

Семейный бизнес

Компания, которая впоследствии стала называться Goldman Sachs, была основана в 1869 г. Как и многие еврейские иммигранты из Европы, ставшие потом успешными банкирами, Маркус Голдман, перебравшись в 1848 г. в США из небольшой деревни, находящейся в Центральной Германии, стал заниматься торговлей одежды. Именно с торговли начинали свою деятельность и Лазарды в Новом Орлеане в 1848 г., и Леманы в Монтгомери, штат Алабама, в 1844 г. В этом нет ничего удивительного, поскольку считалось, что владение магазином — «подходящее» занятие для еврейского иммигранта, в то время как банковским делом занимались представители элиты нееврейского происхождения.

Маркус Голдман приехал в Нью-Йорк из Бургпреппаха, Германия, но, по словам Стивена Бирмингема, автора книги «Наши люди» (Our Crowd), «вскоре направился в область, которую, справедливо или нет, немецкие иммигранты еврейского происхождения считали раем для розничных торговцев, — к угольным горам Пенсильвании»¹. Он покинул Германию в возрасте 27 лет. Сначала Голдман был коммивояжером и разъезжал на повозке. Но к 1850 г., согласно данным бюро переписи США, он уже обосновался в Филадельфии: имел магазин одежды на Маркет-стрит и снимал «благоустроенный дом» на Грин-стрит. В этом городе он познакомился с Бертой Голдман (они были однофамильцы, а не близкие родственники). Берта с родными также в 1848 г. иммигрировала из Баварии, и обосновалась она в Филадельфии. По утверждению Бирмингема, Берта «неплохо зарабатывала, занимаясь вышивкой и профессиональным пошивом для светских дам Филадельфии»². Голдманы обвенчались, когда Берте было девятнадцать. К 1860 г. Голдман приобрел статус торговца и, согласно данным бюро переписи населения, уже имел пятерых детей: Ребекку, Джулиуса, Розу, Луизу и Генри. За ним значилась недвижи-

мость стоимостью \$6000 и движимое имущество на \$2000. К этому времени Голдманы уже держали слуг.

В 1869 г. Маркус Голдман перебрался с семьей в Нью-Йорк. Одной из причин переезда стал тот факт, что Берте Голдман надоела Филадельфия и она убедила мужа переехать на север. Голдманы поселились в доме № 4 на Уэст-Фортин-стрит. К этому моменту Маркус решил оставить торговлю одеждой и, как и многие его коллеги еврейского происхождения, стал заниматься банковским делом.

Вскоре после переезда он открыл на Пайн-стрит, 30, контору по купле-продаже долговых расписок. Приобретая мелкие долговые расписки, он избавлял клиентов от необходимости обращаться за займом в банк, который находился довольно далеко, на окраине города. Офис Голдмана располагался в подвале здания, вход был рядом с угольным желобом, и, как пишет Бирмингем, «в этом мрачном помещении стояли стул, стол и томился бухгалтер, нанятый на неполный рабочий день (во второй половине дня он работал в похоронном бюро)». На двери офиса висела табличка: «Маркус Голдман, банкир и брокер».

Хотя бизнес был невелик, Голдман старался выглядеть аристократом. «Одетый в стандартную униформу банкира — высокая шелковая шляпа и длиннополый сюртук, — Маркус Голдман каждое утро начинал с посещения друзей и знакомых — оптовых ювелиров на Мейден-лейн и так называемого “болота”, где обитали шкурodelы и кожевники», — писал в книге «Наши люди» Бирмингем. «Маркус в буквальном смысле держал бизнес в шляпе. Он знал: первое, что необходимо торговцу, — денежные средства. А поскольку процентные ставки по займам в коммерческих банках были высоки, то для нью-йоркского мелкого торговца единственным способом получить живые деньги была продажа простых векселей или коммерческих бумаг лицам вроде Голдмана по цене ниже номинала». В своей книге Бирмингем сравнивает «коммерческую бумагу» дня — необеспеченные краткосрочные долговые обязательства — с чеком, датированным более поздним числом, который может быть обналичен шестью месяцами позже. Используя обычные процентные ставки и принцип «стоимости времени» (в соответствии с которым один доллар сегодня стоит больше, чем один доллар через шесть месяцев, поскольку за полгода деньги можно вложить в дело и получить прибыль), инвесторы вроде Маркуса Голдмана покупали долговые расписки по цене ниже номинальной, зная, что со временем могут получить полную сумму за долговую бумагу.

Как пишет Бирмингем, такие коммерческие бумаги в Нижнем Манхэттене продавались с дисконтом от 8 до 9%. Купив дисконтированных векселей на сумму от \$2500 до \$5000, Голдман для сохранности «закладывал ценные клочки бумаги за внутреннюю ленту шляпы». И чем больше утром Голдман приобретал векселей с дисконтом, тем выше его «шляпа поднималась надобом». Таким образом, Голдман мог сравнить успешность своих действий

с работой других банкиров еврейского происхождения, таких как Соломон Лёб, Леманы и Селигманы. Чем выше утром шляпа надо лбом, тем больше сделок заключено. Во второй половине дня Голдман направлялся на окраину города в коммерческие банки — в Commercial Bank на Чемберс-стрит, Importers' and Traders' Bank на Уоррен-стрит или National Park Bank на Джон-стрит, где встречался с «кассиром, а может, с президентом». Как отмечал Бирмингем, «Голдман почтительно снимал шляпу, и они начинали обсуждать», сколько банк готов заплатить за векселя, которые Голдман держал в шляпе. Разница между ценой покупки и продажи составляла прибыль Маркуса Голдмана. (Кстати, похожим принципом спустя более 140 лет пользовались его потомки при работе с ипотечными ценными бумагами.) По словам Бирмингема, Голдман покупал и продавал коммерческих бумаг приблизительно на \$5 млн в год. Если он получал хотя бы 5 центов с доллара, то его прибыль приблизительно составляла \$250 000 в год — внушительная сумма для 1869 г.

И Голдманы зажили хорошо. Семья перебралась в четырехэтажный роскошный дом по Мэдисон-авеню, 649. Берта уже могла позволить себе роскошный выезд — взять коляску «с ливрейными лакеями», чтобы отправиться по своим утренним делам и за покупками. Кстати, в паспорте в те годы Маркус Голдман был описан как мужчина среднего роста (1,6 м) с седой бородой, светлым цветом кожи и овальным лицом. Причем указано, что лоб был «высоким».

За 13 лет, в отличие от своих коллег, которые имели партнеров по бизнесу (чаще всего этот были братья и сестры или родственники со стороны супругов), Голдман работал один, и его личное благосостояние, как и капитал его фирмы, росло и к 1880 г. достигло \$100 000. И принадлежал капитал только Маркусу Голдману. Но в 1882 г., когда ему исполнилось 60 лет и он продавал и покупал коммерческих бумаг на \$30 млн в год, Голдман решил взять партнера. Следуя традиции, он сделал партнером члена семьи — Сэмюэля Сакса, мужа младшей дочери, Луизы. Причина выбора заключалась не только в том, что браки в те годы заключались по договоренности и члену семьи можно было доверять, но и в том, что Саксы, иммигрировавшие в США в 1848 г., обладали нужными деловыми качествами.

Отец Сэмюэля Сакса, Джозеф, был бедным репетитором, сыном мастера по изготовлению седел с окраины Вюрцбурга. Он был еще подростком, когда глава семьи Байеров, богатых ювелиров, предложил Джозефу Саксу давать уроки его дочери Софии. И конечно же, вопреки желанию Байера, «сказочным образом бедный молодой репетитор и молодая “принцесса от коммерции” полюбили друг в друга», писал Бирмингем. Молодые люди решились бежать, сев в ближайшую шхуну до Америки (хотя непонятно, откуда у них появились деньги; Бирмингем полагает, что София «прихватила с собой часть отцовского золота»).

Саксы воспитали пятерых детей. Сначала они жили в Балтиморе и Бостоне, а после Гражданской войны переехали в Нью-Йорк, где Джозеф, работавший учителем и служивший раввином, открыл в 1871 г. на 59-й Западной улице среднюю школу для мальчиков. Их старший сын Джулиус руководил школой и стал почтенным педагогом. «Герр доктор Сакс был суровым педагогом в традициях Старого Света, и его ученики, одетые в форму, в опрятные черные костюмы с накрахмаленными воротничками, редко подвергались порке», — писал Бирмингем. Он уважал дисциплину и классицизм, бегло говорил на девяти языках, включая санскрит. Средняя школа Сакса была популярна в среде целеустремленных иммигрантов еврейского происхождения с фамилиями Леман, Куллман, Голдман и Лёб. Задача школы, в которой учились в то время только мальчики, заключалась в том, чтобы «подготовить своих учеников к Гарварду», — отмечал Бирмингем.

По договоренности Джулиус Сакс женился на дочери Голдманов Розе, причем брак оказался настолько удачным, что Голдманы решили отдать за его брата Луизу. Ее мужем стал бухгалтер Сэм Сакс, которому пришлось начать работать в 15 лет после преждевременной смерти своих родителей.

В 1882 г., когда Сэму Саксу исполнился 31 год, тесть предложил ему стать партнером. Ради этого Сэм был вынужден продать свой магазин одежды. По замечанию Бирмингема, Голдман также одолжил Саксу \$15 000, которые тот должен был вернуть в течение трех лет. В соответствии с договоренностью Сакс за два года выплатил \$10 000. Но 28 мая 1884 г. у Саксов родился третий сын, Уолтер, и в знак благодарности за рождение еще одного внука Маркус Голдман решил простить зятю последнюю годовую выплату. По словам Бирмингема, Голдман написал ему об этом «старомодным немецким почерком» и подтвердил в письме его «динамизм и способности» в качестве партнера. Луиза Голдман Сакс сохранила письмо отца вместе с копией аннулированного векселя. «Таким образом, — утверждал позже Уолтер Сакс, рассказывая историю своей жизни после 72 лет работы в фирме своего отца и деда (который умер в 1980 г. в возрасте 96 лет), — в тот день, когда я появился на свет, я заключил свою первую сделку для фирмы Goldman Sachs».

С привлечением к делу Сэмюэля Сакса бизнес Маркуса Голдмана стал похож на многие другие еврейские фирмочки с Уолл-стрит, которые, как правило, начинали с торговли. Фирма получила известность как M. Goldman & Sachs. Конечно, не все шло гладко. Например, в феврале 1884 г. дела по одному из векселей, которые Маркус Голдман носил в своей шляпе, были скверными. Некий Фредерик Дуглас купил у Goldman & Sachs вексель на сумму в \$1100, отнесенный на счет некоего «Крамера» и индоссированный «Карлом Вольффом»³. Голдман продал Дугласу вексель сроком на 6 месяцев от лица Вольффа. Но оказалось, что подпись Крамера была подделана, а Вольфф сбежал, и вексель оказался недействительным. Дуглас подал иск в Верховный

суд, утверждая, что фирма «по умолчанию гарантировала подлинность подписи Крамера». Несомненно, это была одна из первых юридических проверок роли ответственности финансового посредника в сделке между продавцом и покупателем. Сочтут ли присяжные фирму Goldman & Sachs ответственной за долговую расписку и признают ли ее гарантом бумаги (кстати, роль гаранта ценной бумаги вскоре в начале XX в. возьмет на себя Goldman Sachs) или же заявят о ее невиновности и сошлутся на старый принцип, согласно которому покупатель несет ответственность за проверку качества покупаемого товара, а значит, должен быть бдительным? Судья Фридман попросил присяжных вынести решение, «считают ли они, что ответчики выступали в качестве брокеров Вольффа в момент продажи векселя». В итоге «присяжные вынесли свой вердикт» и новая фирма не была признана виновной в мошенничестве. Если бы присяжные в 1886 г. приняли иное решение, то компания Goldman Sachs, которую мы знаем сегодня, могла бы стать жертвой истцов.

Освобожденная от потенциального юридического бремени, фирма M. Goldman & Sachs росла и развивалась. В 1885 г. Голдман предложил вступить в дело своему сыну Генри и зятю Людвигу Дрейфусу, и в результате компания была переименована в Goldman, Sachs & Co. (Она также была известна как Goldman, Sachs & Dreyfus.) Партнеры поселились неподалеку друг от друга на Манхэттене, в Верхнем Вест-сайте. Маркус Голдман оставил свой дом на Медисон-авеню и переехал на 70-ю Западную улицу. Сэм Сакс купил особняк рядом. Гарри, брат Сэма, купил таунхаус на 74-й Западной улице, а Генри, сын Маркуса, приобрел «внушительный» дом на 76-й Западной улице.

В декабре 1893 г. развивающаяся фирма едва не потеряла \$22,5 тыс. — примерно 5% ее капитала⁴. Эта сумма была одолжена небольшому предприятию N. J. Schloss & Co., выпускающему одежду для мальчиков, в нижнем Бродвее. Оказалось, что бухгалтер предприятия присвоил \$50 000, а когда был пойман, пытался покончить жизнь самоубийством: включил газ в номере гостиницы, где зарегистрировался под вымышленным именем. Голдман в отличие от других кредиторов получил все свои деньги, поскольку фирма предоставила предприятию краткосрочный кредит.

В 1894 г. вошел в компанию Гарри Сакс, брат Сэма. Теперь в фирме на втором этаже офисного здания на Эксчейндж-плейс, 43, кроме пяти партнеров работали 10 клерков и небольшое число посыльных. Капитал Goldman Sachs достиг к тому времени \$585 000, а ежегодный доход — \$200 000, причем рентабельность капитала составляла 34,2%, что явно показывало, насколько прибыльным может быть дело при грамотном его ведении. В 1896 г. Goldman Sachs стала играть на Нью-Йоркской фондовой бирже. И к 1898 г. капитал фирмы достиг \$1,6 млн и стремительно рос.

В этот момент компания решила открыть валютный отдел и к июню 1899 г. отправила в Европу золотых монет на \$1 млн. Некоторые дилеры полагали,

что компания неверно оценила стоимость отправки и поэтому потеряла \$500, но Маркус Голдман заявил, что «это была обычная торговая операция», а золотые монеты использовались из-за того, что они «дешевле» переводных векселей. И в последующие годы Goldman Sachs вместе с Lazard Frères & Co., еще одной банковской фирмой с Уолл-стрит, были самыми крупными экспортерами золотых слитков. Однако Goldman Sachs занималась не только этим: ее сотрудники Грегори, Ханна, Одз, Кайзер и Моррисис также регулярно играли в боулинг в Лиге банковских клерков.

Маркус Голдман приобрел репутацию филантропа, особенно когда дело касалось иудеев (так называли в то время иммигрантов США еврейского происхождения). В 1891 г. Голдман входил в число тех, кто выступал с новым для того времени призывом, адресованным благотворителям, «вне зависимости от их вероисповедания и религии» помогать иммигрантам из России еврейского происхождения, приехавшим в Нью-Йорк «практически без гроша в кармане»⁵. Около 7500 русских евреев прибывали каждый месяц на остров Эллис «не по своей воле и не по тем причинам, которыми руководствовались отцы-пилигримы, избравшие свободу из соображений совести». У них просто не было выбора: их выдворяли с земель, на которых они жили столетиями». Как писала *New York Times*, евреи, «в известной степени щедрые и славящиеся заботой о бедняках своего народа, иудеях, столкнулись с задачей, с которой не могли справиться без сторонней помощи»⁶.

С ростом благосостояния партнеры компании Goldman Sachs вскоре присоединились к «гетто» состоятельных еврейских банкиров, которые стали стекаться в Нью-Джерси, обосновываясь в таких городках, как Элберон, Лонг-Бранч, Дил и Си-Брайт, расположенных примерно в 90 милях южнее Нью-Йорка. Еще до того, как Хэмпстонс стал местом обитания богатых финансистов с Уолл-стрит, еврейские банкиры на свой лад воспроизводили престижные загородные резиденции, которые банкиры англосаксонского происхождения строили в Ньюпорте, штат Род-Айленд. И вскоре Элберон и его окрестности стали называть «еврейским Ньюпортом». Стивен Бирмингем писал, что Ньюпорт походил на Пятую авеню, а Элберон — на Центральный парк, различия были не столь уж явными, если не обращать внимания на характер местности. Пегги Гутгенхайм называла Элберон «самым некрасивым местом в мире. Ни одно дерево и ни один кустарник не росли на пустынном побережье».

Дом Сэмюэля Сакса в Элбероне был прямо-таки копией дворца в итальянском стиле — «с белой лепниной, крышей, покрытой красной черепицей, фонтанами и английскими садами» — и, как писал Бирмингем, «напоминал Версаль». Лёбы, Шиффы и Селигманы тоже имели дома в окрестностях Элберона. «Несомненно, в какой-то момент, — писал Бирмингем, — обосновавшиеся в Элбертоне нью-йоркские финансисты из Германии еврейского происхождения и их семьи начали считать себя некоего рода американской

аристократией. С их моральными устоями и упором на институт семьи они начали рассматривать себя, возможно, даже лучше «бабочек» Ньюпорта». Как писала *New York Times*, 20 июля 1904 г. Маркус Голдман, чье здоровье ухудшалось в течение «длительного времени», умер в доме своего зятя в Элбероне, где проводил лето. Несколькими неделями ранее в компанию Goldman Sachs вскоре после окончания Гарвардского университета вошли Артур и Пол, сыновья Сэма Сакса.

Компания, которую Маркус Голдман завещал своему сыну Генри Голдману и зятю Сэмюэлю Саксу, процветала и была ведущей фирмой по торговле ценными бумагами на Уолл-стрит. Но фирма Goldman, Sachs & Co. ставила перед собой более грандиозные задачи, нежели оборот ценных бумаг и золота. Goldman Sachs хотела стать частью банковской элиты, которая аккумулировала заемный и акционерный капитал американских компаний. В начале XX в. привлечение капитала, называемое «андеррайтингом», являлось основной услугой, которую предлагала Уолл-стрит своим корпоративным клиентам, желающим расширить свое дело. Это привело к возникновению американского капитализма, распространившегося впоследствии по всему миру.

Генри Голдман, который по иронии судьбы вышел из Гарварда без степени из-за проблем со зрением, видел в компании Goldman Sachs лидирующего андеррайтера. После окончания Гарварда он работал коммивояжером, но в возрасте 28 лет вошел в семейное предприятие и помогал трансформировать фирму в компанию-андеррайтера. Это означало, что компания на короткий промежуток времени берет на себя расчетные риски, вызванные покупкой долговых или долевыми ценными бумагами корпоративных клиентов и быстрой продажей этих бумаг найденным заранее инвесторам, которые готовы их приобрести по подходящей цене. Идея была в том, что компания Голдмана получала плату за услуги по предоставлению капитала своим клиентам и снижала риск, как можно скорее продавая бумаги инвесторам. Обычно, когда на рынке дела шли хорошо и паники среди инвесторов не наблюдалось, процесс андеррайтинга проходил без проблем и, казалось, не нес никаких рисков, позволяя андеррайтеру исполнять свои обязанности, напоминаящие действия из магии или алхимии. Но при неправильной оценке стоимости ценных бумаг или в случае волнений на рынке андеррайтеры оставались с большим количеством ценных бумаг на руках, не находя на них покупателя. Конечно, такое происходило редко — весна 2007 г. и последовавший за ней финансовый кризис являются ярким примером из недавнего прошлого, — но последствия таких ситуаций затрагивают как андеррайтеров, так и инвесторов.

По мнению многих, Сэм Сакс и Генри Голдман были людьми очень «разными». Сакс отличался консервативностью, причем не только в отношении

рисков, но и в отношении одежды: вспоминали, что даже в жару он носил «деловой костюм из тонкой шерсти». Он стремился строить взаимоотношения с партнерами, основываясь на прошлых успехах: подход довольно разумный с позиции сохранности капитала. Его сын Пол Сакс однажды прокомментировал удовлетворение отца сделкой, не увенчавшейся успехом, над которой фирма работала с партнером, о котором они почти ничего не знали. Но первое впечатление о партнере было негативным. «С самого начала, — признавался Пол Сакс, — нас беспокоил вопрос о морально-этических нормах этих людей. Хотя, не отрицаю, дело могло бы быть выгодным. Но тем не менее нас обрадовал тот факт, что сделка не состоялась, поскольку при общении с этими людьми над нами довлело первое негативное впечатление о них»⁷. Голдман же был совсем другим, он даже одевался более свободно. И часто повторял, как вспоминал его племянник Уолтер Сакс, что «деньги всегда в моде». Он с радостью занимался облигациями железнодорожных компаний и коммунальными облигациями, всегда имел прибыль, но при этом нередко рисковал капиталом партнеров. И напряженность между Голдманом и Саксом — между принятием разумного риска и сохранностью капитала — с приходом Генри в компанию стала постоянным явлением.

Как и в других компаниях, обосновавшихся в те годы на Уолл-стрит, в Goldman руководители видели в детях продолжателей своего дела. Уолтера Сакса, например, с малых лет готовили к работе в фирме. После окончания Гарвардского колледжа в 1904 г. и года учебы в Гарвардской школе права Уолтер в 1905 г. стал работать в компании. Сначала клерком — ходил от офиса к офису, выполняя мелкую работу, которую ему поручали. Весной того же года он в качестве секретаря сопровождал своего отца, одного из руководителей компании, в поездке по Европе: отправлял телеграммы и посылки, писал по поручению отца письма. Летом Сэмюэль Сакс вернулся в США, а Уолтер остался в Париже: его специально освободили от работы в компании, чтобы он получил практический опыт, направив его стажером в два французских банка. С начала 1907 г. Уолтер Сакс продолжил изучение банковского дела в Берлине. Вернулся в Нью-Йорк он в конце 1907 г. Такая практика была принята в те годы: банковские «шишки» желали, чтоб их дети получили хороший опыт работы в банковской сфере. Самуэль Сакс пообещал Уолтеру Саксу мировое турне по окончании стажировки. Но в дело вмешалась судьба: биржевая паника 1907 г. заставила Самуэля Сакса отправить сыну телеграмму: «Сынок, приезжай домой, тебя ждет работа»⁸. Карьера Уолтера Сакса в Goldman, Sachs & Co. началась 2 января 1908 г. Ему было поручено продать ценные бумаги банкам Нью-Йорка, Филадельфии и Хартфорда. В конце первого рабочего дня он вернулся с непроданными бумагами и решил, что провалил дело.

Руководители Goldman, Sachs & Co. старались вовлечь сыновей в семейный бизнес, а также налаживали связь с другими банковскими структурами,

в особенности с Lehman Brothers, успешной семейной компанией, выросшей из предприятия, занимавшегося розницей и торговлей хлопком в Монтгомери, штат Алабама. Как выяснилось, лучшим другом Генри Голдмана был Филип Леман, один из пяти братьев Леман, которые руководили фирмой Lehman Brothers после смерти Эммануэля Лемана в 1907 г.

Получив бразды правления после смерти своих отцов, друзья стали обсуждать пути расширения бизнеса. Филип Леман предлагал Генри Голдману серьезно подумать о вступлении в сферу андеррайтинга. Они даже рассматривали вариант создания компании Goldman & Lehman, которая занималась бы только андеррайтингом корпоративных ценных бумаг. «Но, — писал Бирмингем, — соображения как практического, так и эмоционального характера, позволявшие им оставить семейный бизнес, были вескими, и в итоге они решили сотрудничать в сфере андеррайтинга, выбрав его как дополнительный вид деятельности. Каждая из компаний продолжала работать в своей сфере: Lehman — с сырьем, Goldman Sachs — с ценными бумагами. Друзья, будучи партнерами в сфере деятельности по размещению ценных бумаг, пускались порой в рискованные предприятия, деля прибыль пополам».

Goldman уже имела представление о бизнесе в области андеррайтинга ценных бумаг в апреле 1906 г., когда United Cigar Manufacturers' Corporation попросила фирму привлечь \$4,5 млн на продаже привилегированных акций. А 3 мая Goldman вместе с тремя компаниями стали андеррайтерами неоговоренного количества 4%-ных облигаций сроком на 50 лет в пользу штата Алабама. Когда Филип Леман предложил создать совместное предприятие, занимающееся андеррайтингом, в Goldman Sachs с радостью ухватились за эту идею.

Компании сопутствовал успех. Благодаря браку дальней родственницы с Сэмюэлем Хаммерслафом, бывшим коммивояжером, переехавшим в Спрингфилд, штат Иллинойс, и занявшимся продажей мужской одежды, Голдман познакомился с двоюродным братом Хаммерслафа Джулиусом Розенвальдом. У Розенвальда было успешное дело по производству одежды, превратившееся впоследствии в компанию Sears, Roebuck. В июне 1906 г. Розенвальд обратился к Генри Голдману, его «двоюродному брату» и другу со времен жизни в Нью-Йорке, с просьбой предоставить кредит в размере \$5 млн. Sears открыла новое производственное помещение и нуждалась в деньгах для создания оборотного капитала, необходимого для привлечения инвестиций. Говорят, Голдман предложил Розенвальду более выгодный вариант: почему бы не провести публичное размещение ценных бумаг Sears, под гарантию нового совместного предприятия Goldman и Lehman Goldman Sachs: партнерство с Lehman Brothers? Розенвальд получит деньги, но его бизнес будет финансироваться посредством собственного капитала, а не займом. Хотя затраты на выпуск акций и выше, чем оплата кредита (да и времени отнимает больше), но это

снизит риски компании в том случае, если экономика пошатнется (что и наблюдалось во время финансовой паники 1907 г.). Перед тем как предлагать IPO, которое могло оказаться рискованным для компании, если сделка провалится, Goldman решил более детально изучить финансовые показатели фирмы Sears. В 1904 г. годовой доход Sears составил \$27,6 млн, а чистая прибыль — \$2,2 млн; в 1905 г. размер годового дохода вырос до \$37,9 млн, а чистая прибыль — до \$2,8 млн. В 1897 г. стоимость Sears составляла \$237 000, значит, ее благосостояние выросло в геометрической прогрессии менее чем за 10 лет. Таким образом, Sears подходила для IPO.

Размещение капитала проходило несколько необычно. Прежде всего, это было первым крупным публичным размещением, которое Goldman и Lehman проводили вместе. В предыдущие годы они вывели на IPO металлургические, железнодорожные и нефтяные компании, но такое предприятие, как Sears, занимающееся торговлей по почте, ранее не участвовало в публичных торгах. Поскольку Goldman возглавляли евреи, фирма ранее не могла на равных соперничать с андеррайтерами, которыми управляли руководители англосаксонского происхождения, таких как Эндрю Карнеги и Джон Рокфеллер-младший. Первоначальное публичное размещение акций Sears впервые объединило еврейских банкиров, желающих гарантировать размещение ценных бумаг значимой национальной компании, владельцем которой являлось лицо еврейского происхождения. Генри Goldману несказанно повезло, что он дружил с Джулиусом Розенвальдом в тот самый момент, когда компания Goldman Sachs пыталась свое счастье на этом поприще.

Обыкновенных акций фирмы Sears Goldman и Lehman разместили на \$30 млн и на \$10 млн — привилегированных акций с дивидендами 7%. Goldman предложили по \$97,50 за акцию. «Это в чем-то напоминало поиск верного направления, — рассказывал Уолтер Сакс в 1964 г., вспоминая об IPO Sears. — Такого рода деятельность, на мой взгляд, была изобретением моего дяди Генри Goldмана. Я считаю его одним из двух или трех гениев, что руководили нашей фирмой, за все годы ее существования»⁹.

Вскоре, как писал Бирмингем, партнерство Goldman и Lehman стало «успешнейшей молодой командой в сфере андеррайтинга». Кроме того, в деле страхования сделок и продажи ценных бумаг в Европе Goldman заручилась поддержкой британского торгового банка Kleinwort, Sons & Co. Вместе они гарантировали 14 крупных размещений ценных бумаг, в том числе таких фирм, как Underwood Corporation в 1910 г.; будущей May Department Stores в июне 1910 г.; Studebaker Corporation в феврале 1911 г.; F.W. Woolworth Company, V.F. Goodrich Company и Diamond Rubber Company в 1912 г. и Continental Can Company в 1913 г. Кроме того, Goldman профинансировала покупку Diamond Rubber Company фирмой V.F. Goodrich в 1912 г. «Сотрудничество с Sears помогло нам приобрести отличную репутацию в сфере работы с ценными бума-

гами промышленных предприятий»¹⁰, — заявил Уолтер Сакс. Финансирование компании Woolworth упрочило репутацию Goldman. «Фрэнк Вулворт внезапно стал очень богатым человеком»¹¹, — говорил Сакс. Он построил небоскреб Вулворт-билдинг на Манхэттене, в то время это было самое высокое здание в мире. Архитектором стал Касс Гилберт. По окончании строительства Вулворт устроил праздничный ужин. «Как говорят, Гилберт сидел по левую руку от Вулворта, а Голдман — по правую, — рассказывал Сакс. — В какой-то момент Вулворт встал и попросил их подняться, затем положил правую руку на плечо Голдмана, а левую — на плечо Гилберта и произнес: “Благодаря вот этим людям было построено наше великолепное здание”».

Положение Генри Голдмана на Уолл-стрит было настолько значимым, что его мнением, как и мнением Дж. П. Моргана, интересовались члены администрации Вильсона, которым было поручено спроектировать структуру Федеральной резервной системы после принятия закона о ФРС в 1913 г. Еще в начале создания механизма правительственного контроля Уолл-стрит компания Goldman Sachs давала консультации политикам, знакомя их со спецификой работы в этой сфере. Так, 6 января на слушаниях в Нью-Йорке Генри Голдман заявил министру финансов США Уильяму Макэду и министру сельского хозяйства Дэвиду Хьюстону, что Нью-Йорку необходим самый крупный банк во всей системе. Иными словами, Федеральный резервный банк Нью-Йорка по значимости должен быть схож с Банком Англии, поскольку Нью-Йорк — финансовая столица страны. И заявил Комитету по созданию системы резервных банков, что если Федеральный резервный банк Нью-Йорка не будет крупнейшим, то «он не сможет заключать биржевые сделки, как делает это сейчас, так как нью-йоркский банк не будет достаточно мощным для выполнения таких операций». Морган согласился в этом вопросе с Голдманом, и конечно же, Федеральный резервный банк Нью-Йорка стал самым сильным резервным банком США, а компания Goldman Sachs и по сей день остается одним из его важнейших филиалов. (Уильям Дадли, президент Федерального резервного банка Нью-Йорка, бывший партнер компании Goldman.)

Но в беседе с Генри Голдманом министрам открылись еще несколько особенностей характера Генри, а также специфика фирмы, которую он возглавлял. В разговоре с министром финансов Голдман гордо назвал себя торговым банкиром, заявив, что основной сферой его деятельности является коммерческое банковское дело, в особенности «в мировом масштабе, заключающееся в предоставлении кредитов предприятиям как в США, так и за пределами страны, в том числе и для того, чтобы оптовые торговцы могли пользоваться ими за рубежом»¹². Голдман не упомянул, что его фирма совершенствуется в деле размещения долговых и долевого ценных бумаг. С самого начала фирма

позиционировала себя как прочную опору капитализма, а не двигатель спекуляции.

Кстати, Голдман осознавал и предсказывал риски, с которыми столкнутся местные банки, если они обратятся за помощью в резервный банк в случаях, выходящих за рамки привычной банковской деятельности. Несмотря на то что Федеральная резервная система отчасти создавалась для борьбы с паникой 1907 г., Голдман, казалось, интуитивно чувствовал риски, которые могут возникнуть вследствие обращения в резервный банк в трудную минуту. «Слово “помощь” должно быть вычеркнуто из нашего сознания, — говорил он министрам. — “Получить помощь” — значит бить тревогу... Обращение в Федеральный резервный банк и получение скидки, которая не будет расцениваться как помощь, — вот что должно войти в практику»¹³.

После обсуждения городов, в которых, по мнению Голдмана, должны были размещаться резервные банки, Макэду и Голдман вновь вернулись к теме предоставления ликвидных средств Федеральной резервной системой в период кризиса. Легко представить, как то, что обсуждали Макэду и Голдман в 1914 г., в сентябре 2008 г. стало темой разговора и Полсона с Бланкфейном. «Мощь, которой они [резервные банки] обладают благодаря возможности предоставлять или конвертировать при необходимости ресурсы в деньги, а именно в банковские билеты, является чрезвычайно важной для США»¹⁴, — заявил Макэду.

Голдман согласился, что вопрос ликвидности очень важен, но затем вернулся к высказанной им ранее мысли: о том, какое мнение сложится на рынке об использовании Федеральной резервной системы как источника ликвидности. «Я считаю, что на бизнес влияют психологические факторы, так сильно укоренившиеся в сознании людей, что никакая система не сможет с ними бороться. Одним из этих факторов является достаточность капитала», — сказал он.

Несмотря на эти замечания по поводу истинного положения дел в банковской системе, построенной на доверии (а существуют ли системы, построенные на ином принципе?), поддержка Генри Голдманом агрессивного поведения Германии к августу 1914 г., т. е. в преддверии Первой мировой войны, навлекла проблемы на фирму Goldman, Sachs & Co. Так, перед войной Сэм Сакс, зять Генри Голдмана, был в отпуске в Англии и на встрече с представителями компании Kleinwort, партнера Goldman Sachs в сфере андеррайтинга, заверил, что фирма «полностью поддерживает Великобританию», но по возвращении в Нью-Йорк обнаружил, что Генри Голдман откровенно высказался в поддержку Германии. «Он цитировал Ницше всем, кто его слушал», — писал Бирмингем о Генри Голдмане.

Нарастающее напряжение в отношениях между Саксом и Голдманом, которое прежде определялось разным отношением к ведению дел и принятию рисков, на этот раз стало предметом обсуждения широкой общественности.

Катализатором разлада между партнерами стал выпуск облигаций на сумму \$500 млн, которые банкиры Уолл-стрит обещали предоставить для мобилизации военных сил Антанты (США, конечно, вступили в войну только в 1917 г.). Изначально планировалось, что андеррайтингом военных облигаций будет заниматься компания Kuhn, Loeb. Однако, когда директор фирмы Джейкоб Шифф, разделяющий прогерманские взгляды, заявил, что союзники получат деньги лишь в том случае, если министры финансов Франции и Англии лично заверят его, что «ни один цент поступлений по займу не получит Россия», последовала череда неприятностей. Несомненно, ни Франция, ни Англия не могли предоставить гарантий такого рода в период войны, поскольку Россия была членом Антанты, и было решено собрать совещание партнеров Kuhn, Loeb для разработки плана действий. «Я не хочу выставлять себя в плохом свете, оказывая помощь тем, кто с особой враждебностью измывался над моим народом и продолжает это делать, несмотря на благую роль, какую они выполняют в трудную для них минуту, — заявил Шифф. — Я не могу поступить моими глубочайшими убеждениями. Это затрагивает мою совесть».

В то время как партнеры Шиффа с пониманием отнеслись к его восприятию России, в которой в течение долгого времени преследовали лиц еврейского происхождения, пресса возмутилась. «Kuhn, Loeb, немецкие банкиры, отказываются помочь союзникам», — кричали заголовки. По решению Шиффа ответственность за предоставление \$500 млн легла на фирму J. P. Morgan, и вскоре фирмы с Уолл-стрит выстроились в очередь, чтоб принять участие в новом выпуске облигаций. В компании Goldman Sachs существовала договоренность между партнерами о том, что никакое гарантированное размещение ценных бумаг не может быть осуществлено и никакая доля капитала не может быть вложена без единодушного согласия партнеров. Неудивительно, что прогермански настроенный Генри Голдман не давал разрешения на участие в размещении облигаций. «Напряженный, нервный человек с дидактическим складом ума, Генри Голдман отказывался изменить или хотя бы скрыть свое отношение к происходящему, хотя об этом его просили и партнеры, и сестры, — отмечал Бирмингем, — а его публичные высказывания стали более частыми и резкими». Фирма Goldman Sachs, как и Kuhn, Loeb, выступала с защитой антисоюзнической прогерманской позиции в условиях растущего конфликта. «Но мой отец обыграл фирму J. P. Morgan and Company и сделал персональную подписку на ценные бумаги на себя и на моего дядю Гарри Сакса, чтобы сделать официальное заявление в печати о позиции фирмы», — рассказывал Уолтер Сакс. Несмотря на это, решение компании не участвовать в выпуске облигаций отрицательно сказалось на ее деятельности.

По мере того как программа США по оказанию помощи союзникам становилась более масштабной, партнеры фирмы расширяли свое участие в ней. Говард Сакс, племянник Генри Голдмана, состоял на действительной военной

службе в 26-й дивизии. Пол Сакс, сын Сэма, записался в ряды членов Красного креста во Франции. «Другие члены семей партнеров продавали облигации свободы, делали перевязки и участвовали в митингах под лозунгом “Смерть кайзеру”», — писал Бирмингем. Но Генри Голдман не смягчился. Но когда в итоге партнеры из лондонской фирмы Kleinwort прислали ему телеграмму о том, «что его компания может попасть в черный список», Генри Голдмана проняло. «Кажется, я потерял былую хватку, — сказал он. — Мне лучше уйти на пенсию»¹⁵. Он ушел из фирмы 31 декабря 1917 г., через 8 месяцев после вступления США в войну. «Я не поддерживаю многие тенденции, которые наблюдаются сейчас в мире и формируют общественное мнение, — писал он своим партнерам на фирменном бланке компании, украшенном слоганом «Спасайте и служите, покупайте облигации свободы!». — Я ухожу на пенсию с хорошими воспоминаниями о фирме (и обо всех ее членах), с которой ассоциировалось мое имя на протяжении 35 лет и которой я отдал себя целиком»¹⁶.

В середине войны Goldman Sachs выплатила Генри Голдману его долю в капитале. Первое время Голдман еще приходил в офис, так как согласился «предоставлять услуги консультанта»¹⁷. Но вскоре покинул фирму и открыл офис на Манхэттене. Конечно же, он забрал свою долю капитала, немалое число клиентов, а также свои умения, необходимые для открытия нового дела. И сделал «два-три капиталовложения, которые принесли ему огромную прибыль»¹⁸, — писал Уолтер Сакс. Голдмана имел крупные пакеты акций в CIT Financial, занимающейся кредитованием малого бизнеса, в May Department Stores, а также в Sears, Roebuck. И как заключил Сакс, «возможно, он бы умер более богатым, если бы продолжал работать в сфере банковских инвестиций, поскольку его вклады были очень удачными».

Генри Голдман продолжал выступать в поддержку Германии и после того, как покинул фирму. Он был удостоен звания почетного гражданина Германии в 1922 г., но позже нацисты станут высказываться с насмешкой в его адрес. «Думаю, поскольку он был евреем, его специально унижали: раздевали и обыскивали с целью узнать, не затевает ли он чего-нибудь против гитлеровской Германии, — писал Уолтер Сакс. — Мне кажется, он умер разочарованным и несчастным»¹⁹.

Уход Голдмана из фирмы, основанной его отцом, оставил пустоту, которую было трудно заполнить. «Генри Голдман был необычайной личностью. Несомненно, он сделал великий вклад в развитие фирмы, но это не значит, что мой отец не принимал в этом участия, — писал Уолтер Сакс. — Мой отец мечтал превратить свой малый бизнес по работе с ценными бумагами в международное банковское предприятие, и именно он на ранних этапах заключал соглашения с банковскими организациями зарубежных финансовых центров. Генри Голдман был первым, кто занялся финансированием бизнеса и разработал программу финансирования таких компаний, как Sears, Roebuck,

Woolworth и Continental Can. Это было время больших свершений»²⁰. Но семейные отношения не пережили разлада в политических вопросах.

Голдманы потеряли свой вес в фирме, и Генри Голдман больше не общался с Саксами. Он даже перестал разговаривать со своей сестрой Луизой, женой Сэмюэля Сакса. Для фирмы наступили тяжелые времена, и она вплоть до окончания войны так и не встала на ноги. Партнерство с Lehman в сфере андеррайтинга стало одной из первых потерь фирмы, случившейся из-за разлада, поскольку в основе его были дружеские отношения Генри Голдмана и Филипа Лемана. «Фирмы Lehman Brothers и Goldman Sachs пытались продолжить сотрудничество по вопросам андеррайтинга, — писал Бирмингем, — но отношения между компаниями были уже не такими, как прежде. Часто возникали ссоры. Почему, спрашивали Леманы, Goldman Sachs приписывает себе все заслуги, помещая имя фирмы на верхнюю строчку в рекламе, тогда как средства выделяют Леманы? Goldman, Sachs, в свою очередь, интересовалась, на каком основании Леманы просят половину прибыли от сделок, если их заключение инициировано Goldman Sachs? Взаимное недовольство порождало бурные ссоры. «Обе компании были слишком амбициозны, чтобы оставаться вместе», — сказал один банкир. Официальный меморандум привел к завершению отношений между фирмами, разделив их 60 клиентов на тех, кто «первоначально сотрудничал» с Goldman, и тех, кто первоначально работал с Lehman. И как всегда, Goldman осталась в выигрыше: 41 из 60 клиентов остались с ней, в том числе, конечно, и Sears.

Возможно, компания Lehman стала бы более рентабельной из двух фирм, если бы не уход Генри Голдмана из Goldman Sachs и не ликвидация партнерства в сфере андеррайтинга. После ухода Голдмана в фирме осталось пять партнеров, принадлежащих к клану Саксов: Сэм, Гарри, Артур, Уолтер, Говард. Кроме них, в фирме работали зять Сэма, Людвиг Дрейфус, и Генри Бауэрс, который жил в Чикаго и руководил филиалом. Бауэрс был первым партнером компании, не являющимся членом семьи, и первым партнером нееврейского происхождения, который пришел в фирму в январе 1912 г.

Место Голдмана в партнерстве занял Уаддил Кэтчингс, внося капитал, равный доле, которую забрал Голдман. Этот «вежливый и элегантный южанин»²¹ был на тот момент президентом компании Sloss-Sheffield Steel & Iron и председателем Комитета по сотрудничеству с Советом национальной безопасности Торговой палаты США. В послевоенное время он получил известность как соавтор серии книг под названиями «Деньги», «Прибыль» и «Путь к достатку», которые пророчили «чрезвычайно светлое будущее» Америке. Кэтчингс, друг и гарвардский однокурсник Артура Сакса, таким образом, стал вторым партнером, не являющимся членом семьи, но первым обосновавшимся в Нью-Йорке, имеющим реальную власть в фирме и склонным к торгашеству. Это стало судьбоносным решением.

Апостол процветания

Уаддил Кэтчингс родился в городе Севани, штат Теннесси, в семье Силаса Флая Кэтчингса и Норы Белль Уаддилл. В 1901 г. он закончил Гарвард, а в 1904 г. — Гарвардскую школу права. *New York Times* описывала его как «высокого, стройного скромного молодого человека с копной белокурых густых волос и южным акцентом»¹. В 1907 г. он работал в Sullivan & Cromwell, самой элитной из лучших адвокатских контор на Уолл-стрит, получая \$10 в неделю. Здесь он столкнулся с волной банкротств, вызванных паникой 1907 г., и продемонстрировал свое умение реструктурировать компании, оказавшиеся на дне. Как конкурсный управляющий, назначаемый судом в ходе банкротства, он зарабатывал весьма неплохо.

В июне 1907 г., вскоре после того как Кэтчингс приступил к работе, Milliken Brothers, одна из крупнейших компаний по производству металлоконструкций, обратилась в Sullivan & Cromwell с просьбой о защите от кредиторов, имея долговые обязательства на сумму \$6,5 млн и на \$3 млн облигаций, выпущенных годом ранее. Milliken, располагавшаяся в Нью-Йорке, использовала средства от выпуска облигаций на постройку единственного в Нью-Йорке сталелитейного завода на Статен-Айленд, стремясь получить независимость от крупных металлургических компаний, находящихся в Питтсбурге, штате Пенсильвания. К несчастью для Milliken, строительство завода на Статен-Айленд потребовало \$1,35 млн, что превышало запланированную сумму. В течение десятилетий имя Milliken ценилось на вес золота на кредитных рынках, и новое руководство решило, что компания со столь высокой репутацией сама сможет профинансировать непредвиденные расходы на постройку завода на Статен-Айленд за счет выпуска ценных бумаг. Но такое решение чуть не привело к краху, поскольку весной 1907 г. рынки обрушились и компания оказалась на грани банкротства.

Один из конкурсных управляющих, Август Хекшер, предприниматель из Лонг-Айленда, дружил с Кэтчингсом и попросил последнего помочь ему в деле Milliken, поскольку на суде Хекшер выступал как один из «действующих руководителей» фирмы. В 1909 г. Хекшер и Кэтчингс предложили план реструктуризации Milliken, включающий пересмотр условий погашения задолженности компании, и это позволило ей избежать банкротства.

В феврале 1910 г. Central Foundry, одна из компаний, с которой работал Хекшер, объявила о банкротстве, сославшись, по его словам, на «недостаток соответствующих банковских операций и оборотного капитала, вызвавший затруднения, которые, как мы полагаем, носят временный характер»². Кэтчингс был назначен конкурсным управляющим в Central Foundry. И вскоре заверил рынки, что компания сможет продолжать свою деятельность. «Несмотря на то что размер денежных средств в кассе невелик, объем предстоящих поступлений значителен, и получение денег по векселям должно принести средства, необходимые для продолжения деятельности компании». В итоге Кэтчингс стал президентом Central Foundry и директором ряда компаний, которые провел через процедуру банкротства.

В годы Первой мировой войны Кэтчингс работал на Эдварда Стеттиниуса, партнера J. P. Morgan & Co., участвовавшего в программе поставок союзникам. «В течение следующих трех лет г-н Стеттиниус провел самую блистательную торговую кампанию в мировой истории, — писал журнал *Time*. — Он поставлял союзникам и продукты, и оружие, и боеприпасы, причем по низкой цене. Доставлял все в целостности и сохранности в довольно короткие сроки, способствуя, таким образом, победе в войне»³. В марте 1917 г. Кэтчингс стал президентом компании Sloss-Sheffield Steel & Iron, расположенной в Бирмингеме, штат Алабама. И в июле 1917 г. Кэтчингс как председатель комитета Торговой палаты призвал федеральное правительство создать Совет национальной обороны с правом ведения переговоров с американскими предприятиями о поставках для армии.

Кэтчингс придерживался определенного мнения об экономических циклах и будущем процветании Америки и открыто высказывал его. Частично концепция сложилась у него вскоре после окончания Гарварда, когда он столкнулся с проблемами таких компаний, как Milliken Brothers и Central Foundry. Гарвардские профессора, жаловался он, «мимоходом объяснили, что их теории в конечном счете найдут применение на практике, но для этого понадобится время. Но люди ждут перемен в ближайшие годы, а не где-то в будущем. И поэтому я решил, что, как только у меня появится достаточно денег, я сделаю все, чтобы сбалансировать теорию и практику бизнеса»⁴. Вместе с приятелем по Гарварду Уильямом Труфантом Фостером он создал Pollak Foundation for Economic Research и опубликовал ряд книг, пропагандировавших идею о светлом будущем, условием существования которого станет бизнес, сфоку-

сированный на «деньгах и прибыли», который будет поддерживать развитие производства любой ценой. «Если бизнес вынужден менять масштаб, — писал он, — то производство должно развиваться при любых обстоятельствах... Производство стимулирует потребление. Потребители работают и тратят деньги, которые в итоге получают производители»⁵. Мысль, высказанная Кэтчингсом, нашла отражение в экономике США конца XX в. и звучала следующим образом: «Экономический цикл замер»⁶.

Такова краткая биография человека, которого Саксы 1 января 1918 г. пригласили в Goldman Sachs. «Кэтчингс был гениальным человеком, — писал Уолтер Сакс несколькими годами позже. — О нем можно было сказать так: “Многие люди могут пережить неприятности, и только некоторые из них переживают успех”. С моей точки зрения, в некоторых вопросах он был не менее гениален»⁷, чем Генри Голдман. Война плохо сказалась на деятельности компании. «Все остановилось, — заметил Сакс. — Мы не могли выпускать ценные бумаги, как раньше. Мало что вообще можно было сделать. Мы продолжали работать, но это было скорее топтание на месте, чем движение вперед». Приход Кэтчингса в фирму совпал с окончанием войны и возобновлением выпуска корпоративных ценных бумаг. Он «играл удивительно созидательную роль в этом процессе», — заявил Уолтер Сакс, но добавил, что, несмотря на гениальность Кэтчингса, «очень часто бывает, что, пока человек является твоим партнером, ты знаешь о нем не так уж много. И узнаешь больше лишь тогда, когда расстаешься с ним как с партнером».

С окончанием войны вернулись и оптимизм, и надежды на изменения в банковском деле, поэтому партнеры Goldman Sachs в 1920 г. решили покинуть свой офис на Уолл-стрит, 60, и купили примерно за \$1,5 млн 12-этажное здание «повышенной огнестойкости» на Пайн-стрит, 30–32, построенное примерно в том же месте, где находился контора Маркуса Голдмана.

В послевоенные годы Goldman Sachs процветала. Сакс доверил Кэтчингсу создание «таких великих компаний»⁸, как National Dairy Products Corporation, которая возникла при объединении Hydrox из Чикаго, Sheffield Farms из Нью-Йорка и Rieck McJunkin Dairy Company из Питтсбурга (впоследствии она стала называться Kraft Foods). Он также способствовал созданию компании, которая позднее превратилась в General Foods Corporation (за счет объединения Postum Cereal Company, Maxwell House Coffee, Jell-O и нескольких других). Эти и многие другие компании, к появлению которых приложил руку Кэтчингс, оставались клиентами Goldman Sachs в течение многих лет, и партнеры Goldman работали над укреплением близких отношений.

С коммерческим успехом к Кэтчингсу пришло и желание получить большую власть и вес в Goldman Sachs. Его друг и однокашник по Гарварду Артур Сакс

проводил все больше времени в европейском филиале компании, и постепенно пути друзей разошлись. Артур Сакс пришел к выводу, что Кэтчингс склонен к мошенничеству, поэтому не должен получить ту долю акционерного капитала, на которую претендует. Но Артур Сакс находился в Европе, переписка в лучшем случае шла посредством телеграмм и занимала много времени. А в Штатах оставался Уолтер Сакс, который старался умерить аппетиты Кэтчингса. Вначале, вспоминал Сакс, Кэтчингс был «приятным человеком с прекрасным характером. Но как только к нему пришел успех, он стал просто невыносимым: работать с ним было все труднее и труднее»⁹.

Уолтер Сакс не знал, как бороться с Уаддиллом Кэтчингсом. «Наш бизнес слишком вырос, и нагрузка стала колоссальной, — заметил он. — Мне было слишком тяжело тянуть все самому»¹⁰. И в итоге Уолтер Сакс решил предоставить Кэтчингсу, как тот и хотел, бóльшие полномочия. «Мне казалось, что принял правильное решение, но вскоре я осознал, что сделал ошибку, — признавался Сакс. — Но решение, к сожалению, уже было принято». Он отметил, что вопрос касался «взаимоотношений между партнерами, доли в капитале и т. п., а также доминирования в партнерстве. Артур был недоволен, но я в то время считал свое решение правильным». К 1928 г. Кэтчингс стал партнером Goldman, обладающим большей долей акционерного капитала фирмы. Он получил практически абсолютную власть в тот момент, когда было бы излишне задуматься о мерах предосторожности, так как курсы акций начали расти слишком быстро. Сложилась небывалая ситуация: «Акций было недостаточно для оборота, и поэтому их покупали по “цене, определяемой превышением спроса над предложением”»¹¹, — писал Джон Кеннет Гэлбрейт в своей эпохальной книге «Великий крах» (The Great Crash*) — о крупнейшем биржевом крахе в истории страны. К сожалению, в этот период Goldman не могла похвастаться высокой степенью компетентности в управлении рисками.

Спекуляция на жадности инвесторов, конечно же, дело не новое. Этим занимались не только в первом десятилетии XXI в., но и в конце 1920-х. Неумное желание «вскочить в уходящий поезд», дабы «быстро разбогатеть», редко приводит к положительным результатам, зато часто служит бесценным материалом для финансовых изданий и историков бизнеса. Непонятно и необъяснимо, почему люди не учатся на ошибках, вызванных собственным безрассудством. По словам Гэлбрейта, «историки с удивлением рассказывали о рекламной кампании фирмы South Sea, позже признанной финансовой пирамидой»¹². Эта компания, как многие, наверное, помнят, должна была заниматься рефинансированием £10 млн британского долга, образовавшегося

* Гэлбрейт Дж. К. Великий крах 1929 года. — Минск: Попурри, 2009.

в ходе Войны за испанское наследство, что закончилась в 1714 г. Британское правительство в обмен на согласие рефинансировать госдолги предоставило South Sea Company эксклюзивное право на торговлю со странами Южной Америки. Инвесторам предлагали бумаги South Sea под 6% годовых, выплачиваемых британским правительством, а также долю акционерного капитала компании. Стороны несколько раз за десятилетие обсудили эту, казалось бы, безобидную сделку, которая привела к катастрофическим последствиям. Один из способов привлечения капитала South Sea, по словам Гэлбрейта, заключался в невероятных слухах о том, что деньги нужны «для некоего предприятия, суть которого в должное время раскроется». Историк замечает с некоторой сдержанностью, что вообще-то «акции продавались очень хорошо»¹³.

Гэлбрейт сравнил инвестиционный фонд Кэтчингса и Goldman Sachs, как и многие другие, созданные в декабре 1928 г., с предложениями инвесторам, которые делала South Sea Company в начале XVIII в. «По наблюдениям, инвестиционные фонды успешно стимулировали сбыт, — писал он. — Характер этих предприятия не был раскрыт, но акции их чрезвычайно хорошо продавались»¹⁴. Такие фонды были одним из многочисленных изобретений Уолл-стрит, придуманных для выкачивания денег из инвесторов. Идея заключалась в создании фиктивной или холдинговой компании, которая занималась продажей долговых и долевых ценных бумаг, а затем инвестировала собранные деньги в акции других компаний, тем самым экономя на комиссиях за управление средствами. Предполагалось, что профессиональные менеджеры могут предсказать движение рынка и определить, какие акции будут в цене. Инвестиционный фонд схож с котлируемым на бирже паевым фондом, который использует левверидж для максимального увеличения прибыли (и уменьшения потенциальных потерь). Одним словом, инвестиционные фонды напоминали современные фонды хеджирования, только с меньшим набором инвестиционных стратегий. Современными их аналогами могут считаться такие хедж-фонды, как Fortress Investment Group и Och-Ziff Management Group (каждым из них управляют бывшие партнеры Goldman), которые тоже предлагают использовать идеи самопровозглашенных инвестиционных гениев, открывших способ делать деньги из воздуха.

Еще одним аналогом таких фондов можно назвать SPAC — специализированные компании по целевым слияниям и поглощениям, которые получили распространение несколько лет назад. Инвесторы доверяли деньги предполагаемым экспертам по поглощениям, которые, используя левверидж, выкупали контрольные пакеты акций, а затем благодаря финансовой магии превращали все в золото. Кажется, люди по какой-то причине никогда не откажутся отдать свои кровно заработанные деньги тем, кто пообещает вложить их с большей выгодой, чем они сделали бы это сами. В периоды рыночного безумия и иррационального изобилия — в 1920, 1980 и 1990-е гг. а также

в первое десятилетие XXI в. — такие решения почему-то видятся инвесторам очень логичными. Идея подкреплялась еще и тем, что бумаги этих холдингов и фиктивных компаний, выведенные на рынок после IPO, росли в цене не по дням, а по часам без явных на то причин. И так было до тех пор, пока схема не разваливалась, что, конечно же, было неизбежно. К таким выводам легко прийти, если оглянуться на прошлое.

Честно говоря, фирма Goldman опоздала на пир. Инвестиционные фонды существовали в Англии и Шотландии с 1880-х гг., и мелкие инвесторы вкладывали свои скромные сбережения, поскольку им обещали возможность инвестирования в бумаги огромного числа различных компаний. «Люди верили, что руководство фондов знало больше о компаниях и перспективах Сингапура, Мадраса, Кейптауна и Аргентины — мест, к которым имели доступ британские фонды, но не вдова из Бристоля или доктор из Глазго, — писал Гэлбрейт. — Малый риск и отличная осведомленность удачно оправдывали скромное вознаграждение лиц, руководивших организацией»¹⁵. Вскоре эта схема была экспортирована в США под видом финансовой инновации, которую стоит взять на вооружение, чтобы Уолл-стрит не отставала от Лондона, выступающего в качестве источника новых гениальных идей.

Сначала таких фондов в Америке было немного. По крайней мере, в докладе SEC 1921 г. упоминалось о 40 таких фондах. В начале 1927 г. в аналогичном докладе упоминалось уже о 160 фондах, и еще 140 открылись в течение года. В 1928 г. активно действовали 186 инвестиционных фондов. К началу 1929 г. такие фонды росли как грибы после дождя, со скоростью примерно фонд в день, а их общее количество достигло к концу года 265. В периоды финансового безумия, когда продавцы охотятся за последними инновациями, такими как мусорные облигации, IPO через Интернет или ипотечные ценные бумаги, одни торговцы действуют честно, сохраняя свою репутацию (так поступала, например, J. P. Morgan & Co.), а другие нет. Но, когда рынок инноваций превращается в хаос, а инвесторы готовы вкладывать во все, чрезвычайно сложно отличить шарлатанов от честных брокеров. Хуже, что в такие моменты ничто не имеет значения. Уоррен Баффетт, легендарный инвестор, обладающий талантом парой слов метко охарактеризовать ситуацию на рынке и поведение людей, однажды заметил, предвидя будущее, что «только во время отлива видно, на ком нет купального костюма»¹⁶.

В марте 1929 г. Пол Кэбот, один из основателей State Street Investment Corporation, руководитель финансового отдела Гарвардского университета и известный финансовый обозреватель, обратился через журнал *Atlantic Monthly* к инвесторам, указывая на риск, связанный с инвестиционными фондами. Описывая проблемы, с которыми столкнулись фонды Англии, он заметил: «Я свято верю, что если мы совершим схожие или им подобные ошибки и будем действовать неправильно, то нас неизбежно ждет такая же

чередa неприятностей и лишений». А затем пояснил, что несколькими месяцами ранее выступал в качестве свидетеля перед комитетом Нью-Йоркской фондовой биржи, расследующим вопрос эффективности работы инвестиционных фондов. Комитет хотел знать, что Кэбот думает о данных учреждениях. «Мой ответ звучал так: 1) мошенничество; 2) пренебрежительность и несостоятельность; 3) алчность».

В действительности основная доля критики Кэбота инвестиционного механизма, действующего по принципу «Вся прибыль достается учредителям и менеджерам», чрезвычайно схожа с критикой финансового кризиса 2008 г. вплоть до использования левериджа с целью максимального увеличения будущей прибыли. Кэбот пояснил, что работа менеджеров фондов оплачивается при условии, что они погасили ценные бумаги с преимущественной срочностью исполнения. «Размер вознаграждения зависит от успеха предприятия, — писал он. — Но проблема заключается в том, что руководство или учредители получают небольшой процент от общей суммы денежных средств. Если сделка не увенчалась успехом, им нечего или почти нечего терять. Соответственно, их отношение основано на принципе “все или ничего”. Это дополняется очень сложной системой участия одних компаний в капитале других. Не думаю, что многие, чей капитал не превышает \$100, стали бы приобретать в долг ценные бумаги стоимостью от \$800 до \$1000; но именно это и делают сегодня многие инвестиционные фонды».

Неудивительно, что именно такой подход использовал Уаддилл Кэтчингс, старший компаньон Goldman Sachs, создавая Goldman Sachs Trading Corporation. Возможно, Goldman и опоздала на пир, поскольку фонд начал работать 4 декабря 1928 г., т. е. менее чем за год до крушения фондовой биржи, но действовать он начал с небывалым энтузиазмом. «Редко какое предприятие росло так стремительно, как Goldman Sachs Trading Corporation и ее филиалы»¹⁷, — писал Гэлбрейт. Подразумевалось, что компания не будет слишком долго держать акции других предприятий, а станет выкупать и продавать их, чтобы на этом зарабатывать.

Сначала дела шли скромно. Путем обычного размещения Goldman выкупила миллион акций Trading Corporation по \$100 за акцию — мобилизовав, таким образом, капитал, равный \$100 млн, — а затем продала инвесторам 90% акций по цене \$104 за штуку. Доход от продаж составил \$93,6 млн, а прибыль — \$4 млн в виде бумаг и денежных средств. Двумя месяцами позднее Trading Corporation выкинула на рынок еще 125 000 акций по цене \$126 за штуку, мобилизовав \$15,75 млн. Несомненно, оставшиеся 100 000 акций Goldman продавались по более высокой цене. Хотя доля Goldman в акционерном капитале фирмы на тот момент составляла менее 10%, она контролировала руководство компании за счет договоров с директорами и инвесторами. Все партнеры Goldman Sachs в действительности были и директорами

Goldman Sachs Trading Corporation, поэтому все кандидатуры на пост директоров Trading Corporation получили их одобрение.

Ко 2 февраля 1929 г. акции Trading Corporation выросли до \$136,50, а 7 февраля продавались по цене \$222,50, т. е. по удвоенной стоимости базовых ценных бумаг, которые фонд купил с помощью инвестиционных поступлений, равных \$100 млн. «Однако это вознаграждение не было связано с энтузиазмом клиентов в отношении Goldman Sachs»¹⁸, — бесстрастно заметил Гэлбрейт.

Все дело в том, что Goldman скупала акции на открытом рынке и тем самым поднимала цену. Таким образом, Goldman Sachs получила преимущество среди остальных акционеров. И если верить многотомному докладу конгресса 1932 г. по поводу факторов, повлекших за собой биржевой крах 1929 г., настойчивые усилия Goldman, направленные на поднятие стоимости акций Trading Corporation в преддверии слияния Trading Corporation и Financial and Industrial Securities, могут рассматриваться как первый случай незаконных сделок с ценными бумагами, когда использовалась инсайдерская информация. Правда, в начале 1929 г. использование конфиденциальной информации не считалось преступлением (до 1934 г. такие деяния не были запрещены в США, да и потом еще десять лет не рассматривались как противозаконные), но и действия старших компаньонов фирмы — Уаддилла Кэтчингса и Сидни Вайнберга — по манипулированию акционерным капиталом Trading Corporation не соотносились с понятием «незыблемых моральных устоев».

За день до рождества в 1925 г. Ральф Джонас и его партнеры основали Financial and Industrial Securities Corporation. В ведение компании передали несколько значимых пакетов акций крупных банков и страховых компаний, причем, вне всяких сомнений, самым крупным из них был пакет, включающий 32% акций Manufacturers Trust Company, коммерческого банка из Нью-Йорка. Ральфу Джонасу принадлежало 45% акций Financial and Industrial Securities Corporation. В сентябре 1928 г. Сидни Вайнберг заявил Натану Джонасу, президенту Manufacturers Trust и брату Ральфа Джонаса, что Goldman «заинтересовалась» нью-йоркским банком. Это произошло за несколько лет до принятия конгрессом закона Гласса – Стигалла*, запрещавшим банкам одновременно заниматься и коммерческой, и инвестиционной деятельностью. Натан посоветовал Вайнбергу обратиться к Ральфу, а тот в свою очередь предложил Goldman подумать над акционерной долей в компании Financial and Industrial.

* Закон Гласса–Стигалла (Glass – Steagall Act) — федеральный закон 1933 г., называемый так по фамилиям его инициаторов, вплоть до конца XX в. определивший облик американской банковской системы: он запрещал коммерческим банкам заниматься инвестиционной деятельностью, существенно ограничил право банков на операции с ценными бумагами и ввел обязательное страхование банковских вкладов. — *Прим. ред.*

Так как компании принадлежало 32% акций банка, этого было «достаточно для получения фактического контроля»¹⁹ над банком. Но Вайнберг не стал принимать предложение братьев Джонас о приобретении акционерной доли в Financial and Industrial «из-за того, что фирма решила создать собственную инвестиционную компанию»²⁰.

Через два месяца после этого разговора, 4 декабря 1928 г., Goldman учредила Goldman Sachs Trading Corporation с исключительным правом компании Goldman и ее партнеров на управление деятельностью фонда в ближайшие 10 лет. Согласно рекламе, цель создания фонда была размыта: «покупка, продажа, торговля или владение акциями и ценными бумагами любого типа»²¹. Но в ходе общения Goldman со страховщиками Нью-Йоркской фондовой биржи стало понятно: основная задача Trading Corporation — «торговля ценными бумагами». Позже в своих показаниях Кэтчингс заявлял, что цель Trading Corporation заключалась в «предоставлении клиентам Goldman, Sachs & Co. равноценной возможности аккумуляирования денежных средств, такой же, какую Goldman, Sachs & Co. предоставляла своим клиентам в предыдущие годы»²². Он добавил, что, поскольку «другие банковские учреждения создавали инвестиционно-торговые компании и многие занимались такой деятельностью, мы решили разумным предоставить и нашим клиентам те же инвестиционные возможности и услуги, которые предлагали своим клиентам аналогичные организации»²³. Далее Кэтчингс без излишней скромности поведал о профессионализме Goldman. «Хотя в этот период компания столкнулась с определенными проблемами, Goldman Sachs & Company остановили свой выбор на выпуске государственных ценных бумаг, и это в итоге оказалось весьма успешным капиталовложением. По мнению фирмы, если была бы создана инвестиционно-торговая компания, ведущая такую же инвестиционную политику, как и физические лица в отношении ценных бумаг, выпущенных Goldman Sachs, это оказалось бы прибыльным делом»²⁴.

В ходе IPO компания Goldman приобрела 100 000 акций Trading Corporation, за которые заплатила \$1 млн, т.е. \$10 за акцию. Учитывая, что клиенты купили те же акции по \$104, прибыль, которую моментально получила Goldman, была крупной. Часть акций Trading Corporation были предложены со скидкой дилерам с Уолл-стрит, числившимся в синдикате IPO, и Financial and Industrial приобрела 49 000 акций по \$102 за акцию, заплатив за пакет около \$5 млн.

Несмотря на заверения, что Trading Corporation должна была торговать ценными бумагами, месяц спустя после IPO Кэтчингс обратился к Ральфу Джонасу с предложением о слиянии. Как он позже объяснял, такое слияние было необходимо Goldman, чтобы овладеть крупной долей Джонаса в капитале его компании, «сформировать портфель», а затем «перепродать большую часть акций по выгодной цене, после того как прибыль компаний возрастет благодаря Goldman Sachs Trading Corporation и Goldman, Sachs & Co.»²⁵.

Однако в Комитете по расследованию сомневались, что именно в этом крылась причина слияния с Financial and Industrial. Они подозревали, что Goldman хотела наложить лапу на контрольные пакеты акций банков и страховых компаний, что находились в портфеле Financial and Industrial, поскольку эти банки и компании были крупными покупателями ценных бумаг, которыми занималась и Goldman. А раз так, то возник закономерный вопрос: почему бы не завладеть компаниями, купивших большую часть продуктов, выпущенных Goldman? Хотя Кэтчингс и признавал, что Manufacturers Trust «иногда, возможно, выступал в качестве крупного покупателя ценных бумаг»²⁶, а страховые компании были «значимыми приобретателями ценных бумаг», он отрицал, что именно это заставило его обратиться к Джонасу в январе 1929 г. Он заявил, что такое «никогда не приходило в голову»²⁷ ни ему, ни его партнерам. (К сожалению, факты опровергали слова Кэтчингса. В 1929 г., после того как Goldman получила контроль над Financial and Industrial, в портфеле которой находились акции Manufacturers Trust, National Liberty Insurance Company, Baltimore American Insurance Company и People's National Fire Insurance Company, эти компании стали регулярными покупателями ценных бумаг, которых в течение года Goldman продала на сумму около \$20 млн. В начале 1929 г. инвестиционные портфели Liberty Insurance и Baltimore American включали по большей части акции Manufacturers Trust Company. Но к концу 1929 г. эти две страховые компании приобрели ценные бумаги 24 фирм, клиентов Goldman.)

В январе 1929 г. переговоры Кэтчингса с Джонасом, как это часто и бывает при слияниях, не увенчались успехом: они не сошлись в цене. Существовавшая более трех лет и имеющая около \$60 млн еджегодного дохода Financial and Industrial, конечно, торговала при более высоком коэффициенте P/E к базисной стоимости акций в портфеле, чем фонд Goldman, который начал свою деятельность лишь пару месяцев назад и еще был должен представить отчет о своих финансовых показателях. (Почему холдинговые компании, чьи активы состоят из акций других компаний, торгуют по цене выше номинальной, остается загадкой, но отчасти это может быть обусловлено, как это объяснял Кэтчингс, возможностью делать капиталовложения вместе с другими более разумными инвесторами. Сегодня так делают многие, когда инвестируют в Berkshire Hathaway в надежде достичь уровня Уоррена Баффетта.)

В январе 1929 г. акции Trading Corporation продавались по \$139 (выше, чем при IPO) при стоимости базисных активов \$108 за акцию, т. е. коэффициент P/E составлял 1,26. Компания Financial and Industrial продавала свои акции по \$143, стоимость базисных активов составляла около \$80 за акцию, так что коэффициент P/E достигал 1,78. В этих условиях слияние компаний с обменом акциями по биржевому курсу, что обычно происходит при таком объединении, работало бы в пользу Джонаса, поскольку акции Financial and Industrial торговались выше, чем акции Goldman. Кэтчингса такое положение

дел не устраивало, и он настаивал, чтобы переговоры о слиянии — а именно о том, кто будет контролировать компанию, получившуюся в результате, и сколько акций новой компании будут держать ее акционеры — «основывались на номинальной стоимости активов», а не на рыночной цене, что было на руку Goldman, поскольку стоимость ее активов была выше.

Переговоры прервались, так как в вопросе оценки компаний — на основе рыночной цены акций или на основе номинала — они сойтись не смогли. Но к концу января 1929 г. Джонас пошел на уступку. «После обсуждения с компаньонами, — сказал Джонас, — мы решили, что все же желательно объединить интересы»²⁸ двух компаний. С одной стороны, Джонас, принимая условия Goldman, был уверен, и, как оказалось, зря, что Goldman Sachs «будет материально способствовать росту и прибыли» Manufacturers Trust и группы страховых компаний National Liberty, а это благотворно скажется на держателях акций Financial and Industrial, среди которых Джонас был самым крупным. С другой стороны, решение Джонаса было обосновано уверенностью, что он будет продолжать управлять своим бизнесом да к тому же и найдет новую группу руководителей. Как оказалось, топ-менеджеры Джонаса не могли похвастаться хорошим здоровьем. «Два моих компаньона сломались от перенапряжения, — писал в феврале 1929 г. Джонас акционерам фирмы, разъясняя причину решения о слиянии с Goldman. — Третий сейчас болен, а я сам за два с половиной года ни дня не отдыхал. Было бы неразумным возлагать серьезные обязанности на новых компаньонов, пока они не пройдут проверку. Поэтому представляется удобным объединиться с известной организацией с многолетним опытом, проверенной и заслуживающей доверия»²⁹. Правда, к этому времени Goldman Sachs Trading Corporation существовала всего лишь три месяца, а ее руководство явно было «не проверено», как гласил доклад о биржевом крахе 1929 г.

После менее чем недельных переговоров 3 февраля 1929 г. Джонас и Goldman Sachs пришли к «предварительному устному соглашению» о слиянии двух фондов. Согласно плану от 3 февраля Goldman получала 4,4% акционерного капитала объединенной компании, а Джонас, как крупный акционер, — 16,6%. Несмотря на такое соотношение сил, командовать парадом стала Goldman. Согласно подписанному договору, рассчитанному на 10 лет, из семи директоров новой компании шесть были партнерами Goldman, в том числе Кэтчингс и Вайнберг, а седьмое кресло должен был занять Джонас. Поскольку Джонас согласился продать свою компанию Trading Corporation, акционеры его компании должны были поддержать эту сделку.

Кэтчингс признался, что это поле действий будет новым не только для него, но и для его партнеров. Хотя, как он все же заметил, Goldman и «занималась деятельностью, схожей с коммерческим банковским делом»³⁰, опыта работы кроме как в «металлургической» и «нескольких других сферах

у фирмы в действительности не было, но я пытался опровергнуть ту точку зрения, которую навязывали в течение многих лет, и пришел к выводу, что и в сапожном деле, и в металлургии, и в торговле проблемы с управленческим персоналом всегда одни и те же». В свою очередь Джонас заявил, что был не слишком хорошо осведомлен о деятельности Goldman и полагался на мнение Кэтчингса о том, что ее «престиж, репутация и 50-летнее существование приравниваются к добрым намерениям или дополняют их в отношении Financial and Industrial»³¹.

У Джонаса возникли трудности с акционерами, которые в соответствии с соглашением от 3 февраля должны были получить одну акцию Trading Corporation, стоившую примерно \$68 (согласно принципу обмена акций), в обмен на каждую их акцию Financial and Industrial, которые торговались на тот момент по \$145. Несомненно, такое решение их не радовало.

Поэтому через несколько дней после заключения соглашения с Джонасом, но до публичного объявления о сделке Goldman Sachs, пытаясь заручиться голосами акционеров Trading Corporation, не являющихся клиентами Goldman, через новую фирму, которую контролировала, стала активно скупать акции Trading Corporation. За счет таких действий цены выросли, так что существующие акционеры Trading Corporation были вознаграждены за их верность компании. Рост стоимости акций Trading Corporation придавал сделке о слиянии более привлекательный вид, с точки зрения акционеров Financial and Industrial. Теперь не было необходимости продавать акции Trading Corporation со значительной скидкой по отношению к акциям Financial and Industrial. И Goldman и Джонас пришли к выводу, что благодаря росту стоимости акций Trading Corporation одобрение соглашения акционерами обеих компаний, скорее всего, будет получено.

В соответствии с соглашением от 3 февраля, которое было документально оформлено 4 февраля и еще не оглашено публично, был открыт счет, предназначенный для торговли акциями компаний Trading Corporation и Financial and Industrial. Владельцами счета выступали Goldman Sachs Trading Corporation (контролируемая Goldman Sachs) и Delmar Capital Corporation (контролируемая Ральфом Джонасом). В соглашении было указано, что «в связи с предложением о приобретении Goldman Sachs Trading Corporation активов Financial and Industrial Securities Corporation настоящим подтверждается договор о том, что мы признаем целесообразными арбитражные операции по ценным бумагам обеих компаний»³². Предполагалось, что счет будет открыт на 30 дней, а вся прибыль и убытки на счете выпадут на долю Trading Corporation. Если сделка не будет завершена по истечении 30 дней, счет продолжит работать, но прибыль и убытки будут разделены между обеими компаниями. Goldman стала управлять счетом и «благодаря неконтролируемой свободе действий» воспользовалась полномочиями по продаже, покупке и торговле акциями

обеих компаний. (В итоге сделка завершилась в течение 30 дней, а все содержимое счета перешло к Goldman.)

В действительности, пока существовал счет, никакие арбитражные операции по акциям, подразумевающие покупку одной акции и продажу другой с целью фиксации спреда между ними, не совершались. Goldman просто-напросто скупала акции Trading Corporation, что способствовало росту их стоимости, в результате сделка по слиянию стала казаться выгодной акционерам обеих компаний. Большую часть этих операций с объединенным счетом Goldman провернула до объявления о слиянии компаний. 2 февраля 1929 г. стоимость акции Trading Corporation составляла \$136,50. На следующий день обе компании открыли объединенный торговый счет. А 4 февраля «утечка информации» из неизвестного источника об объединении двух компаний вызвала «невероятный ажиотаж»³³ на рынке.

Торги Trading Corporation не начинались до 11 утра, но все указывало, что стартовая цена вырастет до \$175 за акцию, т.е. почти на 40 пунктов выше цены закрытия предыдущих торгов. Вместо того чтобы продавать акции по этой цене, Goldman в интересах объединенного счета, бенефициаром которого сама и являлась, разместила заявку на покупку 53 000 акций, что составило 54% всех торгов того дня. Торги завершились на отметке \$178 за акцию. На следующий день Goldman приобрела еще 42 300 акций — 76% общего числа акций, проданных в тот день, и торги завершились на отметке \$179,625. Goldman в этот день не продала ни одной акции Trading Corporation. Так продолжалось несколько дней, пока стоимость акций Trading Corporation не достигла \$221. Goldman потратила \$33,325 млн на приобретение акций Trading Corporation, скупив за 4 дня 64% общего количества акций и вызвав тем самым рост цен на них, что вдвое увеличило стоимость базовых активов Trading Corporation и уравнило номиналы акций сливающихся компаний. Из-за резкого роста стоимости акций Trading Corporation план Кэтчингса и Джонаса, составленный 3 февраля и пока еще не обнародованный, был отвергнут, поскольку изначальное соотношение между акциями не представлялось целесообразным. Поэтому произошел обмен акциями на основе их рыночной стоимости и равноценной стоимости активов (после того как акционерам Trading Corporation были назначены дивиденды в размере \$4,5 млн, активы обеих компаний уравнились на отметке \$117,5 млн).

После того как 7 февраля Кэтчингс и Джонас повторно обговорили условия сделки, 11 февраля новость была обнародована, и через четыре дня Goldman Sachs Trading Corporation согласилась выпустить 1125 млн новых акций, предназначенных для держателей акций Financial and Industrial, при условии проведения голосования в поддержку сделки на собрании акционеров, назначенном на 21 февраля. Акционеры Goldman проголосовали за выпуск новых акций, а держатели акций Financial and Industrial одобрили продажу

компании фирме Goldman. Сделка стала возможной благодаря активной покупке акций Trading Corporation, что привело к тому, что за неделю стоимость акций стремительно выросла. «Очевидно, что действия Goldman Sachs Trading Corporation стали решающим фактором для установления и поддержания рыночной стоимости акций, продаваемых по цене, равной рыночной стоимости акций Financial and Industrial Securities Corporation, что определило соотношение, согласно которому должен был произойти обмен акциями обеих компаний в соответствии с планом объединения компаний, — гласил доклад о биржевом крахе. — Однако ни в одном официальном объявлении об объединении двух компаний не было упомянуто ни о существовании совместного счета, ни о торговых операциях с акциями обеих компаний, осуществляемых через этот счет»³⁴.

Доклад содержал критику в адрес Джонаса, который в письме к своим акционерам, часть которых выступала против объединения с Goldman Sachs Trading Corporation, не раскрыл, что из-за условий соглашения о совместном счете перед ним стояла задача убедить акционеров проголосовать 21 февраля в поддержку сделки. Примерно к этому моменту с совместного счета было потрачено около \$50 млн (в то время это была крупная сумма) на покупку акций компаний — партнеров по слиянию. И если бы акционеры не одобрили слияние, Джонасу пришлось бы трудно: он должен был бы вложить половину стоимости купленных акций, т. е. \$25 млн. «Г-н Джонас, таким образом, содействуя продаже, преследовал свои финансовые интересы», — отмечалось в докладе. В письме Джонаса к акционерам он ложно утверждал: «Ни у меня лично, и ни у кого другого, действующего от моего имени, нет и никогда не было ни единой акции Goldman Sachs Trading Corporation». Во время последующего «допроса» Джонас оправдал свое заведомо ложное утверждение заявлением, что его обязательство вступило бы в силу, если бы сделка о слиянии не была одобрена. «Я всегда считал, что у нас нет обязательств, кроме обязательства в отношении неодобрения сделки о слиянии»³⁵, — утверждал он.

Так как 21 февраля акционеры обеих компаний одобрили слияние компаний, Trading Corporation выпустила 2,25 млн акций на сумму \$235 млн, предназначенных держателям акций Financial and Industrial Securities Corporation, чьи активы оценивались в \$117,5 млн. Goldman выплатила эту надбавку с помощью акционерного капитала, взвинтив цены посредством активной скупки акций в течение последних недель. «Рыночная стоимость акций... была практически создана самой Goldman Sachs Trading Corporation»³⁶, — отмечалось в докладе. На вопрос о манипуляциях Вайнберг заявил, что «спрос улучшает котировку на рынке, мы все знаем это»³⁷, и ничего более.

Что касается Кэтчингса, то он действовал еще более бесчестно, чем Вайнберг.

«Могу сказать точно, — заявил он, — что счет был создан не для того, чтобы повысить цены на акции, и не ради манипуляции рынком, а с целью ведения активной деятельности на рынке до момента достижения акциями своей реальной стоимости», которая, как надеялся Кэтчингс, должна быть равна \$220 за акцию «в силу договора между двумя компаниями, желающими объединиться»³⁸.

Гэлбрейт тщательно собрал всю информацию о деяниях Goldman. «Весна и раннее лето были относительно спокойными для Goldman, Sachs, но это был период подготовки»³⁹, — писал он. Когда в апреле 1929 г. сделка с Financial and Industrial была заключена, Кэтчингс и его приятель-редактор Уильям Труфант Фостер внезапно выступили в *New York Times* с критикой совета директоров Федеральной резервной системы, утверждая, что совет «превысил свои законные полномочия»⁴⁰ в попытке урегулировать кредитные потоки фондовой биржи. Вместо содействия бизнесу, заявили они, совет держал коммерческую деятельность в «растущей неопределенности и опасении». Они настоятельно попросили не пытаться разрушить «уверенность в безопасности американского бизнеса, подкрепленную фактами». Уже не первый раз представители Уолл-стрит, склонные к спекуляции, а возможно, и к незаконным операциям с ценными бумагами, используя конфиденциальную информацию, нападают на правительство, причем на слабое, каким оно было в тот момент, пытающееся защитить общество.

И вот 26 июля Кэтчингс решил усилить влияние Goldman на успешный инвестиционный фонд. Вместе с еще одним спонсором Goldman создала Shenandoah Corporation, продав клиентам ценные бумаги на сумму \$102,5 млн. Говорили, что сумма сделки в семь раз превысила лимит подписки только за счет левериджа, поскольку таким капиталом Goldman Sachs Trading Corporation не обладала. Trading Corporation приобрела 2 млн из 5 млн акций Shenandoah, и партнеры Goldman встали во главе совета директоров новой компании. Goldman предложила акции Shenandoah по \$17,50, и к закрытию первого дня торгов их цена выросла до \$36 за акцию, т. е. прибавила более 100% за день. Через 25 дней Кэтчингс снова сорвал куш, на этот раз продав на сумму \$142 млн акции еще одного фонда Blue Ridge Corporation, совет директоров состоял из членов совета директоров Shenandoah. Из 7,25 млн акций Blue Ridge, предложенных рынку, Shenandoah приобрел 6,25 млн, т. е. почти все. «К этому времени Goldman Sachs стала использовать леверидж слишком часто»⁴¹, — заметил Гэлбрейт.

А почему бы и нет? Согласно данным *New York Times*, в момент публичного предложения акций Blue Ridge стоимость компании Goldman Sachs Trading Corporation была равна \$500 млн⁴², а это значит, что за девять месяцев она

выросла в пять раз, а стоимость Shenandoah — в два раза менее чем за месяц. Blue Ridge разработала инновационный финансовый продукт, позволяющий инвесторам по фиксированной цене обмениваться акциями определенной группы фирм, в которую входили бумаги 21 компании Уолл-стрит с перво-классной репутацией, в том числе и AT&T и General Electric. Почему инвесторы хотели участвовать в этом, было не ясно, тем более что фиксированная цена, например за акции General Electric, установленная Blue Ridge, была ниже рыночной цены акций General Electric. Очень часто действия Уолл-стрит объяснить трудно. После сделки с Blue Ridge рыночная стоимость Goldman, Sachs превысила \$1млрд (в действительности достигла \$1,7 млрд) — такой необыкновенный рост за девять месяцев был впечатляющим фокусом финансовой алхимии из когда-либо происходивших в истории. «Практически одновременное продвижение Shenandoah и Blue Ridge можно назвать апофеозом новой финансовой эры, — писал Гэлбрейт. — Трудно не восхититься силой воображения, воплотившей столь безумную и грандиозную идею. И каким же должно быть это безумство, чтобы люди возвели его в ранг героизма»⁴³.

Не в качестве оправдания замечу, что тем летом, когда Кэтчингс создал и продал Blue Ridge, и Уолтер, и Артур находились в Европе. Уолтер Сакс был с женой в городе Мерано на самом севере Италии, когда получил телеграмму, сообщающую о сделке Blue Ridge. «Это что-то невообразимое»⁴⁴, — сказал он жене, а затем всю ночь не спал, представляя возможные последствия сделки. И когда в сентябре вернулся в Нью-Йорк, то первым делом отправился к Кэтчингсу (тот снимал номер в гостинице Plaza) и заявил ему, что, по его мнению, «сделка была безумной», и добавил, «что он с ней не согласен». Сакс запомнил точный ответ Кэтчингса. «Вся проблема, Уолтер, в том, что у тебя совсем нет воображения»⁴⁵.

В итоге предприятие рухнуло, и Goldman потеряла около \$10 млн инвестиций плюс еще \$3 млн по ассоциированным обязательствам Goldman Sachs Trading Corporation. В то время для Goldman это было много. Потери других акционеров составили сотни миллионов долларов.

Позже, вспоминая о биржевом крахе, Сидни Вайнберг рассказывал Стадсу Теркелу следующее: «Я очень хорошо помню тот день. Я не выходил из офиса уже неделю. Бежала телеграфная лента. Не знаю, сколько мы ждали. Наверно, было уже 10 или 11 часов вечера, когда мы получили последние сообщения. Это было сродни удару грома. Все были потрясены. Никто не понимал, в чем дело. На Уолл-стрит царил беспорядок. Никто больше ничего не понимал. Все думали, что будет что-то объявлено»⁴⁶. Вайнберг запомнил, как Джон Рокфеллер-младший вышел на крыльцо здания фирмы J. P. Morgan на Уолл-стрит и объявил, что он и его сыновья покупают акции. «Тотчас же все кинулись торговать, — вспоминал Вайнберг. — Пулы объединялись, чтобы поддержать рынок, но напрасно. Публика была напугана и продавала. Это было самым

тяжелым периодом для меня». Вайнберг обвинил в биржевом крахе «чрезмерную спекуляцию» и «халатное отношение к экономике». Он говорил, что не верил тем, кто заявлял, что изъят деньги с рынка до того, как он рухнул. И многие были в ужасе от того, что произошло. «Я не слышал, чтобы кто-то прыгал из окон, — заявил он. — Но знаю многих, кто грозился это сделать. В итоге эти люди оказались в домах престарелых, психиатрических лечебницах и тому подобных заведениях. Но ведь раньше они торговали на рынке или в банке. Они сломались как физически, так и в финансовом смысле».

Через несколько месяцев после биржевого краха в 1929 г. Кэтчингс уехал на запад, в город Рино, штат Невада, «чтобы оформить развод»⁴⁷. Он был еще на Западном побережье, когда ситуация на рынках, по словам Уолтера Сакса, «в начале 1930 г. стала улучшаться»⁴⁸. Кэтчингс позвонил Сидни Вайнбергу из Сан-Франциско и заявил: «Мы должны \$20 млн банкам, но у нас есть ряд и других долговых обязательств примерно на \$10 млн. Мы должны покрыть этот долг конвертируемым векселем сроком на два года. Если мы продадим таких векселей на \$50 млн», подведем баланс и вырученные средства — а это около \$20 млн — передадим Фрэнку Тейлору, инвестиционному менеджеру фирмы. «Фрэнк Тейлор сможет заработать кучу денег», — сказал Кэтчингс Вайнбергу.

Уолтер Сакс и Сидни Вайнберг подумали, что Кэтчингс лишился рассудка. Как вообще всего лишь через три месяца после самого разрушительного финансового кризиса в истории Америки Кэтчингс мог подумать, что Goldman может выпустить ценные бумаги на \$50 млн? «Я разговаривал с Вайнбергом, — сказал Сакс. — Мы провели практически всю ночь, обсуждая данный вопрос. Сначала мы решили, что «мы не можем продать таким способом ни одного векселя»⁴⁹. Затем Сакс заявил Вайнбергу: «То ли я ненормальный, то ли ты, но Кэтчингс явно сошел с ума, поскольку это неосуществимо».

На следующее утро, когда Уолтер Сакс пришел в офис с тяжелым сердцем, как он сказал, он признался своему брату Артуру, что был неправ, когда встал на сторону Кэтчингса. «Артур, ты правильно предупреждал насчет Кэтчингса, а я ошибался, — заявил он. — Надо исправлять дело, и чем раньше, тем лучше». И вскоре Уолтеру Саксу пришлось встретиться с Кэтчингсом в Чикаго. «В то время люди редко летали на самолетах, — вспоминал Сакс. — Я взял билет на Century, трансконтинентальный экспресс, днем сел в вагон и уже на следующее утро был на месте»⁵⁰. Сакс и Кэтчингс встретились в Chicago Club и обсудили последние события. Сначала Сакс сказал Кэтчингсу, что его план по выпуску бумаг на \$50 млн не будет выполнен, поскольку он не имеет смысла. А также добавил, что фирма вернулась к «старому принципу, заключающемуся в получении согласия всех партнеров в отношении любого предприятия». Рассказывая об этой встрече спустя 26 лет, Сакс вспоминал, что он «решил подрезать [Кэтчингсу] крылья, и действительно их подрезал».

Кэтчингс все понял. «Уолтер, я не могу даже представить, что снова буду принимать решения без твоего согласия», — заявил он. Кэтчингс вернулся в Рино, а Сакс — в Нью-Йорк.

Но работа по вытаскиванию Goldman из большой финансовой ямы по-настоящему только началась. Братья Саксы осознали, что единственным выходом из ситуации с Goldman Sachs Trading Corporation была продажа как можно большего количества ее активов, заключавшихся в акциях других компаний, причем в самые короткие сроки, поскольку весной 1930 г. ситуация на рынках несколько улучшилась. «В те дни я работал до 9–10 часов вечера, — заявил Сакс. — Затем шел домой, падал на кровать и спал часов до 4 утра. Затем вставал и знал, что должен встречать мир с улыбкой». После биржевого краха стоимость акций Trading Corporation скатилась сначала до \$32 (до краха цена акций доходила до \$326), а потом, в 1931 г., до \$1,75 за акцию. А 1 января 1932 г. Goldman объявила о сделке с Atlas Corporation, фонд проблемных ценных бумаг, в результате Atlas стала самым крупным акционером Trading Corporation, а затем выкупила Trading Corporation и стала во главе фонда. Компания Atlas приобрела Trading Corporation в апреле 1932 г. После распродажи акций Trading Corporation Atlas получила скромную, по своим меркам, прибыль. «Мы можем высоко держать голову, — вспоминал Уолтер Сакс, — поскольку не продали ни одной акции до слияния с Atlas Corporation»⁵¹. Почему-то он считал себя оправданным, хотя инвесторы потеряли миллионы долларов. «Мы пересмотрели управленческий состав и больше, насколько я знаю, несомненно, никогда не станем управлять инвестиционным фондом».

К тому моменту Саксы решили расстаться с Кэтчингсом, что неудивительно. Уолтер Сакс сказал, что в 1929 г. Кэтчингс явно «сошел с ума», и неохотно заметил, что ни он, ни его брат, к сожалению, ничего не сделали, чтобы остановить партнера. «Наверно, мы не были достаточно проницательными или, наверно, были слишком алчными, но главное — не остановили его». К началу лета 1930 г., «по мере того как положение дел становилось все ясней и понятней для нас, мы решили прекратить все дела с Кэтчингсом». Договор с Кэтчингсом был заключен до конца 1930 г., но Саксы пришли к выводу, что не могут ждать так долго. «Мы решили попросить его уволиться... — вспоминал Уолтер, — поскольку поняли, что по-разному мыслим и что практически он чуть ли не разрушил фирму, опорочив ее имя и репутацию».

Когда Кэтчингс, которого *Time* называл «пророком новой эры»⁵², после развода вернулся в Нью-Йорк из Рино, братья Саксы решили прекратить игру. Несмотря на заверения, сделанные им на встрече в Чикаго, о том, что он не станет впредь принимать решения без согласия Уолтера Сакса, Кэтчингсу не дали второго шанса. «Все было правильно, — прокомментировал Уолтер Сакс признание Кэтчингсом своей вины, — но слишком поздно»⁵³. Несмотря на потерю \$13 млн, партнеры решили выплатить Кэтчингсу \$250 000 от-

ступных, чтобы аннулировать договор семью месяцами ранее. Саксы решили назначить Сидни Вайнберга старшим компаньоном фирмы. «Я был слишком эгоистичным, чтобы отвергнуть это предложение», — вспоминал Вайнберг с улыбкой 37 лет спустя. В то время он получал треть доходов фирмы. Его роль в ситуации с Trading Corporation, казалось, никак не отразилась на его судьбе в Goldman Sachs.

К сожалению, уход Кэтчингса из Goldman не предотвратил поток исков против фирмы, связанных с ее ролью в спонсировании, страховании и управлении рухнувшими фондами. «На нас были поданы все виды исков со стороны акционеров, — признал Уолтер Сакс. — И мы отвечали по всем искам. Проблема заключалась в том, что из лучших побуждений мы назвали свой инвестиционный фонд Goldman Sachs Trading Corporation, в то время как другие называли свои учреждения United Corporation. Фирма J. P. Morgan and Company, например, назвала свой фонд именно так. Поэтому и клеймо позора приклеилось только к нам»⁵⁴. Инвесторы, потерявшие деньги, обвиняли Goldman в «пренебрежении их интересами и мошенничестве», — говорил Сакс. При поддержке Sullivan & Cromwell фирма Goldman смогли отбиться от большей части исков, правда, по одному из них⁵⁵ дело тянулось до 1968 г., пока истцы не пошли на мировую.

Судебный процесс с комедийным киноактером Эдди Кантором особо потряс партнеров фирмы. Причем не только потому, что Кантор запросил большую сумму на покрытие убытков — \$100 млн, но и потому, что Кантор посвящал фирме заключительную фразу каждого эстрадного выступления. Ситуация повторилась в ноябре 2009 г., когда в программе Saturday Night Live прозвучала шутка, что Goldman закупила вакцину от свиного гриппа, но не поняла, что ей нужно гораздо больше. А телеведущий Джон Стюарт в январе 2011 г., рассказывая об инвестициях Goldman в Facebook, сделанных, как утверждают, в обход правила SEC, согласно которому компании должны быть публичными, если у них более 500 акционеров, с изумлением заметил: «О, Goldman! Существует ли какой-либо закон, который ты не можешь нарушить?» Кстати, в одной из своих миниатюр Кантор обыгрывает сценку со своим помощником, пытающимся выжать сок из сухого лимона.

«Кто ты?» — спрашивает Кантор молодого человека.

И тот без колебаний отвечает: «Кредитный брокер Goldman Sachs»⁵⁶.

Политик

После ухода Кэтчингса, когда Trading Corporation приказала долго жить, а на рынке царила Великая депрессия, компания Goldman Sachs приступила к реализации новой стратегии, которую Уолтер Сакс назвал «большой реконструкцией»¹. После краха Trading Corporation компании удалось каким-то образом сохранить своих клиентов, за исключением Warner Bros. и Pet Milk Company из Сент-Луиса. «Не думайте, что другие банки не пытались переманить у нас клиентов... — писал Сакс. — Несомненно, наши клиенты, такие как National Dairy и General Foods, были лакомым кусочком для других банков»². Это были сложные времена для Goldman Sachs. Как писал журнал *Fortune*, «после обвала рынка в 1929-м имя Goldman Sachs на Уолл-стрит стало символом всех бед и несчастий»³.

Один из путей выхода из кризиса компания видела в снижении оценочной стоимости ценных бумаг, имевшихся в активах, с тем чтобы продать их на падающем рынке и таким образом собрать деньги. Кстати, именно этой стратегией руководствовались Бланкфейн, Виниар и другие в декабре 2006 г., что привело к столь губительным для Уолл-стрит последствиям в последующие несколько лет. «Мы не растерялись в трудный момент, — вспоминал Сакс. — И постарались как можно скорее укрепить свое положение, не думая о прибыли и даже неся убытки. Нам пришлось пойти на это, чтобы собрать нужные средства»⁴. Сакс также отметил, что, к счастью, в свое время компания приняла решение не давать маржинальных кредитов на покупку акций Trading Corporation, что несколько снизило ее прибыль в успешные годы, но, вероятно, уберегло от более значительных потерь после обвала рынка.

В разгар финансового кризиса, в марте 1935 г., умер Сэм Сакс. «В последние годы он начал терять хватку, — отметил его сын. — Он полагал, что по-прежнему владеет ситуацией и часто повторял: “Лишь бы не пострадало наше имя”. Бед-

няга не знал — слава богу, он просто не понимал этого, — что в 1932-м, 1933-м и последующих годах репутация компании пострадала слишком сильно»⁵.

Чтобы выжить, компания обратилась к обслуживающим ее банкам — National City Bank, Guaranty Bank и Bankers Trust Company, — с просьбой о предоставлении краткосрочных займов, с тем чтобы удержаться на плаву: в ту эпоху правительство США еще не выступало в роли кредитора последней инстанции для игроков с Уолл-стрит. «Я был с ними предельно откровенен, — рассказывал Сакс. — Разъяснил ситуацию, нарисовал полную картину, и они понимали, что я говорю правду. Они знали репутацию нашей компании. И знали наше положение. И это помогло нам выжить»⁶. В течение пяти самых сложных лет — вплоть до 1935 г. — капитал компании продолжал сокращаться из-за убытков и слишком малого объема сделок. «В течение нескольких лет мы теряли деньги, — продолжает Сакс. — Но мы знали свою клиентскую базу и понимали, что настанет день, когда все вернется на круги своя. Многие находились в такой же ситуации. Именно потому тот период и называется Великой депрессией».

Goldman Sachs сохранил большую часть своих клиентов, и на то были свои причины. Во-первых, «люди стали понимать, что хотя мы и принимали ошибочные решения, но не сдались и не предали наших клиентов»⁷, — пишет Сакс. А во-вторых, и, несомненно, более важно, клиенты не покинули компанию из-за того, что в ней работал Сидни Вайнберг. В 1907 г. он пришел на должность курьера, но быстро поднялся по карьерной лестнице и превратился в титана Уолл-стрит.

Один из авторов журнала *New Yorker* Эли Жак Кан-мл. назвал Сидни Вайнберга «карапузиком»⁸, который «со своими короткими ножками и при росте 163 см», казалось, «тонул в громадном кресле руководителя». В пространной, состоящей из двух частей статье, посвященной этому партнеру компании Goldman, которая была опубликована в сентябре 1956 г., Кан описал Вайнберга как «неугомонного балагура, беззастенчиво выражающего свои мысли, чья неприкрытая дерзость, по-видимому, воспринимается многими из его степенных коллег и партнеров как глоток свежего воздуха». Кан сравнил Вайнберга с Бернардом Барухом, государственным деятелем и легендарным финансистом с Уолл-стрит*. «Хотя за пределами Уолл-стрит о нем мало кто знает», Вайнберг входит в число «наиболее влиятельных американских граждан. В своей роли серого кардинала, олицетворением которой для многих является Бернард Барух, он настолько преуспел, что сравниться с ним по значимости с ним мог бы только сам Барух».

* Бернард Барух (1870–1965) — американский финансист, биржевой спекулянт, а также политический и государственный деятель. Состоял советником при президентах США Вудро Вильсоне и ФранкLINE Д. Рузвельте. — *Прим. пер.*

Сидни Джеймс Вайнберг родился 12 октября 1891 г. в одном из бедных кварталов в районе Ред-Хук в Бруклине (Нью-Йорк) и, как пишет *New York Times*, «энергично пробивался наверх»⁹. Он был третьим из 11 детей выходца из Польши Принкуса Вайнберга, оптового виноторговца, промышленявшего контрафактным алкоголем, а позже мелкого брокера. Вайнберг как-то рассказывал, что его дед дожил до 90 и выпивал «четверть литра виски каждый день»¹⁰. Поначалу финансовое положение семьи было столь удручающим, что дети «спали по трое в одной кровати», и Сидни «пришлось зарабатывать на жизнь сразу по окончании школы». Ему не исполнилось и десяти, а он уже продавал вечерние газеты в терминале парома на Манхэттен, что на Гамильтон-авеню. (Очевидно, именно с тех времен на его спине остались ножевые шрамы, полученные в драке.) Также он разделявал устриц для местного торговца рыбой. Кумирами Вайнберга были Горацио Эджер*^{*}, чьи книги он читал с жадностью, и Авраам Линкольн**.

Летом 1905 г. Вайнберг устроился работать курьером в брокерскую компанию John H. Jacqueline. Поскольку работа «оказалась непыльной»¹¹, он устроился курьером еще в Charles M. Schott & Co., а затем и в De Corpet & Doremus. Все шло хорошо, пока один из банковских служащих не узнал, что парень работает на несколько конкурирующих компаний одновременно, что, естественно, является нарушением биржевых правил. «Он лишился всех трех мест работы, когда операционист банка обнаружил его двойную, если не тройную, игру»¹², — пишет Э. Ж. Кан-мл. (О столь безрассудном поведении Вайнберга обычно не упоминали в более поздних статьях.)

Со школой Вайнберг расстался в июне 1906 г., когда окончил восьмой класс средней школы № 13. И отправился в большой мир, чтобы, подобно героям Эджера, найти свой путь к успеху. Его последняя учительница, Дженни Кук, написала ему краткое, но содержательное рекомендательное письмо «по месту требования». «Я с удовольствием подтверждаю деловые способности Сидни Вайнберга, — писала она. — Работа приносит ему подлинное наслаждение. Он всегда готов и счастлив выполнить порученное ему, и мы уверены, его работа удовлетворит любого, кто воспользуется его услугами»¹³. Годы спустя, в октябре 1953 г., когда достижения Вайнберга за 30 достигли легендарных масштабов, автор посвященной ему статьи Роберт Шизн отметил, что первоначальную «характеристику» Вайнберга, данную госпожой Кук было бы сложно дополнить в силу ее «точности, содержательности и прозорливости»¹⁴. Во многом аналогичную характеристику можно дать и компании, которую он

* Горацио Эджер (1832–1899) — американский писатель, автор множества романов о людях, сумевших подняться из низов и добиться успеха. — *Прим. пер.*

** Авраам Линкольн (1809–1865) — 16-й президент США, на чье правление приходится отмена рабства в США и Гражданская война 1861–1865 гг., национальный герой американского народа. Родился в семье бедного фермера. — *Прим. пер.*

возродил из руин после Великой депрессии и перестроил в соответствии с собственным видением, — компании, где простой, но целеустремленный трудяга чувствует себя в своей тарелке и которая «готова и счастлива выполнить порученное ей» и удовлетворить нужды не только клиентов, но и партнеров и сотрудников с их почти неутолимой жаждой обогащения.

Несмотря на полученное признание, Вайнберг всегда с теплотой говорил о бруклинской школе и время от времени напоминал окружающим: «Я всего лишь недоучка из школы № 13». Однажды Пол Кэбот, который в те годы возглавлял State Street Bank и был финансовым директором Гарвардского университета (они с Вайнбергом стали друзьями после его оказавшегося пророческим предостережения относительно инвестиционных фондов Atlantic), пригласил Вайнберга на ужин. Но Вайнберг (кстати, ему очень нравилось, когда его фамилию произносили, как «Уайн-буаг») ответил Кэботу, что «в этот вечер уже приглашен в свою школу» и очень хочет повидать одного из одноклассников, которого никто не видел почти 25 лет. Когда Кэбот поинтересовался, где же тот пропадал все это время, Вайнберг ответил: «В Синг-Синге»¹⁵, — имея в виду тюрьму, расположенную к северу от Нью-Йорка. «Он застрелил нашего учителя за то, что тут поставил ему плохую оценку». Любовь Вайнберга к школе была столь велика, что в 1954 г. несколько его высокопоставленных друзей, в том числе ряд топ-менеджеров из компаний, членом совета директоров которых он был, и генерал Второй мировой войны, устроили в его честь вечеринку в клубе «21» на 52-й Западной улице, во время которой директор школы № 13 наградил его почетной степенью — единственной, которую могла ему присвоить школа. «Иногда бывает трудно понять, кто перед вами — уличный сорванец, комик или банкир»¹⁶, — говорил о Вайнберге один из его конкурентов из высших кругов Уолл-стрит.

Итак, в 1907 г. Вайнберг нашел работу с оплатой \$2 в неделю в качестве «шляпного разносчика»¹⁷ или, как он сам пояснил, «мальчика по доставке дамских шляп». Чтобы вовремя доставлять заказы, Вайнберг договорился с другом-извозчиком, и тот подвозил его на грузовой повозке. Взамен Вайнберг присматривал за лошадью и грузом, так как приятелю приходилось доставлять утренние заказы. Один из его друзей, работавший курьером в брокерской компании J. S. Vache & Co., рассказал Вайнбергу о панике на Уолл-стрит. «Что за паника?»¹⁸ — поинтересовался тот. Он мало что понял из объяснений, но одна из фраз заставила его задуматься: люди хотят как можно быстрее забрать свои деньги из банков. И он подумал, что может на этом немного заработать — хотя бы по \$5 с клиента (в более поздней и несколько приукрашенной версии фигурировало \$10), занимая очередь в Trust Company of America, а затем уступая это место одному из паникующих вкладчиков. В первый день — примерно 23 октября, когда паника достигла своего апогея, — ему удалось провернуть дельце дважды. На следующий день — лишь один раз.

К третьему дню паника начала стихать, но Вайнберг уже «отдал свое сердце Уолл-стрит»¹⁹ — так, по крайней мере, гласит легенда. В тот день, вместо того чтобы стоять в очереди в Trust Company, он решил поискать работу в этом районе. Поднялся на самый верх 25-этажного здания по адресу Эксчейндж-плейс, 43, — в те годы это было самое высокое здание на Манхэттене — и стал стучаться в каждый офис. «Вам не нужен посыльный?»²⁰ — спрашивал он.

Так он добрался до третьего этажа, где находилась Goldman, Sachs & Co. «Нет, посыльный нам не нужен, — ответили ему и здесь, — но нашему коменданту Джарвису нужен помощник». «Я согласен», — без промедления ответил Вайнберг и получил работу помощника коменданта с зарплатой \$3 в неделю. (Тот факт, что Джарвис был афроамериканцем, отсутствует во многих статьях о Вайнберге.) Первым делом на новом месте ему поручили вычистить латунную плевательницу, которую он позже хранил в своем кабинете как память. Помимо плевательниц он также чистил шелковые шляпы партнеров и полировал их галоши. «Вайнберг был маленьким незаметным винтиком в этом быстро набирающем обороты механизме»²¹, — пишет Канн и отмечает, что юноша любил подурачиться: иногда подкладывал кнопки клеркам, а однажды разместил в местной газете объявление о том, что Сэмюэль Сакс ищет хористок для выступления на Бродвее. Кандидатов приглашали на собеседование по адресу Эксчейндж-плейс, 43, и в течение недели они одна за другой появлялись в офисе.

Прорыв, если можно так назвать, произошел спустя два года, когда партнер Пол Сакс — еще до перехода в Гарвардский университет — попросил Вайнберга отвезти флашток в его дом на 138-й улице. «Вы когда-нибудь пробовали везти флашток в трамвае? — риторически вопрошал он много лет спустя. — Задача не из легких»²². Но все же он довез и сделал даже больше — помог его установить и прикрепил к нему американский флаг. Пока Вайнберг трудился, мужчины — партнер и клерк — разговорились, и Сакс сказал юноше, что в этой компании он может сделать карьеру, и посоветовал пойти учиться по вечерам. К тому времени Вайнберг посещал курсы бухгалтеров в бизнес-колледже Брауна в Бруклине, за которые заплатил \$50. (По другой версии, это были курсы стенографии.) Теперь же, последовав совету Сакса, который согласился заплатить за его обучение \$25, Вайнберг начал посещать вечерние курсы в Нью-Йоркском университете. Сакс, правда, не сказал, что ему выбрать. «Среди курсов, что там предлагали, один был по инвестиционно-банковской деятельности, — вспоминал позже Вайнберг. — Я знал, что Goldman Sachs занимается такой деятельностью, и поэтому выбрал его»²³. Потом он прослушал краткий курс по валютным операциям в Колумбийском университете. «Пол Сакс был единственным из партнеров, кто обратил на меня какое-то внимание, — рассказывал позже Вайнберг. — Пока он не взял меня в оборот, я был жутким типом — грубым и неотесанным»²⁴. Прогресс Вайнберга был

значительным: в Goldman Sachs он стал заниматься новыми коммерческими векселями и вскоре получал уже \$28 в неделю.

Во время Первой мировой войны Вайнберг записался во флот и уговорил назначить его помощником кока, хотя довольно плохо готовил. Судно, на котором он проходил службу, принадлежало Генри Голдману-мл. и во время войны было переоборудовано в противолодочный корабль. Как и все, он страдал от недоедания. Ему отчаянно хотелось сменить место службы и стать офицером: он даже попытался сдать экзамен, разработанный для выпускников колледжей. Но не набрал ни балла. Однако организаторские способности были, видимо, врожденные. У него был талант «знать всех и каждого»²⁵, и в конечном итоге командование обратило на него внимание. Вайнберга перевели в Управление военно-морской разведки в Норфолке, штат Виргиния. В его обязанности входил досмотр груза на всех судах, заходивших в порт. «С тех пор он начал гордиться своей службой на флоте почти так же, как своей средней школой № 13»²⁶, — пишет Кан.

После войны он вернулся в компанию Goldman и был с радостью принят партнерами, но работы для него не было. «Только если ты сам придумаешь для себя должность»²⁷, — сказали они. Получив столь непростое задание, Вайнберг убедил партнеров Goldman принять его трейдером в недавно сформированный отдел ценных бумаг с зарплатой \$28 в неделю — столько он получал до призыва в армию. «И всего через несколько месяцев он практически в одиночку решал задачи в сфере корпоративных финансов, — напишет позже *New York Times*. — Его рекомендации были столь хороши, что вскоре ему выделили долю в прибыли компании» в размере одной восьмой процента. В 1920 г. Вайнберг женился на талантливой пианистке Хелен Ливингстон, дочери владельца швейного предприятия. Они сняли в аренду небольшой домик в деревушке Вудмор на Лонг-Айленде, а в 1923 г. купили дом в городке Скарсдейл недалеко от Нью-Йорка, где и жили до конца своих дней. К тому времени Вайнберг получал около \$5000 в год. У четы Вайнбергов было двое сыновей — Джон Л. и Сидни-мл. Оба окончили частную школу в Дирфилде*, потом Принстонский университет и Гарвардскую школу бизнеса и служат живым примером того, как упорная работа и целеустремленность могут всего за одно поколение кардинально изменить жизнь бедной семьи из Бруклина.

Примерно в то же время компания Goldman Sachs ушла с Нью-Йоркской фондовой биржи — Генри Сакс продал свое место — и была преобразована в акционерное общество. А Вайнберг за \$104 000 приобрел место на бирже и учредил свою компанию. В апреле 1925 г. он предложил создать для операций на Нью-Йоркской фондовой бирже компанию Weinberg & Co., в которую

* В г. Дирфилд, штат Массачусетс, расположена Академия Дирфилд (Deerfield Academy) — престижная частная школа для учеников 9–12 классов, основанная в 1797 г. — *Прим. пер.*

в качестве партнеров вошли бы он сам, Кэтчингс, пять представителей семьи Саксов, Генри Бауэрс и Кларенс Дофино. Но этому не суждено было случиться, и в декабре 1926 г. Вайнберг вернулся в Goldman Sachs в качестве партнера, а компания после четырехлетнего отсутствия вновь вышла на биржу благодаря выкупленному Вайнбергом месту. «Самый молодой из совладельцев международных банковских компаний на Уолл-стрит», — напишет о нем *New York Times*. Он инвестировал в компанию личные средства — \$100 000. «Это были мои деньги, я их сам заработал»²⁸, — рассказывал он. В те годы ему необыкновенно везло во всем: однажды в мае 1928 г. он выиграл пять автомобилей на ежегодном ужине в Клубе держателей облигаций на Уолл-стрит.

Несмотря на статус партнера и растущее влияние в компании, Вайнберг, конечно, не сделал ничего, чтобы помешать Уаддиллу Кэтчингсу, у которого когда-то работал ассистентом, создать и продвигать Trading Corporation Goldman Sachs. Он вспоминает об этом с усмешкой. «Я даже не сообразил, что происходит, — заявил он в интервью журналу *Fortune*, говоря о своей роли в раздувании пузыря Trading Corporation, — так что давайте оставим эту тему»²⁹. Однажды, когда Вайнберг играл в гольф в роскошном загородном отеле Greenbrier в городке Уайт-Салфер-Спрингс, штат Западная Виргиния, он спросил у своего с виду немолодого кедди*, сколько ему лет. Когда тот ответил, что ему всего 36, Вайнберг сказал: «Наверное, в свое время вы управляли инвестиционным фондом»³⁰.

Хотя в Goldman Sachs Вайнберга начинал с ценных бумаг, он никогда не считал себя трейдером. Он называл себя инвестиционным банкиром и очень гордился этим званием. Конечно, с учетом исторического контекста его предпочтение инвестиционно-банковских операций выглядит вполне разумным — финансирование и консалтинговые услуги были востребованы бурно развивающимся американским бизнесом. Торговля ценными бумагами предполагала работу с контрагентами с невысоким оборотным капиталом и на недостаточно развитой торговой площадке, а он, как и любой амбициозный молодой человек, хотел быть в центре событий. «Я инвестиционный банкир, — утверждал он в 1967 г. — Я не играю в азартные игры. Если бы я занимался спекуляциями и применил те знания, которые имею, то сегодня был бы в пять раз богаче»³¹. Хотя Вайнберг не сделал ничего, чтобы остановить Кэтчингса, на его карьеру в компании Goldman это не повлияло. После увольнения Кэтчингса Сидни не только стал старшим партнером, но и унаследовал девять из 18 его постов в советах директоров других компаний и в последующем, конечно, использовал свое положение инсайдера для стимулирования инвестиционного бизнеса Goldman Sachs.

* Кедди (англ. caddy) — помощник игрока в гольфе, в чьи обязанности входит переноска спортивного инвентаря и помощь игроку советами. — Прим. пер.

В определенные периоды на Уолл-стрит наблюдалась практика приглашать инвестиционных банкиров в советы директоров акционерных компаний. Несмотря на то что эта работа предполагала определенную долю риска, — в случае жалоб и претензий такой директор мог подвергнуться судебному преследованию, хотя претензии редко когда были адресованы одному из директоров, — потенциальные преимущества сильно перевешивали все риски. Прежде всего, члены совета директоров получают жалование — до 1933 г., пока не был отменен золотой стандарт, оно нередко выплачивалось 20-долларовыми золотыми монетами; сегодня платят деньги либо выделяют долю в акционерном капитале, которая ежегодно приносит сотни тысяч долларов. Но настоящие дивиденды и тогда и сейчас заключаются в том, что эти компании оплачивают инвестиционным банкам их работу — за размещение акций и облигаций, консалтинговые услуги по слияниям и поглощениям, управление пенсионными фондами. Член совета директоров посвящен во все тонкости внутренних перипетий в компании, ему известно о ее планах по привлечению капитала, слияниям и продаже части бизнеса или других активов. Если инвестиционный банкир входит в совет директоров компании, он занимает наиболее выгодное положение, чтобы год за годом вести большую часть таких операций, — неудивительно, что пост в совете директоров является для многих заветной мечтой. (Такая ситуация сохранялась до 2002 г. — до принятия закона Сарбейнса – Оксли*, который указал на внутренние конфликты, связанные с подобной практикой.)

Ни один из инвестиционных банкиров — ни Бобби Леман**, ни Андре Мейер***, ни Феликс Рогатин****, ни Боб Гринхилл***** — не умел лучше

* Закон Сарбейнса – Оксли — принятый в 30 июля 2002 г. в США закон «О корпоративной и аудиторской отчетности и ответственности», который значительно ужесточает требования к финансовой отчетности и к процессу ее формирования и стал результатом многочисленных корпоративных скандалов, связанных с недобросовестными менеджерами крупных корпораций. — *Прим. пер.*

** Роберт Леман (1891–1969) — американский банкир, в течение нескольких десятилетий возглавлявший корпорацию Lehman Brothers. — *Прим. пер.*

*** Андре Бенуа Матьё Мейер (1898–1979) — родившийся во Франции финансист, совладелец инвестиционного банка Lazard Frères, чья компания Société pour la Vente à Crédit d'Automobiles (SOVAC) стояла у истоков потребительского кредитования. Начинал свою карьеру во Франции, однако после начала Второй мировой войны эмигрировал в США, где вскоре возглавил американское подразделение Lazard Frères, а затем получил в нем статус партнера. — *Прим. пер.*

**** Феликс Рогатин (род. 1928) — американский финансист, сыгравший значительную роль в предотвращении банкротства г. Нью-Йорк в 1970-х гг. С 1997 по 2000 г. служил послом США во Франции. — *Прим. пер.*

***** Роберт Гринхилл (род. 1936) — американский финансист, который в течение 31 года работал в компании Morgan Stanley, в том числе в 1991–1993 гг. — на посту президента, в 1993–1996 гг. возглавлял компанию Smith Barney, а в 1996 г. основал собственный узкоспециализированный инвестиционный банк Greenhill & Co. — *Прим. пер.*

завоевывать доверие руководителей крупных корпораций, чем это делал Сидни Вайнберг на протяжении своей долгой 66-летней карьеры на Уолл-стрит. Вскоре его стали называть «мистер Уолл-стрит», и как ни трудно представить, но были годы, когда он входил в состав советов директоров 31 компании, а всего он работал в советах директоров 35 компаний. «Давайте спросим Сидни Вайнберга» — эта фраза стала магическим заклинанием не только для партнеров Goldman Sachs, но и для многих руководителей крупных компаний и членов правительства. Это приносило Goldman Sachs, в частности ее партнерам, огромную прибыль, что и объясняет положение Вайнберга, получавшего в качестве старшего партнера максимальную долю прибыли — одну треть.

Вайнберг быстро начинал играть заметную роль в жизни компаний, членом совета директоров которых он был. Так, в 1931 г. на одном из заседаний V. F. Goodrich Company, производителя шин из города Акрон, штат Огайо, пост директора в которой он унаследовал от Кэтчингса, Вайнбергу стало известно о массовом изъятии вкладов в банках города. Банкротство этих банков плохо сказалось бы как на ситуации в городе, так и на компании Goodrich и тысячах ее сотрудников. Последовав примеру J. P. Morgan, Вайнберг решил на некоторое время обосноваться в Акроне, в течение десяти дней проанализировал финансовую отчетность банков и разработал программу по кризисному финансированию. Затем связался с Нью-Йорком, и «по одному его слову» группа финансистов нашла и отправила в Акрон средства, необходимые для спасения банков³². «Сбережения компании Goodrich и ее сотрудников не пострадали, а Вайнберг вернулся в Нью-Йорк, решив таким образом еще одну небольшую проблему, вставшую у него на пути», — пишет Кан.

Вайнберг не только был постоянным членом советов директоров различных компаний. Возрождение компании Goldman произошло, в числе прочего, благодаря его связям в Вашингтоне, которые, словно ДНК, вошли в плоть и кровь компании. Как пишет *Fortune*, Вайнберг был «довольно весомой фигурой среди демократов»³³ еще со времен жизни в Бруклине, и у него хватило дальновидности — а точнее, здравого смысла — подружиться с губернатором штата Нью-Йорк Франклином Делано Рузвельтом, когда того избрали на этот пост. Будучи «прагматичным либералом», Вайнберг вошел в «команду с Уолл-стрит», которая работала на Рузвельта по время президентской кампании 1932 г. «Уолл-стрит была настроена против Рузвельта, — скажет он позже Теркелу. — Из тех, о ком мне известно, лишь я и Джо Кеннеди* поддерживали Рузвельта в 1932 г.»³⁴. Вайнберг работал в Комитете по финансам Национального предвыборного комитета Демократической партии — был помощником управляющего по финансам. «У меня не хватает слов, чтобы выразить свой

* Джозеф Патрик Кеннеди (1888–1969) — американский бизнесмен и политический деятель. Отец президента США Джона Ф. Кеннеди. — *Прим. пер.*

восторг в связи с Вашей решительной победой, — написал он из Олбани новоизбранному президенту на следующий день после выборов, состоявшихся в ноябре 1932 г., — и я спешу принести мои самые искренние поздравления»³⁵. Далее он писал, что «был весьма рад внести свою скромную лепту в предвыборную кампанию», и закончил свое письмо на бланке Goldman, Sachs & Co. словами: «Искренне, от всего сердца искренне Ваш».

Рузвельт ответил на письмо Вайнберга 12 января 1933 г. «Мой дорогой Вайнберг, — писал он, — я сильно задержался с ответом на Ваше чудесное письмо с поздравлениями и добрыми пожеланиями на будущее. Однако благодаря этому обстоятельству я имею возможность поздравить Вас с Новым годом». Примерно неделю спустя, перед инаугурацией, Вайнберг отправил Рузвельту фотографию, которую тот, «возможно, хотел бы сохранить на память»³⁶, — она была сделана во время ужина в честь трех руководителей предвыборной кампании, где был и Луи Хоу, который позже стал главой администрации президента. Когда более месяца спустя Вайнберг получил ответ, он был подписан рукой Хоу. «Ему было приятно получить эту фотографию»³⁷, — писал Хоу от лица президента. Ранее Вайнберг писал Хоу, желая познакомить его с Чарлзом Маккейном, «близким другом» Вайнберга и «тоже демократом», который возглавлял совет директоров Chase National Bank. «Однажды он упомянул, что не имел чести быть знакомым с Вами, но очень бы этого хотел, — писал Вайнберг. — Я был бы рад пригласить Вас» в офис Goldman по адресу Пайн-стрит, 30, «на обед, чтобы познакомить с моим другом»³⁸.

Помимо налаживания приятельских отношений с важными людьми, Вайнберг также трудился над сводом принципов, которые, по его мнению, должны соблюдать в своей работе члены советов директоров. Он считал, что пост в совете директоров сродни государственной службе, и, в отличие от многих, стремился усовершенствовать характер этой работы. В июне 1933 г. Вайнберг «спустился с горы» с 11 заповедями собственного сочинения. «Вопрос состоит в качестве и количестве информации, которую компания должна предоставлять каждому из членов совета директоров на регулярной основе, чтобы тот мог добросовестно выполнять свои обязанности», — пишет он. Его рекомендации касались самых разных аспектов деятельности — от тривиальных (например, сколько раз в год должны проходить заседания совета директоров и какой должна быть повестка дня) до узкоспециальных, таких как объем информации, которую должен получать каждый член совета (лучше больше, чем меньше, считал Вайнберг), и деликатных, таких как выдача кредитов директорам и служащим (не рекомендуется) и размер премиальных. «Вопрос о премиальных и распределении прибыли должен обсуждаться и решаться советом директоров, причем голосовать должны лишь директора, не получающие премиальные или долю от прибыли», — пишет Вайнберг.

И тем не менее как-то раз Вайнберг попал в собственную ловушку. Так, он в течение многих лет входил в совет директоров McKesson & Robbins Corporation, которой руководил человек, известный как Ф. Дональд Костер, имеющий ученые степени по медицине и философии. На самом деле под этим именем скрывался Филип Музика — ловкий аферист, дважды судимый за мошенничество еще в подростковом возрасте. Под вымышленным именем он в 1919 г. основал Adelphia Pharmaceutical Manufacturing Company, которая занималась производством средств по уходу за волосами с высоким содержанием спирта и продавала их производителям контрафактного алкоголя в годы сухого закона в США. (Из продукции извлекали спирт и продавали.)

По сведениям Пола Клайкмана, профессора Университета Ричмонда, который изучил дело афериста, в 1925 г. Музика под именем Костера приобрел на средства, полученные от Adelphia, компанию McKesson & Robbins — известного дистрибьютора фармацевтической продукции, которая торговала магниезией (гидроокись магния), сиропом от кашля и хинином и чьи акции котировались на бирже³⁹. Идея Музики состояла в том, чтобы раздуть активы компании путем оформления фальшивых счетов, заказов на поставку и отгрузочных документов, согласно которым подставная компания W. W. Smith & Co. приобретала у McKesson & Robbins различную продукцию. К операциям Музика привлек трех своих братьев, и они брали комиссию 0,75% со всех сделок, что в общей сложности составило около \$21 млн (изрядная сумма по тем временам). Эти деньги перечислялись на счет W. W. Smith & Co. и служили источником личного обогащения для организаторов схемы, в то время как цена акций McKesson росла за счет сфальсифицированной прибыли. Схема работала безотказно в течение 13 лет. И, отдыхая как-то на яхте Костера, Вайнберг сделал запись в судовом журнале: «Я с McKesson & Robbins и Костером — этим все сказано»⁴⁰. Директора и аудиторы компании даже не догадывались об афере.

Обман открылся в 1938 г. благодаря любознательности финансового директора компании Джулиана Томпсона. Ему показался подозрительным факт, что McKesson регулярно переводит деньги W. W. Smith & Co. Чтобы убедить аудиторов в благонадежности последней, братья Музика подделывали отчеты агентства Dun & Bradstreet (D&B). Когда Томпсон показал эти отчеты представителю D&B, тот сказал, что не знает, кто их составил, но точно не D&B. Так что 6 декабря 1938 г. SEC начала расследование отношений между McKesson и W. W. Smith & Co. и приостановила торговлю акциями McKesson на бирже. Неделю спустя Костер был арестован. У него взяли отпечатки пальцев и отпустили под залог. Изучив отпечатки, ФБР обнаружило, что Костер и известный мошенник Музика — одно лицо. Вышел приказ о повторном аресте Музики. Однако, предвидя свой арест, мошенник пустил себе пулю в лоб. В тот день проходило заседание совета директоров McKesson & Robbins, на котором ре-

шался вопрос об отстранении Костера от должности. Когда пришла новость о самоубийстве, Вайнберг, после «минуты мрачного молчания», произнес: «Ну что ж, джентльмены, за его прегрешения мы все равно должны его уволить»⁴¹.

Чтобы избежать дорогостоящего судебного процесса против члена совета директоров, которые с явной халатностью выполняли свою работу, последние решили инвестировать в McKesson & Robbins около \$600 000, причем \$75 000 были лично направлены Вайнбергом. Несмотря на этот скандал, он оставался в совете директоров компании еще довольно долго. В ходе расследования Вайнберг был вызван в SEC для дачи показаний, и его переписка с Костером/Музикой, а также его ранее опубликованные размышления об ответственности директоров и служащих «доставили ему несколько неприятных моментов в кресле свидетеля»⁴², — пишет *Fortune*. Когда представитель SEC поинтересовался, почему Вайнберг не выполнял разработанные им же самим рекомендации, тот ответил, что «Моисей принес нам десять заповедей и все мы в них верим, но, к сожалению, мало кому из нас удается соблюдать их все»⁴³.

И все же в большинстве случаев Вайнберг воспринимался чуть ли не богом в корпоративном мире, что шло на пользу как лично ему, так и Goldman Sachs. «Мой партнер Сидни Вайнберг, вероятно, самый профессиональный из директоров в этой стране, — заметил Уолтер Сакс в 1956 г. с некоторой долей раздражения. — Он уделяет работе больше времени, чем я. И использует немного другой подход, но это нормально. Я не конфликтую с ним по этому поводу. Он хочет быть в совете директоров. И ему важно внести свою лепту в решение каждого вопроса. Несомненно, он весьма ценный кадр для всех компаний, в совет директоров которых он входит»⁴⁴. Сакс деликатно умолчал об упущениях Вайнберга, связанных со скандалом вокруг McKesson & Robbins. «По моей оценке, около 90% его достижений связаны именно с работой в совете директоров других компаний, — продолжает Сакс. — Все это важно для Goldman, Sachs and Company, и благодаря этому нам удалось заключить много выгодных сделок. Он делает для развития компании заведомо больше, чем я, так как мне приходится заниматься административными вопросами».

Согласно всеобщему мнению, не принимая в расчет несколько отдельных сделок, именно финансовый гений Вайнберга помог компании Goldman Sachs вновь добиться процветания. «Сидни Вайнберг обладает поистине магическими способностями — иначе и не скажешь — превращать любые деловые отношения в прочную дружбу, — писал Роберт Шизн в журнале *Fortune*. — Он не просто оказывает услуги своим компаньонам на взаимовыгодной основе, как может показаться на первый взгляд. Это действительно очень общительный, открытый и дружелюбный человек, который накопил огромные познания о мире бизнеса и о людях, живущих в этом мире, и для которого является величайшим удовольствием действовать на благо других. И конечно,

подобно библейскому хлебу, его дары возвращались к нему, многократно приумножаясь. Вайнберг — точно такой же профессионал высокого класса, занимающийся размещением ценных бумаг, как и десяток других банкиров с Уолл-стрит. Однако огромное число клиентов появилось у Goldman Sachs именно благодаря тому, что они стремятся показать свое хорошее расположение к Вайнбергу, хотя он об этом не просит»⁴⁵.

Даже если бы он просто приходил на заседание каждого совета директоров, чтобы рассказать одну из своих шуток — а у него, без сомнения, было прекрасное чувство юмора, — его еженедельный объем работы превышал бы самые смелые ожидания. Однако Вайнберг был чрезвычайно ответственным человеком и в советах директоров работал с полной отдачей — отчасти потому, что следовал своим заповедям об обязанностях члена совета директоров, отчасти потому, что это приносило пользу Goldman, а отчасти из-за того, что страстно верил в пользу и важность такой работы. Как отметила учительница, которая написала ему рекомендацию, «работа приносит ему настоящее удовольствие». К тому же работа Вайнберга в советах директоров, хотя и отнимала у него много времени, играла важнейшую роль в восстановлении имиджа Goldman в глазах общественности после краха Trading Corporation и на фоне нескончаемых попыток Эдди Кантора сделать компанию козлом отпущения. «Приступая к работе, он выполнял ее настолько тщательно, как мало кто мог предположить, — написал *Fortune* в октябре 1953 г. — Он заблаговременно просил каждую из компаний прислать ему повестку очередного заседания и предоставить полный набор информации по обсуждаемым вопросам. Затем передавал данные для анализа сотрудникам Goldman Sachs. Он устроил настоящий офис на верхнем этаже своего дома в Скарсдейле, где по выходным готовился к заседаниям. Когда информация о его столь ответственном подходе к выполнению работы стала общеизвестной, присутствие Вайнберга в совете директоров для многих компаний стало делом чести».

Несомненно, усилия Вайнберга по привлечению новых клиентов приносили прибыль как ему, так и компании. Не меньшую роль играли его контакты в верхах, на государственной службе (он дважды отходил от дел компании во время Второй мировой войны, а потом в начале Корейской войны), и многолетняя дружба с влиятельными бизнесменами и политическими деятелями. «Сидни любит патриотические начинания», — сказал о нем один из друзей. Многие писали, что у него, «как у гурмана, развит аппетит к государственной службе»⁴⁶ и что он «выполняет роль посредника между финансистами и политиками»⁴⁷.

Поскольку дело происходило на Уолл-стрит, то вполне естественно, что по мере роста влияния Вайнберга в Goldman Sachs и после падения Уаддилла

Кэтчингса он стал интенсивно взаимодействовать с политиками, особенно в Вашингтоне. Он занимал пост помощника управляющего по финансам в Национальном предвыборном комитете Демократической партии во время президентских кампаний 1932 и 1936 гг. и с большим успехом занимался привлечением средств. В апреле 1933 г. он написал письмо Рузвельту с просьбой выступить по радио по вопросу об эмбарго на вывоз золота — Вайнберг разделял его взгляды в отношении проекта закона «О ценных бумагах». В июле 1935 г. Рузвельт пригласил Вайнберга вместе с другими бизнесменами провести уик-энд вместе с ним, вице-президентом, спикером палаты представителей, пятью членами кабинета министров и восемью сенаторами в загородном Jefferson Islands Club в Чесапикском заливе. Годом ранее на территории клуба был построен коттедж лично для Рузвельта для рыбалки, охоты и «деловых встреч с партнерами». Целью поездки на уик-энд в июле 1935 г. была рыбалка. «Однако трудно поверить, что более двух десятков лидеров Демократической партии собрались вместе не для того, чтобы подробно обсудить программу и тактику, которой будут придерживаться до окончания текущей сессии конгресса», — написала *New York Times*.

В апреле 1937 г. Вайнберг присутствовал на похоронах Форбса Моргана, бывшего управляющего по финансам Национального предвыборного комитета Демократической партии. Супруга Моргана состояла в родстве с Элеонорой Рузвельт. Его похороны стали большим событием, и на них пришли все последователи «Нового курса» Рузвельта. На фотографии, что появилась в газетах на следующий день, были все основные советники президента, включая главу Госдепартамента Корделла Халла; помощника президента по административным вопросам и его старшего сына Джеймса Рузвельта; секретаря штата Нью-Йорк Эдварда Флинна; лидера большинства в сенате (а позднее, при президенте Трумэне, — вице-президента) Олбена Баркли. А в центре был Сидни Вайнберг. Даже такой искусный государственный деятель, как президент Рузвельт, называл Вайнберга «Политиком»⁴⁸. И действительно, «многие члены делового сообщества» в это время «были уверены, что лишь разумные советы Вайнберга не дают администрации Рузвельта уничтожить капиталистическую систему».

Принимая его советы, Рузвельт не только предоставил Вайнбергу возможность напрямую обращаться к нему — конечно, в подходящее время, — но и предлагал ему не раз войти в правительство. В июне 1934 г. ходили слухи, что Вайнберг, наряду с президентами компаний Sears и IBM, войдет в первый совет директоров Комиссии по ценным бумагам и биржам США (SEC).

Также сообщалось, что Вайнбергу предлагали войти в кабинет министров и портфель заместителя министра. А летом 1938 г. Рузвельт предложил Вайнбергу сменить своего друга Джозефа Дэвиса на посту посла США в СССР. Дэвис уже успел предложить Вайнбергу эту должность и даже согласовал его назна-

чение с советским правительством. Хотя для этого требовалось утверждение сената, назначение Вайнберга можно было считать состоявшимся. Но проблема заключалась в том, что Вайнбергу не нужен был этот пост. В 1938 г. в компании Goldman не было никого, кто мог бы сравниться с ним по влиятельности и деловой хватке и занять кресло главы компании. Поскольку Вайнберг был основным акционером, его благосостояние во многом зависело от положения дел в компании, и он не желал ни продавать свою долю, ни позволять кому-то другому управлять компанией, а значит, и его состоянием. Еще один небольшой нюанс состоял в том, что оба его сына учились в средней школе и перспектива продолжить их образование в СССР или жить за несколько тысяч миль от семьи вовсе не казалась Вайнбергу привлекательной. Наконец, он был евреем, а в то время повсюду в Европе, в том числе и в Советском Союзе, набирали силу антисемитские настроения. Вайнберг написал Стивену Эрли, пресс-секретарю Рузвельта, что отказывается от назначения «исключительно по личным причинам»⁴⁹. А всем окружающим просто сказал: «Я не знаю русского языка. С кем же я буду там общаться?»⁵⁰

В конце концов 5 июля 1938 г. Вайнберг написал Рузвельту. «С тех самых пор, как Джо Дэвис от Вашего лица предложил мне должность посла в России, я намеревался поблагодарить Вас за оказанную мне честь и выразить свою глубочайшую признательность за оказанное доверие, о котором я могу судить в связи с рассмотрением моей кандидатуры на столь важную должность... — писал он. — Я хочу, чтобы Вы знали, насколько я благодарен за столь почетное предложение, а также за все проявления Вашего дружеского расположения на протяжении последних лет». В ответном письме президент заметил, что «хорошо его понимает» и надеется вновь его увидеть «по возвращении из круиза».

По тем временам любить президента Рузвельта или оказывать ему финансовую поддержку было нелегким испытанием для банкира с Уолл-стрит. К концу 1936 г., когда президент решил баллотироваться на второй срок и развернулась предвыборная кампания, многие представители Уолл-стрит стали испытывать к Рузвельту стойкую неприязнь, так как он часто высказывался на тему «деловой и финансовой монополии, спекуляций и рискованных банковских практик»⁵¹. Рузвельт знал, что его позиция вызывает негодование Уолл-стрит, но говорил: «Я готов принять их ненависть». Вайнберг поддержал Рузвельта на выборах 1936 г. и снова сумел привлечь значительные суммы для его избирательной кампании. Кстати, Вайнберг признавал, что Рузвельт внес чрезвычайно важный вклад в восстановление экономической системы — как за счет кейнсианского подхода в налоговой политике, так и из-за принятия новых законов, регулирующих работу Уолл-стрит. «Франклин Делано Рузвельт спас систему, — сказал Вайнберг. — А ведь мог начаться бунт. Могла начаться гражданская война»⁵².

Когда германская армия 1 сентября 1939 г. вторглась на территорию Польши, что стало началом Второй мировой войны, Вайнберг, вместе с се-

мьей отдыхавший на о. Нантакет, незамедлительно отправил Рузвельту телеграмму: «В этот критический момент предлагаю Вам свои услуги». В тот же день пришел ответ от Эдвина Уотсона, секретаря президента: «Президент просил меня подтвердить получение Вашей телеграммы... и выразить глубокую признательность за Ваше предложение».

Поначалу переписка Вайнберга с президентом оставалась непринужденной — отчасти потому, что Рузвельт, вероятно, не знал, какую роль Вайнберг может сыграть и что следует ему поручить, а также потому, что Вайнберг начал сомневаться, стоит ли ему поддерживать Рузвельта, когда тот решил баллотироваться на третий срок. В конце концов Вайнберг отдалился от Рузвельта, так как полагал, что избрание его на третий президентский срок будет «ошибкой»⁵³, и решил поддержать бывшего демократа, а ныне республиканца, юриста Уэнделла Уилки из штата Индиана и помочь ему со сбором средств. «После окончания второго срока я решил больше не поддерживать Рузвельта, — вспоминает Вайнберг. — У нас возникли серьезные разногласия. Я полагал, что никто не должен избираться президентом более чем на два срока. К тому же я немного устал от его “Нового курса”»⁵⁴. Вайнберг присоединился к движению «Демократы за Уилки», которое просуществовало недолго и члены которого решили поддержать Уилки, так как опасались, что избрание Рузвельта на третий срок станет опасным прецедентом и может привести к установлению диктатуры. Хотя Уилки получил 22 млн голосов избирателей — больше, чем любой из кандидатов от Республиканской партии до него, Рузвельт одержал верх, набрав 27 млн голосов избирателей и 449 из 531 голоса коллегии выборщиков.

Во время войны Вайнберг быстро вернулся на прежние позиции и, как и раньше, поддерживал Рузвельта. 20 апреля 1940 г. он вошел в состав комитета, возглавляемого Робертом Леманом из Lehman Brothers, и занимался сбором средств в благотворительный фонд ВВС США. Девять дней спустя Рузвельт назначил Вайнберга консультантом отдела закупок Департамента по управлению производством, который был создан в январе 1941 г. с целью «увеличить объемы производства оборонной промышленности путем мобилизации материальных ресурсов и промышленных мощностей страны». В тот день Вайнберг и еще восемь специалистов получили должности в департаменте с годовым жалованьем \$1 и компенсацией расходов на проживание. Их стали называть «однодолларовыми людьми» — в 2008 г. во время финансового кризиса этот прецедент повторится (причем многие из тех, кто стал работать за доллар в год, будут, как ни странно, бывшими партнерами Goldman).

А 5 мая Дональд Нельсон, директор по закупкам Департамента по управлению производством и бывший вице-президент компании Sears, Roebuck (формально Вайнберг был его руководителем, поскольку входил в совет дирек-

торов Sears), объявил о назначении Вайнберга «консультантом по вопросам производства» и определил срок, когда тот должен «явиться на службу», — 15 мая. Конечно, это означало, что Вайнбергу придется взять бессрочный отпуск в Goldman Sachs и на какое-то время отказаться от членства в советах директоров 12 компаний (включая Sears). После ухода Вайнберга руководство компанией перешло к Уолтеру Саксу — как он пояснил, эти обязанности к тому моменту он выполнял уже «много-много лет»⁵⁵.

Что касается Сакса, он знал «Фрэнка» Рузвельта еще с Гарварда — они вместе трудились в университетской газете *Harvard Crimson* — и считал его, «несомненно, весьма обаятельным человеком»⁵⁶, однако они никогда не были близки ни с социальной, ни с политической точки зрения. Сакс, чей «отец был человеком строгих правил», жил в студенческом общежитии в Гарвард-Ярде, где в комнатах не было водопровода и студентам приходилось принимать душ в подвале. «Там было довольно холодно... — вспоминает Сакс. — Проточной воды не было, и за ночь вода в кувшине замерзала, так что нам приходилось ждать, пока она растает, чтобы помыться». Рузвельт же жил в «золотом уголке» Кембриджа — на Маунт-Оберн-стрит, в Клейвери-Холл — «одном из частных общежитий, где жили молодые люди из достаточно обеспеченных семей; они имели положение в обществе и одевались более изысканно, чем остальные».

Вслед за Вайнбергом Сакс поздравил Рузвельта после его избрания на пост президента в 1932 г. Рузвельт в ответ «благодарил меня и сообщил, что всегда рад советам своих друзей»⁵⁷. В первые дни правления Рузвельта, когда тот закрыл все банки, Сакс нередко высказывал свои опасения. «Я помню, как говорил людям, что, возможно, ошибся в этом человеке и в том, что поддерживал его»⁵⁸, — объяснял он. Его пути с сокурсником вскоре окончательно разошлись: Сакс не мог согласиться с его «Новым курсом». «Я понимал, что очень многие его решения были результатом величайшего заблуждения, — писал Сакс. — Больше всего меня возмутили его слова об изгнании меня из храма*. Я никак не мог понять, что Франклин Рузвельт, хорошо зная Артура Баллантайна [основателя Dewey Ballantine], меня, Юджина Тэйера [президента Chase Bank], всех нас тоже отнес к этой категории. В то время страсти кипели, и я был не на его стороне».

Кроме того, что он считал себя «твердым республиканцем». Сакса сильно «злило» отношение Рузвельта к банкирам и Уолл-стрит в 1929 г. «Нельзя сказать, что я не понимал, какие были допущены просчеты и ошибки»⁵⁹, но Рузвельт «знал достаточно многих» на Уолл-стрит, поэтому «атака, с которой он обрушился на всю отрасль в целом, показалась мне совершенно необоснованной». По мнению Сакса, Рузвельт «в глубине души должен был понимать», что

* Ссылка на евангельский сюжет, согласно которому Иисус изгнал торгующих людей из храма в Иерусалиме (см. Мк. 11:15–19, Мф. 21:12–17, Лк. 19:45–48. — *Прим. пер.*).

люди с Уолл-стрит, многих из которых он знал со школы или учился с ними в университете, «могли принимать неверные решения или чересчур увлечься спекуляциями в этот опасный период, но он должен был понимать, что мы хотели сделать как лучше. Именно этого я и не могу ему простить».

Но, размышляя о прошлом, Сакс однажды сказал: «Возможно, это моя вина. Вероятно, мне следовало найти подход к Рузвельту, как это сделал мой партнер Вайнберг, который в течение какого-то времени был демократом»⁶⁰. Но выбор был сделан, и Вайнберг отправился в Вашингтон, чтобы помогать Рузвельту в военных вопросах, а Сакс остался в Нью-Йорке, чтобы занять оборону и управлять компанией Goldman Sachs — хотя в годы Второй мировой и примерно за год до войны деловая активность была невысокой.

За короткое время круг обязанностей Вайнберга в Департаменте по управлению производством вырос, и он возглавил Совещательный комитет по промышленности, которому была поставлена задача наладить выпуск военной продукции. И тут же получил свою долю критики. Журнал *Time* окрестил его «коротышкой» и «сплетником», а также «Уолтером Уинчеллом с Уолл-стрит», сравнив его с автором светской хроники. В феврале 1942 г. *New York Times* напечатала более лестную статью о Вайнберге, назвав его назначение помощником Нельсона «гарантией того, что, если финансы и промышленность сумеют договориться, им будет обеспечен объективный подход». Газета подробно изложила историю его пути к славе и богатству в компании Goldman — в духе романов Горацио Эджера — и рассказала, что «в свободное время, если оно бывает», он занимается своей коллекцией писем, документов и рисунков Авраама Линкольна — «одной из крупнейших частных коллекций», которая содержится «в хранилищах Goldman, Sachs & Co.». (Еще у него была коллекция значков, посвященных предвыборной кампании Рузвельта, которую он позже подарил президенту⁶¹.) *Times* также рассказала, как Вайнберг «в Комитете по военному производству крутится так же, как раньше крутился на благо своей компании».

В течение большей части времени его пребывания в Вашингтоне существовала определенная неразбериха относительно обязанностей Вайнберга сначала в Департаменте по управлению производством, а затем в сменившем его Комитете по военному производству. «Каждый раз, когда я приходил на встречу с Нельсоном, этот парень был там, — вспоминает друг Вайнберга генерал Люсиус Клей. — Казалось, у него не было никаких обязанностей, и мне всегда было интересно, зачем Нельсон таскает его с собой. Лишь позже я понял, что он выступает в роли советника и консультанта — можно сказать, он был министром без портфеля. Именно так и любит работать Сидни — в маленьком кабинетике, в роли помощника»⁶².

Несмотря на все усилия остаться в тени, Вайнберг все же ненадолго получил порцию внимания публики, когда сенатор Гарри Трумэн (штат Миссури)

обвинил его в лоббировании крупных корпораций, в которых он работал в совете директоров, при закупках и производстве в ущерб мелким компаниям. Вайнберг заявил Рузвельту, что его «возмутили»⁶³ обвинения Трумэна и, поскольку «под сомнение поставлены мотивы», которыми он руководствовался, он «готов оставить свой пост». Однако Рузвельт отговорил его. «Так нельзя, — сказал он Вайнбергу. — Вы только послушайте, что говорят обо мне. Но я ведь не бросаю свой пост».

Оправившись от удара, Вайнберг с энтузиазмом вернулся к работе в Комитете по военному производству. Как оказалось, его главной задачей было привлечение в Вашингтон других бизнесменов — тех, кто при иных обстоятельствах не откликнулся бы на призыв Рузвельта, — чтобы оказать содействие правительству в решении военных вопросов. И вскоре Вайнберга стали называть «Похитителем». Учитывая его природную настойчивость, неудивительно, что он был достаточно убедительным, говоря с теми руководителями компаний, которые не желали оставлять свою непыльную работу и вступать в Комитет по военному производству. Для разговоров по телефону он использовал коммутатор Белого дома, чтобы придать своим звонкам большую значимость. И начинал плохо отзываться о тех бизнесменах, кто игнорировал его звонки и избегал государственной службы. Поскольку в деловом мире к словам Вайнберга прислушивались, подобные действия приносили желаемый результат, причем довольно быстро, а «мятежные» руководители стали не только отвечать на звонки, но и поддерживать военные начинания правительства.

По мнению многих, самой большой победой стало привлечение в 1942 г. к работе в Комитете по военному производству Чарлза Уилсона, или «Электрического Чарли», президента General Electric. Уилсон в те годы еще не был толком знаком с Вайнбергом. Он занимал свой пост в GE около двух лет и не стремился отправляться в Вашингтон. Тем более, что, по его мнению, GE и без того принимала самое активное участие в военном производстве, поэтому лучшее, что он мог сделать, чтобы помочь стране в военное время, — это оставаться на месте и продолжать руководить компанией. Однако Оуэн Янг, бывший председатель совета директоров GE, после встречи в Вашингтоне с военным министром и министром ВМС сказал Уилсону: «На тебя была наводка». Когда Янг заявил в Вашингтоне, что Уилсон предпочел бы остаться в GE, ему сообщили, что президент Рузвельт желает лично встретиться с Уилсоном в Белом доме. Это сработало. Уилсон записался в ряды добровольцев. «Имя Сидни Вайнберга ни разу не упоминалось в ходе переговоров, — вспоминал позже Уилсон. — Но я чувствовал, что кто-то оказывает сильное давление, и уже позже из разговоров с Рузвельтом и членами кабинета министров понял, что и здесь не обошлось без Сидни. И вскоре после приезда в Вашингтон я обнаружил, что многие попали туда по воле Сидни».

В 1943 г. после Дня независимости Вайнберг подал Нельсону прошение об отставке. Не вдаваясь в детали, Нельсон сообщил *New York Times*, что Вайнберг увольняется с 1 августа «по совету врачей, которые прописали ему покой и медицинские процедуры». И Вайнберг вернулся в Нью-Йорк — в Goldman.

Был ли он действительно болен или это было прикрытием, чтобы принять следующее назначение правительства США, неизвестно. Но 5 ноября 1943 г. по ходатайству Уильяма Донована, юриста из Нью-Йорка и главы Управления стратегических служб (OSS)*, президент Рузвельт утвердил назначение Вайнберга для поездки «в Россию в качестве открытого представителя OSS» при условии, что «мистер Вайнберг согласится ехать». Рузвельт завизировал документ, написав: «ОК. ФДР — 11/5/43» — и вернул его Доновану. Хотя Вайнберг был евреем и не говорил по-русски — по крайней мере, так он утверждал ранее, — на этот раз он согласился с назначением. Какие задачи он выполнял для правительства США в Советском Союзе и как долго он там находился — точно неизвестно. ЦРУ, преемник OSS, не дало ответа на запрос относительно миссии Вайнберга, направленный в соответствии с законом «О свободе информации». Одному из его внуков, Питеру Вайнбергу, бывшему партнеру Goldman Sachs и основателю собственного инвестиционного банка Perella Weinberg, не известно, чем его дед занимался в Советском Союзе во время войны, и он даже не знал, что дед когда-либо посещал эту страну.

Что бы Вайнберг ни делал во время своей секретной миссии, он, вероятно по просьбе Рузвельта, вернулся в июне 1944 г. в Комитет по военному производству, на этот раз в качестве вице-председателя. С тех пор как он покинул комитет, предположительно из-за проблем со здоровьем, прошло 11 месяцев. На этот раз его обязанности состояли в решении «особых задач» для Нельсона и в поиске людей, которые могли возглавить Комитет по военному производству. Иными словами, он вновь выполнял функции «Похитителя». Но главное, он должен был уладить разногласия между «Электрическим Чарли» Уилсоном и Дональдом Нельсоном. Их противостояние началось со спора о том, когда следует перевести промышленность страны на мирные рельсы. Считая войну практически выигранной, Нельсон хотел вернуться к выпуску потребительских товаров. Уилсон же, цитируя заключение Объединенного комитета начальников штабов о грядущем дефиците боеприпасов, желал сохранить полномасштабное военное производство.

Вайнберг поддержал Уилсона, за что, по данным *Fortune*, его позже критиковали, так как он «вонзил нож в спину своему старому другу Дону Нельсону»⁶⁴. «Все было не так, — утверждает Вайнберг. — На этот раз, с болью в сердце и всей своей бруклинской прямоотой, я высказал все, что думал о действиях Нельсона,

* Управление стратегических служб — первая объединенная разведывательная служба США, созданная в 1942 г. На ее основе после окончания Второй мировой войны было создано ЦРУ. — *Прим. пер.*

ему прямо в лицо». К 31 августа последняя миссия Вайнберга была выполнена. «Я только что с большим сожалением узнал о Вашей отставке, — писал ему Рузвельт. — Мне искренне жаль, что Вы уходите, и я решил отправить Вам это небольшое письмо, чтобы выразить глубокую благодарность за те жертвы, которые Вы принесли на службе правительству в эти дни тяжелых испытаний. Вы проделали отличную работу, и я Вам бесконечно благодарен»⁶⁵. Позже Вайнберг преуменьшал значение своих разногласий с Нельсоном и списал свой уход на одолевшую его скуку. «Для меня оставалось все меньше и меньше настоящей работы, — сказал он. — Зимой я работал с документами до восьми вечера. Весной я освобождался уже к трем часам дня. Когда работа стала заканчиваться в десять утра, я понял, что мне пора покинуть Вашингтон и вернуться в Нью-Йорк»⁶⁶. Спустя два с небольшим года, в сентябре 1946 г., президент Трумэн наградит Вайнберга медалью «За заслуги» за «исключительные достижения» во время его работы в Комитете по военному производству.

К этому времени Вайнберг уже вернулся в Goldman — как раз к 75-летнему юбилею компании. Чтобы отметить это событие, в отеле Pierre на Пятой авеню был устроен званый ужин для партнеров и сотрудников. На тот момент в Goldman было 11 партнеров, включая Уолтера и Говарда Саксов, Вайнберга и руководителей филиалов компании в Бостоне, Филадельфии, Чикаго и Сент-Луисе. Несмотря на успехи — многими из них компания была обязана проницательности и целеустремленности Вайнберга, — Goldman оставалась за пределами Уолл-стрит и лишь изредка навещалась туда, как и другие фирмы, принадлежащие евреям.

Антисемитизм, как и раньше, был помехой для бизнеса. Но постепенно устои общества начинали меняться. Однажды утром, после состоявшегося накануне ужина Вайнберга с его другом Полом Кэботом в закрытом клубе Brook на 45-й Восточной улице, президент клуба во время завтрака подошел к столику Кэбота и заявил, что «его поведение предыдущим вечером было неподобающим».

«Мы слишком громко разговаривали?» — спросил Кэбот, хотя прекрасно понимал, о чем идет речь.

«Нет, дело не в этом, — последовал ответ. — Дело в человеке, который сидел за вашим столиком».

«Что вы имеете в виду?» — спросил Кэбот.

«Вам должно быть известно, что Brook не принимает евреев», — ответил президент.

«Знаете ли, — сказал Кэбот, — я прочитал правила клуба, и там нет об этом ни слова... Если политика вашего клуба именно такова, можете засунуть его сами знаете куда. Я сегодня же откажусь от членства в клубе».

После спора с Нельсоном Уилсон вернулся в General Electric на пост руководителя компании. И Вайнберг в июне 1945 г. практически незамедлительно получил приглашение войти в совет директоров. Видимо, это была награда за поддержку Уилсона. В то время сложно было представить более почетную должность, но пройдут годы, прежде чем GE начнет сотрудничать с Goldman Sachs.

Отношения Уилсона и Вайнберга еще больше укрепились во время Корейской войны. В 1950 г. президент Трумэн попросил Уилсона возглавить Бюро по мобилизации для нужд обороны, обновленный вариант Комитета по военному производству. Уилсону не хотелось оставлять свой пост в GE, поскольку, отдавая должное руководящему составу компании, он понимал, что на этот раз уход будет окончательным. Он спросил совета у Вайнберга — члена совета директоров и своего друга. «Сидни ответил не раздумывая, как делал это всегда, — вспоминает Уилсон. — “Черт побери, ты поедешь, — сказал он. — Конечно же, ты поедешь. И я поеду с тобой”. Это помогло мне решиться». Уилсон и Вайнберг вернулись в Вашингтон на шесть месяцев, чтобы вновь запустить американскую военную машину.

Но к этому времени, как вспоминали Уилсон и Вайнберг, патриотический пыл в народе угас. Когда они прибыли в Вашингтон в декабре 1950 г., в Государственном департаменте не оказалось никого, кто мог бы открыть их кабинеты. Поэтому им пришлось взять пару стульев, усесться в коридоре у дверей своих офисов и начать составлять план мобилизации. В течение нескольких месяцев они были неразлучны — жили в одном номере отеля Shoreham, вместе обедали в небольшой комнате рядом с их кабинетами. Но «на этот раз они столкнулись с более сложной задачей, чем те, с которыми имели дело во время Второй мировой, — писал *Fortune*. — Политическая обстановка была враждебной, пресса язвила, а представители промышленности на помощь им не спешили». У них были свои победы — например, решение производить не только оружие, — но в целом «кажется, будто каким-то странным образом эта глава исчезла со страниц истории».

В 1952 г. Вайнберг вновь сменил политические пристрастия и согласился занять пост казначея движения «Граждане за Эйзенхауэра — Никсона». Оно было мелковато, особенно по сравнению с Национальным предвыборным комитетом Республиканской партии. В определенный момент Вайнберг и Джон Хэй Уитни, еще один из руководителей движения, согласились на сближение с республиканцами. Перед заключением сделки Уитни, который ранее встретился с партийными лидерами в Кливленде, позвонил Вайнбергу домой в 2.30 ночи и спросил, на какие уступки им следует согласиться. Вайнберг порекомендовал соглашаться на все. «Джок, если они попытаются нас прижать, нам все равно придется пойти им навстречу, — сказал он. — Я уже давно понял, что в этом мире если ты родился карликом, то с этим придется смириться»⁶⁷.

Для республиканцев сделка была удачной, особенно если учитывать, сколько способен был привлечь Сидни Вайнберг. «Вне сомнений, Сидни умеет находить деньги лучше, чем все, кого я знаю, — сказал Уитни. — Он просто отправится на любое заседание совета директоров — в General Foods, General Electric или General Бог-Знает-Что — и все без колебаний выложат, сколько ему нужно. А потом спросит: “Ну а ребята где?” — и они тут же появятся». В обмен на привлеченные им средства Вайнберг получал то, чего жаждал по-настоящему, — неограниченный доступ к власти.

После избрания Эйзенхауэр взял себе трех советников, людей проверенных и верных, — Шермана Адамса, Герберта Браунелла и генерал Люсиуса Клея. Вайнберг, конечно, был знаком с Клеем еще со времен Второй мировой войны, когда тот отвечал за закупки для армии. В 1950 г. Вайнберг рекомендовал Клея на пост председателя совета директоров и генерального директора Continental Can Company, в совет директоров которой он входил с 1930 г. Однажды днем, после выборов 1952 г., Адамс, Браунелл и Клей встретились в отеле Commodore в Нью-Йорке с одной-единственной целью — подобрать кандидата на пост министра финансов. После трех часов бесконечных обсуждений, которые ни к чему не привели, Клей позвонил Вайнбергу в офис Goldman на Пайн-стрит, 30, и попросил его в ближайшие два часа предложить чью-либо кандидатуру. Вайнберг, конечно, тоже задумывался над этим вопросом и, перебирая в уме кандидатуры, запрыгнул в метро — этот вид транспорта он предпочитал всем остальным, — чтобы отправиться на встречу в Commodore на 42-й улице. (Кстати, Вайнберг с гордостью рассказывал партнерам, что, пользуясь метро, экономит \$5 в неделю.)

«Когда я вошел в поезд, у меня не было никакой четкой идеи, — вспоминал он позднее. — Потом я начал думать о Клее. У нас с ним были разногласия по вопросам военного производства, но я всегда считал, что он сможет управлять чем угодно. Конечно, проблема в том, что он не специалист по налогообложению»⁶⁸. Примерно в районе 14-й улицы на Вайнберга снизошло озарение. «Я внезапно сказал себе: “Джордж Хамфри* так напоминает Клея! Черт возьми, нам нужен Джордж? Я всегда говорил, что он один из самых способных в нашей сфере”». И к моменту, когда добрался до отеля, он уже был уверен, что именно Хамфри, этот стальной король, должен стать министром финансов при Эйзенхауэре. Вайнберг быстро убедил советников президента в своей правоте, а затем представил Хамфри президенту. Ранее они не встречались, и Эйзенхауэр даже не слышал о Хамфри. При Эйзенхауэре он прослужил в кабинете министров более четырех лет и приобрел огромное влияние. «Когда Джордж говорит, мы все слушаем», — говорил Эйзенхауэр.

* Джордж Хамфри (1890–1970) — американский юрист, бизнесмен и министр финансов при президенте Эйзенхауэре. До назначения на пост министра финансов возглавлял компанию M. A. Hanna Company, которая занимается переработкой железной руды.

Естественно, после назначения Хамфри и Вайнберг часто беседовали об экономике и налоговой политике — дошло даже до того, что, если по какой-либо причине в один из дней они не общались, Вайнберг начинал думать, что Министерство финансов что-то затевает за его спиной. Ирония была в том, что, если бы Вайнберг хотел занять этот пост — или любой другой пост в кабинете министров, — он бы легко его получил. Но он любил играть иную роль — роль «серого кардинала».