

от автора бестселлера «Переломный момент»

Мы очень мало знаем о мире, в котором живем. Поэтому даже самые простые выводы о самом очевидном надо делать очень осторожно.

# Что видела собака



*Про первопроходцев,  
гениев второго плана,  
поздние таланты,  
а также другие истории*

Малкольм Гладуэлл



Альпина: психология и философия

Малкольм Гладуэлл

**Что видела собака**

«Альпина Диджитал»

2009

**Гладуэлл М.**

Что видела собака / М. Гладуэлл — «Альпина Диджитал»,  
2009 — (Альпина: психология и философия)

ISBN 978-5-9614-2168-2

В книгу вошли лучшие статьи Малкольма Гладуэлла из журнала New Yorker, которые принесли их автору всемирную славу. Каждая из статей – это увлекательное мини-исследование. Автор рассматривает самые разные вещи – деятельность разведчиков, поиск талантливых сотрудников, рецептуру кетчупа, методы дрессировки собак, инвестирование в ценные бумаги, техногенные катастрофы – под таким углом, что невольно удивляешься, как мало мы знаем, как часто заблуждаемся, как много интересного скрыто в самых обычных предметах, явлениях, людях. Чтобы сделать открытие, необязательно плыть в далекие моря или искать древние сокровища. Нужно лишь посмотреть на привычные вещи под другим углом и подумать: «Может, все не так, как нам кажется?» Если повезет, вы увидите много необычных закономерностей, связей и явлений, о которых даже не помышляли. Вы поймете, как мало знаете о том мире, в котором живете, и как осторожно надо делать даже самые простые выводы. Книга «Что видела собака» будет интересна широкому кругу читателей.

ISBN 978-5-9614-2168-2

© Гладуэлл М., 2009

© Альпина Диджитал, 2009

# Содержание

Предисловие	6
Часть I	9
Несекретные секреты	9
Марри на миллион долларов	21
Конец ознакомительного фрагмента.	26

# **Малкольм Гладуэлл**

## **Что видела собака: Про первопроходцев, гениев второго плана, поздние таланты, а также другие истории**

Переводчик *Е. Бакушева*

Редактор *Н. Нарциссова*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Корректор *Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

© Malcolm Gladwell, 2009

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishер», 2019

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

## Предисловие

### 1

В детстве я частенько пробирался в кабинет отца и рылся в бумагах на его рабочем столе. Он был математиком и писал карандашом на листах в клетку – длинные ряды аккуратно выведенных цифр. Устроившись на краешке стула, я с удивлением и восторгом рассматривал каждую страницу. Казалось невероятным, что отцу платят за какую-то абракадабру. К тому же в голове совершенно не укладывалось то, что мой папа, обожаемый папа, занимается чем-то, недоступным моему пониманию.

Позже я узнал, что в психологии это называется проблемой другого сознания. Годовалый малыш полагает, что его родители не меньше, чем он, любят крекеры в форме рыбок. Он не осознает того, что его мысли и чувства отличаются от мыслей и чувств других людей. Шаг к пониманию того, что мама и папа вовсе не обязательно любят крекеры, – один из важнейших этапов развития человека. Мысль о существовании других сознаний, отличных от их собственных, завораживает маленьких детей и, говоря по правде, восхищает нас, даже когда мы становимся взрослыми. (Вот почему двухлетний малыш неустанно испытывает терпение родителей, проверяя, насколько то, что доставляет удовольствие ему, понравится им.)

Разговорившись где-то в гостях с врачом, что мы захотим узнать у него? Мы не станем спрашивать: «Чем занимаетесь?» Это нам, в общем-то, известно. Нет, нам интересно понять, что значит быть врачом и ежедневно общаться с больными людьми. Ведь это совсем не то же самое, что весь день работать за компьютером, или учить детей, или продавать машины. Что чувствует врач?

Вопросы такого рода – вовсе не глупые и не пустые. Желание проникнуть в закулисные тайны каждодневной работы других людей – одна из важнейших человеческих потребностей. Именно она привела к написанию книги, которую вы держите сейчас в руках.

### 2

Все главы сборника «Что видела собака» взяты со страниц журнала *New Yorker*, где я работаю с 1996 года. Из множества написанных для него статей эти – мои любимые. Я разбил книгу на три части.

Первая посвящена способам обобщения жизненного опыта. Как нам следует относиться к существованию бездомных, или к финансовым скандалам, или, скажем, к катастрофам вроде крушения «Челленджера»?

Меня как автора интересует не то, что мы должны думать об этих проблемах. Я хочу понять, что действительно думают о бездомных или финансовых скандалах люди, которые в этом разбираются. Лично я понятия не имею, к каким выводам можно прийти относительно крушения «Челленджера». Для меня это темный лес – аккуратные ряды загадочных цифр на бумаге в клетку. Но что если мы взглянем на проблему глазами других людей?

Вторая часть посвящена людям увлеченным, тем, кого я люблю называть гениями второго плана. Это не вершители судеб человечества, такие как Альберт Эйнштейн, Уинстон Черчилль или Нельсон Мандела. Нет, это Рон Попейл, продавец кухонных комбайнов Chopper-Matic, или Ширли Поликофф, известная благодаря рекламному слогану «Красится или нет? Об этом знает только ее парикмахер».

В третьей части я пытаюсь разобраться, как складывается наше впечатление о людях. Как мы узнаем, насколько хорош, плох или, скажем, талантлив тот или иной человек? И насколько справедливы бывают наши оценки?

В одной из статей я исследую, что привело к гибели в авиакатастрофе в 1999 году Джона Кеннеди-младшего. Неопытный пилот, он летел ночью в плохую погоду, потерял ориентацию в пространстве и начал снижаться по спирали. Чтобы прочувствовать то же, что чувствовал Кеннеди, я в такую же погоду сел в такой же самолет и попросил пилота начать снижение по спирали. Мое решение было продиктовано не бравადой, а необходимостью. Мне надо было понять, что переживает человек в такие минуты, потому что, если ты хочешь разобраться в том, что произошло, мало просто знать, что он делал.

В главе «Трудный случай» рассказывается об изучении фотографий, сделанных из космоса, вроде тех, на которых, по мнению администрации Буша, видно оружие массового поражения Саддама Хусейна. Я заинтересовался этой темой после того, как мне пришлось целый день провести в обществе врача-радиолога, изучавшего маммограммы. Ни с того ни с сего он вдруг заявил, что ему и его коллегам приходится, пожалуй, не легче, чем сотрудникам спецслужб, разглядывающим фотографии из космоса. Мне хотелось узнать, как работает и что при этом испытывает он, а ему, оказывается, было интересно узнать то же самое о цээрэшниках...

Потом была статья, которая и дала название этой книге. Ее герой – Сезар Миллан, известный как «переводчик с собачьего». Одним прикосновением руки он может успокоить самое злобное животное. Что в эти мгновения творится в голове у Миллана? Этот вопрос заставил меня взяться за статью. Но в разгар работы на ум мне пришла другая мысль: когда Миллан показывал свои фокусы, интересно, что творилось в голове у собаки? Вот что действительно хочется узнать – что видела собака?

### 3

Меня часто спрашивают: «Откуда вы черпаете идеи?» Раньше мне ни разу не удавалось внятно ответить на этот вопрос. Обычно я отделывался каким-нибудь расплывчатым пояснением: мол, люди рассказали, или Генри, мой редактор, дал почитать книгу, натолкнувшую меня на размышления, или просто не помню откуда. Но на этот раз – другое дело. Взять, к примеру, статью о том, почему никто до сих пор не придумал кетчуп, который мог бы соперничать с Heinz. (Что мы чувствуем, когда едим кетчуп?) Ее идея принадлежит моему приятелю Дэйву, торгующему бакалейными товарами. Мы время от времени обедаем вместе, а он из тех, кто задумывается о подобных вещах. (Дэйв развил несколько увлекательных теорий по поводу арбузов, но я приберегаю их на потом.)

Статья под названием «Естественный цвет» рассказывает о женщине, ставшей первопроходцем на рынке красок для волос. Как-то мне подумалось, что было бы забавно написать о шампуне. (Думаю, тогда мне просто не хватало новых тем.) Я начал собирать материал, но один рекламщик с Мэдисон-авеню, у которого я брал интервью, спросил меня: «С чего вы вдруг решили писать о шампуне? Краска для волос гораздо интереснее». Так и появилась статья.

Секрет новых идей заключается в том, чтобы убедить себя: любой человек и любая вещь могут поведать увлекательную историю. Я говорю «секрет», но на самом деле это проблема, потому что убедить себя бывает не так-то просто. В человеческой природе заложено другое убеждение: большинство вещей не представляет никакого интереса. Включив телевизор, мы скачем с канала на канал и просматриваем штук десять, прежде чем останавливаемся на каком-нибудь одном. В книжном магазине мы пролистываем 20 книг, прежде чем выберем ту, что нам понравится. Мы фильтруем, классифицируем и оцениваем. Нам приходится это делать. Нас окружает столько всякой всячины. Но если вы хотите стать писателем, с этим инстинктом нужно бороться. Тема шампуня кажется неинтересной? Она, черт ее побери, должна быть

интересной, а если нет, я обязан убедить себя в том, что она выведет меня на что-то увлекательное! (Прочитав эту книгу, вы сами сможете решить, насколько я прав в своем утверждении.)

Еще один секрет поиска идей кроется в умении различать власть и знания. Мало кто из людей, с которыми вы познакомитесь в этой книге, влиятелен или хотя бы известен. Говоря о своем интересе к гениям второго плана, я именно это и имел в виду. Если вам нужна история, не стоит искать героя на вершине. Спуститесь пониже, ведь все держится на людях из середины. Мой приятель Дэйв, подкинувший идею насчет кетчупа, как раз из таких середняков. Он работает с кетчупом, вот откуда ему все известно. Люди на вершине следят за своими словами (и правильно делают), поскольку обладают возможностью и привилегией утаивать информацию – а утаивание информации есть враг «интересности».

В главе под названием «Суперпродавец» вы познакомитесь с Арнольдом Моррисом из Нью-Джерси, который устроил для меня на своей кухне презентацию ломтерезки Dial-O-Matic. «Подходите, ребята! Я покажу вам такую ломтерезку, какой вы еще не видели, – призывал он. – Только взгляните на это!» При этом он держался так, словно в руках у него была по меньшей мере ваза от Тиффани. Вот так и находятся истории – на чьей-нибудь кухне в Нью-Джерси.

#### 4

В детстве я не мечтал быть писателем. Я хотел стать адвокатом, а на последнем курсе колледжа решил, что буду заниматься рекламой. Я отправил резюме в 18 рекламных агентств Торонто и получил 18 писем с отказом, которые повесил рядом на стене. (Они до сих пор где-то у меня валяются.) Задумался об аспирантуре, однако мои отметки оставляли желать лучшего. Попытался получить грант на годовую поездку в какую-нибудь экзотическую страну, но мне и в этом отказали. Писать я начал как-то незаметно и очень долго не мог осознать, что это вполне может стать моей работой. Работа представлялась чем-то серьезным и пугающим. Писательство было развлечением.

После колледжа я шесть месяцев проработал в Индиане в маленьком журнале под названием *American Spectator*. Затем перебрался в Вашингтон, несколько лет находился в свободном полете, потом наконец устроился в *The Washington Post*, а оттуда перешел в *New Yorker*. За все это время писательство не утратило для меня своего очарования, поэтому – надеюсь, вы это заметите – каждая статья дышит весельем и жизнерадостностью.

Ничто не может огорчить меня больше, чем человек, который, прочитав мою или какую-то другую книгу, гневно заявит: «Не верю». Почему он так сердится? Литературное произведение нельзя оценивать по степени его убедительности. Судить о нем можно по тому, смогло ли оно увлечь вас, заставило ли задуматься, дало ли возможность «влезть» в чужие мысли – пусть даже потом вы решите, что это совсем не то место, где вам хотелось бы находиться. Эти статьи я называю приключениями, поскольку именно так они и задумывались. Поэтому просто наслаждайтесь!



## Часть I

### Теории, предсказания и диагнозы

*«Это было все равно что мчаться по скоростному шоссе, глядя  
сквозь соломинку»*

### Несекретные секреты

*Enron, разведка и вред от избытка информации*

#### 1

Это было 23 октября 2006 года. Джеффри Скиллинг, в темно-синем костюме и галстук, сидел за столом в зале окружного суда города Хьюстон, штат Техас. Вокруг него столпились восемь адвокатов. Весь близлежащий квартал был запружен автофургонами телевизионных каналов.

«Мы собрались сегодня, – начал судья Симеон Лейк, – для вынесения приговора по уголовному делу за номером Н-04–25, Соединенные Штаты Америки против Джеффри Скиллинга. Мистер Скиллинг, можете сделать заявление и представить любую информацию для смягчения приговора».

Скиллинг поднялся. Он выглядел старше своих 52 лет. Enron, компания, превращенная им в энергетического гиганта, обанкротилась почти пять лет назад. В мае суд присяжных осудил его за мошенничество. По соглашению об урегулировании претензий почти все его имущество было обращено в фонд выплат компенсаций бывшим акционерам.

Он говорил сбивчиво, спотыкаясь на середине предложений. «Я очень раскаиваюсь, Ваша честь», – заявил он. Сказал, что у него были «друзья, которые умерли, хорошие люди». И закончил тем, что он невиновен – «невиновен по всем пунктам». Он говорил две или три минуты, а потом сел на место.

Судья Лейк вызвал Энн Беливо, которая 18 лет проработала старшим административным помощником в налоговом отделе Enron. Она была одной из девяти человек, попросивших разрешения выступить перед вынесением приговора.

«Как бы вам понравилось жить на 1600 долларов в месяц? А мне именно это и предстоит! – обратилась женщина к Скиллингу. В результате банкротства компании она лишилась пенсионных накоплений. – А все, мистер Скиллинг, из-за жадности, только из-за жадности. Вам должно быть стыдно!»

Второй свидетель заявил, что Скиллинг погубил хорошую компанию; третий – что всему виной неграмотные действия руководства; четвертый набросился непосредственно на бывшего гендиректора. «Мистер Скиллинг зарекомендовал себя как лжец, вор и пьяница, – заявила суду женщина по имени Дон Пауэрс Мартин, проработавшая в Enron 22 года. – Мистер Скиллинг лишил меня и мою дочь надежды на пенсию. Пришла пора лишить его возможности разгуливать на свободе». Она обратилась к подсудимому: «Вы угощались шатобрианами и шампанским, а мы с дочерью собирали продовольственные купоны и питались обедками».

И дальше все в том же духе.

Наконец судья попросил Скиллинга встать.

«Согласно свидетельским показаниям, обвиняемый неоднократно обманывал инвесторов, включая, собственно, сотрудников Enron, относительно различных аспектов финансового

состояния компании», – объявил судья. Приговор оказался суров: Скиллинга, человека, возглавлявшего компанию, которая, по версии *Fortune*, считалась одной из самых успешных в мире, приговорили к 24 годам и 4 месяцам заключения. Из тюрьмы он выйдет – если вообще выйдет – стариком.

«У меня только одна просьба, Ваша честь, – обратился к судье адвокат Скиллинга Дэниел Петрочелли. – Если бы вы сократили моему подзащитному срок на десять месяцев – а это не так уж много, – то, согласно правилам управления тюрьмой, он мог бы отбывать его в тюрьме менее строгого режима. Всего на десять месяцев меньше...»

Это была просьба о снисхождении. Скиллинг не был убийцей или насильником. В Хьюстоне он занимал высокое общественное положение, и благодаря небольшому уменьшению срока ему не пришлось бы проводить остаток жизни среди закоренелых преступников.

«Нет», – ответил судья Лейк.

## 2

Специалист по национальной безопасности Грегори Тревертон известен тем, что именно он сумел четко разделить понятия «загадка» и «тайна». Местонахождение Усамы бен Ладена – это загадка. Мы не можем отыскать его, поскольку не располагаем нужными сведениями. Разгадать эту загадку нам, возможно, поможет человек из близкого окружения бен Ладена, но пока мы не найдем источник информации, бен Ладен будет находиться на свободе.

Другое дело – вопрос о том, что будет твориться в Ираке после свержения Саддама Хусейна. Он являл собой тайну. На этот вопрос нельзя было дать конкретный ответ. Чтобы раскрыть тайну, нужно анализировать имеющиеся данные, и главная трудность заключается не в недостатке информации, а в ее избытке. Все представляли себе Ирак после вторжения по-своему: и Пентагон, и Министерство иностранных дел, и Колин Пауэлл, и Дик Чейни, и многочисленные политологи, журналисты и ученые. Кстати сказать, свое мнение на этот счет имел и каждый таксист в Багдаде.

Это различие между загадкой и тайной не столь уж незначительно. Если, к примеру, рассматривать мотивы терактов 11 сентября как загадку, то логичным ответным действием был бы более активный сбор разведывательных данных, увеличение числа шпионов, получение дополнительной информации об «Аль-Каиде». Если же рассматривать события 11 сентября как тайну, то стоит задуматься: а не усугубит ли положение сбор дополнительной информации? Разведывательным структурам придется совершенствовать методы анализа; возникнет необходимость в думающих, скептически настроенных людях, которые смогут заняться глубоким изучением имеющихся у нас сведений об «Аль-Каиде». Дважды в месяц группе по борьбе с терроризмом из ЦРУ придется встречаться с группами по борьбе с терроризмом из ФБР, Управления национальной безопасности и Министерства обороны, чтобы познакомиться друг с другом и обменяться данными.

Если в «загадочном» деле возникнут какие-то проблемы, виновного вычислить нетрудно: это тот, кто утаивал информацию. С тайнами дело обстоит сложнее: иногда мы получаем недостоверную информацию, иногда мы не в состоянии истолковать имеющиеся в нашем распоряжении данные, а иногда ответа на поставленный вопрос просто не существует. У загадок обычно находится отгадка. У тайн таковой зачастую попросту нет.

Если бы вы присутствовали на процессе Джеффри Скиллинга, то могли бы подумать, что скандал с Enron – настоящая загадка. По утверждению обвинения, компания совершала незаконные и довольно странные сделки. Высшее руководство утаивало от инвесторов важные сведения. Скиллинг, идейный вдохновитель политики компании, оказался лжецом, вором и пьяницей. От нас скрывали часть информации – а это классическая предпосылка загадки – вот лейтмотив всего судебного процесса по делу Enron.

«Это простой случай, леди и джентльмены, – заявил в своем заключительном слове обвинитель, обращаясь к присяжным. – Поэтому я, скорее всего, закончу раньше отведенного мне времени. Здесь все черным по белому. Правда и ложь. Акционеры, леди и джентльмены... приобрели акции, и пусть это не дает им много прав, но они имеют право знать правду. Они имеют право на то, чтобы служащие компании ставили их интересы выше своих собственных. Они имеют право знать, каково финансовое состояние компании. Они имеют право на честность, леди и джентльмены».

Но обвинитель ошибался. Дело Enron представляло собой не загадку, а тайну.

### 3

В конце июля 2000 года Джонатану Вейлу, репортеру из далласского бюро *The Wall Street Journal*, позвонил его знакомый, специалист по инвестициям. Вейл вел колонку под названием «Слушается в Техасе» и пристально следил за деятельностью крупных энергетических компаний, работающих в Хьюстоне, – Dynegy, El Paso и Enron. Его телефонный собеседник предложил ему вот что: «Тебе нужно проверить Enron и Dynegy и разузнать источник их доходов». «Так я и сделал», – рассказывал позднее Вейл.

Вейла интересовало, как в Enron использовали так называемый учет в текущих ценах, метод, применяемый в компаниях с обширными финансовыми операциями. Предположим, вы энергетическая компания, которая заключает договор со штатом Калифорния на 100 млн долларов и обязуется обеспечить в 2016 году миллиард киловатт-часов электроэнергии. Сколько стоит такой договор? В ближайшие десять лет вы не получите по нему деньги и не узнаете, принесет ли эта сделка прибыль или убытки. Тем не менее перспектива получения 100 млн долларов определенно имеет немалое значение для итоговой строки в финансовом отчете. Если в течение ближайших нескольких лет цены на электроэнергию будут стабильно падать, то вы получите по заключенному договору солидную прибыль. Но если по мере приближения 2016 года электроэнергия начнет дорожать, вы можете потерять десятки миллионов долларов. Используя учет в текущих ценах, вы подсчитываете, какой доход обеспечит вам эта сделка, и указываете данную сумму в своих бухгалтерских книгах в момент подписания договора. Если в будущем прогнозные расчеты изменятся, вы внесете соответствующие изменения в балансовый отчет.

Когда компания, применяющая метод учета в текущих ценах, заявляет, что получила прибыль 10 млн долларов при обороте 100 млн долларов, это может означать одно из двух. Либо компания действительно имеет на банковских счетах 100 млн долларов, из которых после оплаты счетов у нее останется 10 млн долларов. Либо она предполагает, что заработает 10 млн долларов на сделке, оплата по которой может быть произведена через много лет. Источник Вейла хотел, чтобы тот выяснил, сколько же денег из тех, что, по ее собственным утверждениям, зарабатывала компания Enron, были «реальными».

Вейл достал копии годовых отчетов и квартальной документации компании и принялся сравнивать отчеты о прибылях и убытках и отчеты о движении денежных средств. «У меня ушло немало времени на то, чтобы выяснить все, что требовалось, – рассказывал репортер, – что-то около месяца. Чтобы найти нужную мне информацию, приходилось продирааться сквозь горы всякой шелухи, которой в этих финансовых отчетах навалом».

Вейл обратился к Томасу Линсмайеру, занимавшему в то время должность профессора кафедры бухгалтерского учета в Университете штата Мичиган. Тот рассказал, как в 1990-х годах некоторые финансовые компании использовали учет в текущих ценах для субстандартных кредитов – т. е. кредитов, выдаваемых заемщикам с высоким кредитным риском. Когда экономика пошла на спад и заемщики прекратили платежи или выплатили кредиты быстрее, чем предполагалось, финансовые компании поняли, что их прогнозы касательно потен-

циальной прибыли оказались слишком оптимистичными. Вейл побеседовал с представителем Совета по стандартам финансового учета, с аналитиком рейтингового агентства Moody's и еще с десятком других людей, после чего вернулся к финансовым отчетам Enron. И в конце концов пришел к ошеломляющим выводам. Во II квартале 2000 года 747 млн долларов из денег, которыми, по словам Enron, она владела, оказались нереализованными – другими словами, это были деньги, которые руководство только рассчитывало заработать в будущем. А если не принимать в расчет эту несуществующую сумму, то во II квартале Enron понесла значительные убытки. То есть одна из самых престижных в Соединенных Штатах компаний, которую фондовый рынок расценивал как седьмую по величине корпорацию в мире, находилась на мели.

Статью Вейла напечатали в *The Wall Street Journal* 20 сентября 2000 года. Через несколько дней ее прочитал финансист с Уолл-стрит по имени Джеймс Ченос. Он спекулировал на понижениях, т. е. зарабатывал деньги, делая ставки на то, что стоимость акций той или иной компании пойдет вниз. «Я насторожился, – рассказывал потом Ченос, – и в ближайшие же выходные ознакомился с отчетами 10-K и 10-Q». Так называются финансовые отчеты, в обязательном порядке предоставляемые открытыми акционерными компаниями федеральным регулятивным органам. «Я быстро просмотрел их и отметил все сомнительные моменты. После этого я пометил страницы и прошелся по непонятным местам, а потом перечитал их еще два или три раза. Помню, потратил на это пару часов». Ченос увидел, что чистая прибыль и рентабельность собственного капитала Enron скатывались вниз. Поток денежных средств – источник жизненной силы любой компании – превратился в тоненький ручеек, а стоимость капитала превышала рентабельность: все равно как если бы вы взяли в банке кредит под 9 % и вложили эти деньги в сберегательные облигации под 7 %. «Они сами себя уничтожали», – заметил Ченос.

В ноябре того же года он стал продавать акции Enron, играя на понижение. В течение последующих нескольких месяцев он распространял слухи о финансовых проблемах компании и «слил» эту информацию репортеру *Fortune* Бетани Маклин. Та ознакомилась с теми же отчетами, что изучали Ченос и Вейл, и пришла к точно таким же выводам. Ее статья под заголовком «Enron слишком переоценена?» вышла в марте 2001 года. Все больше и больше журналистов и аналитиков обращали пристальное внимание на Enron, и акции компании начали падать. В августе Скиллинг отказался от должности. Кредитный рейтинг Enron был снижен. Банки не горели желанием ссужать ей деньги, столь необходимые для проведения операций. В декабре компания объявила о банкротстве.

Падение Enron так подробно задокументировано, что за множеством деталей легко не заметить необычность этого дела. Но давайте сравним его с Уотергейтским скандалом, разгоревшимся в 1970-х годах. Чтобы раскрыть нарушения, происходившие в Белом доме, журналисты Боб Вудворд и Карл Бернштайн обратились к анонимному источнику – Глубокой глотке, – имевшему доступ ко многим секретам. Он предупредил журналистов о возможном прослушивании их телефонов. Когда Вудворд хотел встретиться с Глубокой глоткой, он передвигал цветочный горшок с красным флажком в глубину балкона. В тот же вечер он выходил из дома по черной лестнице, по несколько раз пересаживался из одного такси в другое, чтобы убедиться, что за ним не следят, и в два часа ночи ждал свой источник в подземном гараже. Далее приведен отрывок из книги «Вся президентская рать» (*All the President's Men*), описывающий кульминационную встречу Вудворда и Глубокой глотки:

«Послушай, – мягко сказал он, – дело очень серьезное. Можно с уверенностью сказать, что пятьдесят людей, работавших на Белый дом и Комитет за переизбрание президента, занимались махинациями, шпионажем, саботажем и сбором сведений. Кое во что просто невозможно поверить. Они действовали против оппозиции всеми возможными способами!

Глубокая глотка утвердительно кивал, пока Вудворд перечислял приемы, которые, как слышали он и Бернштайн, использовались против политической оппозиции: прослушивание, слежка, сфабрикованные утечки информации в прессу, подлог, отмена собраний членов кам-

пании, копание в их личной жизни, внедрение шпионов, кража документов, подсылание провокаторов на политические демонстрации.

– Все задокументировано, – сказал Глубокая глотка. – Министерство юстиции и Бюро знают об этом, но не дают делу ход.

Вудворд был потрясен. Пятьдесят людей, руководимых Белым домом и Комитетом по переизбранию, планировали любой ценой уничтожить оппозицию.

Глубокая глотка кивнул.

Белый дом хотел подорвать – уместно ли будет использовать это слово? – всю избирательную систему? И не только хотел, но и пытался сделать это?

Еще один кивок. Глубокая глотка выглядел так, словно его сейчас стошнит.

И нанял для этого пятьдесят агентов?

– Можно смело утверждать, что даже больше пятидесяти, – сказал Глубокая глотка. После этого он повернулся, поднялся по пандусу и исчез. Было почти шесть утра».

Уотергейтский скандал – классический пример загадки: Вудворд и Бернштайн пытались раскрыть тщательно скрываемый секрет, а Глубокая глотка указывал им путь.

Был ли у Джонатана Вейла свой осведомитель? Нет. У него имелся приятель в сфере инвестиционного менеджмента, и у этого приятеля были определенные подозрения относительно энергетических компаний вроде Enron. Но он не был инсайдером. И не указывал Вейлу на документы, раскрывающие незаконные операции компании. Он просто посоветовал знакомому прочесть имеющиеся в открытом доступе отчеты, которые компания сама готовила и распространяла. Вудворд встречался со своим анонимным источником глубокой ночью в подземном гараже. Вейл по телефону консультировался с профессором из Университета штата Мичиган.

Закончив статью, Вейл позвонил в Enron, чтобы получить от них комментарии. «Главный бухгалтер и еще шесть или семь человек прилетели в Даллас», – рассказывал Вейл. Они встретились в конференц-зале офиса *The Wall Street Journal*. Представители Enron признали, что они только надеялись заработать те суммы, которыми, по их утверждению, якобы уже располагали. Вейл спросил их, насколько они уверены в своих прогнозах относительно будущей прибыли. «Они рассказали, какие талантливые ребята занимаются разработкой математических моделей, – вспоминал Вейл. – Доктора наук из Массачусетского технологического института. Я поинтересовался, помогли ли эти модели в прошлом году спрогнозировать обвал калифорнийского рынка электроэнергии этого года? Нет? Почему нет? А они ответили, что это, мол, одно из непредсказуемых событий. Разговор происходил в конце 2000 года, поэтому я спросил: “Кто, по-вашему, одержит победу – Буш или Гор?” А они говорят: “Мы не знаем”. Я стал спрашивать: разве для рынка не имеет значения, кто придет в Белый дом – сторонник защиты окружающей среды и демократ или нефтепромышленник из Техаса? Все было очень цивилизовано. Споры по поводу данных не возникало. Мы разошлись во мнении только относительно того, как их интерпретировать».

Во всем деле о разоблачении аферы Enron эта встреча представляется наиболее странным моментом. Обвинитель попросил судью отправить Джефффри Скиллинга в тюрьму, потому что Enron скрывала правду. Вы «имеете право знать, каково финансовое состояние компании» – так сказал обвинитель. Но какую правду скрывала Enron? Все сведения, почерпнутые Вейлом, были предоставлены самой компанией, а когда он захотел подтвердить эти данные, руководство компании на самолете прилетело к нему в Даллас, чтобы вести переговоры в конференц-зале.

Никсон ни разу не посетил Вудворда и Бернштайна в офисе *The Washington Post*. Он спрятался в Белом доме.

## 4

Второй и, вероятно, более серьезной проблемой с бухгалтерским учетом в Enron было чрезмерно активное использование так называемых компаний для финансирования спецпроектов, или предприятий специального назначения, ПСН.

Суть ПСН заключается в следующем. Дела в вашей компании идут неважно: продажи упали и вы по уши в долгах. Если вы обратитесь в банк за кредитом в 100 млн долларов, его, скорее всего, дадут под непомерные проценты, если вообще согласятся ссудить вам деньги. Но вы владеете несколькими контрактами на аренду нефтеносных участков, которые в следующие четыре-пять лет почти наверняка принесут вам 100 млн долларов. Вы передаете их товариществу – ПСН, основанному вами вместе со сторонними инвесторами. Банк выделяет этому товариществу ссуду в размере 100 млн долларов, а оно, в свою очередь, передает деньги вам. Подобная финансовая уловка многое меняет. Такого рода операции не нужно сразу отображать в балансе компании. Таким образом, компания может привлечь капитал, не увеличивая свою задолженность. И поскольку банк уверен в том, что контракты на аренду участков почти наверняка принесут достаточно средств для погашения кредита, он охотно ссужает деньги под более низкий процент. ПСН – типичное явление корпоративной Америки.

Enron обогатила «игры с ПСН» широким ассортиментом всевозможных хитростей. Она не всегда вкладывала в товарищество высококачественные акции, как, например, прибыльные контракты на аренду нефтеносных участков. Иногда она реализовывала гораздо менее надежные активы. Более того, она не всегда продавала эти активы сторонним лицам, которые могли бы задаться вопросом об их ценности. Для управления товариществами Enron назначала собственных руководителей и проворачивала многочисленные сделки – другими словами, заставляла товарищества и банки подыгрывать себе – гарантируя, что в случае снижения цены на продаваемые активы Enron восполнит разницу собственными акциями. То есть Enron не продавала части себя сторонним компаниям – она с успехом продавала части себя самой себе. Эта стратегия представлялась не только сомнительной с точки зрения законности, но и исключительно рискованной. Именно запутанный клубок финансовых обязательств Enron по отношению к ПСН сыграл решающую роль в крахе компании.

Говоря о введении акционеров в заблуждение, обвинитель по делу Скиллинга имел в виду в том числе и упомянутые ПСН. Руководство Enron, утверждал он, обязано было сообщить, в какой степени финансовое благополучие компании зависело от этих махинаций. Как отметила комиссия под руководством Пауэрса, специально созданная для проведения внутреннего расследования, компания «не справилась с основополагающей задачей: не сумела в достаточно вразумительной форме описать суть операций, с тем чтобы читатель финансовых отчетов [Enron] понимал, что к чему». Одним словом, нам сказали не все.

Но опять-таки уроки, извлеченные нами из дела Enron, не так уж очевидны. Ответственность узнала о природе ПСН благодаря статьям коллег Вейла из *The Wall Street Journal* Джона Эмшвиллера и Ребекки Смит, опубликованным в конце лета 2001 года. Каким образом Эмшвиллер узнал о проблемах Enron? Точно так же, как Джонатан Вейл и Джеймс Ченос: он прочитал публичные отчеты, подготовленные компанией. Далее приведено описание того, как Эмшвиллер совершил свое открытие. Отрывок взят из книги Курта Айхенвальда «Заговор дураков» (*Conspiracy of Fools*), хроники падения Enron. (Обратите внимание на использование глагола «раздобыть», которым Айхенвальд описывает то, как Эмшвиллер нашел нужные документы; под этим он подразумевает «скачать».)

«Как только Джон Эмшвиллер увидел восьмой раздел “Операции со аффилированными структурами”, кровь забурила у него в жилах.

Получив задание написать об увольнении Скиллинга, Эмшвиллер обратился с просьбой об интервью, после чего раздобыл копии последних отчетов, подготовленных для Комиссии по ценным бумагам и биржам, в надежде отыскать там что-нибудь ценное.

Обнаруженное повергло его в изумление. Упоминание о товариществах, управляемых неким таинственным “старшим сотрудником”. Загадочные предприятия, однако цифры упоминались громадные. Согласно отчету, за первые шесть месяцев сделки с ними принесли Enron доход более чем 240 млн долларов».

ПСН компании Enron свидетельствуют об исключительной опрометчивости и некомпетентности. Но нельзя обвинять Enron в сокрытии незаконных сделок. Она их не скрывала, а, наоборот, раскрывала. То есть обвинение в адрес компании должно звучать так: она не предоставила инвесторам достаточно информации о своих ПСН. Но достаточно – это сколько? У Enron имелось что-то около 3000 ПСН, и документация по каждому из них занимала более тысячи страниц. Даже если бы компания обнародовала все 3 млн страниц, вряд ли инвесторам был бы от этого прок. Тогда как насчет краткого изложения каждой сделки? Стивен Шварц, профессор юридической школы Дьюка, недавно изучил случайную выборку из 20 информационных отчетов о ПСН, подготовленных различными компаниями. Он подсчитал, что в среднем каждый отчет занимает 40 страниц текста, напечатанного через одинарный интервал. Таким образом, краткое изложение деятельности ПСН Enron заняло бы 120 000 страниц. Тогда, может, стоило бы подумать о кратком изложении всех этих кратких изложений? Такое составил эксперт по расследованию банкротств, который занимался делом Enron, и оно заняло 1000 страниц. А если попробовать составить краткое изложение краткого изложения всех кратких изложений? Такое составила комиссия под руководством Пауэрса. Комиссия рассматривала только «суть самых важных сделок», но все равно ее отчет представлял собой 200 страниц невероятно сложного текста. Более того, как отметил Шварц, этот отчет был составлен «благодаря ретроспективному взгляду и помощи нескольких самых выдающихся юристов страны».

С каждой порцией новой информации загадка проясняется все больше: если я сообщу вам, что Усама бен Ладен скрывается в Пешаваре, то найти его станет намного проще, а если я добавлю, что он в северо-западной части города, проблема упростится еще больше. Но в данном случае действуют иные правила. Согласно отчету Пауэрса, многие члены совета директоров Enron не понимали «экономического обоснования, последствий и рисков» сделок компании с ПСН – а ведь эти директора присутствовали на совещаниях, где сделки обсуждались во всех подробностях. В книге «Заговор дураков» Айхенвальд утверждает, что Эндрю Фастоу, финансовый директор Enron, также не осознавал в полной мере экономического значения упомянутых сделок, хотя именно он нес ответственность за их проведение.

«Это были очень, очень сложные, запутанные операции», – говорит Энтони Катанах, преподаватель бухгалтерского учета в бизнес-школе Университета Виллановы. Дело Enron стало темой его многочисленных работ. Говоря об аудите Enron, он сказал: «Не уверен, что даже кто-то из сотрудников Arthur Andersen, имея они все документы, смог бы в них разобраться. В этой кипе бумаг запросто можно утонуть. Я два месяца составлял диаграммы по одному только отчету Пауэрса. Эти сделки действительно чрезвычайно запутанны».

В ПСН, основанных Enron, было бы трудно разобраться, даже если бы те существовали в своей обычной форме. ПСН сложны по самой своей сути. Компания создает ПСН, чтобы убедить банки в отсутствии рисков, связанных с предоставлением кредита. В целях убеждения компания предоставляет кредиторам и партнерам подробную информацию об определенной части своего бизнеса. И чем больше уверенности она вселяет в кредитора – чем больше гарантий, мер предосторожности и пояснений прописывает в сделке, – тем более доступной эта сделка кажется посторонним лицам. Шварц пишет, что раскрытие информации со стороны Enron было «обоснованно неполно». Вы можете представить финансовые сделки в более простой форме, чтобы они были понятнее, но в этом случае рискуете преуменьшить потенци-

альные риски, а можете перечислить все возможные опасности, но тогда документ получится настолько громоздким, что будет недоступен пониманию. По мнению Шварца, дело Enron доказывает лишь то, что при возросшем уровне финансовой сложности, «парадигма пояснительных примечаний» – идея о том, что чем больше информации раскрывает компания, тем лучше для нас, – давно себя изжила.

## 5

Летом 1943 года нацистские пропагандистские радиопередачи похвалялись тем, что немецкие военные изобрели разрушительное «супероружие». Союзнические разведслужбы немедленно приступили к работе. Шпионы подтвердили строительство немцами секретного завода по производству оружия. На аэрофотоснимках, сделанных над северной Францией, было видно странное новое бетонное сооружение, направленное в сторону Великобритании. Страны-союзники заволновались. Для уничтожения таинственного объекта были посланы бомбардировщики, началась разработка планов по предотвращению новых атак на английские города. Правда, никто не знал точно, существует ли оружие на самом деле. На вид эти здания казались заводами по производству оружия, но что происходило внутри них, оставалось неясным. К тому же в северной Франции имелась стартовая площадка, правда, она могла всего лишь играть роль приманки, отвлекающей союзников от бомбардировки настоящих целей. Немецкое секретное оружие оставалось загадкой, и союзники не располагали информацией, достаточной, чтобы разгадать ее. Существовал, однако, еще один подход к решению проблемы, который в конечном итоге оказался более результативным: рассматривать немецкое секретное оружие как тайну.

Во время Второй мировой войны различного рода тайны разгадывали небольшие группы аналитиков, в задачи которых входило прослушивание пропагандистских радиопередач Японии и Германии. Британский отдел появился незадолго до начала Первой мировой войны и обслуживался ВВС. Американский получил название «Безумный отдел», как пишет историк Стивен Меркадо, и в начале 1940-х годов размещался в неприметном офисном здании на Кей-стрит в Вашингтоне. Аналитики прослушивали то, что мог прослушать любой человек, имеющий коротковолновый радиопередатчик. Они просто сидели в наушниках, часами слушая нацистские радиопередачи, и пытались разобраться, что стоит за сообщениями нацистов – например, о новом наступлении в России. Один журналист того времени описывал аналитиков пропаганды как «самое массовое скопление одиночек, международных перекачиполе и чокнутых гениев, когда-либо собиравшихся в одной организации». И у всех них имелись собственные, вполне определенные соображения по поводу секретного оружия нацистов.

Немецкое руководство бахвалилось этим оружием, главным образом в ходе местных радиопередач. Это был важный момент. Ведь пропаганда призвана поднимать боевой дух. Если бы нацистское руководство обманывало своих граждан, доверие к нему могло бы пошатнуться. Когда весной 1943 года немецкие подводные лодки начали сталкиваться со все более успешным сопротивлением союзников, Йозеф Геббельс, министр пропаганды Третьего рейха, не стал опровергать плохие новости, но объяснил неудачные операции подводных лодок плохой погодой и переключился с восхваления последних побед на обещания окончательного триумфа. То есть до этого момента Геббельс в таких вопросах никогда не лгал. Поэтому, если он говорил, что у немцев есть разрушительное секретное оружие, значит, скорее всего, оно у них было.

Отталкиваясь от этой предпосылки, аналитики принялись выискивать в заявлениях нацистов дополнительные намеки. Они пришли к выводу, что «обоснованные сомнения отсутствовали» и что к ноябрю 1943 года оружие действительно уже существовало. Это было очень мощное оружие совершенно нового типа, способное произвести сильнейшие разрушения и навести ужас на мирное население, против которого будет направлено. К тому же, вероятнее



всего, к маю 1943 года немцы прошли экспериментальный этап, а в августе того же года произошло некое событие, помешавшее применить упомянутое оружие. Такой вывод аналитики сделали на том основании, что в августе нацисты целых десять дней вообще не упоминали свое секретное оружие, а когда угрозы возобновились, они звучали не так уверенно, как раньше. Наконец, можно было предположить, что оружие было изготовлено в промежутке между серединой января и серединой апреля, плюс-минус один месяц. Этот вывод основывался на том, что с начала 1943 года нацистская пропаганда стала более уверенной, а Геббельс вряд ли стал бы обнадеживать войска, если бы не мог сдержать обещание в ближайшие месяцы. Секретным оружием нацистов оказалась легендарная ракета «Фау-1». Почти все прогнозы аналитиков подтвердились.

Политолог Александр Джордж описал последовательность логических умозаключений, связанных с ракетой «Фау-1», в своей книге «Анализ пропаганды» (Propaganda Analysis), изданной в 1959 году. Самое удивительное в этом описании то, насколько оно актуально в наши дни. Шпионы участвовали в войнах в XIX веке. Аналитики – принадлежность нашего времени, а их победы учат нас тому, что в современном мире к сложным вопросам нужно подходить с позиции тайны.

Диагностирование рака простаты, к примеру, раньше представляло собой загадку: врач обследовал простату и нащупывал опухоль на ее поверхности. В наши дни нет нужды ждать, пока у пациента разовьются симптомы заболевания. У мужчин среднего возраста врачи регулярно проверяют уровень специфического антигена предстательной железы, вещества, сигнализирующего об изменениях в простате. Если результаты вызывают подозрения, врачи используют для получения изображения простаты ультразвук. Затем проводится биопсия, и ткань исследуется под микроскопом. Правда, большая часть полученной информации несущественна: повышенный уровень специфического антигена предстательной железы необязательно свидетельствует о развитии рака, а нормальный уровень необязательно гарантирует его отсутствие – в любом случае до сих пор открытым остается вопрос, какой уровень следует считать нормальным. Окончательного ответа не дает и биопсия, поскольку патологи ищут ранние признаки рака или нечто, что когда-нибудь может перейти в рак. При этом два врача одинаковой степени квалификации, глядя на один и тот же образец, могут разойтись во мнении относительно присутствия болезни. Но даже если их мнения совпадут, они могут поспорить о необходимости лечения, учитывая тот факт, что в большинстве случаев рак простаты развивается очень медленно и не вызывает проблем. Теперь урологу предстоит разбираться в гряде ненадежных и противоречащих друг другу утверждений. Его задача – не подтверждение наличия заболевания, а его прогнозирование, и уверенность его предшественников сменили результаты, которые описываются не иначе как «высоковероятные» и «предположительно оцененные». В случае рака простаты – и, как утверждает в своей книге «Надо ли мне провериться на рак?» (Should I Be Tested for Cancer?) доктор Гилберт Уэлч, в случае многих других видов рака – прогресс в медицине означает, что постановка диагноза из категории загадок перешла в категорию тайн.

Подобная трансформация происходит и в сфере деятельности разведывательных служб. Во времена холодной войны в сфере наших отношений с Советским Союзом все было стабильно и предсказуемо. Однако многие детали были нам не известны. Грегори Тревертон, бывший заместитель председателя Национального разведывательного совета, в своей книге «Преобразование национальной разведки в информационную эпоху» (Reshaping National Intelligence for an Age of Information) пишет:

«Актуальные вопросы, на которые было направлено внимание разведслужбы, представляли собой загадки, т. е. вопросы, на которые можно было бы дать точный ответ при наличии соответствующей информации: насколько мощной была советская экономика? Сколько ракет

имелось в распоряжении Советского Союза? Совершит ли он неожиданное нападение? Во времена холодной войны эти загадки постоянно занимали умы американской разведки».

После падения Восточного блока Тревертон и многие другие пришли к выводу, что для разведывательных служб ситуация изменилась в корне. Теперь большая часть мира открыта, а не закрыта. Сотрудники разведки больше не зависят от обрывков информации, собираемой шпионами. Сегодня они тонут под лавинами информации. Разгадывание загадок до сих пор играет важную роль: мы все так же хотим знать, где скрывается Усама бен Ладен и где расположены северокорейские заводы по изготовлению ядерного оружия. Но на первый план все больше и больше выходят тайны. Четко очерченные и предсказуемые границы между Востоком и Западом стерлись. Теперь аналитики разведки помогают политикам разбираться в царящей путанице. Несколько лет назад комиссия конгресса поинтересовалась у адмирала Бобби Инмана, какие перемены, по его мнению, могут укрепить американскую разведывательную систему. В свое время Инман возглавлял Национальное агентство безопасности, самую авторитетную организацию в области разгадывания загадок, а также занимал пост заместителя директора ЦРУ. Он олицетворял собой разведывательную структуру времен холодной войны. Его ответ: возродить к жизни Государственный департамент, единственную составляющую американского внешнеполитического истеблишмента, вообще не причастную к разведывательной деятельности. В наступивший после холодной войны период «доступной информации, – заявил Инман, – вам нужны наблюдатели, знающие иностранные языки и разбирающиеся в культуре и религии стран, которые за ними закреплены». По мнению Инмана, нам нужно меньше шпионов и больше чокнутых гениев.

## 6

Дело Enron доказало, что финансовое сообщество должно претерпеть аналогичные преобразования. «Одного лишь предоставления финансовой информации со стороны компаний недостаточно для формирования грамотной системы финансовой отчетности, – писал профессор юриспруденции Йельского университета Джонатан Мейси в своей обзорной статье, заставившей многих взглянуть на дело Enron по-новому. – Помимо этого, имеется насущная потребность в финансовых посредниках, чей уровень компетенции в вопросах получения, обработки и интерпретации финансовой информации не уступает уровню компетенции компаний, ее предоставляющих». В загадках главная роль отводится отправителю информации, и их разгадка зависит от того, что нам говорят. В тайнах решающую роль играет получатель; тайны раскрываются благодаря мастерству получателя информации, и, по утверждению Мейси, именно Уолл-стрит обязана была быть в курсе деятельности компании Enron.

По мнению Виктора Фляйшера, преподавателя юридической школы Колорадского университета, реальное состояние компании Enron выдавал тот факт, что на протяжении четырех лет из последних пяти она не платила налог на прибыль. Применение учета в текущих ценах и использование ПСН было бухгалтерской уловкой, благодаря которой создавалось впечатление, будто Enron зарабатывает больше, чем это было на самом деле. Однако Налоговое управление США не признает учета в текущих ценах; вы уплачиваете подоходный налог с фактического дохода. И с точки зрения Налогового управления все это фантастически сложные манипуляции с ПСН были, по выражению Фляйшера, «несущественным событием»: пока товарищество не осуществляет фактическую продажу активов – и либо получает прибыль, либо несет убытки, – ПСН является не более чем бухгалтерской фикцией. Enron не выплачивала никаких налогов, поскольку, по мнению Налоговой службы, она не зарабатывала никаких денег.

Если оценить Enron с позиций не бухгалтерского учета, а Налогового кодекса, перед нашими взорами предстала бы совершенно иная картина. Но для этого нужно изучать Налоговый кодекс, разбираться во всех его тонкостях и знать, какие вопросы следует задавать.

«Расхождение между бухгалтерской прибылью и прибылью для целей налогообложения Enron бросалось в глаза, – отмечает Фляйшер. – Но для понимания Налогового кодекса нужно специальное образование».

У Вудворда и Бернштейна никакого специального образования не было. Когда разразился Уотергейтский скандал, им обоим еще не исполнилось и 30. В книге «Вся президентская рать» они даже подшучивали над своей неопытностью: Вудворд специализировался в основном на офисных интригах, а Бернштейн бросил колледж. Однако это не играло никакой роли, поскольку работа с главными элементами загадки – махинациями, доносами, секретными записями и разоблачениями – требовала энергичности и упорства, а эти качества присущи именно молодости. Но раскрывать тайны помогают опыт и проницательность. Поэтому Вудворд и Бернштейн никогда бы не разобрались в деле Enron.

«В истории корпоративной Америки были скандалы, связанные с предоставлением ложных сведений, но это преступление не из их числа, – отмечает Мейси. – По моему мнению, Enron не так уж серьезно нарушила правила бухгалтерского учета. Она лишь немного переступила границу. И подобное финансовое мошенничество – когда люди просто преувеличивают – относится к той области, в которой аналитики и инвесторы теоретически должны копаться постоянно. Правду никто не прятал. Но, глядя на их финансовые отчеты, вам нужно было спрашивать себя: “Что здесь написано?” Они словно говорили: “Вот тут, в сноске 42, описаны наши мерзкие деяния, и если вы хотите узнать о них поподробнее, спросите нас”. Но никто их не спросил. В этом-то все и дело».

В своем «Анализе пропаганды» Александр Джордж рассмотрел сотни заключений американских аналитиков относительно деятельности нацистов и пришел к выводу, что ни много ни мало, 81 % из них оказался верным. Однако промахам аналитиков он уделил не меньше внимания, чем успехам. Самую блестящую работу по ракетам «Фау-1» проделали как раз британцы. Они систематически отслеживали «частоту и объем» угроз нацистов, благодаря чему сумели «вычислить» неудачу, постигшую программу «Фау-1» в августе 1943 года (оказалось, что дело было в уроне от бомбардировок союзников), и дату запуска ракеты. По сравнению с их достижениями анализ спецов с Кей-стрит выглядел бледно. Джордж писал, что американцы «не имели в должной мере разработанных методов анализа и гипотез» и полагались на «субъективный анализ».

Джордж сам принадлежал к чокнутым гениям с Кей-стрит и, разумеется, легко мог найти бывшим коллегам оправдания. В конце концов, они никогда не покидали свои рабочие места. Им приходилось делать свои умозаключения только на основе пропаганды, а основным «источником» был Геббельс – лжец, негодяй и пьяница. Но это мышление с позиции загадок. В случае загадки мы отправляем виновного генерального директора в тюрьму на 24 года и полагаем, что на этом наша работа закончена. Однако тайны требуют, чтобы мы пересмотрели список виновных и не ограничивались одним человеком. Потому что, если вы не можете отыскать правду в тайне – даже в тайне, облаченной в пропаганду, – вина ложится не только на плечи пропагандиста. Это также и ваша вина.

Весной 1998 года, рассказывает Мейси, группа из шести студентов бизнес-школы Корнеллского университета решила сделать Enron темой семестрового проекта. «Проект готовился в рамках углубленного курса по анализу финансовой отчетности, который вел Чарльз Ли, весьма известная в финансовых кругах личность», – вспоминал один из членов группы Джей Крюгер. В первой части семестра студенты занимались разбором целого ряда непростых практических случаев и осваивали под руководством Ли методы и хитроумные приемы, позволяющие разбираться в гигантских объемах информации, которые содержатся в годовых отчетах и отчетах для Комиссии по ценным бумагам и биржам. После этого студенты выбирали себе одну компанию и продолжали работу самостоятельно. «Один из второкурсников проходил собеседование по поводу летней практики в Enron, и он очень интересовался энергетическим сек-

тором, – продолжал Крюгер. – Он-то и предложил взять Enron. На проект отводилось шесть недель, половина семестра. Приходилось часто встречаться. Мы использовали коэффициентный анализ, типичный инструмент для бизнес-школы. Ну, знаете, берешь пятьдесят различных финансовых коэффициентов и примеряешь их к любым данным, которые у тебя есть по компании, к сделкам, к ее показателям по сравнению с конкурентами».

Участники группы со всей возможной тщательностью изучили методы бухгалтерского учета, принятые в компании, и проанализировали все ее сделки. Они использовали методы статистического анализа, позволявшие выявлять очевидные закономерности в финансовых результатах компании, – модель Бениша, модель Эдвардса – Белла – Ольсона, индикаторы Лева и Тиагараджана – и перелопатили гору страниц с примечаниями. «У нас возникло множество вопросов по поводу их бизнес-модели», – рассказал Крюгер. Студенты пришли к недвусмысленным выводам. Enron проводила намного более рискованную стратегию, чем ее конкуренты. Имелись очевидные доказательства того, что «Enron, возможно, манипулировала прибылью». Стоимость акций составляла 48 долларов – а двумя годами позже она выросла почти вдвое, – но студенты уже тогда сочли ее завышенной. Их отчет был размещен на веб-сайте бизнес-школы Корнеллского университета, где его может найти любой человек, которого не испугает перспектива изучить 23 страницы подробного анализа. Свои рекомендации студенты жирным шрифтом изложили на первой же странице: «Продавать»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> По сегодняшним стандартам дело Enron уже вряд ли тянет на финансовый скандал – куда ему до многомиллиардного финансового кризиса нескольких последних лет! Но оно послужило мне темой дважды – в этой статье и в более ранней, озаглавленной «Миф о талантах» (ее вы найдете в третьей части), – поскольку я считаю его поистине показательным скандалом информационной эпохи. История служит тому подтверждением. Отнесись мы к урокам Enron с большей серьезностью, кто знает, разразился бы финансовый кризис 2008 года?

## Марри на миллион долларов

*Почему проблему бездомности проще решить, чем сглаживать?*

### 1

Бывший морской пехотинец Марри Барр был могучим человеком ростом под метр девяносто. Когда он падал – а это случалось с ним каждый день, – поднять его могли только двое-трое взрослых мужчин. На улице его прозвали Смоуки. У него были прямые черные волосы, оливковая кожа. И чудесная, хоть во рту почти не осталось зубов, улыбка. Люди любили Марри.

Из напитков он предпочитал водку. Пиво называл «ослиной мочой». На улицах Рино, где он жил, можно купить «четвертинку» дешевой водки за 1,5 доллара. Если Марри был при деньгах, то мог позволить себе 750-граммовую бутылку, ну а если оказывался на мели, то всегда мог сделать то, что делали многие бездомные Рино: пройтись по казино, допивая то, что осталось, за игроками.

«Если он уходил в запой, мы могли забирать его по несколько раз за день, – рассказывает Патрик О’Брайан, полицейский, патрулирующий центр Рино. – А в запой он уходил основательно. Его забирали, приводили в чувство, а через пару часов он выходил и снова начинал пить. Многие из тех, кто живет на улице и пьет, становятся агрессивными. Они грубят, ругаются, дерутся. Но у Марри был такой хороший характер и такое потрясающее чувство юмора, что мы многое ему прощали. Даже если он задибался, мы говорили: “Марри, ты же знаешь, что любишь нас!” А он отвечал: “Знаю”, – и продолжал поливать нас на чем свет стоит».

«Я в полиции уже 15 лет, – говорит напарник О’Брайана Стив Джонс. – И сколько работаю, столько знаю Марри».

Джонс и О’Брайан не раз уговаривали Марри бросить пить. Несколько лет назад он даже прошел курс реабилитации и находился под своего рода домашним арестом. За это время он многого добился: устроился на работу и усердно трудился. Но затем курс закончился. «После этого ему стало не перед кем отчитываться, а он в этом нуждался, – продолжает О’Брайан. – Не знаю, может, сказывалось его военное прошлое. Подозреваю, в этом все дело. Он хорошо готовил. Ему даже удалось скопить больше 6000 долларов. Он исправно ходил на работу. Добросовестно выполнял свои обязанности. А его похвалили и снова выставили на улицу. Эти 6000 он потратил за неделю или что-то около того».

Иногда Марри так сильно напивался, что вместо вытрезвителя его отправляли в отделение скорой помощи или в больницу. Мария Джонс, социальный работник отделения скорой помощи больницы Святой Марии, встречалась с Марри несколько раз в неделю. «Скорая привозила его, и мы приводили его в чувство. Потом звонили в полицию, и те его забирали. Собственно, так я и познакомилась с мужем – Стивом».

«Он был единственной постоянной величиной в этом изменчивом мире, – продолжает Мария. – Он появлялся у нас, улыбался своим беззубым ртом, называл меня “мой ангел”. Я, бывало, зайду в палату, а он улыбнется и поприветствует меня: “О, мой ангел, я так рад тебя видеть”. Мы обменивались шуточками, я просила его бросить пить, а он только смеялся. Если он долго не объявлялся, я беспокоилась, звонила coronerу. Когда он бывал в завязке, мы с мужем выясняли, где он работает, и ходили туда обедать. Когда мы только собирались пожениться, Марри спросил, может ли прийти на свадьбу. Разве я могла ему отказать? И пошутила: “Можешь прийти, только если не будешь пить, а то я не потяну твои счета”. А когда я забеременела, он клал руку мне на живот и благословлял ребенка. Он был действительно очень светлым человеком».

Осенью 2003 года полицейское управление Рино начало кампанию по борьбе с бездомными, обитающими в центре города. В газетах сразу стали появляться обличительные статьи, местное радио тоже обрушилось на управление с суровой критикой. В прессе заявляли, что крутые меры применительно к бомжам равносильны гонениям. Бездомные не виноваты, они просто пытаются выжить.

«Однажды утром я слушал одну из таких передач, где на все лады поносили полицейское управление и жаловались на его несправедливость, – вспоминает О’Брайан. – И подумал, что ни разу не видел, чтобы хоть один из этих умников в разгар зимы бродил бы по переулкам в поисках тел замерзших». О’Брайан злится. Еды для бездомных в центре Рино всегда вдоволь: кухня при благотворительном центре, социальный католический центр, даже местный McDonald’s кормит голодных. Но попрошайки собирают деньги на спиртное, а его при всем желании нельзя назвать средством выживания. О’Брайану и Джонсу приходится быть полицейскими и социальными работниками в одном лице. По меньшей мере половину своего рабочего времени они занимаются такими людьми, как Марри. И не они одни. Когда кому-нибудь из бездомных становится плохо, к нему выезжает бригада неотложной помощи. В скорой всегда дежурят четыре человека. Пациент остается в больнице иногда по несколько дней, ведь живя на улице и почти постоянно пребывая в состоянии алкогольного опьянения, невозможно не болеть. Все это, разумеется, обходится недешево.

О’Брайан и Джонс звонят знакомому в службу скорой помощи, а затем связываются с местными больницами. «В центре у нас было трое подопечных – из хронических алкоголиков, – которых мы арестовывали чаще других, – рассказывает О’Брайан. – Этих типов мы отправляли в одну из наших двух больниц. Первый сидел до этого в тюрьме, поэтому на улице жил всего полгода. Но за это время умудрился накопить счет на 100 000 долларов – и это в меньшей из двух центральных больниц Рино. Логично предположить, что вторая больница выставила бы еще больший счет. Второй тип перебрался к нам из Портланда три месяца назад. За эти три месяца его счет составил 65 000. У третьего случались периоды трезвости, поэтому он “налечился” всего на 50 000».

Первым из этих подопечных как раз и был Марри Барр. И если сложить все его счета за те десять лет, что он провел на улице, – плюс расходы на лечение алкогольной зависимости и прочие траты, то получится сумма побольше той, что уходит на оплату медицинских счетов любого жителя штата Невада.

«То, что мы никак не решали проблему Марри, обошлось нам в 1 млн долларов», – заключает О’Брайан.

## 2

После случая с избиением Родни Кинга на полицейское управление Лос-Анджелеса посыпались обвинения в расизме, насилии и плохой дисциплине. Утверждалось, что и проявления расизма, и насилие – далеко не редкость среди полицейских. То есть, если говорить на языке статистиков, проблемы управления подчинялись так называемому «нормальному» распределению – графическое его изображение напоминает колокол. По обеим сторонам – небольшое количество полицейских, а посередине – огромная масса проблем. Именно нормальное распределение мы обычно используем для осмысления и упорядочивания жизненного опыта.

Однако в результате расследования, проведенного в управлении специальной комиссией под руководством Уоррена Кристофера, нарисовалась совершенно иная картина. В период с 1986 по 1990 год обвинения в чрезмерном применении силы или неправомерных действиях были выдвинуты против 1800 из 8500 полицейских управления. То есть против основной массы обвинений не выдвигалось. К тому же против 1400 полицейских было выдвинуто только одно или два обвинения (которые, кстати сказать, не были доказаны) – и это за четыре года.

Не следует также забывать и о том, что обвинения в чрезмерном применении силы неизбежны в работе городской полиции. (Полицейское управление Нью-Йорка рассматривает около 3000 подобных жалоб в год.) Против 183 полицейских было выдвинуто более четырех обвинений, против 44 – более шести, против 16 – более восьми, и, наконец, против одного – целых 16. Графическое изображение проблем управления больше походило не на колокол, а на хоккейную клюшку. Это то, что статистики называют степенным распределением, – при нем основные показатели сосредоточены не посередине, а с одной стороны.

В отчете комиссии Кристофера постоянно встречается формулировка «предельная концентрация проблемных полицейских». На одного полицейского пришлось 13 обвинений в чрезмерном применении силы, пять других жалоб, 28 «сообщений о применении насилия» (т. е. документально зафиксированных внутренних отчетов о неприемлемом поведении) и одна смерть задерживаемого в результате применения оружия. На второго – шесть жалоб по поводу чрезмерного применения силы, 19 прочих жалоб, 10 сообщений о применении насилия и три применения оружия со смертельным исходом. На третьего – 27 сообщений о применении насилия, на четвертого – 35. Еще у одного все досье было заполнено жалобами вроде «ударил задержанного сзади по шее рукояткой пистолета без всяких видимых причин, в то время как задержанный в наручниках стоял на коленях», «избил тринадцатилетнего подростка», «сбросил задержанного с кресла и ударил его по спине и по боковой части головы, в то время как тот в наручниках лежал на животе».

После ознакомления с отчетом складывается впечатление, что стоит уволить этих 44 копов и полицейское управление Лос-Анджелеса превратится в распрекрасное место. Но из отчета также явствует и то, что проблема на самом деле серьезнее, чем кажется. Упомянутые 44 плохих полицейских были настолько плохи, что существующие институциональные механизмы, призванные избавляться от паршивых овец, не сработали. Если бы вы ошибочно полагали, что проблемы управления подчиняются нормальному распределению, то предлагали бы решения, способствующие улучшению показателей середины, – например, более высокое качество обучения или более тщательный отбор. Но середине изменения были не нужны, а те меры, которые помогли бы ей, на действительно «плохих парней» просто не подействовали бы.

В 1980-х годах, когда вопрос бездомных впервые стали поднимать на государственном уровне, считалось, что эта проблема подчиняется нормальному распределению, т. е. что подавляющее большинство бездомных находится в бедственном положении постоянно. Было отчего впасть в отчаяние: как же помочь такому количеству бездомных с таким количеством проблем?! В начале 1990-х годов молодой аспирант Бостонского колледжа по имени Деннис Калхейн в течение семи недель жил в приюте в Филадельфии, собирая материал для своей диссертации. Вернувшись в приют через несколько месяцев, он, к своему удивлению, не обнаружил там ни одного знакомого лица. «Я пришел к выводу, что большинство из тех людей принялись налаживать свою жизнь», – рассказывает он.

Калхейн начал составлять базу данных – первую в своем роде, – позволяющую отслеживать, кто пользовался и прекращал пользоваться приютами. Сделанные им открытия кардинально изменили представления о бездомных. Как оказалось, бездомность подчиняется не нормальному, а степенному распределению. «Мы обнаружили, что 80 % бездомных в Филадельфии покидают приют очень быстро, – говорит Деннис Калхейн. – Подавляющее большинство – через день. Некоторые – через два дня. И они никогда больше не возвращаются. Всякий, кто вынужден находиться в приюте, знает: там можно думать только о том, как сделать так, чтобы никогда сюда не вернуться».

Следующие 10 % Калхейн окрестил «эпизодическими посетителями». Они жили по три недели, то появляясь, то исчезая, в особенности зимой. Это были молодые люди, зачастую употреблявшие сильные наркотики.

Но больше всего Калхейна заинтересовали оставшиеся 10 % – хронические бездомные, порой живущие в приютах годами. В эту группу входили люди более старшего возраста, среди них было много психически больных и инвалидов. Говоря о бездомности как о социальной проблеме – о назойливых попрошайках, о валяющихся на улице пьяных, о людях, спящих на тротуарах или кучкующихся под мостами и в тоннелях метро, – мы имеем в виду именно эту третью группу. В начале 1990-х годов база данных, собранная Калхейном, показывала, что в течение последних пяти лет четверть миллиона жителей Нью-Йорка в тот или иной момент оказывалась без крыши над головой – поразительно высокая цифра! Но только 2500 из них были хроническими бездомными.

Более того, оказалось, что эта группа обходилась социальным службам и системе здравоохранения намного дороже, чем можно было бы ожидать. Калхейн подсчитал, что в Нью-Йорке только на обеспечение жилья для этих 2500 закоренелых бездомных ежегодно тратилось по меньшей мере 62 млн долларов. «Одна кровать в приюте обходится в 24 000 в год», – поясняет Калхейн.

Недавно бостонская Организация помощи бездомным подсчитала медицинские расходы 119 хронически бездомных людей. За пять лет 33 человека умерли, семь были отправлены в дома престарелых, и все равно на долю этой группы пришлось 18 834 визита в отделение неотложной помощи – при минимальной стоимости одного визита 1000 долларов. Медицинский центр Калифорнийского университета в Сан-Диего наблюдал за 15 бездомными алкоголиками и выяснил, что в течение 18 месяцев эти люди обращались в отделение неотложной помощи 417 раз, а их медицинские счета в среднем составляли по 100 000 долларов на каждого. Один человек – двойник Марри Барра, только из Сан-Диего – обращался за неотложной помощью 87 раз.

«Обычно таких пациентов госпитализируют с очень запущенной формой пневмонии, – говорит Джеймс Данфорд, руководитель службы скорой помощи Сан-Диего и автор исследования о бездомных. – В состоянии опьянения им тяжело дышать, рвота попадает в легкие, и у них развивается абсцесс легкого и гипотермия в придачу, потому что они мокнут под дождем. В отделение интенсивной терапии они, как правило, попадают с очень сложными инфекциями. Кроме того, они – завсегдатаи отделения нейрохирургии. Обычно это люди, которых сбивают машины, грузовики или автобусы. Они часто падают, ударяются головой, в результате чего у них образуется субдуральная гематома, которая, если ее не удалить, может привести к смерти. Человек, который падает и ударяется головой, обходится системе здравоохранения по меньшей мере в 50 000 долларов. При этом у них наблюдается абстинентный алкогольный синдром и заболевания почек, которые только усугубляют их неспособность сопротивляться инфекциям. Все их болячки не счесть. Мы словно ходим по кругу. Нам выставляют огромные счета за лабораторные анализы, а медсестры хотят увольняться, потому что к нам снова и снова поступают одни те же люди, и все, что мы можем, – сделать так, чтобы, покинув нас, они сумели дойти до конца квартала».

Проблема бездомных схожа с проблемой плохих копов в полицейском управлении Лос-Анджелеса. Это вопрос нескольких особо трудных случаев, что не может не радовать, поскольку строго локализованную проблему проще решить. Но плохо то, что эти трудные случаи действительно трудны – ведь речь идет о пьяницах, которые не держатся на ногах, людях с больной печенью и психическими расстройствами. Они нуждаются во внимании, времени и прорве денег. Но на хронически бездомных уже и так тратятся колоссальные суммы, поэтому Калхейн считает, что проблему бездомности гораздо дешевле решить, чем продолжать не обращать на нее внимание. Ведь на лечение одного только Марри Барра пошло больше средств, чем на лечение любого другого человека в штате Невада. Было бы гораздо проще обеспечить его постоянной медсестрой и собственной квартирой.



Главный сторонник теории степенного распределения проблемы бездомности – Филипп Мангано. С 2002 года он занимает должность исполнительного директора Межведомственного совета по делам бездомных, который надзирает за работой 20 федеральных ведомств. Мангано – стройный, привлекательный мужчина с гривой седых волос. Его деятельность по защите бездомных начиналась в штате Массачусетс. Он постоянно в разъездах, колесит по Соединенным Штатам и просвещает мэров и городские советы относительно истинного положения дел с бездомностью. Ограничиваясь открытием столовых и приютов, утверждает он, мы позволяем хронически бездомным оставаться такими, каковы они есть. Вы строите приют и открываете кухню, если считаете, что проблема бездомности поразила огромную массу людей, находящуюся в середине кривой нормального распределения. Но если проблема затрагивает только края, с ней можно справиться. На сегодняшний день Мангано удалось убедить власти 200 городов радикально пересмотреть свою политику в отношении бездомных.

«Недавно я был в Сент-Луисе, – рассказывал Мангано в июне, когда заехал в Нью-Йорк по пути в столицу штата Айдахо город Бойсе. – И общался там с людьми, работающими с бездомными. Есть у них одна очень трудная группа, с которой никак не получается наладить контакт, что бы им ни предлагали. И я дал такой совет: “Потратьте часть ваших денег на аренду нескольких квартир, возьмите ключи и придите к этим людям с ключами в руках. И скажите, что если они прямо сейчас пойдут с вами, то получат ключи и у них будет своя квартира”. Так они и сделали, и к ним постепенно, один за другим, стали подтягиваться бездомные. Наш замысел таков: надо перевести прежнюю политику, которая готова до бесконечности финансировать программы для бездомных, на новый уровень, предусматривающий инвестирование в результаты, которые могут положить конец бездомности».

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.