

## Оглавление

Главные действующие лица -----	11
Пролог -----	15
 Книга первая. НАД ЗАКОНОМ -----	23
Глава 1 -----	24
Глава 2 -----	76
Глава 3 -----	108
Глава 4 -----	131
Глава 5 -----	161
Глава 6 -----	190
Глава 7 -----	237
Глава 8 -----	280
 Книга вторая. ПРЕСЛЕДОВАНИЕ -----	309
Глава 9 -----	310
Глава 10 -----	352
Глава 11 -----	401
Глава 12 -----	463
Глава 13 -----	497
Глава 14 -----	531
Глава 15 -----	564
 Эпилог -----	602
Хронология -----	620
Выражения благодарности -----	622
Источники фотографий -----	624

## Главные действующие лица

*Даны на конец 1985 года, когда преступная деятельность на Уолл-стрит близилась к кульминации.*

В KIDDER, PEABODY & CO., Нью-Йорк

**Мартин Сигел**, инвестиционный банкир

Ральф Денунцио, главный управляющий

Эл Гордон, председатель совета директоров

Джон Т. Рош, президент

Роберт Кранц, юрисконсульт

Ричард Уигтон, начальник арбитражного отдела

Тимоти Тейбор, арбитражер

Питер Гудсон, начальник отдела слияний и поглощений

Джон Гордон, инвестиционный банкир

Хэл Рич, инвестиционный банкир

В IVAN F. BOESKY CORPORATION, Нью-Йорк

**Айвен Ф. Боски**, арбитражер

Стивен Конуэй, инвестиционный банкир

Ланс Лессман, начальник аналитического отдела

Майкл Давидофф, главный трейдер

Рейд Нэгл, финансовый директор

Сетраг Мурадян, главный бухгалтер

В DREXEL BURNHAM LAMBERT INC., Беверли-Хиллз

**Майкл Р. Милкен**, начальник отдела высокодоходных облигаций

Лоуэлл Милкен, адвокат

Ричард Сэндлер, адвокат

Джеймс Дал, сейлсмен

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

Гэри Уинник, сейлсмен  
Уоррен Трепп, главный трейдер  
Террен Пейзер, трейдер  
Кэри Молташ, трейдер  
Брюс Ньюберг, трейдер  
Чарльз Тёрнер, бухгалтер  
Лоррейн Спёрдж, администратор  
Лайза Энн Джонс, помощник трейдера

**В DREXEL BURNHAM LAMBERT INC., Нью-Йорк**

**Деннис Б. Ливайн**, инвестиционный банкир

Фред Джозеф, главный управляющий  
Дональд Энгел, консультант  
Стивен Уэйнрот, инвестиционный банкир  
Дэвид Кей, соначальник отдела слияний и поглощений  
Леон Блэк, соначальник отдела слияний и поглощений

**В GOLDMAN, SACHS&CO., Нью-Йорк**

Роберт Фримен, начальник арбитражного отдела  
Роберт Рубин, будущий главный соуправляющий  
Фрэнк Брозенс, арбитражер  
Дэвид Браун, инвестиционный банкир

**В LAZARD FRERES, Нью-Йорк**

Роберт Уилкис, инвестиционный банкир  
Рэндл Секола, аналитик  
Феликс Рохатин, инвестиционный банкир

**В SHEARSON LEHMAN BROTHERS, Нью-Йорк**

Айра Соколоу, инвестиционный банкир  
Дж. Томилсон Хилл III, соначальник отдела слияний и поглощений  
Стив Уотерс, соначальник отдела слияний и поглощений  
Питер Соломон, инвестиционный банкир

**В BANK LEU, Нассау, Багамские Острова**

Бернхард Майер, банкир  
Бруно Плечер, банкир

**В MERRILL LYNCH&CO., Нью-Йорк**

Стивен Хаммерман, генеральный юрисконсульт  
Ричард Дрю, вице-президент отдела надзора

**Купить книгу на сайте [>>>](http://kniga.biz.ua)**

### *КРУПНЕЙШИЕ ИНВЕСТОРЫ*

Карл Айкан, корпоративный рейдер и будущий председатель правления TWA

Джон Малхирн, глава Jamie Securities

Генри Крейвис, глава Kohlberg Kravis Roberts Inc.

В WACHTELL, LIPTON, ROSEN&KATZ, Нью-Йорк (адвокатская фирма, представляющая интересы Goldman, Sachs)

Мартин Липтон, партнер

Айлан Рейч, партнер

Лоренс Педовиц, партнер

В PAUL, WEISS, RIFKIND, WHARTON&GARRISON, Нью-Йорк (адвокатская фирма, представляющая интересы Майкла Милкена и Денниса Ливайна)

Артур Лаймен, партнер

Мартин Флюменбаум, партнер

В WILLIAMS&CONNOLLY, Вашингтон, Федеральный округ Колумбия (адвокатская фирма, представляющая интересы Майкла Милкена)

Эдвард Беннетт Уильямс, партнер

Роберт Литт, партнер

В SANILL, GORDON&REINDEL, Нью-Йорк (адвокатская фирма, представляющая интересы Drexel Burnham)

Ирвин Шнейдерман, партнер

Томас Кёрнин, партнер

В FRIED, FRANK, HARRIS, SHRIVER&JACOBSON, Нью-Йорк и Вашингтон (адвокатская фирма, представляющая интересы Боски)

Харви Питт, партнер

Леон Силвермен, партнер

В MUDGE ROSE GUTHRIE ALEXANDER&FERDON, Нью-Йорк (адвокатская фирма, представляющая интересы Сигела; позднее эти юристы перешли в Fried, Frank)

Джед Ракофф, партнер

Одри Стросс, партнер

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

В ROBINSON, LAKE, LERER&MONTGOMERY, Нью-Йорк  
(нанятая Майклом Милкеном фирма, специализирующаяся  
на «паблик рилэйшнз»)

Линда Робинсон, партнер

Кеннет Лерер, партнер

В МАНХЭТТЕНСКОЙ ФЕДЕРАЛЬНОЙ ОКРУЖНОЙ  
ПРОКУРАТУРЕ, Нью-Йорк

Рудольф Джулиани, федеральный прокурор

Бенито Романо, заместитель Джулиани, будущий фе-  
деральный прокурор

Чарльз Карберри, помощник федерального прокуро-  
ра, будущий начальник отдела мошенничеств

Брюс Бэрд, помощник федерального прокурора,  
будущий начальник отдела мошенничеств

Джон Кэрролл, помощник федерального прокурора

Джесс Фарделла, помощник федерального прокурора

В КОМИССИИ ПО ЦЕННЫМ БУМАГАМ И БИРЖАМ,  
Вашингтон, Федеральный округ Колумбия

Джон Шэд, председатель

Гэри Линч, начальник управления по надзору за со-  
блюдением законности

Джон Старк, заместитель начальника управления по  
надзору за соблюдением законности

Лео Уонг, юрист

Питер Соннентал, юрист

## Пролог

Мартин Сигел торопливо прошел через здание Вашингтонского Национального аэропорта и заскочил в телефонную будку рядом с Восточным выходом на летное поле. В течение вот уже многих лет телефонные будки — зачастую в аэропортах — фактически заменяли ему кабинет. Он часто сетовал на долгие часы разлуки с семьей. Жизнь Сигела, одного из ведущих инвестиционных банкиров страны, была перенасыщена, и это постоянно отрывало его от жены и троих детей.

12 мая 1986 года начался как любой другой день. В то утро он прилетел из Нью-Йорка в Вашингтон, чтобы посетить одного из своих главных клиентов, компанию Martin Marietta, принадлежащую к числу ведущих военных подрядчиков страны. Несколькоими годами ранее он помог Marietta отразить попытки Bendix Corporation насильственно поглотить компанию\*, и эта сделка зажгла звезду Сигела. Он стал одним из самых популярных и востребованных специалистов по слияниям и поглощениям.

Визит в Marietta прошел плодотворно, но не без проблем. Томас Паунелл, председатель правления компании, был расстроен недавним судебным разбирательством в связи с инсайдерской торговлей\*\*. Паунелл был вызван для дачи сви-

---

\* Насильственное (враждебное) поглощение компании (hostile takeover) — покупка пакета акций с целью перехвата контроля над компанией (против воли ее руководства). — *Прим. ред.*

\*\* Инсайдерская торговля (insider trading) — торговля ценными бумагами на основе конфиденциальной информации, к которой имеют доступ инсайдеры\*\*\*). В США законы о ценных бумагах запрещают использование внутренней (не разглашенной публично) информации для операций на финансовых рынках. — *Прим. ред.*

\*\*\* Инсайдеры — работники компании, имеющие доступ к внутренней информации. — *Прим. ред.*

детельских показаний о репутации Пола Тейера, бывшего заместителя министра обороны в администрации Рейгана. Против Тейера было выдвинуто обвинение в передаче информации высшей категории секретности, которой он располагал как один из директоров Anheuser-Busch, лицам, не имевшим к ней доступа, среди которых была его любовница из Далласа. Паунелл наряду с большей частью корпоративной Америки был ошеломлен. Ему часто приходилось работать с Тейером в министерстве обороны, и они успели подружиться. «Невероятно, не так ли?» — сказал он Сигелу.

Сигел кивнул и быстро отогнал в сторону все мысли о Тейере. Красивый, как кинозвезда, загорелый, подтянутый, Сигел в свои 38 лет перешел в Drexel Burnham Lambert Inc. — фирму, лидировавшую на рынке бросовых облигаций\*, — с неутолимой желанием покорить еще непокоренные высоты.

Сигел вошел в телефонную будку примерно в 2.45 пополудни. Он набрал номер своего офиса в Нью-Йорке и поинтересовался происходящим на фондовом рынке. Он не выносил отчуждение от компьютеров и тикеров\*\*, поставлявших ему информацию.

Его секретарша Кэти быстро отчиталась о поступивших звонках и начала отмечать те, на которые нужно было ответить в тот же день. Вдруг рядом с кабинетом Сигела прозвучала быстрая серия звонков тикера Доу-Джонса — сигнал о том, что будут объявлены важные новости.

Кэти подошла к тикеру и, увидев заголовок, тяжело задышала. «КЦББ\*\*\* обвиняет должностное лицо Drexel

\* Бросовые (мусорные) облигации (junk bonds) — облигации с высокой степенью риска, выпускаемые корпорациями, имеющими низший рейтинг кредитоспособности; отчасти имеют спекулятивный характер, используются только для инвестиций. — *Прим. ред.*

\*\* Тикер (ticker) — телеграфная или электронная система, непрерывно передающая текущую биржевую информацию. — *Прим. ред.*

\*\*\* КЦББ — Комиссия по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission, SEC), независимое федеральное регулирующее агентство, созданное в США в 1934 г. на основании Закона о фондовых биржах; состоит из 5 членов, назначаемых президентом США. Основная ее функция — надзор за исполнением биржевого законодательства в сфере торговли ценными бумагами. Включает 11 функциональных управлений, 6 отделов и 9 региональных управлений. Важнейшие подразделения: управление по надзору за соблюдением законности, управление по регулированию рынка, управление корпоративных финансов. — *Прим. ред.*

Burnham Lambert в инсайдерской торговле», прочла она вслух. Пока Кэти ждала окончания сообщения, Сигел чувствовал, как рушится его почти идеальный мир. Все, ради чего он работал всю жизнь, шло прахом: 3,5 млн. долларов зарплаты и 2 млн. долларов премии, назначенные ему в Drexel после перехода из Kidder, Peabody & Co. в начале года; необычайно прибыльная деятельность в сфере слияний и поглощений, которую он объединил с «денежной машиной» бросовых облигаций Майкла Милкена; «голубые фишки»\*, такие, как Martin Marietta, Goodyear и Lear Siegler, которые именно сейчас стекались, чтобы воспользоваться услугами Drexel и Сигела; дом на побережье в Коннектикуте с теннисными кортами и плавательным бассейном; кооперативная квартира с четырьмя спальнями в Манхэттене на престижной Грейси-сквер; полеты на деловые встречи в Манхэттен на вертолете; хвалебные статьи в газетах и журналах.

Внезапно Сигел вспомнил об арбитражере Айвене Боски, и его охватил ужас. Он подумал, что Боски, некогда его друг и наставник, возможно, вырыл ему могилу.

«О, Господи! — воскликнула Кэти, когда тикер закончил передавать сообщение. — Это же Деннис! Деннис Ливайн! Он арестован!»

Сигел попросил Кэти продолжить чтение. «КЦББ обвиняет Денниса Ливайна, одного из директоров-распорядителей Drexel Burnham Lambert Inc., в инсайдерской торговле: ему инкриминируется сговор о покупке и продаже ценных бумаг на основе закрытой информации, к которой он имел доступ в течение пяти лет работы инвестиционным банкиром, — продолжила она. — Drexel Burnham заявила, что будет полностью сотрудничать с КЦББ в расследовании...»

Деннис Ливайн был инвестиционным банкиром из соседнего кабинета. Сигела бросило в жар. Он думал только об одном: ружье было нацелено на него, курок был спущен, и пуля каким-то чудом поразила Денниса Ливайна. Точно-го, светливого, любящего саморекламу и, по большому счету, никчемного Денниса Ливайна.

---

\* «Голубые фишки» (blue chips, blue chip stocks) — акции наиболее известных крупных компаний, зарекомендовавших себя высокими показателями получаемых доходов и дивидендов. Здесь имеются в виду эмитенты «голубых фишек». — *Прим. ред.*



В офисе Drexel Burnham Lambert в Беверли-Хиллз был почти полдень по тихоокеанскому времени — самый разгар операционного дня. Майкл Милкен сидел в центре огромного Х-образного рабочего стола в окружении преданных ему трейдеров\* и сейлсменов\*\*. Нетерпеливо просмотрев итоги торгов на экране своего компьютера, он дотянулся до двух одновременно звонящих телефонов.

Калифорнийское отделение Drexel было эпицентром нового экономического порядка, столицей созданной Милкеном империи бросовых облигаций. «Эй, Майк! Ты только посмотри!» — крикнул один из трейдеров, увидев новости о Ливайне. Всего лишь несколько недель тому назад Ливайн дебютировал на чрезвычайно успешном «Балу хищников» 1986 года — конференции по бросовым облигациям. Он выступил с докладом, посвященным слияниям и поглощениям. Милкен сделал паузу в телефонном разговоре и, просмотрев новости на мониторе, вернулся к работе, как будто ничего не произошло. «Это похоже на незначительную автомобильную аварию, — заметил, пожав плечами, один сейлсмен. — Вы замедляете ход на пару дней, а потом снова выходите на скоростное шоссе». Ничто, казалось, не могло остановить сокрушительную силу Drexel.

---

Айвен Боски, легендарный арбитражер, вышел из конференц-зала своего офиса на Пятой авеню и пошел по коридору в сопровождении нескольких сотрудников. Внезапно Джеффри Хенниг, один из трейдеров Боски, выскочил из кабинета с копией сообщения с тикера. Он крикнул Боски: «Вы видели, это о Деннисе Ливайне!»

Боски резко остановился и повернулся. «Какой еще Деннис?» — спросил он.

«Ливайн, — ответил Хенниг. — Вот прочтите». Он протянул Боски тикерное сообщение о выдвинутых КЦББ обвинениях против Ливайна.

Боски быстро прочел распечатку и вернул ее. «Никогда о нем не слышал», — сказал он и поспешно удалился.

---

\* Трейдер (trader) — работник инвестиционного банка, совершающий операции на фондовом рынке по поручению клиентов. — *Прим. перев.*

\*\* Сейлсмен (salesman) — работник инвестиционного банка, занимающийся привлечением клиентов и работой с ними. — *Прим. перев.*

Лишь годы спустя Сигел, вспоминая тот день, понял, что был неправ. Пуля, убившая Ливайна, убила и его. Она также убила Айвена Боски и Майкла Милкена.

Тогда же закончилась мания насильственных поглощений и был раскрыт крупнейший преступный сговор, который финансовый мир когда-либо знал. Завершился величайший бум в истории Уолл-стрит. Возможно, «десятилетие алчности» затянулось бы еще на четыре года, прежде чем сойти на нет, но случилось так, что 12 мая 1986 года оно было обречено.

Даже сейчас сложно осознать масштаб подпольных махинаций, развернувшихся, начиная с середины 70-х годов, на финансовых рынках страны. Они затмевают любые сопоставимые финансовые преступления, начиная с Великого ограбления поезда и заканчивая случаями манипулирования ценами акций в 20-е и 30-е годы, которые стали возможными из-за несовершенства действующего законодательства. Нелегальные доходы от этих операций были для большинства обывателей непостижимо велики.

Деннис Ливайн, будучи мелкой рыбешкой, сознался, что его прибыль от инсайдерской торговли составила 12,6 млн. долларов. Айвен Боски согласился заплатить 100 млн. долларов в счет штрафов и возмещения убытков; реальную же сумму его незаконных доходов за те годы знает, скорее всего, только он сам. Что же касается Майкла Милкена, то его преступления были намного более сложными, изобретательными и амбициозными, чем просто инсайдерская торговля. В 1986 году операции одного лишь возглавляемого Милкеном отдела, занимавшегося противозаконной деятельностью на протяжении долгих лет, принесли ему лично 550 млн. долларов в качестве зарплаты и премии. Признавшись в конце концов в шести тяжких уголовных преступлениях\*, он согласился выплатить 600 млн. долларов — сумму, превышавшую полный годовой бюджет Комиссии по ценным бумагам и биржам.

---

\* Все преступления, инкриминированные участникам (как главным, так и второстепенным) финансовых скандалов 1980-х годов в США, относятся к категории т. н. фелоний — тяжких преступлений, по степени опасности находящихся между государственной изменой и мисдиминарами (наименее опасными преступлениями, граничащими с административными правонарушениями). Лицо, осужденное и приговоренное за фелонию, называется фелоном (опасным уголовным преступником). — *Прим. ред.*

Подобные нарушения закона не были единичными. В восьмидесятые годы финансовые преступления на Уолл-стрит не были редкостью. Преступная система, созданная Милкеном, отличалась от других только своим огромным масштабом и размером потенциального ущерба. Общим лейтмотивом линии защиты почти всех обвиняемых, замешанных в скандале, было то, что несправедливо преследовать в уголовном порядке кого-то одного, в то время как многие другие виновны в тех же правонарушениях, но до сих пор не стали объектами такого преследования. Кодекс молчания, позволивший преступным спекуляциям пустить корни и процветать на Уолл-стрит даже в самых богатых и респектабельных фирмах, продолжает защищать многих виновных.

Мы, однако, рискуем упустить общую картину, если обратим внимание только на прибыли, незаконно полученные отдельными лицами. Во время этой криминальной волны контроль над корпорациями переходил из рук в руки, часто насильственным путем, с невиданной прежде скоростью. Такие компании, как Carnation, Beatrice, General Foods, Diamond Shamrock, прекратили самостоятельное существование, став жертвами враждебных поглощений, породивших преступные операции на финансовых рынках — как подпадающие под действие законов о ценных бумагах, так и находящиеся до сих пор вне федеральной юрисдикции.

Другие компании, такие, как Unocal и Union Carbide, выжили, но очень дорогой ценой. Тысячи людей остались без работы, компании погрязли в долгах по операциям на фондовом рынке, прибыли были пожертвованы на погашение кредитов и процентов по ним; и даже после этого многие компании в конечном счете обанкротились или реорганизовались. Держатели акций и облигаций потеряли многими миллионами больше. Столь громадный урон объясняется, разумеется, не только алчностью. Это цена возобладавшего над законами свободного рынка и не сдерживаемого никаким страхом возмездия симбиоза алчности и рыночных механизмов, использованных в противоправных целях.

Несмотря на исключительно финансовую подоплеку этих преступлений, нельзя не заметить того вызова, который они бросали правоохранительным органам государства, его судебной системе и в конечном счете самому смыслу правосу-

дия и честной игры, являющихся основой цивилизованного общества. Если в середине восьмидесятых и были люди, считавшие себя настолько богатыми и могущественными, чтобы быть «над законом», то это были люди с Уолл-стрит и те, кто имел к этой цитадели американского финансового мира непосредственное отношение. Допустив, что американское правосудие можно купить, Милкен и Drexel были готовы тратить деньги, и они их тратили. Они наняли самых высокооплачиваемых, опытных и влиятельных адвокатов и консультантов по «паблик рилэйшнз», преуспев в устрашающей степени в превращении общественных дебатов в суд над сотрудниками регулятивных и правоохранительных органов, а не наоборот.

Но они проиграли благодаря самоотверженным, порой героическим усилиям низкооплачиваемых, перегруженных работой государственных юристов, посвятивших большую часть своей карьеры раскрытию этих преступлений. Среди них особенно необходимо выделить Чарльза Карберри и Брюса Бэрда из Манхэттенской федеральной прокуратуры и Гэри Линча, главу управления КЦББ по надзору за соблюдением законности. Их усилия, однако, не всегда приводили к желаемому результату. После десяти лет вялого правоприменения нелегальные методы рыночных спекуляций распространились на Уолл-стрит до такой степени и стали настолько многообразными, что преступники в ряде случаев одержали верх над правоохранительными органами. Не все понесли заслуженное наказание, был допущен ряд просчетов. И все же сравнительно успешное преследование главных преступников, выявившее необходимость усовершенствования действующих законов о ценных бумагах, подтвердило в целом высокую эффективность американской правовой системы.

Эта книга является полным и правдивым рассказом о преступниках, пришедших к власти на Уолл-стрит, о том, как они достигли вершины богатства, могущества и славы, как их разоблачили и отдали в руки правосудия. Несмотря на интенсивное освещение хода предварительного и судебного следствий по их делам в средствах массовой информации, очень немногое из этой истории стало достоянием гласности. Милкен, Боски, Сигел и Ливайн, признавшие себя виновными лишь в части инкриминируемых им преступлений в результате заключения соответствующих сделок с правоох-

ранительными органами\*, избежали полномасштабного открытого судебного разбирательства. Эта книга стала итогом длившегося свыше четырех лет журналистского расследования, в ходе которого было взято множество интервью, изучено огромное количество официальных документов (отчетов о сделках и др.), протоколов заседаний большого жюри\*\* и других органов, записей бесед с адвокатами и другими участниками событий. Рассказанная в ней история показывает, насколько в действительности коррумпированы национальные финансовые рынки и как они разрушаются в преступных целях в эпоху, претендующую на триумф свободного капиталистического рынка.

Современное американское общество процветает главным образом потому, что каждый, будь то богатч или бедняк, понял значение рыночной системы, в условиях которой необходимо проявлять такие качества, как предприимчивость, новаторство, трудолюбие и высокий интеллект. Охранять эту систему призваны надежные законы. Они должны стоять на страже честности рынков, способствовать формированию капитала и обеспечивать равные стартовые возможности, чтобы каждый имел шанс проявить себя. Нарушение этих законов пагубно сказывается на обществе в целом. Когда отдельные трейдеры получают баснословные прибыли от операций с акциями благодаря полученной за взятку конфиденциальной информации, когда инсайдеры манипулируют ценами или тайно скупают акции, наше доверие к рынку как к системе равных возможностей подрывается. Все мы становимся жертвами.

---

\* Речь идет о т. н. сделках о признании вины, широко применяемых в юридической практике США (сопровождаящихся в данном случае мировыми сделками (соглашениями об урегулировании) с КЦББ). Они заключаются между обвинителем и обвиняемым в обмен на обещание менее серьезного обвинения или на сокращение срока наказания и т.д. Так, сделка между сторонами о признании своей вины подсудимым подразумевает отказ обвинения от дальнейшего рассмотрения его дела в суде. — *Прим. ред.*

\*\* Большое (следственное) жюри (grand jury) — коллегия из 12-23 постоянных присяжных заседателей, решающая вопрос о привлечении обвиняемого к уголовной ответственности и о передаче дела в суд присяжных. — *Прим. ред.*

# НАД ЗАКОНОМ



**КНИГА ПЕРВАЯ**

[>>>](http://kniga.biz.ua)

## Глава I

В августе 1971 года Мартин Сигел, самый молодой выпускник в группе, недавно окончившей Гарвардскую школу бизнеса, пришел устраиваться на работу в манхэттенский офис Kidder, Peabody & Co. по адресу Иксчейндж-плейс, 20. Ожидая приема, 23-летний Сигел бродил по коридорам, разглядывая висящие над восточными гобеленами и слегка потертыми ковровыми дорожками портреты Генри Киддера, Фрэнсиса Пибоди, Альберта Р. Гордона и других маститых финансистов. Сигел пытался впитать в себя образы незнакомого и утонченного мира старых денег и сдержанной мощи.

Зачисленному в штат Сигелу не дали много времени на «притирку». Не успели Сигел и его молодая жена даже распаковать вещи, как его бросили на «круглосуточный» проект по привлечению заказов на андеррайтинг\* через Федеральную национальную ипотечную ассоциацию. Партнер Сигела по проекту не произвел на него особого впечатления. Чем он выделялся, так это именем — Теодор Рузвельт IV или, может быть, V; Сигел никак не мог запомнить, какой именно.

В 1971 году, когда Вьетнамская война все еще бушевала и настраивала простых американцев против истэблишмента, несколько лучших выпускников Гарвардской школы бизнеса решили попытать счастья на Уолл-стрит. Сигел, один из лучших студентов в группе, был приглашен на работу почти всеми ведущими инвестиционными банками и фирмами, работающими с ценными бумагами. Он обратился в 22 места, и везде к нему проявили интерес.

---

\* Андеррайтинг (underwriting) — здесь: размещение ценных бумаг по публичной подписке через посредников, как правило, через инвестиционные банки и компании. — *Прим. ред.*

Располагая капиталом порядка 30 млн. долларов, Kidder, Peabody с трудом входила в число 20 ведущих инвестиционных фирм страны. В иерархии Уолл-стрит Kidder, Peabody была компанией второго эшелона и находилась в так называемой «основной» группе. В элитарную «особую» группу входили такие гиганты, как Salomon Brothers, First Boston, Morgan Stanley, Merrill Lynch и Goldman, Sachs.

Несмотря на то что ветер перемен ощущался уже в 1971 году, Уолл-стрит все еще была разделена на «еврейские» и «WASP\*»-фирмы. В прежние времена, когда ведущие корпорации и банки откровенно притесняли евреев, Уолл-стрит ценила в людях личные достоинства и предприимчивость. Такие фирмы, как Goldman, Sachs, Lehman Brothers и Kuhn Loeb (исторически представленные немецкими евреями аристократического происхождения), присоединились к категории наиболее престижных WASP-фирм: Morgan Stanley (ответвление финансовой империи Дж. П. Моргана), First Boston, Dillon, Read и Brown Brothers Harriman. Merrill Lynch Pierce Fenner & Smith, огромная настолько, что казалась аномалией, когда-то считалась «католической» фирмой. Kidder, Peabody прочно закрепились в лагере WASP. Сигел стал первым евреем, принятым в ее отдел корпоративных финансов.

Сигел искал разнообразия и накала страстей. Это и предлагала инвестиционно-банковская сфера, требующая немедленных решений об эмиссиях акций или крупных поглощениях. Он ограничил свой выбор тремя фирмами: Goldman, Sachs, Shearson Hayden Stone и Kidder, Peabody. Ему позвонили из Goldman и спросили, примет ли он предложение от фирмы, если таковое будет сделано. Сигел не связал себя никакими обязательствами. Самую высокую зарплату — 24 000 в год — ему предложили в Shearson Hayden Stone.

Он, однако, предпочел Kidder, Peabody, где платили всего 16 000 в год, но имелись уникальные возможности. Фирма, в которой было полно стариков, располагала вместе с тем первоклассной клиентурой, что сулило Сигелу быстрое продвижение по служебной лестнице.

Кроме того, Сигела привлекала аристократическая аура Kidder, Peabody. Kidder, Peabody & Co. была основана в Бос-

---

\* WASP (White Anglo-Saxon Protestants) — американцы англосаксонского происхождения и протестантского вероисповедания. — *Прим. ред.*



тоне в 1865 году, в самом конце Гражданской войны, и являлась одним из старейших инвестиционных банков страны. Вскоре после войны Kidder увеличил свой капитал на волне железнодорожного бума, прежде всего благодаря Atchison, Topeka & Santa Fe. Среди его клиентов числились две респектабельные государственные компании — U.S. Steel и American Telephone & Telegraph.

Современную Kidder, Peabody возглавлял Альберт Г. Гордон, сын богатого бостонского торговца кожей, окончивший Гарвардские университетский колледж и школу бизнеса. В 1929 году, когда фирму разорил кризис на рынке, он, будучи молодым сейлсменом из Goldman, Sachs, купил в ней долю, вложив 100 000 долларов собственного капитала. В 1931 году Гордон вместе с двумя партнерами выкупил компанию целиком.

Неутомимый Гордон, энтузиаст физических упражнений, отличавшийся безграничной энергией и безупречными аристократическими манерами, перенес головной офис компании из Бостона на Уолл-стрит и приступил к созданию клиентской базы. У него было одно преимущество: репутация Kidder, Peabody в отличие от многих ее конкурентов осталась незапятнанной и после кризиса.

Шок, вызванный Великой депрессией, положил начало реформаторскому движению в конгрессе, достигшему кульминации на слушаниях в сенате, начавшихся в 1932 году под руководством специального советника Фердинанда Пекоры. После безжалостного перекрестного допроса, устроенного Пекорой нескольким ведущим инвестиционным банкирам с Уолл-стрит, американская общественность узнала об инсайдерской торговле, манипулировании ценами акций и спекуляциях через так называемые инвестиционные трасты\*. Большая часть выявленных злоупотреблений заключалась в использовании информации, имевшейся у привилегированного круга лиц и скрытой от инвесторов. Это была не только информация, непосредственно воздействующая на рынок, такая, как цена акций в сделках по слиянию или поглощению, но и те сведения, которые обратил бы в свою пользу только тонкий профессионал: например, личности покупателей крупных пакетов акций и мотивы их покупок.

---

\* Инвестиционный траст (investment trust) — учреждение, функцией которого являются инвестиции в ценные бумаги и иные финансовые активы. — *Прим. ред.*

В ответ на захлестнувшие общество отвращение и ярость по отношению к такой практике конгресс принял историческое законодательство — Закон об обращении ценных бумаг 1933 года и Закон о фондовых биржах 1934 года. Для превращения в жизнь их положений было создано новое федеральное агентство — Комиссия по ценным бумагам и биржам. Конгресс считал принудительное обеспечение исполнения новых законов о ценных бумагах столь важным, что принял соответствующие уголовные законы.

Разделив традиционный банковский бизнес и андеррайтинг, включающий в себя привлечение капитала, услуги по размещению акций, облигаций и других ценных бумаг, законы о ценных бумагах создали платформу для современного инвестиционно-банковского дела. Под руководством Гордона Kidder, Peabody сконцентрировалась на андеррайтинге. Эта фирма была пионером в открытии филиалов в крупных городах США. Гордон часто говорил, что нужно «продавать свой путь к успеху».

Исторически Kidder, Peabody была жестко контролируемым товариществом, в котором Гордон лично владел большей частью фирмы и ее доходов. Когда в 60-е годы фирма стала акционерным обществом, структура собственности изменилась незначительно: Гордон просто стал крупнейшим акционером компании. При разделе служащим долей фирмы он проявлял притязательность.

Под консервативным руководством Гордона Kidder, Peabody, пусть и не явно, но процветала. Во избежание последствий возможных финансовых кризисов Гордон настаивал, чтобы служащие Kidder вкладывали полученные доходы обратно в фирму. Этот метод обеспечил фирму капиталом, позволившим ей пережить внезапный обвал объемов торгов и прибылей, который ударил по Уолл-стрит в 1969 году. Вице-президент Kidder Ральф Денунцио, будучи одновременно заместителем председателя совета директоров Нью-Йоркской фондовой биржи, способствовал слиянию таких консервативных компаний, как Goodboy & Co. и du Pont. В 1971 году Денунцио стал председателем совета директоров биржи, и в том же году Сигел окончил Гарвардскую школу бизнеса.

По сравнению с руководителями Kidder, Peabody происхождение Мартина Сигела было скромным. Его отец и дядя имели три обувных магазина в Бостоне, снабжавшиеся аме-

риканскими поставщиками и ориентированные на рабочий и средний классы. В конце 60-х и начале 70-х годов они разорились из-за появления сетей магазинов, преуспевающих благодаря массовой рекламе и дешевым иностранным поставщикам. Для Сигела, который никогда не видел кого-либо, кто работал бы так много ради столь малого, как его отец, это стало болезненным ударом. Пока он был ребенком и жил в Натике, пригороде Бостона, он почти не видел отца, который работал практически без выходных и часто оставался в городе на ночь. В отличие от отцов одноклассников отец Сигела никогда не играл с сыном в бейсбол.

В школьных спортивных состязаниях Сигел не блистал. Он пошел учиться на год раньше, поэтому в физическом развитии отставал от одноклассников. Но, перейдя в среднюю школу, он выделялся своей успеваемостью. Ему казалось, что он хочет стать астрономом. Когда Сигел за год до окончания средней школы был принят в Ренселерский политехнический институт — колледж научно-инженерного профиля — по программе одновременной учебы и работы, он стал первым в своей семье, кто вообще учился в колледже. Совмещение учебы и работы никак не отразилось на его высокой успеваемости, и в 1968 году он поступил в магистратуру химико-инженерного факультета. Сигел знал, что никогда не разбогатеет, вкалывая неизвестным инженером в лаборатории. Поэтому он подал заявление в Гарвардскую школу бизнеса и был зачислен в группу, приступившую к занятиям в сентябре 1969 года.

К беспорядкам, охватившим американское студенчество в конце 60-х, Сигел отнесся весьма прохладно, но в Гарварде он был втянут в антивоенное движение после вторжения американских и сайгонских войск в Камбоджу в 1970 году и убийства студентов национальной гвардией штата Огайо в университете Кент-Стейт. Он участвовал в антивоенной сидячей забастовке в гарвардском студенческом городке и несколько раз курил марихуану. Тем не менее он был раздражен, когда студенты сорвали экзамены в конце года. Однако он все равно сдал экзамены, подготовив ответы дома и отправив их по почте.

Для своей дипломной работы Сигел выбрал тему, имеющую непосредственное отношение к бизнесу его отца: причины разорения обувных магазинов, ориентированных на массовый спрос, и координация их работы в соответствии с требованиями рынка. Его вывод был следующим: магазины

нужно преобразовать в специализированные фешенебельные бутики, обслуживающие богатых модниц. Это позволило бы избежать возрастающей конкуренции в остальной части рынка. В принципе отец был с ним согласен, но вскоре у его брата, который закупал товар для магазинов, случился инфаркт. Отец же не разбирался в высокой моде и не обладал интуицией, необходимой для такого бизнеса. Но за работу Сигел получил «отлично с плюсом» — гарвардский эквивалент «А+».

4 июля 1970 года, в День независимости, Сигел женился на Дженис Вал, учащейся музыкальной школы из Рочестера, с которой познакомился двумя годами ранее. После того как Сигел принял предложение Kidder, Peabody, он и Дженис переехали в Нью-Йорк в скромную квартиру с одной спальней на Восточной Семьдесят второй улице в Манхэттене, за которую платили 212 долларов в месяц.

Сигел, как и следовало ожидать, быстро привязался к Уолл-стрит и инвестиционно-банковскому делу. Расчет Сигела оправдался: его энергия и напористость стали для Kidder, Peabody дуновением свежего ветра. Денунцио, ставший к тому времени главным управляющим, с самого начала относился к новому сотруднику с явной благосклонностью. Он тоже был скромного происхождения и, казалось, чувствовал себя гораздо уютнее с простыми сейлсменами и трейдерами, чем с инвестиционными банкирами из высшего общества.

Сигел начал работать над рядом сделок по слиянию и поглощению, поскольку никто больше в Kidder, Peabody не горел желанием этим заниматься. Насильственные поглощения считались «грязным» бизнесом. Они вызывали недобрые чувства, особенно по отношению к представителям «нападения». Это иногда отчуждало других клиентов. Многие инвестиционные банки и адвокатские фирмы группы WASP предпочитали оставлять подобную работу для других компаний, в основном еврейских.

Сигела, однако, это не беспокоило. Его первая сделка по поглощению состоялась сразу после принятия Закона Уильямса, который дал акционерам новые возможности защиты от осуществляемых тем или иным образом принудительных поглощений. Итогом сделки явилось поглощение Great Atlantic & Pacific Tea Co. компанией Gulf+ Western. Представитель атакующей стороны Чарльз Блудорн, который был близким другом Денунцио и одним из давних клиентов Kidder, Peabody,

похвалил работу Сигела, и Денунцио посчитал нужным прикрепить Сигела к еще одному крупному клиенту — Виктору Палмиери из Penn Central. В 1974 году, создавая острую нехватку специальной литературы по предмету своей деятельности, Сигел написал учебник по слияниям и поглощениям для использования внутри Kidder, Peabody. Книга встретила восторженный прием у его коллег. Всего за два года он продвинулся до помощника вице-президента.

Карьера Сигела успешно развивалась, чего нельзя было сказать о других областях его жизни. Дела у его отца шли все хуже и хуже; Сигел, чтобы помочь ему, чуть ли не каждый уик-энд летал в Бостон. Проблемы появились и в его семейной жизни. Дженис пела в опере «Бель канто» в Нью-Йорке и хотела продолжить музыкальную карьеру. Сигел, который не проявлял к опере ни малейшего интереса, не поощрял ее выбор. В феврале 1975 года они расстались.

Незадолго до этого банк и главный кредитор Сигела-старшего перекрыли кислород его обувному бизнесу, и компания Роберта Сигела объявила себя банкротом. Когда-то гордый и энергичный розничный торговец к 47 годам сломался. Он пробовал торговать недвижимостью, но безуспешно. Затем он пытался ремонтировать дома и в итоге получил место продавца кровельных материалов в магазине фирмы Sears. Сигел с тревогой наблюдал, как у его отца все больше опускаются руки. Он видел перед собой стареющего мужчину, который начинает жить за счет сыновей и дочери, для которых у него раньше никогда не было времени.

Сигелу не давала покоя мысль, что нечто подобное может произойти и с ним. Он поклялся, что никогда не пойдет по стопам разорившегося отца.

---

После неудачи, постигшей отца, Сигел с головой ушел в собственный бизнес и часто работал по 100 часов в неделю. Горя желанием превзойти Гордона, который по-прежнему был номинальным главой фирмы, он счел необходимым укрепить свое физическое состояние. Один из его сверстников в фирме, бывший чемпион Америки по борьбе Скотт Кристи, помог ему пройти курс тренировок в Нью-Йоркском атлетическом клубе. Как-то раз, когда Кристи, Сигел и Джон Гордон, сын Эла Гордона, стояли в коридоре фирмы, Сигел похвастался, что может отжаться 50 раз в минуту. Кристи

пощупал бицепсы Сигела и скептически скривил губы: «Далладно тебе, Марти». И Сигел, как был в рубашке и галстуке, упал на пол и отжался 50 раз менее чем за минуту.

Красивый Мартин Сигел стал «золотым мальчиком» Kidder, Peabody. Он приобрел кабриолет «альфа-ромео» и дом на Файер-Айленде — популярном курорте недалеко от Лонг-Айленда. Он стал уравновешенным и общительным. Неуклюжий и не располагавший к себе Денунцио распознал в Сигеле талант привлечения клиентов и обходительности с ними — способность, которой не хватало ему самому. В 1974 году он назначил Сигела вице-президентом, и вскоре тот отчитывался непосредственно перед Денунцио. Когда незадолго до Рождества 1975 года Gould Inc., клиент Kidder, Peabody, сделала одной компании по производству электрических ламп предложение о приобретении, Денунцио уполномочил Сигела работать с легендарным финансистом из Lazard Freres Феликсом Рохатиным, который представлял объект поглощения. Поначалу Сигел, испытывая перед Рохатиным благоговейный страх, держался скованно. Потом, во время совещания, Рохатин, извинившись, пошел в туалет. «Господи, — подумал Сигел, — он тоже человек!» Это придало ему веру в то, что и обычный человек может стать легендой, как Рохатин.

В апреле 1976 года юрист, специализировавшийся на поглощениях, Джозеф Флом (основатель Scadden, Arps, Slate, Meagher & Flom) пригласил Сигела выступить с докладом об «определении мишеней поглощения» на семинаре для группы специалистов. Сигел был польщен, хотя и знал, что для того, чтобы быть экспертом, требуется не так уж много. Всякий, кто осуществил хоть одну сделку после принятия Закона Уильямса, уже считался квалифицированным специалистом.

Сигел был еще больше польщен, когда встретился с другими участниками: Айрой Харрисом, одним из ведущих инвестиционных банкиров Salomon Brothers; Робертом Рубином, стремительно восходящей «звездой» Goldman, Sachs; Джоном Шэдом, главой E.F. Hutton; Артуром Лонгом, ведущим полномочным юрисконсультom; Теодором Ливайном, юристом из управления по надзору КЦББ; Артуром Флейшером, выдающимся адвокатом из Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson; и с сидевшим рядом Мартином Липтоном, главным соперником Флома в области поглощений и одним из основателей Wachtell, Lipton, Rosen & Katz.

Совокупный опыт присутствующих полностью охватывал зарождающийся бизнес враждебных поглощений — бизнес, которому было суждено изменить лицо корпоративной Америки настолько, насколько тогда никто не мог себе и представить. Американская промышленность знала и иные периоды консолидации, последний из которых пришелся на 60-е, когда всеобщее помешательство на диверсификации\* привело многие крупные компании к слияниям. Эти слияния финансировались в основном за счет капитала, привлеченного с фондового рынка, так как это был десятилетний период тенденции к повышению курса. Они были большей частью добровольными, нежели принудительными. Ранее, в эпоху Моргана, монополистические корпорации также были созданы путем многочисленных слияний (некоторые, не самые благородные из них, были претворены в жизнь самим великим финансистом). Но ни одну из этих сделок нельзя реально сопоставить с тем принудительно-захватническим бумом, что начался в середине 70-х и захлестнул 80-е годы, за исключением одного ключевого момента: все они несли в себе огромные возможности по получению прибыли на фондовом рынке.

От Сигела не ускользнуло, что Липтон во время выступлений других участников семинара лихорадочно делает заметки. Потом, когда пришла очередь Харриса, Липтон пододвинул ему свои записи, и тот фактически прочел по ним свой доклад. «Вот как работает M&A\*\*-клуб», — подумал Сигел.

По окончании выступления Сигела Липтон уже стоял позади него, чтобы похвалить его за речь. После этого они часто толковали о тактике слияний и поглощений и обменивались сплетнями. Они сильно отличались друг от друга: обаятельный и худощавый Сигел и тучный Липтон с редящими волосами и в очках в массивной черной оправе. Но Сигел не обращал на это внимания; он оценил высочайший профессионализм Липтона в сфере M&A и стал его прилежным учеником.

---

\* Диверсификация (от позднелат. *diversificatio* — изменение, разнообразие) — расширение объектов деятельности, номенклатуры продукции, производимой монополистическими объединениями. — *Прим. ред.*

\*\* M&A (*mergers and acquisitions*) — слияния и поглощения (*англ.*). — *Прим. перев.*

Ранее Липтон и Флом разработали новый взаимовыгодный договор для своих клиентов. Компании, желавшие сохранить независимость в случае попыток враждебного поглощения, ежегодно платили юристам существенный предварительный гонорар. В том случае, если компании подвергались нападкам со стороны других клиентов Липтона и Флома, нападающие заранее отказывались от столкновения интересов, понимая, что адвокаты будут защищать компанию-мишень.

В конечном счете договор с Липтоном и Фломом заключили многие крупнейшие корпорации. Эти юристы брали почасовую оплату за свои услуги, тщательно избегая условных вознаграждений\*. Соглашения о предварительных гонорах, не означавшие, что юристы обязательно их отработают, походили на страховые полисы. Истэблишмент с отвращением наблюдал за предварительным отказом от конфликтов. Клиенты же чувствовали себя в безопасности, полагаясь на опыт и авторитет Липтона и Флома.

Сигел начал думать, что Kidder, Peabody следовало бы начать заключать подобные сделки. Ко времени семинара 1976 года он убедился, что волна поглощений продолжится и даже будет расти. Такие крупные конкуренты, как Morgan Stanley, Salomon и First Boston, уже были известны своими наступательными способностями в области слияний и поглощений. Сигел считал, что Kidder, Peabody могла бы найти свою нишу на стороне обороны.

Он начал посещать потенциальных корпоративных клиентов, продавая то, что он называл «оборонительным продуктом Kidder, Peabody». Сигел доказывал, что за семь дней — как и предусмотрено Законом Уильямса, — в течение которых нужно отреагировать на захватническую попытку, компании должны следовать заранее подготовленной и тщательно продуманной оборонительной стратегии. Это означало, что, заключая договор с Kidder, Peabody и выплачивая ей изрядные гонорары, подобные тем, что получали Липтон и Флом, фирмы находятся в постоянной готовности к атакам извне и могут рассчитывать на то, что любая атака будет отбита. Липтон представил Сигела ведущим фигурам в сплоченной общине M&A и поручился за его план.

---

\* Условное вознаграждение (contingent fee) — гонорар, выплачиваемый адвокату лишь в случае выигрыша дела, здесь — успешной защиты от враждебного поглощения. — *Прим. ред.*



Подлинная слава пришла к Сигелу в мае 1977 года, когда журнал «Бизнес уик» провозгласил его ведущим экспертом в сфере защиты от поглощений. После описания ряда успешных крупных сделок с участием Сигела в статье вскользь говорилось о том, что Сигел настолько хорош собой, что его считают «сердцебиением Греты Гарбо». В статье была помещена его фотография, и Сигел внезапно оказался заваленным приглашениями на свидания от женщин. Сигел был поражен тем, что статья, не являвшаяся центральным материалом номера, так быстро принесла ему своего рода культовый статус. Копировальные машины Kidder, Peabody заработали на полную мощность: копии статьи рассылались в рекламных целях всем потенциальным клиентам.

Начиная с 1977 года, Сигел лично обзванивал по 200-300 таких клиентов в год. Объектами его интереса были компании средних размеров (чей ежегодный объем продаж, как правило, не превышал 100-300 млн. долларов), которые не обслуживались в полной мере крупными инвестиционными банками. Это были компании, наиболее уязвимые для враждебных предложений со стороны более крупных компаний. Продукция Сигела продавалась, и в итоге клиентская база Kidder, Peabody насчитывала 250 корпораций, ежегодно выплачивавших ей суммы, исчисляемые шестизначными цифрами.

Основным конкурентом Kidder стал Goldman, Sachs — намного более крупный и влиятельный инвестиционный банк, который тоже решил заявить свои права на защиту от поглощений, хотя и по несколько иным причинам. В то время Goldman взял за правило воздерживаться от представительства компаний, в намерения которых входили враждебные поглощения. Имея лучших на Уолл-стрит клиентов из числа крупных корпораций, Goldman боялся их потерять, представляя интересы рейдеров («налетчиков»). Предоставление традиционных услуг инвестиционного банка постоянным клиентам было основой его прибыльного бизнеса.

Сигелу нравилось отбивать клиентов у Goldman. В 1977 году Питер Сакс, в то время глава отдела M&A в Goldman, вылетел на Западное побережье, чтобы встретиться со Стивом Сато, японцем по происхождению и председателем правления Ivac Corporation — производителя медицинского оборудования, оказавшегося под угрозой враждебного поглощения со стороны Colgate Palmolive. Сакс, по словам Сато, расхваливал «доблесть Goldman». Сигел тоже нанес визит Сато, но он в отличие

от Сакса внимательно выслушал намерения Сато в отношении своей компании. И хотя Сигел никогда прежде не ел сырую рыбу, он не отказался отведать суши в доме Сато. Доверяя судьбу фирмы Сигелу, Сато сказал: «Никак не могу поверить, что вы действительно меня слушаете. Все из Goldman только и делали, что говорили о могуществе Goldman».

Сигел обнаружил, что наиболее эффективная тактика состоит в том, чтобы позволять Goldman предлагать свои услуги первой. В ее предложении, как правило, делался акцент на то, что в случае продажи компании-мишени Goldman поможет получить наилучшую цену. Потом наступала очередь Сигела. «Доверьтесь мне! — настаивал он. — Я сделаю все возможное, чтобы вы сохранили независимость. Вы нужны мне как будущий клиент». На самом деле большинство компаний в итоге продавалось, что происходило как из-за слабости позиций большей части мишеней поглощений, так и из-за того, что Сигелу и его фирме зачастую просто не хватало размаха, влияния и прославленного качества работы Goldman. Тем не менее доводы Сигела часто убеждали руководство мишеней в том, что его волнуют прежде всего их интересы, а не комиссионные проценты от продажи компании.

В 1977 году Сигел разработал блестящую, но спорную тактику, которая еще больше повысила его авторитет в глазах большинства руководителей корпораций, — «золотой парашют». «Золотой парашют» представлял собой выгодный контракт по найму должностных лиц корпораций, который обеспечивал их необычайно высокими выходными пособиями в случае поглощения. На первый взгляд, эти контракты были предназначены для защиты от принудительных поглощений путем увеличения их стоимости. На деле же они были призваны обогатить служащих компаний.

Денунцио был восхищен успехом Сигела, хотя тот работал так усердно и так часто ездил в командировки, что виделись они редко. Денунцио управлял Kidder, Peabody по-отечески, как научился тому у Гордона, обычно самостоятельно устанавливая размер заработной платы и премий. В 1976 году Сигел заработал свыше 100 000 долларов, считавшихся тогда королевским вознаграждением, особенно для 28-летнего специалиста. В 1977 году Сигел был назначен одним из директоров Kidder, Peabody — самым молодым за всю историю фирмы, не считая Эла Гордона, ставшего в итоге ее владельцем.

Вскоре после этого Денунцио вызвал Сигела к себе в кабинет. «Марти, ты холост», — начал он. Денунцио сделал паузу, и Сигел не знал, что последует дальше. «У тебя кабриолет «альфа-romeo» и дом на Файер-Айленде. Это очень много». К чему он клонил? Сигел предположил, что Денунцио имеет в виду, что его стиль слишком напористый для некоторых клиентов Kidder, Peabody или, может быть, для других директоров, но Денунцио не пояснил свою мысль, и Сигел не был в этом уверен.

«Продается симпатичный домик через улицу от меня в Гринвиче», — продолжил после паузы Денунцио. Сигел знал этот район. Гринвич был самым WASP-овым, самым «белым», самым закрытым пригородом Нью-Йорка в штате Коннектикут — бастионом загородных клубов и традиционных светских приличий. Его населяли самые скучные и чопорные пуритане из всех, каких он когда-либо знал. Кроме того, Сигела отнюдь не прельщала перспектива жить под бдительным оком Денунцио.

Но Сигел все же поехал посмотреть дом. Осмотрев его, он сел в свой вызывающе роскошный спортивный автомобиль и проехал ровно полчаса по интерстейт\* 95 до Уэстпорта. Сделав остановку, Сигел, который все равно собирался продавать дом на Файер-Айленде, позвонил с таксофона риэлтеру. Тот показал ему старый дом у речушки в северной части города, и он остался доволен. Купив дом, Сигел проводил там выходные, занимаясь обустройством.

Сигел сказал Денунцио, что последовал его совету и купил дом в Коннектикуте, правда не в Гринвиче, а в несколько богемном Уэстпорте. «Полчаса езды до вас я как-нибудь переживу», — пошутил Сигел.

Позднее, когда Сигел переехал в гораздо более роскошный дом на побережье, он продал дом в Уэстпорте Дэну Разеру из CBS News.

---

Однажды, вскоре после покупки дома в Коннектикуте, секретарша Сигела доложила ему, что звонит некто Айвен Боски. Сигел знал Боски как одного из множества арбитражеров, которые начали звонить ему после того, как он прославился в кругах M&A. Но Сигел знал и то, что Боски имеет торговый счет в Kidder, Peabody, и ответил на звонок.

---

\* Дорога, связывающая разные штаты. — *Прим. ред.*

Сигел был впечатлен проницательностью Боски и его знанием различных тактик M&A и стратегий скупки акций. Они стали друзьями, хотя впервые встретились лишь какое-то время спустя. В своеобразном мире Уолл-стрит близкая дружба вполне могла развиваться и по телефону. Постепенно Сигел начал видеть в Боски того человека, с кем он мог обсудить стратегию проведения сделки, похвастать идеями и просто посплетничать. Ему нужна была информация такого рода, поскольку в Kidder, Peabody не было арбитражера, к которому он мог бы обратиться. Фирма традиционно обходила арбитраж стороной и не имела арбитражного отдела. Денунцио и Гордон относились к арбитражерам крайне отрицательно, считая, что те лишь пытаются раздобыть внутреннюю информацию и порождают внутри фирм конфликты интересов\*.

Тем не менее арбитражеры вроде Боски становились все более важными для любого инвестиционного банкира, занимающегося M&A. Изначально арбитражеры получали доход за счет разницы цен на различных рынках — таких, например, как Лондон и Нью-Йорк. Это была консервативная, почти безрисковая торговля, приносившая весьма скромные прибыли. Однако со временем арбитражеры делали, что называется, все более высокие ставки: сначала они приобретали крупные пакеты акций компаний, уже объявленных объектами поглощения, рассчитывая на то, что сделка пройдет, а потом стали скупать акции компаний, которые, согласно их прогнозам, должны были стать мишенями поглощения в будущем. Когда прогнозы сбывались, прибыли были огромными.

Оценка массивованных скупок акций предположительно или реально поглощаемых компаний стала основной частью работы Сигела. Арбитражеры, помимо того, были неисчерпаемым источником информации: от сведений о тактике конкурентов до слухов о возможных попытках поглощений, которые могли быть использованы для привлечения клиентов для защиты.

Арбитражеры в большинстве своем были грубыми, развязными, вспылчивыми и агрессивными людьми, одержи-

---

\* «Конфликт интересов» (conflict of interest) — американский термин, означающий несовместимость служебного положения с частными интересами должностного лица, использование служебного положения в личных интересах. — *Прим. ред.*

мыми погоней за быстрой прибылью. Их будни состояли из напряженных периодов работы между звонками об открытии и закрытии биржи, во время которых они выкрикивали заказы в телефоны, вгоняли биржевые обозначения компаний в свои электронные терминалы, бегло просматривали экраны с постоянно менявшимися котировками и звонили всем потенциальным источникам информации, какие только могли себе представить. После работы они имели обыкновение «выпускать пар», устраивая попойки в барах типа «Гарри'с», находившегося по другую сторону Ганноверской площади от офиса Kidder, Peabody, или, если день был удачным, в дорогих ресторанах Манхэттена.

Однажды в 1979 году Сигел признался Боски, что влюблен. Дело грозило перерасти в небольшой скандал в Kidder, Peabody.

В конце 70-х первая волна выпускниц школ бизнеса достигла берегов Уолл-стрит. Джейн Дей Стюарт вскружила головы сотрудникам Kidder, Peabody уже в тот день, когда она впервые величаво прошла по кабинетам и служебным помещениям отдела корпоративных финансов. Выпускница бизнес-школы Колумбийского университета, она была белокурой, худощавой, представительной, остроумной, элегантной... и замужней.

В Kidder, Peabody издавна поддерживалась негласная политика, направленная против служебных романов. Флирт с летней практиканткой уже испортил карьеру одному инвестиционному банкиру. Но в конце 1978 года Стюарт развелась с мужем. Немногим позже Сигел и Стюарт вместе играли в теннис. А к августу 1979 года они уже жили вместе. Когда коллеги попытались предостеречь Сигела, он попросил их не вмешиваться, сказав, что его не интересует политика фирмы и не волнует, будет ли он когда-либо ею руководить.

Когда об этой связи узнал Генри Келлер, начальник отдела корпоративных финансов, он пошел к Денунцио и попросил его прекратить эти отношения. Денунцио проигнорировал его просьбу. Многие не знали, что сын Денунцио Дэвид тоже крутит роман в фирме. Терпимость Денунцио была истолкована как знамение времени и показатель степени влияния Сигела. Кроме того, Денунцио, по-видимому, успокаивала мысль о том, что холостяцкие дни Сигела сочтены.

Некоторые друзья и родственники Стюарт из Балтимора предостерегали ее от выхода замуж за еврея, пусть и такого нерелигиозного, как Сигел. Но она была своевольной и влюбленной и не обращала внимания даже на то, что отдельные коллеги-мужчины недобро поговаривали, что она с присущими ей деловой хваткой и прозорливостью стремится извлечь выгоду даже из своего брака. В мае 1981 года она и Сигел тихо поженились и начали чертить планы нового, более просторного дома в Уэстпорте.

Вскоре после их женитьбы Боски пригласил Сигела и Джейн Дей на ужин в свой дом в округе Уэстчестер. Это было первым дружеским приглашением Сигелов к Боски. Планировался легкий ужин на три пары: Боски и его жена Сима, финансист Теодор Форстманн (одним из инвесторов товарищества которого был Боски) с подругой и Сигелы. Сигел решил захватить копии планов своего дома, чтобы показать их чете Боски.

Следуя указаниям Боски, Сигел проехал около 45 минут к северу от Манхэттена через элитарные городки Бедфорд и Маунт-Киско. Это район крупных поместий, состоящий из череды лесистых холмов и немногочисленных домов, построенных еще до Войны за независимость\*. Лишь немногие из этих монументальных зданий видны с автострад, а дом Боски так далеко упрятан в своих 200 акрах, что его гости, бывало, терялись, петляя по лабиринту подъездных аллей.

Сигел подъехал к воротам и остановился, подчиняясь жесту охранника, сидевшего в припаркованном поблизости пикапе. Он вышел из машины, представился и был пропущен; но прежде он с испугом заметил иссиня-черную сталь большого пистолета в кобуре, пристегнутой к ремню.

Подъехав к дому, Сигелы были потрясены. За выложенным булыжником двором высился массивный особняк в георгианском стиле из красного кирпича. Прежде этим помещением владел основатель фирмы Revlon Чарльз Ревсон. Чуть поодаль, за английским парком с многочисленными псевдогреческими скульптурами, располагался крупный спортивный комплекс. На одной его стороне был большой плавательный бассейн, на другой — крытая площадка для игры в сквош, а сбоку — теннисный корт, накрывавшийся на зиму надувным куполом.

---

\* До 1775 г. — *Прим. ред.*