, наткнулись на закрытую дверь. Тогда партнеры заняли позиции на противоположных сторонах перекрестка, надеясь поймать такси под проливным дождем, но напрасно. Наконец, Шварцман, прирожденный переговорщик, постучал в окно такси, остановившегося на красный свет, и предложил пассажиру \$20 за то, чтобы водитель отвез партнеров в аэропорт. Это была единственная успешная сделка, которую они заключили в тот день.

Несколько месяцев они колесили по стране, но им удалось заключить всего одно соглашение на \$25 млн со страховой компанией New York Life Insurance Company. 18 других организаций, на которые они делали большую ставку как на потенциальных инвесторов Blackstone, им отказали. К зиме 1986 г., спустя год после начала кампании по привлечению средств, у них «почти иссякли трюки и уловки», по словам Шварцмана¹¹.

У партнеров осталось совсем немного кандидатов, и они решили рискнуть по-крупному и обратиться к Prudential Insurance. У Prudential сложились тесные отношения с KKR, поэтому Шварцман и Питерсон не испытывали оптимизма. «Нам казалось маловероятным, чтобы они захотели инвестировать в стартап», — говорит Шварцман. Но Питерсон одно время вел дела с директором по инвестициям Prudential Гарнетом Кейтом и был близким другом Реймонда Чарльза, бывшего босса и наставника Кейта. Питерсон договорился встретиться с Кейтом за ланчем в штаб-квартире Prudential в Ньюарке, штат Нью-Джерси.

Кейт разбирался в бизнесе LBO едва ли не лучше Питерсона и Шварцмана, профинансировав к тому моменту от 25 до 30 таких операций. При Реймонде Чарльзе в 1960-е и 1970-е гг. Prudential была крупнейшим кредитором в так называемом бутстрэппинге (приобретении малых семейных фирм, при котором покупатель заимствовал большую часть покупной цены) — предшественнике сделок LBO. Кейт лично помогал профинансировать некоторые из ранних сделок KKR, включая историческую покупку Houdaille, когда Prudential внесла почти треть требуемого капитала.

Во время ланча Кейт вникнул в суть дела. Откусив от бутерброда с тунцом, он остановил взгляд на Питерсоне и сказал: «Я все обдумал, Пит. Мы с тобой уже работали вместе. Я собираюсь вложить в ваш фонд \$100 млн, и мы хотели бы стать вашим ведущим инвестором». Оказывается, Кейт считал, что Prudential стали слишком тесно ассоциировать с KKR, и как раз занимался поиском новых деловых партнеров. К тому же «Рей Чарльз глубоко уважал Пита, что передалось и мне»¹², — вспоминает Кейт.

Наконец-то после более чем года отказов, унижений и тревожащих душу сомнений в успехе Blackstone удача повернулась к Питерсону и Шварцману лицом. Они были ошеломлены. «Этот ланч стал величайшим днем в жизни нашей Blackstone», — утверждает Питерсон.

Как якорный инвестор, Prudential тоже заключила выгодную сделку. В те времена фонды прямых инвестиций претендовали на 20% инвестиционной прибыли по каждой отдельно взятой компании, приобретенной и затем проданной ими. Но это означало, что если одна очень крупная инвестиция (скажем, на которую ушла треть капитала фонда) будет списана, то инвесторы могли потерять деньги, даже если другие инвестиции оказались бы успешными. Однако сам управляющий фондом все равно получал свою долю прибыли по успешным инвестициям. Это было условие типа «орел — выигрываю я, решка — проигрываете вы».

Prudential, однако, настояла на том, чтобы Blackstone не получила ни цента прибыли, пока Prudential и другие инвесторы не заработают 9% накопленной годовой доходности на каждый доллар, вложенный ими в фонд. Эта концепция «пороговой ставки» — определенного уровня доходности, после достижения которого управляющий фондом начинает зарабатывать прибыль, — в конечном итоге стала стандартным условием в соглашениях о партнерстве для проведения сделок по выкупу компаний. Prudential также настояла на том, чтобы Blackstone платила инвесторам фонда 25% от чистого дохода, получаемого ею за консультации по слияниям и поглощениям, даже по не связанным с деятельностью фонда сделкам. На тот момент Blackstone все еще отдавала половину своих доходов Shearson в соответствии с соглашением об условиях увольнения Шварцмана, срок которого истекал в следующем году¹³.

Но все это было незначительной платой за тот кредит доверия, которым наделила Blackstone поддержка Prudential. Имя Prudential открывало перед Шварцманом и Питерсоном двери ведущих финансовых институтов в Соединенных Штатах и за рубежом, и партнеры умело конвертировали поддержку Кейта в новые инвестиции. Особенно большая удача сопутствовала им в Японии, где Prudential была крупнейшим игроком, а статус Питерсона как бывшего члена правительства США имел солидный вес. В апреле 1987 г. Питерсона пригласили выступить в Токио с речью на собрании ведущих американских и японских

политиков и бизнесменов, и партнеры использовали эту поездку для привлечения средств.

Через First Boston и Bankers Trust, два ведущих американских банка с присутствием в Токио, которых Blackstone наняла для помощи в сборе средств, партнеры договорились о встречах с японскими брокерскими домами. Шварцман знал, что такие брокеры, как Nomura, Daiwa и Nikko, страстно желали вести бизнес на Уолл-стрит, и надеялся, что Blackstone сможет использовать свою принадлежность к Уолл-стрит, чтобы добиться от них инвестиционных обязательств.

Предположение Шварцмана оказалось верным. Состоявшаяся в Токио встреча с Ясуо Канзаки, исполнительным вице-президентом Nikko Securities, третьей по величине брокерской фирмы Японии, прошла удачно. Канзаки дал понять, что Nikko готова обсудить возможность инвестиций, и попросил не встречаться с другими японскими брокерами. Однако без ведома Питерсона и Шварцмана First Boston на следующее утро договорился о встрече с одним из главных конкурентов Nikko, фирмой Nomura. Партнеры не знали, как поступить. Они боялись оскорбить Nomura, немедленно отменив встречу, но и не хотели нарушить слово, данное Nikko.

Шварцман и Питерсон позвонили Канзаки из машины, стоя перед штаб-квартирой Nomura, и спросили его, как разрешить эту неловкую ситуацию. Канзаки спросил, сколько денег они хотели. Питерсон прикрыл ладонью телефонную трубку, пока они со Шварцманом обсуждали, сколько попросить. Наконец остановились на \$100 млн. «Нет проблем, — заявил Канзаки. — По рукам!» Потом он предложил американцам пойти на встречу с Nomura, чтобы не нарушать японский деловой протокол.

Nikko получила от Blackstone то, что хотела, — сотрудничество с крошечным банковским подразделением японцев в Нью-Йорке, которому компания помогла набрать скорость на Уолл-стрит. А для Blackstone эти неожиданные инвестиции оказались еще более ценными, чем представлялись вначале, поскольку Nikko входила в промышленную группу Mitsubishi, один из четырех крупнейших в Японии бизнес-конгломератов, в каждом из которых входящие компании были связаны перекрестной структурой собственности, коммерческой синергией и общим образом мышления. Когда Шварцман и Питерсон приезжали на встречи в другие подразделения Mitsubishi, их везде ждал теплый прием. Mitsubishi Trust, Tokio Marine & Fire и еще несколько входящих в группу компаний согласились вложить деньги в новый фонд¹⁴.

Направляясь на встречи, Питерсон и Шварцман не понимали, насколько тесно связаны между собой эти компании. «Мы с Питомм здравляли себя с тем, что владеем даром убеждения, — говорит Шварцман. — Но потом до меня дошло, что мы могли бы отправлять на эти презентации обезьян вместо себя. Дело в том, что компании безоглядно

доверяли своему ведущему инвестору, Nikko»¹⁵. Даже член конкурирующей промышленной группы, Mitsui Trust, пообещал \$25 млн. Партнеры отправились домой, имея на руках еще \$175 млн.

По возвращении полоса удач продолжалась. В июне, на званом вечере по случаю дня рождения издателя Washington Post Кэтрин Грэм, Питерсон столкнулся со своим старым другом — председателем совета директоров и генеральным директором General Electric Джеком Уэлчем. «Где ты пропадал, черт подери?! — воскликнул Уэлч. — Знаю, что вы со Стивом начали новый бизнес, но даже словечка от вас не услышал!» Питерсон ответил: «Боже милостивый, Джек, мы звонили в General Electric много раз, но нам всегда отвечали, что вам это неинтересно». На что Уэлч сказал: «Вам нужно было позвонить лично мне». На следующее утро Питерсон так и сделал, получив еще \$35 млн¹⁶.

Еще более весомую сумму в размере \$100 млн вложил пенсионный фонд General Motors. GM, как и GE, несколько раз давала Blackstone от ворот поворот, но банкир из First Boston воспользовался своими церковными связями, чтобы обеспечить Blackstone доступ к GM, и в скором времени компания получила еще \$100 млн. Положительное решение GM повлекло за собой для Blackstone еще два меньших по размеру обязательства — на \$10 млн и \$25 млн — от других пенсионных фондов.

Таким образом, Blackstone получила якорные инвестиции из трех важнейших по тому времени источников инвестиционного капитала — страховой отрасли, пенсионных фондов и японских финансовых компаний.

К началу осени 1987 г. фонд Blackstone привлек в общей сложности больше \$600 млн. Это было намного меньше обозначенной ими цели в \$1 млрд, но Питерсон и Шварцман стали склоняться к мысли, что им стоит начать с тем, что есть. Время было нестабильное, хотя до конца и оставалось неясно, насколько нестабильное. Ко второй неделе октября на фондовых рынках то и дело возникала паника. Инфляция набирала обороты, вызывая разговоры о грядущем резком повышении процентной ставки, что привело бы к замедлению экономического роста и застою в любом бизнесе, опиравшемся на заемные средства.

«Я сильно нервничал и давил на всех, чтобы поскорее подписать контракты», — говорит Шварцман. Он не зря висел на телефоне, и в четверг, 15 октября 1987 г., Blackstone завершила формирование своего фонда с капиталом примерно \$635 млн, оставив на пятницу некоторые юридические формальности.

В следующей понедельник американский фондовый рынок рухнул на 23%. «Черный понедельник», как позже называли этот день, ознаменовался самым сильным однодневным падением, начиная с 1914 г., превзойдя даже биржевой крах 1929 г., возвестивший начало Великой депрессии. Если бы Blackstone не закрепила предварительные договоренности контрактными обязательствами, то многие инвесторы, без

сомнения, пошли бы на попятную. Но этого не случилось, и теперь Blackstone могла похвастаться формированием самого крупного на тот момент первичного фонда LBO.

Отныне Питерсон и Шварцман больше не зависели от непредсказуемых гонораров за консультации по слияниям и поглощениям. В течение по крайней мере следующих шести лет Blackstone гарантированно получала 1,5% от капитала фонда ежегодно в виде комиссии за управление. Это означало не только выживание в ближайшем будущем, но и возможность нанять квалифицированный персонал и приобрести иные атрибуты солидного предприятия.

После двух лет изнуряющей борьбы Blackstone одержала победу.

«Мы успели впрыгнуть в вагон в самый последний момент, — говорит Шварцман. — Наверное, это была самая большая удача в истории Blackstone»¹⁷.