

## Глава 4

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

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

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

Общаться с Милкеном, как и с многими другими, Боски начал по телефону. Он вышел на Милкена через Стивена Дж. Конуэя, инвестиционного банкира, перешедшего в Boesky Corporation из нью-йоркского офиса Drexel. В 1981 году

Конузю позвонил на работу «охотник за головами»\*, сообщивший, что его нанял один из ведущих арбитражеров, которому требуется инвестиционный банкир. «Кто этот арбитражер?» — спросил Конузэй. «Охотник за головами» ответил, что не имеет права раскрывать личность клиента. «Если это Айвен Боски, то я, может, и подумаю над вашим предложением, сказал Конузэй. — Если же это не он, то вы напрасно теряете время».

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

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

Конузэй поддался на уговоры и перешел к Боски; его заинтриговала мысль о том, чтобы работать на человека, который, возможно, станет новым Буном Пикенсом или Карлом Айканом. Его коллеги в Drexel были довольны: они рассчитывали, что Конузэй сделает компанию Боски еще одним крупным клиентом их компании.

---

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

\*\* Leveraged buyout (LBO) — выкуп с использованием финансового рычага (англ.). — *Прим. ред.*

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

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

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

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

После смерти Силберстайна владение отелем было разделено поровну между Симой и Мюриел, а другие его родствен-

ники получили решающие 5%. Боски понимал, что приобретение даже незначительной доли акций позволит ему и Симе стать обладателями контрольного пакета, что равносильно праву безраздельного владения. В 1981 году Боски удалось купить небольшой пакет акций Vagabond — корпорации Силберштейна, владевшей отелем, тем самым навсегда отстранив Мюриел от управления. О том, что ее сестра и зять получили абсолютный контроль над акционерной компанией ей в ущерб, ни о чем не подозревавшая Мюриел узнала слишком поздно.

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

Боски был настолько ослеплен перспективами сотрудничества с Милкеном и Drexel, что — по крайней мере, с точки зрения Ланса Лессмана, — не потрудился оценить приемлемость условий финансирования, которые были довольно жесткими. Прежде всего, Drexel по своему обыкновению требовала для себя изрядную долю прибыли. Это было естественно, если учесть, что ни одна компания с Уолл-стрит, кроме нее, на сотрудничество с Боски не претендовала. Но этого Drexel было мало: процентная ставка по кредиту составляла целых 17% годовых. Более того, Drexel, как она часто поступала в подобных ситуациях, выторговала для себя варианты\*, дававшие ей право в любой момент приобрести большей пакет акций Vagabond/Northview по заранее оговоренной цене. Лессмана беспокоило, что столь высокая ставка будет оказывать колоссальное давление на операции Voesky Corporation, обязывая ее получать от арбитража сверхприбыли для уплаты процентов. Кроме того, доля акций Voesky Corporation обеспечила бы Drexel огромное влияние на фундаментальные решения, определяющие развитие бизнеса.

---

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

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

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

После того как Drexel в середине 1983 года инвестировала в Boesky Corporation 100 млн. долларов, финансовые связи между Боски и Милкеном стали переплетаться с головокружительной быстротой. Милкен согласился осуществить частные размещения высокодоходных облигаций Boesky Corporation на общую сумму в 110 млн. долларов. Он выпустил ценные бумаги для размещения на более льготных условиях, чем рыночные, среди действующих акционеров английского закрытого фонда Cambrian & General Securities, приобретенного Боски для проведения операций в Европе и привлече-

ния дополнительных инвестиций в связанные с поглощениями сделки в США. Он также осуществил эмиссию на сумму в 67 млн. долларов для Farnsworth & Hastings — созданной Боски оффшорной инвестиционной компании, зарегистрированной на Бермудах и названной в честь перекрестка в том районе Детройта, где прошло его отрочество. Теперь бо́льшая часть капитала Боски создавалась Милкеном.

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

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

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

Еще одним «победителем» в стане Милкена был эксцентричный финансист из Майами Виктор Познер, один из первых корпоративных рейдеров страны. Ни он сам, ни его

излюбленная тактика никоим образом не работали на облагораживание имиджа рейдера. Он приобретал контрольный пакет акций той или иной компании, фактически грабил ее и предоставлял остальным акционерам беспокоиться о последствиях, выливавшихся порой в банкротство.

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

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

До вмешательства КЦББ Познер заставлял Sharon покрывать свои многочисленные личные расходы (и расходы двух своих детей): на строительство домов и жилищно-коммунальные услуги, на лимузины и шоферов, на слуг, отпуска и даже покупки в супермаркетах; все это включалось в доходы от должности дополнительно к жалованью. Даже тогда, когда его компании теряли деньги, Познер, его родственники и ближайшее окружение жили припеваючи. Так, например, в том году, когда Sharon потерпела убытки более чем на 64 млн.

---

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

\*\* Пул (pool) — разновидность бильярда. — *Прим. ред.*

долларов, Познер получил только от одной этой компании 3,9 млн. долларов в качестве зарплаты и премии. Его сын Стивен, назначенный вице-председателем правления *Shagon*, получил свыше 500 000. Кроме того, Познер и близкие ему люди пользовались принадлежавшими компании яхтой и реактивным самолетом.

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

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

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

вые в браке и неуверенные в своих силах. Это был его образ идеального клиента-рейдера.

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

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

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

Но Джозеф относился к Познеру с изрядной долей скепсиса. Он попросил Стивена Уэйнрота, одного из ведущих сотрудников подведомственного ему отдела корпоративных финансов, провести анализ финансовых структур рейдера. Результаты вселяли тревогу: Познер перестал проводить ежегодные собрания в большинстве контролируемых им компаний и все чаще фальсифицировал данные в финансовой отчетности. Его собственное вознаграждение, включая то, что он получал от своих компаний, было больше той суммы, которую он указывал в декларации о доходах (в 1984 году оно составило 23 млн. долларов), и это при том, что практически во всех его компаниях дела обстояли не лучшим образом. Познер, по выражению Уэйнрота, превращал «золото в шлак». Джозеф считал, что репутация Drexel только страдает, если она будет продвигать на рынок ценные бумаги компаний Познера.

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

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

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

Вскоре после этого, в декабре 1983 года, Executive Life Insurance Co. представила в КЦББ форму 13-D, где содержалось желанное для Познера сообщение о приобретении этой страховой компанией 13% акций Fischbach. Этого было более чем достаточно для начала процедуры прекращения действия соглашения. Дело в том, что главой Executive Life был Фред Карр, один из самых давних клиентов Милкена и

владелец громадного портфеля бросовых облигаций. Карр зависел от Милкена, который был основным маркет-мейкером на рынке этих облигаций. Он принадлежал к числу тех клиентов Drexel, которые обычно следовали всем рекомендациям Милкена; кроме того, инвестиции в акции Fischbach в любом случае не относились к разряду рискованных. К тому же Милкен знал, даже если это было неизвестно Карру, что Познер намерен поглотить эту компанию во что бы то ни стало.

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

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

Милкен выбрал Боски на роль освободителя Познера от обязательств по соглашению с Fischbach. Он велел ему приступить к накоплению акций и конвертируемых облигаций\* Fischbach, причем медленно и небольшими партиями, дабы не привлекать чрезмерного внимания. Милкен заверил Боски, что ожидается заявление Познера, которое приведет к

---

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

повышению курса акций, на чем Боски неплохо зарабатывает. Милкен сказал, что, если этого не произойдет, он возместит Боски все убытки. Предложение казалось беспроигрышным, и 4 мая 1984 года Боски начал покупать. Приблизившись к «порогу» в 10%, он, согласно инструкции Милкена, прекратил скупку. Затем, 9 июля, Боски купил пакет из 145 000 акций Fischbach непосредственно у отдела высокодоходных облигаций Милкена. Переступив таким образом предусмотренный соглашением «порог», Боски представил КЦББ ложные данные по форме 13-D: он ни словом не упомянул о заинтересованности Милкена в своей позиции, равно как и о том, что Милкен гарантировал ему защиту от убытков.

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

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

Дабы оценить размер убытков, Боски позвонил Мурадяну, своему главному бухгалтеру. Ранее Милкен настойчиво рекомендовал Боски открыть большую позицию в акциях Columbia Savings and Loan, еще одного надежного покупателя и продавца его бросовых облигаций. Он не объяснил своей просьбы, но пообещал компенсировать любые потери

при условии, что вся прибыль достанется ему. Боски чувствовал себя обязанным и уступил. В результате Милкен создал тайную долю в собственности одного из своих главных клиентов. Когда началась скупка акций Columbia, Мурадян завел по просьбе Боски новую секретную папку, аналогичную «Шартрез». Она отличалась от остальных красными тесемками и наклейкой с надписью «Особые проекты». Теперь Боски дал ему указание вести учет их позиции в акциях Fischbach и расходов на ее «содержание», фиксируя все прибыли и убытки и собирая все сопутствующие документы в эту папку. По мере устойчивого снижения цены акций Fischbach расчеты Мурадяна отражали все большие убытки Боски.

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

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

Однако перспектива финансирования одного из крупнейших приобретений Познера не на шутку тревожила Джозефа и Уэйнрота. Джозеф отправил Уэйнрота и еще одного специалиста из отдела корпоративных финансов в Беверли-Хиллз, чтобы отговорить Милкена от участия в сделке по поглощению Fischbach компанией Познера, который в то время находился под следствием по подозрению в налоговом мошенничестве. Вначале Милкен противился, то и дело приводя один из своих излюбленных доводов: «Если этой сделки не совершит Drexel, ее совершит First Boston». Постепенно, однако, он, казалось, изменил свое мнение. Он

похвалил Уэйнрота, назвав его доклад о Познере хорошей работой. Уезжая, Уэйнрот был уверен, что похоронил сделку с Fischbach. Он, разумеется, не мог знать, что Милкен уже увяз в ней настолько, что довести ее до конца было для него делом чести. Внимание к информации Уэйнрота он проявил в основном для отвода глаз.

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

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

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

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

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

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

В сложившейся ситуации капитуляция Fischbach вызвала интерес лишь у небольшой группы арбитражеров и инвестиционных банкиров с Уолл-стрит. Но у тех, кто был непосредственным свидетелем событий, результаты, достигнутые Милкеном, вызывали благоговейный страх. Познер, действуя самостоятельно, попал в безвыходное положение и был вынужден заключить соглашение о сохранении «ста-

тус-кво». Затем в игру вступил Милкен, который, сделав соглашение недействительным, поставил Fischbach на колени. Это была демонстрация силы; сама по себе Fischbach его мало интересовала. Выстраивая победу Познера над Fischbach, Милкен одновременно вел его сквозь еще один самый сложный лабиринт, наградой за преодоление которого являлось поглощение на сей раз гораздо более мощного и упорного противника — National Can Co.

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

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

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

Руководство National Can воспротивилось, и тогда Познер прямо предложил компании или выкупить его долю с огромной наценкой (тактика гринмейла), или осуществить вместе с ним и Drexel собственный выкуп на заемные средства, в результа-

те которого 80% акций будет принадлежать ему, а остальные 20% — менеджменту. Познеру, разумеется, не было необходимости напоминать о том, что третьей альтернативой является поглощение им компании и увольнение всего руководства.

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

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

Но это было еще не все. Истинный размер доходов Милкена тщательно скрывался в отчетности инвестиционных товариществ в Беверли-Хиллз. Руководимые Милкеном товарищества, изначально учрежденные с тем, чтобы освободить сотрудников калифорнийского филиала Drexel от забот о собственных инвестициях, процветали, торгуя размещаемыми Drexel бросовыми облигациями. Товарищества имели возможность приобретать значительные объемы этих облигаций по цене размещения, которая быстро вырастала сразу после его завершения и начала вторичных торгов.

Одно из первых товариществ калифорнийского офиса называлось Otter Creek. Открытое в 1979 году, оно насчитывало 37 членов, которыми были Милкен, его брат Лоуэлл и наиболее преданные сторонники Милкена, составлявшие его ближайшее окружение. Всем участникам товариществ было строго-настроено запрещено упоминать о них или об их финансовых результатах в разговорах с сотрудниками нью-йоркского офиса; Милкен мотивировал это тем, что разглашение сведений такого рода вызовет зависть. Масштаба деятельности товариществ не знал даже Джозеф. Когда однажды Уэйнрот попросил одного сотрудника из окружения Милкена назвать участников товариществ на Западном побережье, тот ответил, что его, Уэйнрота, это не касается. Контроль торговых операций товариществ осуществлялся только в Беверли-Хиллз; нью-йоркский отдел надзора Drexel ими не занимался.

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

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

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

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

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

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

В конечном счете National Can Познеру так и не досталась, но Милкен тем не менее его спас. К середине 1984 года империя Познера зашаталась, страдая от избытка заемных

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

Возможность приобретения National Can всерьез рассматривал Карл Айкан, который даже открыл большую позицию в ее акциях, но потом отказался от этой затеи. В конце концов компанию купил другой протеже Милкена, Нельсон Пельц. Подняв для Пельца окончательную цену до 595 млн. долларов, Drexel заработала даже большее вознаграждение за финансирование и размещение облигаций, чем в том случае, если бы Познер осуществил первоначальный план. Выкуп финансировался за счет размещения Милкеном облигаций National Can, приобретенных уже хорошо известными читателю компаниями и рейдерами: First Executive Corporation Фреда Карра, Columbia Savings and Loan Томаса Спигела, Мешуламом Риклисом, Карлом Линднером и Рональдом Перельманом.

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

В Нью-Йорке Фред Джозеф, по-прежнему возглавлявший отдел корпоративных финансов, ничего не знал ни про Otter Creek, ни про его сделки с акциями National Can. Милкен до сих пор был подотчетен Кантору, а тот — Линтону, председателю совета директоров Drexel. Энгел же формально подчинялся Джозефу, который не мог отрицать, что взаимоотношения Энгела и Познера оказались выгодными для Drexel. Более того, Энгел свел дружбу с еще одним представителем окружения Милкена — Рональдом Перельманом, главой хол-

динговой компании MacAndrews & Forbes, исключительно перспективной с точки зрения взаимодействия с Drexel. Но как-то раз сотрудники отдела надзора принесли Джозефу несколько отчетов о сделках, которые воскресили все его опасения относительно профессиональной чистоплотности Энгела. Операции одного из сотрудников клиентского отдела, который, как знал Джозеф, был близким другом Энгела, наглядно свидетельствовали об использовании инсайдерской информации по сделке, в которой участвовал последний. Джозеф не собирался этого терпеть.

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

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

Энгел обратился за поддержкой к Милкену. Он уверял, что в действительности не он в долгу перед клиентом, а клиент задолжал ему 100 000 долларов, что 65 000 долларов являются частичным покрытием этого долга и что Уэйнрот, стремясь от него избавиться, оговорил его перед Джозефом. Милкен позвонил Джозефу и потребовал восстановить

Энгела на работе, аргументируя это тем, что тот «полезен». Джозеф знал, что Милкен назначает огромные премии за привлечение клиентов, а Энгел «привлекал» их такими способами, которые при всем их неприятии Джозефом явно срабатывали. Джозеф вдруг подумал, что Милкен почему-то не премирует сотрудников за честность и следование профессиональной этике. Но разве тот как трейдер одинок в своих предпочтениях?

Милкен стоял на своем, и Джозеф счел за благо пойти на компромисс. Он по-прежнему настаивал на увольнении, но Милкен предложил, чтобы Энгел стал «консультантом» Drexel, или, как он выразился, «искателем». Вознаграждение Энгела должно было, как и прежде, равняться доле доходов, полученных от привлеченных им клиентов, и колебаться в диапазоне от 4 до 20%. Джозеф согласился при условии, что Энгел больше не будет считаться официальным представителем Drexel.

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

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

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

«Ну ты и задница», — ответил Кей.

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

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

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

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

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

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

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

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

укоризненной, чтобы ее могли серьезно запятнать одно-два враждебных поглощения.

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

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

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

В следующем году ситуация была лишь немногим лучше: пришло 50 человек. В 1979 году Милкен перенес конференцию в отель «Бeverли-Хилтон» в Беверли-Хиллз. Торжественный ужин в пятницу, задуманный как непринужденный светский раут на исходе двухдневного заседания, потерпел полное фиаско. За десять минут до размещения гостей сотрудникам Drexel были розданы списки корпоративных и институциональных клиентов. Предполагалось, что они будут встречать участников конференции и провожать их к отве-

денным для них местам. Но так как в большинстве своем они не знали клиентов в лицо, тем приходилось рассаживаться как попало. Жирная еда — курица и говядина на палочках и запеканка с рубленным салом — заставляла всех искать лишние салфетки. За неимением развлечений, участникам трапезы пришлось довольствоваться сухой речью председателя совета директоров Sun Chemical.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

\* Крупная американская фирма-производитель игрушек. — *Прим. ред.*

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

Бунгало 8 стало к тому времени «нервным центром» конференции, где планировались крупнейшие сделки и исполнялись иные желания и фантазии. Раз в году это место превращалось в жилище и царство Ангела. Начиная с 1983 года, он устраивал здесь в четверг званый вечер с коктейлями. На эти вечера приглашались только особо важные клиенты, что немедленно приобщало их к группе избранных. Прелестные молодые женщины, в большинстве своем честолюбивые актрисы и фотомодели, вращались в обществе преуспевающих бизнесменов. Женам вход был воспрещен, хотя они могли посетить роскошный ужин, проходивший после приема в ресторане «Чейзен'с». Приходили, однако, лишь немногие.

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

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

Большинству гостей было, впрочем, не до красоток, ибо в тот вечер их привели в бунгало 8 куда более важные дела. В углу Боски тихо разговаривал с Айканом, сэр Джеймс был в обществе Пикенса и Флома, а Мэрдок и Линднер непринуж-

денно болтали с Кеем и гостеприимным Энгелом. Всего через несколько недель Пикенс делает предложение о поглощении Upocal, Пельц атакует National Cap, сэр Джеймс ополчится на Crown Zellerbach, а Фарли попытается поглотить Northwest Industries — и все это при финансовой поддержке со стороны Drexel.

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

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