

Глава 1

Все как у «БОЛЬШИХ»

ТРЕЙДЕРА ДЖО РИТЧИ вечно тянуло на заокеанские авантюры. Уроженец Среднего Запада тратил силы, чтобы помочь жителям Афганистана избавиться от жестоких исламистов Талибана. Он много размышлял над проблемами Руанды и даже согласился стать экономическим советником правительства этой африканской страны, истерзанной геноцидом. Больше четверти века назад тому же человеку пришла в голову идея инвестировать в СССР, наладить деловое партнерство с коммунистами. Решение, казавшееся многим сумасбродством, имело далеко, далеко идущие последствия.

Джо был мультимиллионером из Чикаго. И, несомненно, он мог гордиться тем, что представлял американский капитализм, дававший надежду даже шоферу или тюремному охраннику. Сам Ритчи успел поработать и тем, и другим. Впоследствии он занялся трейдингом и на этом поприще сумел сколотить состояние. За десять лет его компания Chicago Research and Trading

увеличила капитал с сотен тысяч до сотен миллионов долларов. Она вышла в лидеры рынка в торговле опционами. Конкуренты и партнеры порой считали такой успех результатом действия таинственной компьютерной модели. Сам Джо объяснял его проще — правильной командой, объединенной духом партнерства.

«Мы верим в философию, — рассуждал Джо Ритчи как-то в интервью, — смысл которой в том, что люди работают лучше всего тогда, когда работают друг для друга».

Это не очень-то походило на созданный советской пропагандой карикатурный образ эгоцентричного капиталиста — алчущего денег и шагающего по головам. Похоже, Ритчи действительно считал, что распределение полномочий, разумная коллегиальность в принятии решений и успех, разделенный с командой, делают бизнес сильнее и долговечнее. Через пять лет российская инвестиционная компания «Тройка Диалог», в рождении которой Джо сыграл не последнюю роль, энергично возьмется воплощать его принципы и весьма в этом преуспеет. Но на излете холодной войны такой сценарий был уж слишком фантастичен.

Экономический советник Горбачева Абел Аганбегян, для которого Джо проводил экскурсию по чикагской бирже в годы перестройки, поражался: американец умудрялся «использовать социалистические принципы и все-таки

получать прибыль». Подобное сочетание в СССР тогда казалось хоть и заманчивым, но далеким, как звезды.

Ритчи решил инвестировать в СССР после знакомства с Петром Зреловым, замом гендиректора КамАЗа по экономике. Они встретились на Международной книжной ярмарке, проходившей в начале осени 1987 года на ВДНХ. Джо заинтересовали попытки Зрелова компьютеризировать один из крупнейших советских автозаводов. При чем вместо закупок дорогой техники он мечтал наладить местную сборку персоналок.

Недолго думая, Джо предложил Зрелову \$5 млн. Единственная возможность воспользоваться иностранным капиталом для Зрелова заключалась в организации совместного предприятия — незадолго до этого создавать их разрешил Совмин СССР.

СП по выпуску вычислительной техники под названием «Диалог» учредили уже к Новому году. С советской стороны учредителями выступили все те же КамАЗ и ВДНХ, а также Академия наук, МГУ и ряд других солидных советских организаций — они внесли в уставный капитал в общей сложности 8 млн рублей. Джо позволил партнерам занять ключевые посты в предприятии: Зрелов стал гендиректором, а его жена Татьяна занялась подбором персонала. Зрелов вспоминал, что чикагский инвестор, горячий сторонник по-семейному доверительных

отношений в бизнесе, принял окончательное решение, когда понаблюдал, как хорошо ладят супруги.

Эрудицию и интеллект Ритчи журнал BusinessWeek позднее признает выдающимися в деловом мире, но тогда его решение дать деньги Советам обескураживало. Делать бизнес с русскими, не знавшими ничего, кроме директивной системы, — разве такая игра может стоить свеч?

Разумеется, Ритчи не был простаком. Чтобы деньги не пропали и все шло по плану, Джо учредил отдельную фирму, через которую финансировал проект, и эту фирму возглавил американец. Интересы Джо, само собой, представляли американские юристы. Наконец, у мультимиллионера в Москве находился свой «эмиссар» — потомок русских эмигрантов, 28-летний финансист Петр Дерби. В рамках совместного предприятия Дерби возглавил «ДиалогБанк» и в целом присматривал за тем, как расходуются средства. Учредители одного из первых коммерческих банков СССР поначалу не имели в виду развивать здесь инвестиционный бизнес. Зато Дерби хотел этого со всей определенностью. «Тройка Диалог» еще не появилась, но планы на ее счет постепенно оформлялись.

Дела совместного предприятия тем временем продвигались, и весьма успешно. Результаты особенно впечатляли на фоне царившего вокруг позднесоветского уныния. За первые два года работы СП удалось продать 8 тыс. персональных компьютеров. Годовая прибыль «Диалога»

достигала 120 млн рублей (прибыль всего КамАЗа тогда составляла 400 млн рублей). Компьютерная фирма на глазах превращалась в многопрофильный конгломерат с тысячами сотрудников. «Диалог» заполнял пустоты: кругом не было юристов, так почему бы не открыть юридическую фирму? Так же появились собственное архитектурное бюро, строительная компания, мебельное производство, дом моды. Но и этого было мало.

— Нет ли у вас каких-нибудь специалистов, которые могут знать, что такое биржа? — обратился академик и директор ЦЭМИ Валерий Макаров, входивший в совет директоров «Диалога», к профессору Евгению Ясину. Будущий министр экономики в правительстве Черномырдина среди прочих посоветовал аспиранта Павла Теплухина. Едва ли молодой человек догадывался о роли, какую он сыграет в становлении и развитии лидера национального фондового рынка. Тогда перспективного экономиста просто интересовала тема ценных бумаг.

Под руководством Ясина 24-летний Теплухин писал диссертацию и работал в лаборатории Центрального экономико-математического института (ЦЭМИ). Специализацией Павла была экономическая кибернетика, а точнее, эконометрика. Эта наука занималась тем, что поверяла алгеброй экономическую гармонию. Вооружившись статистикой, Теплухин пытался предугадать реакцию населения и предприятий на изменение экономической политики. Он, например, построил матмодель, которая

на основе данных 270 предприятий Министерства электротехнической промышленности СССР представляла поведение предприятий в различных ситуациях.

Как раз тогда коммунистическое руководство страны решилось на очередной виток либерализации — ввело хозрасчет как новый стимул к росту качества и производительности. Идею хозрасчета провозглашал еще Ленин, умеренный интерес к ней питал Хрущев. И вот теперь с ним носилось горбачевское правительство, которое испытывало нарастающие экономические трудности.

Вместе с другими аспирантами и научными сотрудниками Теплухин колесил по стране. Он собирал материалы для исследований и попутно помогал осваивать новые формы хозяйствования советским предприятиям, таким как Таллинский морской порт, Дмитровский фарфоровый завод или Омская автоколонна. Полная впечатлений жизнь молодого ученого ни в чем не напоминала будни кабинетного затворника. Помимо удовлетворения она к тому же приносила и приличные деньги.

Павел Теплухин: «Нам щедро платили. В один из месяцев моя зарплата составила 21 тыс. рублей. Это трое “Жигулей”. Их нельзя было купить, но у меня была такая месячная зарплата. Как она образовалась, я и сам не понял».

Теплухин ездил не только по Союзу. В сентябре 1990 года он направился на конференцию в голландский Маастрихт.

В поездке его спутником оказался самый яркий инвест-банкир на постсоветском пространстве, но в то время просто активный и непомерно любознательный 22-летний уроженец Еревана. Соседа звали Рубен Варданян.

Рубен Варданян: «На поезде туда, на поезде обратно. Там-то мы и подружились. Я ему говорил, что интересуюсь ценными бумагами. И он мне рассказал о том, что образуется такая компания».

Тогда же, в ноябре, Теплухин познакомил Рубена с Петром Дерби, который и предложил ему присоединиться к команде «Тройки Диалог». Ее вот-вот должны были зарегистрировать, но из-за бюрократических проволочек это произошло только 18 января 1991 года.

Петр Дерби: «Мы могли зарегистрироваться и чуть-чуть быстрее, но Московская регистрационная палата сказала, что первый устав не соответствует закону об акционерных обществах. Меня это поразило, потому что я сам в числе прочих этот закон и писал. Но регистрационной палате было виднее».

Варданян еще учился на экономфаке МГУ, но уже активно подрабатывал — руководил группой анализа инвестиционных проектов в «Менатеп-Инвесте», провозгласившем себя инвестиционным банком. Позже Рубен расскажет журналистам, что получал в этой «гремевшей на всю страну» компании зарплату \$1000, но согласился уйти в никому не известную «Тройку» и зарабатывать \$100. Деньги

не имели решающего значения: Варданян больше заботил смысл работы, ее перспективы.

Рубен Варданян: «Я был наивный романтик и идеалист, который верил в партию и комсомол. Я считал, что советская система хорошая, но надо ее улучшить. И вот я хотел научиться воздействовать на экономическое пространство, быть реформатором, таким Бухариным, который хотел сохранить нэп, но кое-что подкрутить».

Гор Нахапетян, в будущем управляющий директор «Тройки Диалог»: «Мы росли с Рубеном в одном дворе. Он на один год старше меня и, соответственно, учился на один класс старше. И мы оканчивали одну и ту же ереванскую школу № 20 им. Дзержинского. Я помню, что он был все время лидером. Отличник, комсомольский вожак. Был одним из самых активных и во дворе, и в школе».

Исходное предназначение «Тройки» сводилось к торговле на бирже. Уточним: на собственной, внутренней бирже совместного предприятия «Диалог». Замысел состоял в том, чтобы выпустить на биржу бумаги дочерних компаний СП, а таких к началу девяностых уже насчитывалось около 140. И хотя идея создания корпоративной биржи, на которой правом покупки и продажи акций обладали бы только структуры СП, так и не была реализована — Варданян позже назовет ее «нереальной», — она, тем не менее, служила основным мотивом движения в верном направлении. В направлении фондового рынка, свободной торговли ценными бумагами и создания всего, что для этого

необходимо, включая законы, инфраструктуру и брокера, — собственно, саму «Тройку Диалог». Развитие национальной индустрии в дальнейшем легло именно на ее плечи. «Тройка» приспособлявала мировой опыт, стандарты и технологии к работе на российском рынке со всей его бесконечной спецификой. Компания выступала первопроходцем.

Павел Теплухин: «Отцы-основатели СП сказали, что, мол, все здорово, хорошее получилось предприятие, крупное, 40 тысяч человек работает, люди получают приличные зарплаты. Но было бы совсем замечательно, если бы у этих сотрудников появилась еще и возможность участвовать в прибыли».

Прибыли? В СССР тогда не было такого понятия. Аналог компаний с долей участия сотрудников можно было найти в США, где в то время популярностью пользовались Employee stock ownership plans (ESOPs). Сотрудники таких предприятий могли иметь в компании паи, которые давали бы право получать определенную часть ее дохода.

Павел Теплухин: «Раздать паи, или, если угодно, ценные бумаги, которые олицетворяли бы собой участие в прибыли компании, — это только первый шаг. Ведь, если акции неликвидны, люди могут и не почувствовать ценность этого инструмента. Нужно сразу же дать им возможность продать пай, который они получили в качестве премии за свой усиленный труд. Или возможность продать его не сразу, а после того, как его цена вырастет. Выходило так, что нужно создавать биржу».

В дряхлой советской экономике замысел выглядел захватывающим. Почему не попробовать? Вместе с Теплухиным над проектом работали другие вчерашние выпускники МГУ — Екатерина Кубасова, дочь советского космонавта Валерия Кубасова, позже соруководитель «Тройки», и Сергей Зенкин, ставший впоследствии управляющим директором инвестбанка.

Биржа была бутафорской. Никакого рынка ценных бумаг в стране не существовало и в помине. А доли участия внутри совместного предприятия, которые намеревались торговать, были, скорее, виртуальными.

Петр Дерби: «Мы стали создавать инфраструктуру для рынка ценных бумаг, разрабатывать документацию для тех, кто рассматривал возможность участия в новом приватизационном процессе. Тогда не было рынка и не было трейдинга. Просто стояла абстрактная задача — описать фирму, оценить ее, посчитать, сколько акций необходимо выпустить и какая у них будет номинальная стоимость. Объяснить руководству будущее».

Павел Теплухин: «У нас было все как у “больших”. Была клиринговая палата, действительные члены, депозитарий, вся необходимая инфраструктура. Все это было написано на бумаге. И более того, мы с этой бумагой в 1990 году пошли регистрировать биржу как предприятие. Тогда в России биржи уже существовали. В основном товарные. Например, в здании почтамта работала Российская товарно-сырьевая биржа, которую возглавлял Константин Боровой, а брокером там была Ирина Хакамада. На ней торговали всякой важной продукцией, например колготками.

Торговля на бирже была видом деятельности, который регулировался в том числе Министерством финансов. Поэтому мы пришли к министру финансов РСФСР Федорову, которому очень понравилась наша идея. Правда, наше название — “Столичная фондовая биржа” — он не одобрил. Федоров его зачеркнул и написал “Московская межбанковская валютная биржа”. Так родилось то, что долгие годы существовало как ММВБ, а сейчас стало Московской фондовой биржей. Когда мы создали биржу, естественно возник вопрос — на бирже должна быть брокерская контора. Очевидно, правда? Для этой функции была зарегистрирована “Тройка Диалог”».

По сути, «Тройка» родилась из представлений учредителей «Диалога» о социальной справедливости. Она должна была служить связующим звеном между работниками предприятий СП и их предполагаемым акционерным богатством. Конечно, тогда еще никто не подозревал, насколько шире в будущем окажется деятельность «Тройки Диалог». Всего через несколько лет компания будет участвовать в первых размещениях акций на миллиардную сумму среди десятков тысяч новоиспеченных акционеров.

Одним учредителем компании был «ДиалогБанк», входивший в СП «Диалог». Другим выступила Troika Capital Corporation Петра Дерби, который вдобавок к коммерческому «ДиалогБанку» хотел основать в России инвестиционный банк. Имя «Тройка Диалог» отсылало одновременно и к учредителям, и к семейным корням самого

Дерби, через некоторое время сумевшего выкупить бизнес и сделаться единственным его владельцем.

Петр Дерби: «Бог любит троицу. Нас было трое братьев. Образ тройки, запряженной в сани и бегущей по снегу, для меня всегда был по-настоящему сказочным. Я родился в Нью-Йорке. На русском языке говорил до пяти лет, потом пошел в детский сад и только там начал учить английский. Я был воспитан в русских традициях и американских ценностях. Посещал церковную русскую школу. Пошел в нее в четырехлетнем возрасте и десять лет в ней проучился».

Рубен Варданян: «Петя хотел российский инвестиционный банк, и еще он любил национальные образы – мчащаяся русская тройка, три богатыря».

Как позднее говорили про «Тройку» ее сотрудники, в компании выстроилась служебная иерархия, но так и не возникло иерархичности, столь присущей российской корпоративной культуре. Фольклорный образ как будто намекал на необычную внутреннюю организацию, которая впоследствии сложится в компании: приоритет командной работы над одиноким лидерством, партнерства над единоначалием. Хотя горстка вчерашних студентов, пожалуй, сочла бы подобную аллюзию чуть высокопарной. Ими, скорее, владело любопытство.

Павел Теплухин: «Для всех участников этого процесса все происходившее было деловой игрой на практике. Еще у нас был целый один стол, целый один диван и целый один компьютер».

Богатый трейдер из Чикаго, творивший прибыльный социализм, и потомок русских эмигрантов, мечтавший в коммунистической России о русском инвестбанке. Игравший в биржу экономист-математик и честолюбивый армянский студент, Бухарин от финансового рынка. Что и говорить, это была экстравагантная комбинация.

Мотивы здесь явно контрастировали с окружающей действительностью: экономической разрухой, политическими потрясениями и, наконец, надвигавшимся крахом советской империи. Агрессивная среда требовала агрессивных методов выживания. Но эти люди жили перспективой. Они не спешили следовать по пути, выбранному другими.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

