

# ПЯТЬ РАЗГОВОРОВ ОБ ОДНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕ

## *Разговор первый<sup>1</sup>*

14 ноября 2001 г.

Нет ничего проще, чем дать определение «предпринимателю», но вас оно ничем особо не порадует. Выйдет нечто скучное и одновременно спорное, поскольку, несмотря на усилия Шумпетера, так и не укоренилась культура обращения с этим словом как со строгим понятием. Сверх того, оно истаскано в обыденной речи в качестве синонима «бизнесмена».

Я, конечно, мог бы сказать, что предприниматель – человек, который из целого набора известных ему, устоявшихся типов деятельности конструирует схему нового ее типа и воплощает в жизнь. Это можно долго обсуждать на философском уровне, но для нас с вами это скучно. Имеет смысл говорить более конкретно, например – разбираться с вопросами, что побуждает предпринимателя предпринимать, как именно он это делает и что при этом проходит через его руки. Тогда нужно расслаивать предпринимательское действие как минимум на три уровня: мотивация, форма деятельности и ее предмет. Но с этим лучше меня справляются наши ведущие гуманитарии, методологи и практикующие предметники ЦКП.

Здесь едва ли поможет еще один лекционный курс. Нужен не новый курс, а новый дискурс. Пришло время заново учиться говорить о предпринимательстве. Но дискутировать о понятиях – удел немногих, участь философов. Говорить об отношениях – ремесло социологов. Мы с вами, люди простые, способны разве что обсуждать случаи, события, истории, судьбы. Вот и начнем, помолясь, с одной истории, приключившейся сорок лет назад.

Хотелось бы помочь услышать, увидеть, ощутить предпринимательство как целостный жизненный феномен, воплотить его в наглядный (а повезет – и в ненаглядный) образ. И, соответственно, через это помочь каждому из вас стать предпринимателем в своем роде, потому что одинаковых предпринимателей не бывает. Наша задача – сквозная интеграция предметного, методного и смыслового уровней деятельности. Идея решения в том, чтобы фигура предпринимателя оказалась отождествлена с конкретным персонажем. Чтобы вы попробовали влезть в его шкуру и прикинули для начала, нужно вам это или не нужно. Потому что роль эта – опасная, тяжелая для психики, во многом сомнительная, не слишком признаваемая обществом, и хотя, как говорят, приносит некоторым безумные доходы, но здоровье дороже.

Даль в своем знаменитом словаре пишет, что «предпринимать» – значит затевать, решаться исполнить какое-либо *новое дело*; что это связано со *смелостью*, *решительностью* и отвагой, доходящей до безрассудства; что это означает приступать к свершению чего-либо *значительного*.

Самый первый в истории предприниматель берет палку или камень и сбивает с пальмы кокос. Для этого требуются и смелость, и отвага, и осмысленность. После него все остальные, принявшись, слезают с окрестных деревьев и начинают это действие повторять. Что при этом он делает с точки зрения разнообразных экономических теорий? Он берет вещь или силу из природы, чужую вещь или силу, и присваивает, делает ее своей. Эта палка была вещью, которая просто валялась. Она могла быть змеей. Она, как позже выяснится, могла быть заговорена колдуном. Она не просто ветка дерева, ведь дерево – это чей-то дух. На дереве сидят всякие

---

Цикл из пяти мастер-классов, проведенных в Высшей школе экономики в ноябре-декабре 2001 г. Печатается в сокращении. Публикуется впервые.

<sup>1</sup> Мастер-классы были построены на основе совместного прочтения книги Л. Уоллера «Банкир», обсуждения и освоения ее материала. Каркасом обсуждения служила система вопросов и проблем, по которым участники готовили эссе в свободной форме и присылали по электронной почте. Выражаю искреннюю признательность Николаю Чудакову, Ануш Мхитарян, Дмитрию Шклярову, Виталию Яковлеву, Екатерине и Наталье Лярским, Марии Игнатьевой, Андрею Игнатову, Николаю Трынкину, Сергею Скрипникову, Ирине Ленчук и другим студентам разных курсов и факультетов ГУ-ВШЭ, совместная работа с которыми стала ярким событием в моей жизни. С.Ч.

саблезубые, хищные существа. И вот человек осмелился, взял ее, она стала его орудием. И он уже огрел кого-то этой палкой по голове – и победил.

Таким образом, самый первый акт человека, *предприятие*, состоит в том, что он берет какую-то чужую силу из природы и присваивает ее. Есть такое понятие «отчуждение», которое вообще описывает, зачем нужен человек и каково его отношение к Богу. Человек, приходя в мир, обнаруживает, что все кругом чужое. Страшные звери. Опасные предметы. Смертоносные силы. Что может быть страшнее огня? Все звери его боятся. И вот человек берет огонь и присваивает, начинает пугать им других зверей, готовить на нем пищу, закалять копьё. Безусловно, здесь нужна отвага, смелость. Кроме того, это очень значительно, потому что огонь для первобытного человека был знаком высшей силы, и вдруг он взял эту силу и сделал своей.

Абсолютно тем же занимаются предприниматели во все времена. Когда человек что-то предпринимает, он тем самым, собственно, и подтверждает свое высокое звание. Пока он не предпринимает, он не человек, а некая обезьяна, подражающая тому, что делают в стае другие. Производитель сосисок, который наследует бизнес отца, ничего не предпринимает, он просто воспроизводит некоторую кальку. Ну, конечно, с теми или иными вариациями, то есть понятно, что сосиски можно заменить на сардельки и наоборот. Можно торговать в ларьке или вразнос, это тоже вариации. Но вообще-то принципиальной разницы нет, и какая-то очень большая отвага здесь не нужна. Предприниматель же во все века совершает некий акт по преодолению *отчуждения*.

Да, но при чем здесь современный мир? Ведь предприниматель сегодня не осваивает какую-нибудь дикую природу. Вокруг него находится рыночное общество, действуют политические партии, полиция, бандиты, корпорации – масса всяких вещей. И он работает с этим материалом.

Где-то в Интернете болтаются две обширные статьи с многословными разоблачениями того понятия предпринимательства, которое мы тут исповедуем. У меня все равно не хватило бы сил дочитать их до конца, но на одной из начальных страниц я обнаружил первопричину пафоса. Автор статьи, филолог из МГУ, наткнулся в начале моего «Вместо манифеста» на фразу о том, что предприниматель берет из окружающей социальной природы отчужденные силы, присваивает их, превращает в человеческие и благодаря этому получает доход. И тут разоблачитель гневно восклицает: как это – из окружающей социальной природы? Тут вам не лес, а приличное общество. Значит, вы хватаете чьи-то чужие денежки и присваиваете их. Вот каковы эти предприниматели – они паразитируют на теле общества!

Когда радиоинженер паяет новую схему, он не обязательно торгует ворованным электричеством. Представьте, что на «электрорынке» перед вами три типа «электробизнесов». Бизнес номер один – «резисторинг». Бизнесмен за деньги понижает напряжение. Заказчик приходит и говорит: понизьте, пожалуйста, напряжение. Отлично, ставите в цепь радиодеталь-резистор и понижаете. Другой приходит на рынок и говорит: накопите для меня, пожалуйста, зарядик. Он платит бабки представителю «конденсаторинга» и тот ему накапливает, а затем в нужный момент выдает заряд. А третий говорит: пожалуйста, можете сделать так, чтобы по этому проводу ток в одну сторону шел, а обратно – нет? Запросто, на рынке есть охранный бизнес под названием «диодинг». Бизнесмен ставит диод, заказчик ему платит деньги, ток идет туда, а назад – нет. Все эти бизнесы на рынке присутствуют, и каждый конкурирует с себе подобными. У одного сопротивление больше нагревается, у другого меньше. У одного конденсатор бумажный, у другого электролитический, он будет больший заряд накапливать. У одного диод пробивает при 220 вольт, у другого при 380. И тут приходит инженер-предприниматель, который паяет схему, способную передавать музыку на расстояние. Вот за это изобретение он и получает свой сверхдоход. Но он ни у кого ничего не отнял. Он не ограбил бизнесы под названием «сопротивление», «конденсатор» и «диод», совсем наоборот – у них увеличился оборот.

Предприниматель способен увидеть мир каждого рыночного субъекта изнутри, глазами его профессии и социальной роли. Он знает эти роли, потому что, благодаря прежнему опыту и знаниям, каждой из них уже овладел. Он по очереди становится в положение каждого из участников будущей схемы и смотрит наружу его глазами. Одновременно он продолжает находиться снаружи, над ними, и видит непроявленные валентности, потенциальные связи, неосознаваемый спрос на новые продукты и услуги и массу других вещей. Бестолковые

невидимые руки, которые посредничают между ними, лишены двойного зрения, они макроэкономичны, но не микроэкономичны, не видят внутреннего потенциала фирм и узлов их потенциальной модернизации. И только человек, предприниматель, находясь одновременно в позициях микро- и макро-, начинает связывать людей так, что из этой надрыночной связи вырастает новое качество.

На философском языке это называется «преодоление отчуждения». Человек присваивает некую социальную силу, которая буйствовала, будучи ничьей. Шкодливая «невидимая рука рынка» – лишь одна из множества безголовых рук. Есть еще невидимая рука войны, невидимая рука политики, а внутри себя они делятся на разные подразделы. Предприниматель – тот, кто хватается очередную невидимую руку, устраивает с ней армрестлинг и в случае победы получает свой доход. Кстати, доход этот не имеет никакого отношения к прибыли, вообще не может быть подведен под понятие прибыли! Ближайшим аналогом является доход, который изобретатель получает благодаря своему изобретению.

Что такое рынок? Вы знаете, что это «сила, подобная античному року», которая постоянно одних возносит, а других роняет. Там есть конъюнктура, там есть какие-то непонятные циклы пере- и недопроизводства. Некоторые из них связаны с солнечной активностью. Некоторые называются кондратьевскими. Но тот факт, что их так называли, еще не означает, что кто-то научился ими управлять. Предприниматель – не тот, кто носится по этим волнам, а тот, кто заставляет их вырабатывать дополнительную энергию. Он конструирует и реализует систему транзакций между существующими рыночными субъектами, таким способом, что они командно производят теперь качественно новый продукт или услугу. Все, кто включены в предпринимательскую схему, получают дополнительную прибыль. А предприниматель получает свой доход. Природа его дохода – присвоение отчужденных сил, которые буйствовали в рынке. Предприниматель взял их энергию, перераспределил ее часть между участниками схемы, а остальную присвоил.

Эта незатейливая младогегельянская мысль филологу оказалась не по зубам, он решил, что предприниматель таскает деньги из чужих карманов, а я стою на идеологическом шухере.

Итак, предприниматель – просто одно из качеств человека. Все, что сказано о нем, сказано о каждом человеке. Если нечто подобное с вами происходит, то вы имеете шанс состояться как человек. Как тот, кто создает что-то первым, раньше всех и для всех; тот, кто рискует; тот, чья деятельность значительна для него и обладает знаковым характером для других. Если вы этого не делали, вы еще не человек. Вы можете им стать, а можете и не стать. И у вас в связи с этим есть куча рисков.

Но не стоит огорчаться, общество предлагает множество возможностей жить, не будучи человеком. Вы просто выбираете какую-то устоявшуюся профессию, быстренько учитесь и начинаете обезьянничать. Вы не стали человеком, зато стали «профессионалом». Вам платят деньги. Вы как машинка, как белка в колесе. Точно так же вы можете стать «брокером». Брокер ничем от этой белки не отличается, потому что жанр его деятельности жестко задан. Ее создал кто-то другой. Этот «кто-то» был человеком, предпринимателем, когда ее создавал, а вам остается ее воспроизводить. Она может быть почетной, может быть окружена ореолом престижности. Вам могут присвоить звания, титулы, погоны. Это все придумано, чтобы утешить несчастных людей, которые воспроизводят социальные шаблоны. Вам говорят: «Ах, как это престижно – менеджер по маркетингу!». И вы, развесив уши, идете, учитесь 5 лет и потом работаете как эта белка.

Что я предлагаю, чтобы быстро разобраться во всей этой предпринимательской премудрости, не углубляясь в философию? Есть одна совершенно замечательная книга, которую я многократно перечитываю, начиная с 10 класса. Мне повезло, что я на нее наткнулся. И вот недавно, готовясь к нашей встрече, я ее прочел в двадцать восьмой или в тридцатый раз. Эта книга называется «Банкир», ее автор Лесли Уоллер (Waller) – популярный автор многих других бестселлеров, но ни один из них я читать не советую. Он выпустил два продолжения «Банкира» под названиями «Семья» и «Американец». У нас также переводились его книги «Войны мафии», «Посольство». На западе вышло штук 30 книг, по некоторым сняты фильмы. Но все, что я читал

из написанного им после «Банкира» – обычное дерьмо. По-видимому, написание этой книги было связано с какими-то очень важными обстоятельствами в его жизни.

Лучшей хрестоматии по поводу того, что такое предпринимательство вообще и современный предприниматель на западе (по крайней мере по состоянию американской экономики и общества на 60-е годы), я не знаю. Мы же только сейчас начинаем доходить до многих вещей, которые там описаны (хотя, возможно, кое в чем опережаем не только Штаты, но и весь мир).

Хочу предложить вам форму совместной работы, связанную с освоением уникального материала этой книги. Каждый раз при новом прочтении я нахожу там массу нового; по-видимому, это предстоит и вам. Чтобы вы быстрее сориентировались в этой книге, в течение пяти минут постараюсь объяснить, о чем она.

Дело происходит в начале 60-х годов. Главный герой – молодой чикагский банкир Вудс Палмер. Его приглашает на дружеский уикэнд Лэйн Бэркхардт – первое лицо крупнейшего американского банка ЮБТК (United Bank and Trust Company). В книге смешаны реальные и вымышленные персонажи и организации. Этого банка в действительности нет, но многие названные там организации и лица реально существуют. Палмер в результате сложных переговоров получает предложение стать первым вице-президентом банка номер один в Америке. И весь сюжет романа связан с тем, что он осваивает эту роль, попадает в поле действия разнообразных сил, оказывается на грани выживания, краха карьеры, обнаруживает, что он находится в центре заговора, смысла которого не понимают ни он, ни его шеф, и, наконец, выпутывается. В критический момент, во внезапном озарении он строит блестящую предпринимательскую схему, которую я с вами хотел бы разобрать. Это непросто, и для этого нам потребуется вскрывать содержательную основу сюжета слой за слоем, потому что не хватает необходимых изобразительных средств и понятий. Будем двигаться последовательными итерациями от банального житейского уровня ко все более сложным конструкциям.

Придя в банк, Палмер обнаруживает: почему-то главной его обязанностью является общение с подозрительным деятелем из сферы public relations. «Развитие общественных связей» уже тогда получило распространение в США. На самом деле в романе описана не столько деятельность по public relations, сколько полнокровные «политические технологии». Главного политтехнолога зовут Мак Бернс, и выясняется, что, во-первых, он почему-то считается абсолютно необходимым для банка, и во-вторых, первое лицо банка не в состоянии с ним общаться, терпеть его не может, не переносит. И первая обязанность Палмера – быть посредником между Бернсом, представителем этого сомнительного, грязного, опасного племени политтехнологов с одной стороны, и Бэркхардтом, одним из лидеров банковского сообщества США, с другой.

Дальше выясняется, что ведется великая борьба между коммерческими и сберегательными банками США, которая находится в одной из пиковых точек. И вот для того, чтобы победить в этой борьбе, коммерческие банки, возглавляемые ЮБТК, почему-то наняли специалиста по политическим технологиям. Бэркхардт говорит: «Нам без него каюк». Получается почему-то, что исход войны коммерческих и сберегательных банков за наличность зависит от политтехнолога. И Палмеру как первому вице-президенту приходится этим заниматься, хотя это невиданно, неслыханно, он этому не учился.

После этого на горизонте появляется загадочная фигура Джо Лумиса. Он старинный друг Бэркхардта и одновременно – член совета директоров сберегательного банка «Меррей Хилл», лидера войны сбербанков против ЮБТК. Но главное, он – руководитель загадочной корпорации Джет-Тех, одного из лидеров американского военно-промышленного комплекса и, что еще важнее, главного заемщика ЮБТК. Так вот, этот Лумис работает на два фронта. Одной рукой он действует как главный заемщик, и судьба всего его бизнеса зависит от того, получит он или нет сверхогромный заем на сверхбольшой срок по сверхнизкой ставке процента от ЮБТК. А другой рукой он душит ЮБТК и воюет с ним как один из главных игроков на поле сберегательных банков. И это сочетание двух ролей в одном лице абсолютно непостижимо. Палмер наталкивается на это обстоятельство, он пытается разобраться, как такое возможно, но не может понять.

Потом по ходу дела он выясняет, что какие-то третьи лица пытаются перехватить контроль над ЮБТК, занимаясь тихой скупкой пакетов акций, это происходит уже в течение полугода и никто этого не замечает. Палмер первым это заметил. Постепенно втягиваясь в интригу, он обнаруживает целую сеть заговорщиков, которые странным и непонятным образом связаны друг с другом. В частности, политтехнолог Мак Бернс оказывается нанятым одновременно и ЮБТК, и его главными соперниками, он успешно получает в двух местах сенсационную для тех лет зарплату, сравнимую с доходом управляющего крупным банком.

Тем временем Палмер погружается все глубже в мир политики и изучает, каким образом политтехнологи и политики лоббируют законы, ограничивающие и регулирующие банковскую деятельность. Одновременно он переживает важные события, связанные с его личной жизнью и с семьей. Вскоре после этого выясняется, что как его семейные проблемы, так и его личные успехи оказываются чьей-то умелой рукой вставлены в план, направленный против ЮБТК. В критический момент он обнаруживает, что повис на крючке и вставлен в схему, и в этой схеме ему предстоит сменить Бэркхардта на посту руководителя крупнейшего банка США. Казалось бы, вот счастье привалило, вот блестящая карьера, не успел прийти из Чикаго, не успел поработать первым вице-президентом, как ему обломилось стать первым лицом. Но вот незадача, при этом он теряет свободу, потому что становится элементом чужой схемы.

И тогда Палмер, этот безумный человек, бросает на весы все, что у него есть, для того, чтобы им не стать. Он строит контр-схему в такой ситуации, которая явно безнадежна для него, эта контр-схема за два дня срабатывает, и он побеждает. Он становится первым лицом своего банка, но в другой, самостоятельной роли; он разрушает схему, построенную Джет-Тех; он окончательно и со всеми потрохами перенанивает политтехнолога Бернса; и он добивается еще целого ряда успехов. Кроме этого он приносит пользу экономике США, совершая прорыв в сфере кредитования отрасли высоких технологий.

Я предлагаю разобраться с феноменом предпринимательства на материале этой книги. Мы будем продвигаться постепенно, слой за слоем. Что за сберегательные банки, и в чем был смысл их борьбы с коммерческими? Почему Лумис работал на два фронта? Что такое новый американский бизнес в лице корпорации Джет-Тех? Какую роль в нем играли государственные заказы? Но при этом мы будем заниматься одним и только одним вопросом: что такое предприниматель? Когда, при каких обстоятельствах и зачем человек становится предпринимателем? Чего он хочет, что умеет, как именно действует и за счет чего побеждает?

Хочу сразу обратить ваше внимание на то, что Палмер строит свою схему не из винтиков-бизнесменов (вспомните инженера, собирающего схему из резисторов, конденсаторов и диодов). В мире Палмера многие являются такими же конструкторами схем, как и он сам. Он постоянно сталкивается с другими предпринимателями – сценаристами и режиссерами, и борьба идет не за то, чей бизнес окажется наиболее прибыльным, а за то, кто кого включит в свой сюжет. Здесь мы решительно выходим далеко за рамки компетенции классических экономических дисциплин.

Предлагаю для начала работу по освоению материала книги в форме подготовки коротких эссе. Каждый раз я буду предлагать вопросы-загадки. И вы мне по электронной почте, пожалуйста, посылайте ответы. Если вам будет интересно этим заниматься, а мне будет интересно заниматься с вами, то постепенно с тем, кто разбирается больше и быстрее, мы будем строить более углубленную форму разбора.

Вопросы будут нескольких типов: самые простые – на внимательное чтение книги, потому что внимательное чтение – это навык, который приобретается поздно и с трудом. Второй тип вопросов – на понимание экономических реалий, описанных в книге «Банкир». И только третий, самый сложный тип относится собственно к пониманию предпринимательства.

Мы будем использовать простую систему рейтингования. Ваши ответы будут оцениваться в баллах в зависимости от категории сложности вопроса, а также в зависимости от того, насколько быстро был дан ответ.

А пока – первая группа вопросов.

Вопрос номер один: точная датировка событий, описанных в этой книге. Это важно для того, чтобы глубже понять реалии бизнеса того времени. Месяц там из контекста ясен, понятно, что это сентябрь какого-то года. Какого?

Вопрос номер два. У одного из главных героев книги имеется абсолютно реальный прототип. Этот прототип – его зеркальный двойник, он отличается от него только одним: именем. В отличие от литературного персонажа, имя которого вымышлено, это реальное имя. (Известно, кстати, что он был очень заметной фигурой американского общества 60-х годов). А все остальное, включая род занятий, полностью совпадает. А теперь внимание. Реальный прототип этого персонажа, под своим настоящим именем и фамилией, также появляется в романе, причем дважды. Мне нужно назвать эти имя и фамилию.

Третий вопрос. Лесли Уоллер, судя по всему, передал какие-то черты своей биографии и своей личности герою или героям. Вопрос: какие именно?

Следующий вопрос вполне по силам студентам экономических специальностей: в чем суть схватки между коммерческими и сберегательными банками?

И наконец, если мне не изменяет память, в романе упомянут лишь один инвестиционный банк, причем, он играет существенную роль в сюжете. Все остальные банки – сберегательные или коммерческие. Что это за банк, как он называется, какова его роль?

## *Разговор второй*

29 ноября 2001 г.

Уже поступают первые ответы на вопросы, поставленные в прошлый раз. Правда, в большинстве из них написано: «К сожалению, книгу мы не успели дочитать». Поэтому вопросы до следующей нашей встречи еще остаются в силе, но к ним я хочу сегодня добавить два новых.

Первый. Известно, что группа немецких ученых-ракетчиков в 1945 г. была захвачена в плен американским спецназом на базе ФАУ-2 в Пенемюнде. В романе этим спецназом командует генерал Хейген, а самой группой захвата – непосредственно Палмер. Там названо несколько фамилий ученых, взятых в плен. Среди них есть реальные и вымышленные. Напомню, что одним из этих ученых в романе является Гаусс. Я хотел бы, чтобы вы указали фамилии реальных немецких ученых, захваченных в плен. И ответ будет тем ценнее, чем больше вы дадите сведений о том, что стало с ними дальше, в Соединенных Штатах.

Второй вопрос. Когда Палмер реализует свою схему, в частности, занимается обзвоном сначала чикагских бизнесменов, потом переходит на Западное побережье, он несколько раз вспоминает о том, что у него могут быть крупные неприятности с Securities Exchange Commission (в переводе использована аббревиатура КБЦБ – Комиссия по биржам и ценным бумагам). О каких именно неприятностях идет речь, чем Палмер рисковал, какие правила или законы нарушал? Спрошу еще конкретнее: как называется эта форма деятельности, чреватая неприятностями?

У нас есть несколько линий для разбирательства. Пора начинать рисовать схемы сюжета, потому что они потребуются нам в дальнейшем для того, чтобы понять природу предпринимательской деятельности. Но я хочу начать не с этого.

Вы помните, что я предпринял всю эту затею не для того, чтобы вы прочли весь роман – хотя он чудесный, и думаю, что тот, кто втянется, его оценит. Мне хотелось бы, чтобы мы с вами поняли, в чем состоит феномен предпринимательства, и чтобы это понимание предпринимательства было предельно конкретным. Я понимаю, это неизбежно, что часть уважаемых коллег относится к этому вопросу чисто прагматически. Они считают, что предпринимательство – это такой определенный навык, которым надо быстренько овладеть: вот вы пришли, прослушали лекцию, провели семинар и после это начинаете строить схемы и получать большие деньги.

К сожалению, дело обстоит несколько сложнее. В прошлый раз все время я потратил на то, чтобы попытаться аргументировать некий рискованный тезис, очень странный. Он состоит в том, что понятие "предприниматель" важной компонентой входит в понятие "человек". Среди людей есть как предприниматели, так и не предприниматели и, в общем-то, деление это сильно совпадает с делением "люди – не люди". Предпринимательская деятельность тесно связана с вопросом, зачем Господь сотворил нас по своему образу и подобию. Если вы создаете в творческом акте

некую новую деятельность, тогда вы осуществляете миссию человека. Если нет, тогда вы просто функционируете, ведете себя как дрессированная обезьяна

И поэтому, разбираясь с феноменом предпринимательства, вы неизбежно разбираетесь с тем, что такое человек и зачем он живет. Тезис мой состоял в том, что стать предпринимателем – это означает, в частности, сделать шаг к тому, чтобы стать человеком. А мысль номер два состояла в том, что большинство людей счастливо избегают и первого и второго. Они рождаются, живут, умирают, получают зарплату или прибыль, им ставят памятник, но при этом они не являются людьми, не выполняют свое предназначение на Земле. Может быть, им живется более комфортно. Может быть.

Мы хотели бы готовиться и становиться предпринимателями. Эта деятельность далеко не каждому доступна. Она далеко не для каждого приятна, она опасна. И она не поощряется обществом, по крайней мере на ранних этапах. С другой стороны, если люди и получают что-то крупное, какие-то результаты, доходы, если у них и происходит настоящее событие, если жизнь их не прожита зря, то это, как правило, предприниматели. Там действительно есть крупный риск, но это не риск отдельного события, это не риск перестрелки с бандитами, а риск выстраивания своей жизненной линии, потому что вы можете поставить на кон все и полностью проиграть. Всякие гусарские высказывания о тех, кто рискует и пьет шампанское, – отдаленное напоминание, намек на то, что такое предпринимательство.

Сегодня я хотел бы продолжить разбирать эту тему. Следующее понятие, которое необходимо для понимания предпринимательства, – это, как ни странно, понятие "гражданин". Вот Палмер – гражданин США. Но не только в том смысле, что у него имеется паспорт с изображением белоголового орлана, что он там родился и зарегистрирован, тем более, что института прописки у них нет. Он гражданин в другом, совершенно определенном отношении.

Что такое гражданин в конкретном, прагматическом смысле слова? Если бы я заговорил об этом в Советском Союзе, все бы сразу поняли, что я собираюсь агитировать за «гражданственную позицию», за «гражданскую сознательность» и прочую пропагандистскую туфту. Это не по моей части, подобного сорта словесные упражнения мне глубоко противны. Меня интересует гражданство в ином, совершенно четком, приземленном смысле. Как отличить гражданские действия от негражданских с документальной точностью? При этом ясно, что паспортные данные ничего не говорят. Например, по паспорту Рихард Зорге был гражданином Германии, Пеньковский – гражданином Советского Союза. При этом совершенно понятно, что в человеческом смысле они были гражданами совершенно других стран и выполняли соответствующую миссию. Вот Палмер – гражданин. И это играет фундаментальную роль в его судьбе и в развитии основной линии сюжета. Я утверждаю, что если бы он не был гражданином, то есть не поступал во вполне определенных ситуациях, исходя из неких ценностей, то он бы не построил свою схему, и не спасся, и не выиграл бы. Вообще, он остался бы в стороне от событий. Он бы ничего не заметил, был бы просто пешкой в чьих-то схемах.

В этом смысле часть тех людей, которые строили контрсхемы, с которыми он сражался, тоже были гражданами. Но далеко не все герои книги были гражданами. Вот, например, Бэркхардт, первое лицо банка ЮБТК, не был гражданином в этом вполне определенном смысле и несколько раз откровенно демонстрировал это в конфликтных ситуациях. Он вел себя как банкир, а не как гражданин. И во многом из-за этого он, как ни странно, проиграл.

Когда человек строит дом и потом тащит туда вещи и деньги, когда он там воспитывает детей, когда он участвует в своем семейном ужине, когда возделывает редиску, он ведет себя, видимо, как член семьи. Когда он выполняет указания начальства, по-видимому, он все же не ведет себя как гражданин, поскольку четко слушается начальства и делает всегда то, что ему говорят, – тут, собственно, вопрос о гражданственности переплывает к его начальнику. Если он играет в игру под названием "политика", борется за власть и поступает, исходя из строгих правил этой игры, он не гражданин, а политик. И когда человек занимается бизнесом и поступает, исходя исключительно из правил игры под названием "рынок", играет на деньги и при этом не отвлекается ни на какую блажь, он тоже не ведет себя как гражданин.

В принципе, гражданами, по-видимому, могут являться отдельные политики, некоторые бизнесмены, большинство граждан имеет либо может иметь семью. Но когда именно они

становятся гражданами? Ответ достаточно простой, если не слишком влезать в конкретику. Есть некоторая объемлющая материально-духовная ткань, к которой мы принадлежим, чьей жизнью живем, на языке которой говорим и которую для простоты можно назвать страной. И когда человек начинает действовать, исходя из собственного понимания того, что нужно сейчас стране, тогда то, что он делает, может совпадать, а может не совпадать с его семейным, политическим и коммерческим интересом. И вот если он время от времени (не обязательно всегда) поступает, исходя из понятых им самим интересов страны, и при этом поступает так, несмотря на то, что этот поступок вводит его в конфликт с тещей, заставляет послушаться начальника, несколько отклоняет от ясной линии бизнеса и заставляет поступаться интересом борьбы за власть, – вот в эти моменты человек и становится гражданином. Невозможно быть все время человеком, невозможно также быть все время гражданином. Это редкое, тяжелое, вредное для здоровья состояние.

"По делам их узнаете их". Только по деятельности гражданина и можно выделить среди прочих. В момент, когда человек вступает в противоречие с правилами социальных игр, исходя из интересов страны, вот тогда он гражданин.

В этом смысле, когда я говорю, что Палмер существенным образом гражданин, то имею в виду конкретную вещь: что в нем сидят некоторые установки, и эти установки время от времени входят в острый конфликт с его профессиональным интересом банкира. И в конце концов они его доводят до того, что он предпринимает исключительно серьезные шаги, которые, казалось бы, направлены совершенно против его профессионального интереса как банкира и против интересов того банка, в котором он работает. Но именно эти его акции и поступки втягивают его в новую схему, он оказывается существенным образом вовлечен в предпринимательство и на этом пути достигает крупных результатов.

Можно сделать даже рискованное утверждение и сказать, что между свойством человека «быть гражданином» и свойством «быть предпринимателем» имеется сильная связь. Я не хочу сейчас пытаться определить точнее, какая, но она есть, прямая и непосредственная.

Бэркхардт не является предпринимателем, он не гражданин, он банкир. А вот Джо Лумис, противник Палмера, один из руководителей корпорации Джет-Тех, тоже по-своему гражданин. Хотя граждане Палмер и Лумис выглядят весьма сомнительно и хотя Лесли Уоллер на жалеет красок, чтобы описать их цинизм, прагматизм, холодный расчет и прочее, иногда он даже переигрывает. И бедолагу Палмера он намеренно вгоняет в прокрустово ложе такого вот бессердечного героя. Там есть конфликт между логикой образа, живой и самостоятельной, и некой рациональной схемой, которую автор накладывает на свой роман.

Если попытаться дальше разбираться, кто такой гражданин и кто такой негражданин, мы обнаружим и другие парадоксальные обстоятельства. Возьмем тему гражданского общества. Считается, что важной частью гражданского общества являются так называемые правозащитники. Сейчас-то это слово, может быть, изрядно и подзабыто, а лет десять назад все это было на первых полосах. Правозащитники и вообще многие активные деятели гражданского общества – это люди, которые занимались борьбой с тоталитарным государством, они видели и видят свою миссию в борьбе за свободу слова, печати, шествий, собраний и прочего. Есть международные организации, среди которых Amnesty International, есть их ответвления в Москве. Они очень популярны, они умело зарабатывают гранты и не слезают со страниц прессы. Возникает вопрос: является ли гражданственностью эта правозащита, всегда ли является, и ежели да, то как в таком случае быть с государством. Поскольку все они борются с государством, то является ли добродетелью гражданина борьба с государством своей страны, поддержка государства или нечто третье.

Конфликт в прессе вокруг Гражданского Форума развивался, в основном, по следующей нехитрой линии. Вот есть правильное, замечательное гражданское общество, оно состоит в хроническом конфликте с государством. А есть манипуляторы и мозгокруты типа Павловского, есть мерзкие эксперты-соглашатели, которые отступили от национальной традиции русских интеллигентов хронически бороться против любого российского государства и вдруг пошли на соглашение с Кремлем.

На примере романа Лесли Уоллера очень интересно разобраться с вопросом об отношении граждан к собственному государству. По-видимому, раз и навсегда установленное отношение к государству не может быть критерием гражданственности. Сплошь и рядом бывает так, что страна развивается, а государство тормозит. И тогда гражданской добродетелью является не идти на

поводу у государства. А если так, то некоторые антигосударственно настроенные интеллигенты, в том числе правозащитники, если не всегда, то нередко, действительно, поступают как граждане.

Но, дорогие коллеги, я не случайно сказал, что вы сами решаете, в чем интерес государства, и никто за вас не решит. Различные понимания входят в противоречия. Случается, влиятельные группы граждан совершенно по-разному понимают, в чем состоят интересы страны, и не могут договориться. Тогда каждая из групп начинает воплощать в жизнь свой вариант интересов страны – и она, естественно, хочет видеть государство на своей стороне.

Если государство устойчиво выбирает одну из сторон, тогда другая группа активных граждан начинает сносить это государство, и дело может дойти до гражданской войны. Есть понятие "гражданская война", которое родилось не в России. Оно родилось в Древнем Риме. Две группы граждан насмерть бились друг с другом. Каждая из них искренне исходила из интересов страны, но в своем понимании. В чем интерес страны, ответить непросто. Никто на самом деле этого точно не знает.

Мне не хотелось бы, чтобы вам пришлось пережить гражданскую войну. Когда вы еще учились в школе, какое-то время всерьез дебатировался вопрос, быть или не быть гражданской войне в нашей стране. Это была проблематика начала и середины 90-х годов.

Предприниматель в этой борьбе может оказаться по ту или другую сторону баррикад. Важно то, что он не может оказаться в стороне от поля боя. Если человек игнорирует интерес страны и не пытается действовать, исходя из него, то вряд ли ему удастся вовлечь в свою предпринимательскую схему серьезный энергетический ресурс. Он может помухлевать по мелочам, но очень быстро останется на обочине.

Одно время выдвигалась такая идея (например, в проберезовской Интернет-газете Грани.Ру), что критерием гражданственности является независимость. Гражданское общество состоит из организаций, которые независимы, а критерием независимости является финансовая независимость. То есть если у вас есть финансовая независимость, то вы гражданская организация. На логичный вопрос "от кого независимость?" они отвечают, что прежде всего нужно быть независимым от государства.

А кто является финансово самым независимым от государства? Тот, чей финансовый источник (это естественное развитие логики Граней.Ру), находится вне границ и юрисдикции данного государства. То есть если вас спонсируют другие государства, если вы живете на их гранты, то тем самым вы финансово независимы от вашего государства, и поэтому вы часть гражданского сообщества. Эта логика сама себя успешно доводит до абсурда, поскольку ведет к выводу, что самыми независимыми гражданами были у нас в России, как я говорил, Пеньковский, а в Японии Зорге. Они оба имели источник финансирования, совершенно независимый от данного государства, находящийся за рубежом.

Поэтому, хотя финансовая независимость и не лишена приятности, но не может являться критерием гражданственности. Еще раз говорю, критерий только один: если в вашей практической деятельности присутствуют некоторые компоненты, напрямую связанные с вашим пониманием интересов страны. При этом в понимании интересов вы можете и ошибаться, быть гражданином – опасный, нестабильный бизнес. Вас могут посадить в тюрьму, могут лишить гражданства на том основании, что ваше понимание гражданственности в какой-то момент не совпадет с пониманием гражданина Путина или гражданина прокурора. Не случайно гражданственность так связана с предпринимательством. И то и другое одна и та же зона риска.

Коллеги, из тех, кто дочитал, могли бы вы привести мне пример, где Палмер ведет себя не как банкир, а как гражданин? Там их несколько, но есть один самый яркий.

**Реплика:** – Если я правильно понимаю, то на заседании Совета директоров обсуждается вопрос о займе Джет-Тех. Бэркхардт из соображений чистой прибыли отказывается от этого, Палмер же, наоборот, ратует за кредит.

Да, там просто шла длинная линия событий, частью которой был этот поступок Палмера, связанный с его пониманием проблем экономики США в целом, опасности неограниченного потребительского кредита, стратегической важности финансирования сферы высоких технологий. Конкретный поступок состоял в том, что Палмер явился на Совет директоров (куда его, кстати, не

приглашали), где обсуждался запрос компании Джет-Тех на фантастический заем для тех времен (да и этих тоже): полмиллиарда долларов на двадцать лет, по-моему, под пять с половиной процентов. И соглашаться на это было совершенно глупо с точки зрения банка, и Бэркхардт говорил: «Давайте мы распилим этот заем на сто кусочков и получим в 10 раз больше прибыли». Палмер предпринял энергичные усилия для того, чтобы это предложение не было отвергнуто. Он сказал: «Давайте мы разобьем сумму на несколько частей, давайте мы немножко изменим сроки, но давайте мы сделаем все, чтобы они получили эти деньги».

И более того, когда к концу романа Палмер становится первым лицом ЮБТК, первое, что он делает – возвращается к вопросу об этом кредите. И сама схема Джет-Тех, которая включает Палмера как нового альтернативного кандидата на должность руководителя ЮБТК, связана с тем, что они обратили внимание на него как на человека, который в состоянии понять, что нужно корпорации, в состоянии содержательно обсуждать условия этого кредита, и провести такую линию, чтобы они его получили, пусть не на заявленных, но на приемлемых условиях.

Основная коллизия романа, разрешая которую, Палмер виртуозно выходит из очень сложного положения и затем становится первым лицом крупнейшего банка, является даже не косвенным, а прямым следствием его гражданской позиции. Поэтому я прошу мой аргумент принять всерьез, отнестись к нему с должным вниманием.

Теперь пора переходить к анализу схем деятельности, в которые герой книги оказывается встроены другими игроками и которые он в ответ строит сам.

Роман начинается с того, что Бэркхардт с Палмером катаются на яхте, но как и все в нашей жизни, это катание на яхте не имеет никакого отношения ни к спорту, ни к отдыху. Оно является частью канонического процесса тестирования, где Бэркхардт рассматривает Палмера как кандидата на должность вице-президента. Палмер происходит из чикагских банкиров, он потомственный банкир в третьем поколении, он относительно молод, то есть для банкира такого ранга он сенсационно молод. Ему, как выясняется из романа, 44 года. Покатавшись, они далее в установленном порядке сидят на лужайке загородного дома и распивают спиртные напитки, это тоже не имеет никакого отношения к отдыху. Бэркхардт продолжает его тестировать, они оба понимают, что это смотрины.

И завершается это тем, что Бэркхардт предлагает своему младшему коллеге занять пост первого вице-президента.

После этого выясняется, что он пригласил его не просто занять пост в банке, а для выполнения вполне конкретной задачи и в связи с еще более конкретной причиной. Если бы не эта задача и не эта причина, он вряд ли стал бы делать это, он вообще не склонен передавать управление молодежи, не склонен к тому, чтобы передавать полномочия, прекрасно себя чувствует, не имеет планов уходить на пенсию. Но развивается яростная борьба сберегательных и коммерческих банков, она уже дошла до пика и, видимо, Бэркхардт решил, что он как первое лицо крупнейшего банка США с честью возглавит борьбу всех коммерческих банков. Правда, узнать их собственное мнение на сей счет он не потрудился.

Борьба эта идет за большие наличные деньги. Она разворачивается вокруг некоторых поправок в законодательстве, связанных с регулированием сети филиалов сбербанков. Чуть позже выясняется, что Бэркхардт почему-то убежден: в этой борьбе ключевую роль должен сыграть наемный политтехнолог Мак Бернс, которого он нанял лично, по собственной инициативе, но с которым он не в состоянии контактировать по личным причинам. Бернс из другого круга, этот человек ему глубоко противен, он ненавидит его, он вообще «не переносит этих самых греков или ливанцев». Короче, Бэркхардт поручает все общение с Бернсом своему вице-президенту.

Бэркхардт считает, что нанял Бернса по собственной инициативе, потому что до него дошли слухи, что Бернса собираются нанять сберегательные банки. Тогда Бэркхардт поспешил перехватить Мака Бернса. Он не понимает, что включен в дешевую, простенькую схему, в которую его, скорее всего, впутал сам Бернс. Он просто каждую из сторон проинформировал о том, что его будет нанимать противоположная, тем самым поднял свою цену, а потом заключил контракт с обеими.

Итак, все начинается с того, что фигуры расставлены, разворачивается борьба за «билль об отделениях сбербанков». Палмер как молодой, энергичный кадр получает поручение. Ему ставят

задачу заниматься этим в контакте с большим специалистом в подобного рода кампаниях Маком Бернсом.

После выясняется, что в государстве имеется политический институт с нарицательным именем «Олбани», это место, где расположено законодательное собрание штата. И очень большую роль в этом собрании играет Большой Вик или Вик Калхэйн, близкий друг Мака Бернса. Но поскольку в законодательном собрании как раз в это время готовится к рассмотрению одна из ключевых поправок в закон о сберегательных банках, борьба разворачивается на этой площадке (как считает Бэркхардт), и поэтому нужно лоббировать, нужно добиваться правильного голосования, нужно, по-видимому, проводить PR-кампанию и так далее. Задача поставлена, и Палмер принимается старательно ее выполнять.

По ходу дела он сталкивается с двумя странными обстоятельствами. На одном из приемов, куда он попадает достаточно случайно, он встречается с неким Арчи Никосом, инвестиционным банкиром, который оказывается одним из тех, кто проталкивает тот самый фантастический кредит для корпорации Джет-Тех. В этой ситуации Палмер задумывается над совершенно непонятной двойственностью в поведении одной из ключевых фигур. С одной стороны, Джо Лумис – это первая фамилия, которую он услышал от Бэркхардта. Это старый его друг, который является одним из старейших членов правления ЮБТК, но одновременно он является членом правления сберегательного банка Меррей Хилл. Лумис по личному телефону, на правах старого друга звонит Бэркхардту и просит его не выступать против поправки, в которой заинтересованы сберегательные банки. Бэркхардт воспринимает это как попытку надавить на него с использованием старой личной дружбы. Он приходит в ярость и поручает разобраться с Лумисом тому же самому Палмеру. Сам не может, но перекладывает на другого. И тут выясняется, что Лумис – это корпорация Джет-Тех, этот огромный куст компаний, запутанная сеть реальных и фиктивных юридических лиц, этот главный заемщик ЮБТК, с которым Палмер разбирается уже некоторое время. Компания Джет-Тех выполняет правительственные заказы, разрабатывает и производит ракетносители, топливо, электронику, атомную технику и так далее.

И тогда получается какой-то парадокс: Лумис представляет руководство компании Джет-Тех, она является крупнейшим клиентом банка ЮБТК, в них уже вложено 800 миллионов долларов, они просят еще пятьсот. Этот человек должен быть лоялен к тому банку, от которого зависит судьба компании, реализация проектов, важных для всей страны. Однако с другой стороны этот же человек входит в правление сберегательного банка Меррей Хилл и выступает одним из организаторов борьбы, которую Бэркхардт считает направленной лично против него и его банка. Палмер не может понять, как один и тот же человек может вступать в совершенное противоречие с собой.

Второе обстоятельство, на которое он наталкивается. Он обнаруживает непонятную, нетипичную динамику акций ЮБТК на фондовом рынке. (При этом проявляется его въедливость, дотошность, цепкое внимание к деталям, которые, по-видимому, относятся к числу ключевых черт этого человека.) Он обращается за консультациями к уполномоченному вице-президенту банка, который занимается контролем состояния акций банка. Получает успокаивающие ответы, не останавливается на этом, продолжает раскопки, и у него возникает подозрение, что какая-то внешняя группа пытается перехватить контроль над банком. Попытка выяснить, кто скупает акции, не приводит ни к чему, он понимает, что работают профессионалы. Но все это выглядит странно, потому что банк огромен, а деятельность происходит слишком медленно, ни один из крупных пакетов не поступил еще в продажу. Так что, в принципе, непонятно, кому и зачем нужна эта медленная, ползучая, тихая скупка.

Никакой связи между этими двумя явлениями не просматривается.

Итак, Палмер занимается всей этой странной компанией по борьбе со сберегательными банками, он разъезжает по периферии штата, выступает с лекциями, а специалист по PR Бернс устраивает ему выступления, на которых Палмер рассказывает, что сберегательные банки – социалистические по природе, это многоголовая гидра, у них нет реальных владельцев, они не имеют права вкладывать деньги в индустрию, и так далее. И параллельно, выступая глашатаем этой незатейливой идеологии, Палмер боковым зрением фиксирует те два странных обстоятельства, о которых я говорил.

Палмер быстро развивается, приобретает ценного помощника и друга в лице мисс Клэри, которая, благодаря своему огромному опыту работы с прессой, вводит его в неформальные контакты с рядом журналистов. Палмер также участвует в политпьянках у Мака Бернса, сходится там с крупным местным политиком Виком Калхэйном и забирается по каналам этих двух людей глубоко в медийный и политический миры Нью-Йорка, что само по себе уникально для банкира.

В конце концов, он получает доступ к каналу закрытой информации и точно устанавливает, что за попыткой перехвата контроля над банком стоит корпорация Джет-Тех, что Мак Бернс является двойным агентом, что и для самого Палмера в схеме предусмотрена роль.

Смысл этой схемы примерно таков. Корпорации Джет-Тех действительно по ряду причин нужен крупный долгосрочный кредит, потому что у нее возникли большие финансовые проблемы и потому что инновационный бизнес в области high-tech вообще требует крупных капиталовложений на длительный период. Получить такой кредит где-либо, кроме крупнейшего коммерческого банка, нереально. Банк на это не идет. Тогда предпринимается попытка захватить контроль над банком, чтобы его новое подконтрольное руководство выдало кредит. Каким же образом?

Перехватить контроль над очень крупным банком путем скупки его акций фактически невозможно. Схема Лумиса состоит в следующем: нужно дискредитировать Бэркхардта, то есть показать, что он кретиническим образом втянулся в достаточно бессмысленную борьбу со сбербанками, и ведет себя совершенно неадекватно. В конечном итоге он должен в ней с треском проиграть. Одновременно, чтобы он не заметил странной динамики курса своих акций, его отвлекает и дезинформирует один из вице-президентов банка, которого специально для этого перекупили. Нужно показать, что руководитель банка не заметил попытки корпоративного захвата, что он никудышный профессионал. Нужно провести внеочередной совет директоров. И действительно, группа акционеров, контролируемых Джет-Тех, внезапно вносит предложение о созыве внеочередного заседания совета директоров, и о расширении совета директоров с семи до семнадцати человек – более, чем в два раза.

Планируется запустить процесс дискредитации Бэркхардта и процесс по перехвату контроля параллельно. На этом собрании, в ситуации, когда уже всюду идет операция по перехвату контроля над банком, на фоне дискредитации первого лица как профессионала, на фоне слухов о том, что в банке не порядок, предполагается провести в правление лояльных представителей, за которыми стоит корпорация Джет-Тех, и спихнуть Бэркхардта. А поскольку приличия и политкорректность играют в американском обществе важную роль, и кого попало нельзя ставить на высокую должность, эта миссия возлагается естественным образом на перспективного первого вице-президента, то есть на Палмера. Но для этого он должен быть: а) абсолютно управляем, то есть его надо посадить на крючок; и б) лоялен к идее займа. Тогда пройдет тихий, чудесный, политкорректный совет директоров, руководство преемственно и демократично сменится, а Джет-Тех получит свой суперкредит.

Неожиданно для Лумиса-Бернса выясняется, что Палмер раскрыл их схему, и притом не желает быть пешкой в чужих руках. Его интуиция, блестящая способность добывать информацию, его чутье на конкретные детали не входили в расчеты исполнителей. Тогда с ним поступают нелюбезным образом, грубо хватают за плечо... Палмер оказывается перед лицом шантажа, его ставят перед выбором: либо дискредитация, конец карьеры, разрыв семьи, уход из банка – либо лояльное поведение по отношению к Джет-Тех и роль марионеточного первого лица в банке, превращенном в ответвление компании Джет-Тех.

Да простят мне Уоллер и верные читатели романа, я вопиющим образом огрубляю его богатую ткань.

Вот в этой точке герою остается либо умереть, либо построить предпринимательскую схему – что с ним и происходит.

Существенным образом эта схема опирается на то, что Палмер разбирается в физике. Он оказывается одним из немногих молодых банкиров, кто в состоянии понять суть технических новинок, которые были представлены компанией Джет-Тех на совете директоров, и о которых потом в неформальной беседе рассказывает его старый знакомый Гаусс, один из ведущих конструкторов компании. У него достаточно знаний, чтобы понять, какая из технологических новинок может дать бизнес-результат. И когда Гаусс ему рассказывает о перспективных опытах по

разработке антигравитационной технологии, он, конечно, не хватается за нее, понимая, что до практического выхода еще далеко, но оставляет в памяти закладку.

Отдельная тема для разговора – инвестиционные банки и инвестиционный бизнес. Даже Палмер, упоминая о банке Арчи Никоса, говорит, что это фантастически сложный инвестиционный банк. Он занимается тем, что выстраивает пулы из банков с целью организации крупномасштабных инвестиций в высокотехнологичные производства.

Если вы этого еще не проходили, поясню, чем инвестиционный банк отличается от обычного. Совершенно не случайно инвестиционные банки появились в период Депрессии. Классический банкир, каким его изображают на карикатурах – толстяк в котелке, с сигарой, восседающий за окошечком кассы на мешке, на котором нарисована единица и много-много нулей. С другой стороны окошечка подходят клиенты, желающие получить кредит. Тогда банкир просит предоставить справку с места работы, сведения о собственности и о доходах, письма поручителей и другие документы, на основании которых решает, кому дать кредит, под какой процент и на какой срок.

Во время Великого экономического кризиса очередь клиентов у окошечка исчезла на несколько лет, множество банков разорилось. Наиболее продвинутые банкиры слезли с мешка, вышли на улицу и стали искать, кому бы дать кредит. Найти никого не удавалось. И в ситуации полной безысходности некоторые из них докатились до того, что согласились вкладывать деньги не в бизнесы, а в инвестиционные проекты, то есть в предпринимательские схемы. Практически инвестиционные банки – это уже не бизнес-единицы, а простейшие субъекты социальной инженерии.

Палмер по своему происхождению не был инвестиционным банкиром. Но естественно, в 60-е годы граница между инвестиционными и коммерческими банками была уже размыта.

### *Разговор третий*

6 декабря 2001 г.

Для начала приведу полученные от вас правильные ответы на вопросы, заданные в прошлый раз.

Во-первых, я попросил определить год, в котором происходит действие романа. Естественно, однозначной датировки там нет, потому что Уоллер многое перепутал. Но есть два ориентира, которые указывают на 1960-й год. Один из них – упоминание о том, что за два года до Великой Депрессии, то есть в 1927-м, Палмеру было 11 лет, при этом в другом месте говорится, что на момент действия ему 44 года. Отсюда получаем 1960-й год. Второй ссылкой является упоминание о 15-й годовщине Пенемюнде, хотя странно и глупо, что Уоллер, который, кстати, сам был разведчиком, отнес ее к концу августа 1945-го (ведь действие романа начинается в августе), а не к маю, как это было на самом деле.

Второй вопрос был сформулирован следующим образом: один из главных героев романа имел вполне реального двойника, который не в книге, а в жизни занимался тем же самым, и у него было подлинное имя. Этот главный герой – Мак Бернс, а его двойник, дважды встречающийся в романе, – *Сид Бэрн*. Он признанный корифей PR, который жил в те времена в Нью-Йорке, о нем, в частности, можно прочесть в предисловии Зорина к нескольким изданиям романа. В одном месте романа упоминается, что сбербанка наняли его в противовес Маку Бернсу. Второе упоминание относится к вечеринке, на которой Вирджиния подводит Сиду Бэрна к Палмеру и знакомит их.

Третий вопрос касается сходств и различий в биографии главного героя, Палмера, а также других персонажей романа, и автора книги – Лесли Уоллера. Оба они родились в Чикаго (только Уоллер на семь лет позже), служили в армейской разведке во время Второй мировой войны. Как и Бернс, Уоллер занимался PR. Как Вирджиния Клэри, работал журналистом. А, судя по детальности и правдоподобию в описании событий романа, автор сам участвовал в похожей реальной истории, черты которой он и перенес в роман.

Четвертый вопрос – это суть конфликта между сберегательными и коммерческими банками. Сберегательные банки имели возможность работать с мелкими вкладами и привлекали больше средств населения благодаря чисто символическому превышению своей ставки по вкладам над ставкой коммерческих банков. Разница составляла всего 0,5%. При этом сберегательные банки имели ряд ограничений в своей деятельности, в частности, в вопросе инвестирования в промышленность. Борьба шла за наличные деньги мелких вкладчиков, а в данном случае, вокруг того, будет ли сберегательным банкам предоставлено расширенное или неограниченное право открывать филиалы в пригородах. Дело в том, что тогда в послевоенной Америке, как у нас в настоящее время, состоятельные горожане начали переселяться в пригородные коттеджи, осознав, что жить в городе тяжело, опасно, вредно для здоровья и очень дорого. Таким образом, банки хотели последовать за вкладчиками, но закон запрещал сберегательным банкам открывать отделения вне своего округа. Они добивались поправки к этому закону.

Пятый вопрос. В романе события развиваются вокруг сберегательных и коммерческих банков, и упоминается только один инвестиционный – «Лионель Никос и сыновья», он играет важную роль в романе.

Как вы помните, было задано еще два дополнительных вопроса.

Первый из них очень простой. В романе упомянуто несколько имен немецких ученых-ракетчиков, захваченных в Пенемюнде, часть из них вымышленные, часть – настоящие. Естественно, в полученных ответах в первую очередь называется Вернер фон Браун, американский Королев, который сыграл ведущую роль в американском космическом прорыве. Гаусс и еще один, упомянутый в романе, – вымышленные персонажи.

И, наконец, последний вопрос, который я задал в прошлый раз. Когда Палмер осуществляет свою схему по обрушению акций Джет-Тех, в частности, обзванивает знакомых маклеров, банкиров, предпринимателей, он думает о том, что ему грозят серьезные неприятности, если его деятельность будет раскрыта. За что же ему грозили неприятности, что он нарушал? Ответ в том, что деятельность Палмера относится к так называемому инсайдер-трейдингу, о чем в американском праве есть отдельные статьи с 1934 года, кстати, подразумевающие довольно суровые наказания.

Теперь вопросы к следующему разу, после чего мы перейдем к подробному рассмотрению схемы, которую осуществил Палмер. На ее примере мы будем разбирать, кто такой предприниматель, в чем опасность и польза его деятельности, и какие качества ему нужны.

Вопрос первый: в чем суть схемы, которую корпорация Джет-Тех применяла против Бэркхардта и ЮБТК? Там, как всегда, есть банальный слой событий и лежащие под ним некоторые тонкости. Меня интересуют именно тонкости.

Второй вопрос: когда и на основании чего Палмер разгадал суть схемы Джет-Тех? Причем я прошу полностью восстановить последовательность событий, до мельчайших деталей, которые, так или иначе, привели к тому, что Палмер разгадал всю схему. Эти детали здесь очень важны. Также меня интересуют те свойства, качества Палмера, без которых он не смог бы это сделать.

Вопрос третий. Известно, что Мак Бернс представлял себя как выпускника Гарварда. Соответствовало ли это действительности? Какое образование получил Мак Бернс?

Далее, в романе есть место, где говорится, дословно, о «гражданской коррупции». Причем в позитивном смысле. И приводится пример ее большей эффективности по отношению к государственной политике. Меня интересует, где и на примере чего было показано, что это действительно так, то есть «гражданская коррупция» являлась более эффективным инструментом по сравнению с государственной политикой.

Наконец, пятый вопрос. У Вика Калхэйна в Нью-Йорке было три офиса, предназначенных для разных типов деятельности. Укажите три социальных роли и три соответствующих типа деятельности, которыми он там занимался. Это первая часть вопроса. Вторая – в чем связь (если она есть) между этими сферами деятельности?

Последние два из названных вопросов – это подготовка к разбору темы соотношения политики, «гражданской коррупции» и PR. Вопрос этот у нас плохо исследован, но очень важен для любого предпринимателя. Независимо от того, как он сам относится к этому, его успех или

неуспех критически зависит от понимания этого вопроса. Причем сюда примыкает и вопрос об образовании Мака Бернса.

Теперь двинемся дальше от той точки, где мы, предположим, поняли, в чем суть схемы, которую применяет Джет-Тех, группа Лумиса, Бернса и Арчи Никоса против Бэркхардта. Предположим, Палмер разгадал эту схему. Каким образом – разберемся в следующий раз. Мы, конечно, забегаем вперед. Но это объясняется тем, что, не зная и не понимая конец романа, совершенно невозможно понять даже его первых страниц.

Сейчас перед нами Палмер, который уже разгадал схему. Казалось бы, если человек разгадал схему, то он должен начать действовать. Перед ним несколько путей. Часть из них он обсуждает в беседе со своей супругой Эдис.

Путь первый. Палмер знает, что в ближайшее время произойдет скачок акций ЮБТК, т.к. они подвергаются скупке в процессе корпоративного захвата. Поскольку он обладает достаточно большим количеством акций, то вполне может поспекулировать на акциях ЮБТК. Он может приобрести крупный пакет, пользуясь положением первого вице-президента банка, и все будут только приветствовать это. К тому же, зная людей, у которых есть крупные пакеты, он может заняться «инсайдер-трейдингом» и крупно на этом заработать.

Во-вторых, он так же может поспекулировать на акциях Джет-Тех, которые в результате ее победы должны крупно подорожать.

Путь третий вытекает из того, что в результате осуществления схемы Палмер должен стать первым лицом ЮБТК, вместо Бэркхардта. Ничто не мешает ему, когда он разгадал схему, просто «расслабиться и получить удовольствие», т.е. вести себя лояльно и автоматически стать первым лицом крупнейшего банка. Ведь от него, собственно, не ждут никаких унижительных действий. Правда, он будет подконтрольным лицом, но кто сказал, что Бэркхардт никому не подконтролен? Палмер отвергает все эти варианты. Отсюда у меня к вам еще вопрос.

Почему Палмер, находясь на развилке из четырех путей, избрал именно четвертый, который мы с вами сейчас обсудим, а не один из трех, перечисленных выше? Каковы были его мотивы?

Находясь в позиции человека, разгадавшего схему, вы, безусловно, приобретаете огромные преимущества. Поскольку вы знаете будущее, вам заранее известен результат корпоративной схватки двух гигантов, вы можете избрать несколько путей и получить колоссальную прибыль на каждом из них. Но Палмер избрал четвертый, самый сложный. Он подвергся почти смертельному риску, но сломал схему Джет-Тех. Сыграл и выиграл на стороне ЮБТК в почти безнадежной ситуации.

Но тогда возникает еще один вопрос. Почему Палмер, даже выбрав этот путь, не начинает действовать немедленно? Он приступает к действиям только в самый критический момент, когда ситуация резко обостряется. Почему он медлит, тянет резину?

При этом заранее хочу вас предостеречь от неверного ответа, что время у Палмера уходит на разработку схемы. Идея схемы деятельности рождается вне времени, «моментальным инсайтом». Разбирая роман, мы это увидим.

А теперь перейдем собственно к четвертому пути, который выбрал Палмер. Голая суть его гениальной контрсхемы состоит в следующем.

Корпорация Джет-Тех занимается разработкой высоких технологий, большая часть которых связана с космосом, где корпорация выполняет государственные заказы, в основном, оборонные, а также связанные с «лунной гонкой». Разработка космических технологий обходится очень дорого, требует масштабной кооперации и гигантских кредитов. Для их получения приходится формировать банковские пулы и строить инвестиционные схемы. Именно этим занимается Никос. У Джет-Тех имеются особенно серьезные проблемы с инвестициями. В частности, источником проблем является буксующая на месте программа разработки ракеты «Уотан» (которая, в свою очередь, буксует во многом из-за недофинансирования). Корпорация обращается в ЮБТК за кредитом беспрецедентного масштаба, не получает его и после этого реализует схему захвата банка.

Контрсхема, которую применил Палмер, состоит в следующем. Используя рискованные инсайдерские методы, он добивается кратковременного, но заметного снижения курса акций

Джет-Тех. Одновременно он устраивает политический скандал вокруг нее, чем убивает сразу трех зайцев: закрепляет тенденцию к падению акций, лишает корпорацию возможности продолжать схватку на фондовом рынке и отвлекает внимание от своих действий. Все это он осуществляет накануне решающего собрания акционеров ЮБТК, на котором должен осуществиться переход власти.

В чем суть скандала? Палмер знает, что одной из ключевых фигур в научных разработках Джет-Тех, руководителем программы «Уотан» является его старый знакомый Гаусс. Гаусс честолюбив, он обладает несколькими ноу-хау и крайне недоволен недофинансированием своих работ. Палмер организует переход Гаусса в другую корпорацию, которой руководит его друг, генерал Хейген, и устраивает скандал вокруг этого перехода путем подключения к делу сенатской комиссии, контролирующей оборонные программы. Одна из задач этой комиссии – контролировать перемещения ученых и конструкторов уровня Гаусса так, чтобы не пострадали военные заказы и программы, не было утечек информации и т.п. Косвенным, но важнейшим результатом скандала благодаря использованию прессы становится привлечение внимания к неудачам Джет-Тех в реализации важнейшей программы «Уотан» и возникшим у нее серьезным финансовым проблемам. В результате руководству Джет-Тех становится не до ЮБТК, она связана по рукам и ногам сенатским расследованием и претензиями своих озабоченных акционеров. Что и требовалось доказать.

А теперь самое время разобраться с осуществлением схемы. Я хочу развинтить ее на части и понять, какие свойства личности, знания, профессиональные навыки Палмера потребовались для того, чтобы схема была реализована. То есть выявить те составляющие, без которых схема не могла быть осуществлена.

Итак, Палмер отрезает себе пути к отступлению, вступив в открытый конфликт с Бернсом и сломав ему челюсть. Горячий ливанский парень после этого готов уничтожить Палмера если не физически, то в плане карьеры и репутации точно. Это происходит в пятницу вечером, а в понедельник с утра его репутацию, независимо от исхода схватки ЮБТК и Джет-Тех, ждет крах. Пора уходить на пенсию. И в этот момент Палмер разрабатывает и реализует свою схему, благодаря которой не просто останавливает Бернса, но берет его под контроль. Во-вторых, он ломает схему Джет-Тех. Наконец, в-третьих, собрание акционеров банка делает его первым лицом. Только теперь, в отличие от сценария захвата ЮБТК корпорацией Джет-Тех – неподконтрольным Лумису. То есть он собирает преимущества всех возможных вариантов развития событий.

План действий он разрабатывает буквально за несколько ночных часов и реализует менее, чем за трое суток (начинает в ночь с пятницы на субботу и завершает после обеда в понедельник). Я насчитал в действиях Палмера 22 основных шага. Каждый из них заслуживает отдельного разбирательства, хотя, конечно, за оставшиеся четверть часа сложно будет это сделать. Представьте себя на месте Палмера. Итак, начнем.

**Шаг первый.** Как можно раньше утром в субботу Палмер звонит Гауссу и туманными намеками сообщает о возможности перехода в другую корпорацию, где он будет иметь куда более выгодные условия для реализации своих проектов. В данном случае Палмеру пригодилось то, что он служил в разведке, знал Гаусса, знал о секретных разработках, которые ведет корпорация Джет-Тех, знал, что у Гаусса есть идеи, которые он не может реализовать из-за того, что Джет-Тех не обеспечивает ему достаточное финансирование, знал, что телефон Гаусса наверняка прослушивается и поэтому разговор нужно вести крайне осторожно... Палмер уверенно огибает все подводные камни, разговор удастся, и Гаусс дает понять, что с радостью согласится на подобное предложение.

**Шаг второй** – звонок генералу Хейгену. Для этого надо было знать, где найти генерала в субботу, знать, что генерал служил в разведке, что у него крупная оборонная фирма, знать, что фирма нуждается в новом научного руководителе, иметь представление о конкретной сфере разработок фирмы Хейгена. Кстати, Палмер не виделся с генералом уже несколько лет, и все эти сведения были получены им благодаря внимательному изучению материалов прессы. Палмер также должен был обладать рядом психологических способностей, чтобы правильно построить и провести разговор с профессиональным разведчиком. В результате Палмер, не называя имен, говорит Хейгену о возможности перехода Гаусса в его фирму на конкретных условиях, на которые генерал соглашается.

**Шаг третий** – звонок Тиму Карви (дальному родственнику, мужу тетки жены Палмера, по-русски это называется «седьмая вода на киселе»). Палмер знал, что Карви – важный деятель сенатской комиссии, связанной с оборонными разработками. Это был очень тонкий ход. Смысл звонка – активизировать Карви, подготовить к дальнейшим событиям, а заодно убедиться, что он действительно имеет прямое отношение к сенатской комиссии и что именно в его полномочия входит контроль над переходами руководителей работ оборонного значения, в том числе и запрет на такие переходы. Палмер выясняет, что ему нужно, доводит «клиента» до нужного состояния и завершает разговор. Звонок объясняется тем, что Палмеру необходимо было вмешательство правительства, без которого схема существенно осложнялась. Палмер выяснил, что вмешательство правительства возможно.

Итак, Палмер «прозвонил» основные узлы структуры возможностей.

**Шаг четвертый** – второй звонок Гауссу. Палмер сообщает конкретные условия перехода. Не упоминая ни фамилий, ни фирмы – телефон ведь может прослушиваться – он делает так, что Гаусс сам догадывается. После этого Палмер приглашает его в самое раннее время (утро понедельника) на ленч в клуб, где это явно будет замечено собирающимися там банкирами, журналистами и другими людьми, чьей реакции требует схема.

**Шаг пятый** – второй звонок генералу Хейгену, которого он приглашает на тот же ленч. Генерал догадывается, что должен сыграть определенную роль, и соглашается.

Теперь спроектированная акция привязана к определенной точке пространства и времени.

**Шаг шестой.** Палмеру надо заказать место в клубе, где состоится ленч. Проблема в том, что он не является членом этого клуба, да и «светиться» ему раньше времени нельзя. Палмер поручает своей жене позвонить в клуб от имени генерала Хейгена, который является членом клуба, и заказать столик. Таким образом, Палмер не только организует ленч, но и делает так, что никто не узнает о том, что именно он был его инициатором.

**Шаг седьмой** открывает вторую часть плана. Палмер начинает систематический обзвон (более 30 звонков) маклеров, банкиров, бизнесменов, бывших партнеров его отца в разных городах. Причем, смещаясь по часовым поясам, он точно выбирает время звонка – момент ужина в субботу, когда человек еще хорошо соображает, то есть не ложится спать и не «расслабляется» спиртным, но не готов выяснять подробности и вести деловые разговоры. Смысл разговора везде один – Палмер, так или иначе, побуждает человека начать избавляться от акций Джет-Тех, таким образом, провоцируя их обвал.

**Шаг восьмой.** Второй звонок Тиму Карви. Этот разговор – особый случай и предмет рассмотрения, в том числе и для психологов, целый роман в романе, хотя и занимает всего полторы странички. Для этого Палмеру требуется знание того, как работает госаппарат, знание психологии чиновника и ряд других вещей. Цель разговора – подготовить Карви к тому, чтобы в нужный момент он «активизировался» и, получив информацию, немедленно наложил запрет на переход Гаусса и открыл расследование по этому поводу.

**Шаг девятый** – контрольный звонок Бернсу. Этот звонок делается в воскресенье вечером. Пока Палмер не может сказать ничего такого, чтобы Бернс отказался от своего плана разнести в клочья его репутацию, но, тем не менее, он должен заставить Бернса задуматься и отложить это хотя бы до второй половины дня понедельника. Происходит сложный разговор, в ходе которого Палмер произносит ключевую фразу: «Позвони Лумису около трех часов дня, поймешь новые правила игры. Когда поймешь, буду рад с тобой сотрудничать». И намекает ему на некое ключевое время – 15.30 (на самом деле, это время закрытия биржи). Важно, чтобы до этих пор Бернс ничего не предпринимал, думая, что «разнести Палмера в клочки» он всегда успеет. А к тому моменту он должен увидеть, что с акциями Джет-Тех творится неладное, и задуматься.

**Шаг десятый.** В ночь с воскресенья на понедельник Палмер начинает обзванивать нью-йоркских банкиров. Этот момент один из самых сложных по нескольким причинам: во-первых, он сам в Нью-Йорке недавно, во-вторых, телефоны в этом городе прослушиваются особенно часто, да и по другим причинам тоже. Поэтому он откладывает обзвон Нью-Йорка на последний момент.

**Шаг одиннадцатый** – первое действие в «реальном пространстве». Палмер лично встречает Гаусса на вертолетной станции и доставляет его в клуб, где проходит показательный PR-ленч. Все видят Гаусса и Хейгена вместе, в том числе и ряд банкиров, а также журналист Джордж Моллетт.

**Шаг двенадцатый**, – очень важный. Из обрушившегося шквала звонков Палмер вылавливает только один – журналиста Моллетта из газеты «Стар». Суть разговора в том, что Моллетт должен искать не Гаусса и не Хейгена – это бесполезно, а некоего Тима Карви, к которому он должен начать приставать с различными вопросами, основная цель которых – дать Карви понять, что в сфере его ответственности происходит нечто важное и побудить его к активным действиям. Моллетт понимает, что должен сделать это в обмен на некие будущие услуги со стороны Палмера, и срочно приступает к делу. «Процесс пошел», – как говаривал Михаил Сергеевич Горбачев...

**Тринадцатый шаг.** Середина дня понедельника. Акции Джет-Тех начинают падать. Бернс звонит Палмеру, желая выяснить, в чем дело. Осторожненько выясняет и дозированно демонстрирует некую долю показного дружелюбия. Палмер не дает никакой конкретной информации – слишком рано – а говорит, что, мол, то ли еще будет. Это тоже очень тонкий разговор, и без этого разговора задержать действия Бернса было бы невозможно. Информацию давать еще нельзя – рано, схема Палмера может быть раскрыта и подорвана политтехнологическими средствами. Потому что Бернс обладает гораздо более мощным информационным ресурсом. Ресурс Палмера в работе с прессой мизерный – это буквально два-три журналиста, с которыми он успел познакомиться.

**Четырнадцатый шаг.** Телефонный разговор с Моллеттом номер два. Журналист доложил Палмеру, что звонил Тиму Карви, тот ничего не сказал, однако чрезвычайно возбудился. Моллетт чувствует, что «сработал», сделал то, чего от него хотели, и теперь надеется получить интересующую его информацию. В ответ на это Палмер дает понять, что еще рано, и диктует лишь официальную версию событий. В ней упоминается и про ракеты, которые взрываются, и про Гаусса, которому платят мало денег, – в общем, про все, кроме ЮБТК, сберегательных банков и самого Палмера. Палмер призывает Моллетта, понимающего, что ему предлагают «джинсу», опубликовать эту версию. Сейчас у меня нет возможности остановиться на важном вопросе, за счет чего Палмер посадил на крючок Моллетта, и почему последний так усердно отрабатывает эту версию, вместо того, чтобы выразить несогласие. Видимо, на то есть веские причины.

**Пятнадцатый шаг.** Ключевой разговор с Бернсом. Бернс узнал о переходе Гаусса и понял всю схему, но еще не уверен в деталях. Теперь он пытается прощупать ее, понять, на каких слабых местах можно сыграть, как построить контрсхему. Демонстрируя уже открытое дружелюбие, он задает несколько вопросов, показывая, что схема Палмера уязвима. Палмер спокойно отражает все нападки, демонстрируя, что все просчитано, после чего Бернс открыто сдается и приглашает Палмера на обед с целью окончательного примирения. В целом, этот разговор, наверное, заслуживает отдельной лекции. Читая его, можно просто наслаждаться происходящей игрой. Как в шахматах – Бернс говорит: «Я пойду – так», – на что Палмер отвечает: «А я – вот так, и ты снова проиграл». Это борьба выиграна Палмером за счет более высокого уровня рефлексии.

**Шаг шестнадцатый** – весьма личный разговор с Вирджинией Клэри, где Палмер, выступая в нескольких ролях, попутно успевает понять, что она уже знает текст статьи, заказанной им Моллетту, и проверяет, все ли так в этой статье. Разговоры о «цинизме» Палмера лучше пока оставить в стороне, я обращаю внимание на рациональную суть его действий в этот период времени.

**Шаг семнадцатый** – встреча с Бернсом. Бернс пытается устроить «праздник любви», однако Палмер показывает, что знает все его мотивы, просчитал ходы и единственным вариантом для Бернса считает работу под своим контролем. Таким образом, попытки Бернса организовать партнерские отношения рухнули – теперь он подчиненный. Происходит однозначная фиксация соподчинения ролей.

**Шаг восемнадцатый.** Осуществляя свою схему, Палмер не забывает и о том, что параллельно идет битва со сберегательными банками. По ряду причин ему необходимо, чтобы она все равно была выиграна, и теперь Бернс под его контролем разрабатывает схему снятия с голосования поправки к закону, нужной сберегательным банкам. Бернс создает липовый комитет граждан «по борьбе с ползучим социализмом», печатает воззвание этого комитета. Это классическая «грязная технология». Теперь любой человек, так или иначе выступающий в поддержку поправки, рискует быть обвиненным в симпатиях к «ползучему социализму». В результате лучшее, что могут сделать законодатели – просто не ставить поправку на голосование,

чтобы вообще нельзя было поднять вопрос о том, кто «за», а кто «против». Это самый выгодный для них шаг.

**Шаг девятнадцатый.** Драматический разговор с Бэркхардтом, который тоже является жертвой осуществляемой схемы. Палмеру надо его окончательно обезвредить, предотвратить попытки Бэркхардта сделать какие-либо бессмысленные шаги. В результате его воля должна быть парализована, т.к. все его действия только вредят ситуации.

**Двадцатый шаг** – реализация схемы Бернса против сберегательных банков. Палмер убеждается, что манифест комитета граждан по борьбе с «ползучим социализмом» будет опубликован, что его зиц-председатель надежно укрыт от журналистских и иных расследований и, следовательно, механизм запущен.

**Двадцать первый шаг.** Перед самым собранием акционеров Бэркхардт пытается выйти на контакт с Палмером, чтобы поискать шанс удержаться на своем месте или оговорить себе выгодные условия ухода. Палмеру удается мастерски уклониться от этой встречи. Сейчас ему необходимо максимально дистанцироваться от проигравшего накануне решающего заседания совета директоров, показать себя независимой фигурой.

И, наконец, **шаг двадцать второй** – заключительный. Едва ли не критический элемент всей схемы, поскольку происходит прямое взаимодействие с главным игроком противостоящей команды. К этому моменту операция Джет-Тех по перехвату контроля над ЮБТК остановлена. Однако прежний сценарий, по которому предстоит собрание совета директоров банка, продолжает действовать. По этому сценарию совет директоров должен быть увеличен на десять человек, а Бэркхардт заменен на Палмера. Лумис скован расследованием сенатской комиссии, Бэркхардт сломлен, но стопроцентной уверенности в том, что новые члены совета, предложенные Джет-Тех, будут голосовать именно за него, у Палмера нет. В этот момент, очень точно выбрав время – всего за несколько минут до собрания, он выходит на контакт с Лумисом и предлагает ему сделку. Конечно, Лумис пока имеет возможность для маневра. Он может устроить скандал вокруг назначения Палмера, подвергнуть его сомнению, но зачем? У Палмера есть козырь. Он предлагает идею, как прекратить расследование сенатской комиссии, которое грозит обрушить весь бизнес Джет-Тех, в обмен на то, чтобы собрание акционеров прошло необходимым Палмеру образом. Блестящий ход Палмера состоит в том, что он может организовать слияние фирмы Хейгена с Джет-Тех. Тогда сенатской комиссии нечего будет расследовать, потому что исчезает повод и объект для расследования: сам акт перехода Гаусса сразу меняет юридический статус, становится внутрикорпоративным переходом. Интересно, что, если обычная предпринимательская схема, будучи раскрытой, перестает принадлежать ее создателю, в данном случае рычаги контроля остаются в руках Палмера, т.к. он контролирует узловой элемент схемы. Ведь согласие на слияние зависит от Хейгена, а Хейген – друг Палмера. Ход действительно блестящий – идея раскрыта, а реализовать ее без помощи Палмера нельзя. Лумис сразу понимает ситуацию и соглашается на предложение.

Теперь, когда мы очень поверхностно, в первом приближении просмотрели логику действий Палмера, надеюсь, у вас возникает ощущение, что не такое это простое дело – предпринимательские схемы.

## *Разговор четвертый*

13 декабря 2001 г.

Вначале хочу кратко остановиться на вопросах, которые были заданы в прошлый раз. Среди полученных от вас ответов есть совершенно замечательные, которые я готов прочесть целиком. Не буду только называть фамилии авторов, потому что не имел возможности договориться с ними об этом.

Одна девушка пишет, что два дня назад все-таки взялась за прочтение книги и, «...честно говоря, не ожидала, что это занятие окажется интересным. Потому что вначале, узнав о содержании курса, я так отчетливо вспомнила про «образ Наташи Ростовской» и вопросы относительно «значения дуба в романе «Война и мир», что мне стало как-то тоскливо. Однако «Банкир» я читаю с огромным удовольствием, жаль, что с экрана компьютера, потому что в

«Библио-Глобусе» сей бестселлер уже раскуплен опередившими меня толпами студентов». Надеюсь, коллеги, теперь уже все убедились, что мы занимаемся здесь не литературоведением, что меня не очень интересует, знаете ли вы, чем значение дуба в романе «Война и мир» отличается от функции дуба в романе про Машу и Дубровского.

Далее, обсуждая здравый смысл Палмера, автор письма пишет: «Для человека, выпивающего в день по 3-4 стакана виски и обладающего какой-то маниакальной страстью разглядывать бедра абсолютно всех женщин, у Палмера достаточно много здравого смысла». Я просто хотел, не обсуждая эти волнующие материи по существу, обратить ваше внимание вот на какое серьезное обстоятельство. Да, Палмер действительно, если верить роману, выпивает и разглядывает упомянутое. Но, посмотрите, это абсолютно не отражается ни на каких его существенных действиях. В ситуации, когда, заметив эту его способность разглядывания, ему в наглой форме буквально навязывает себя секретарша Бэркхардта, Палмер не реагирует вообще никак, ни сразу, ни потом. И даже в его романе с Вирджинией только случайное совпадение ряда событий, включая очень энергичные действия с ее стороны и некоторые иррациональные мотивы, напрямую не связанные с эросом, подталкивает его вперед в самый последний момент – а до этого все балансирует на грани.

Кроме того, обратите внимание: когда он пьет это самое виски, то за редким исключением отдает себе полный отчет в том, на какой стадии находится процесс. Он хорошо знает про «окно псевдоясности», которое наступает у него между третьим и четвертым стаканом, и в этот момент принимает решения, совершает серьезные шаги, делает сложные телефонные звонки. В остальном же в состоянии подпития Палмер профессионально избегает каких бы то ни было действий и серьезных разговоров. То есть у героя, действительно, имеется интерес к виски, но на его предпринимательской деятельности это практически не отражается. И даже напротив, отражается в позитивную сторону, потому что, к сожалению, в мире политики, в мире бизнеса для определенного рода ритуальных действий, связанных с демонстрацией доверия, абсолютно необходимо употреблять этот самый напиток. В советской культуре было то же самое. Для того чтобы состоять в партийной номенклатуре, абсолютно необходимо было выпивать умопомрачительное количество водки, при этом одновременно париться в бане в интересной компании, независимо от личных пристрастий и любвеобилия. И те, кто не выдерживали этой гонки – а она очень тяжела для здоровья – сходили с дистанции.

Надеюсь, вы уже поняли, в чем состоит замысел нашей работы над книгой. К сожалению, когда в пресловутых «кейсах» препарируются разнообразные ситуации, якобы связанные с бизнесом, обычно берется какой-то чахлый, худосочный, абстрактный аспект реальности. Обычно это только экономика, и не вся экономика, а только ее сверхрациональный слой, и не весь сверхрациональный слой, а только его элементы, которые присутствуют, скажем, в неоклассических моделях. В результате вместо сколько-нибудь подлинной ситуации вы видите одну сотую от одной сотой от одной сотой. Из такого псевдопримера никаких серьезных выводов сделать невозможно. Это просто упражнение в игре, в которую вы играете с экзаменатором, но к жизни это имеет самое отдаленное отношение.

Ничего лучше художественного произведения невозможно предложить, потому что концентрация реалей, соединенных вместе в конкретном пространстве, в едином потоке времени и в жизненной органической связи здесь невероятно велика.

А теперь очень короткие, приблизительные ответы на вопросы, продиктованные в прошлый раз. Каждый ответ, прежде всего из-за вынужденной краткости, будет заведомо менее точен, чем лучшие из ответов, которые я от вас получил.

1. *Суть схемы корпорации Джет-Тех, применявшейся в борьбе против Бэркхардта.* Мы уже разбирались с этим в прошлый раз. Многие электронные письма содержат, в принципе, правильные ответы.

2. *Когда и на основании чего Палмер разгадал суть схемы Джет-Тех? Восстановите последовательность событий. Какие личные качества Палмера помогли ему в этом?* В разных вариантах ответов называлось от девяти до одиннадцати этапов разгадки Палмером этой схемы. И, конечно же, одним из ключевых моментов было то, что Палмер обнаружил противоречие в действиях Лумиса. Поскольку для Палмера было совершенно ясно, что Лумис не глупец и не

безумец, он предположил, что сталкивается с проявлениями некоторой непонятной ему схемы. И дальше внутренний датчик тревоги у Палмера защелкал, началось ее раскручивание.

Многие отмечают, что Палмер – обладатель высокоразвитой интуиции. Автор одного из самых интересных ответов пишет: «Почему-то возникает такое чувство, что огромную роль здесь играют какие-то иррациональные факторы». Конечно, выражение «иррациональные факторы» может означать несколько вещей. Например, то, что иррациональные факторы не имеют никакого отношения к экономике, не подлежат изучению и не могут рассматриваться серьезными людьми. А второй, третий и четвертый смысл могут заключаться в предположении о том, что так называемые иррациональные факторы играют важную, а часто и ключевую роль в экономических, политических и иных процессах. В этом качестве они подлежат учету. Возможно, вы не можете работать с ними так же, как с экономическими интересами, но они есть, и вы обязаны их учитывать. И в романе, если его читать внимательно, мы постоянно с ними сталкиваемся.

Возьмите момент, когда Палмер изобретает свою спасительную схему. События разворачиваются здесь вообще вне времени. Палмер в полной прострации сидит на кухне, ощущая себя человеком, которого тяжело избили. У него отсутствует волевой импульс, и он констатирует в себе это отсутствие. Он смотрит на себя со стороны и чувствует, что ничего не может, что он тряпка. Рядом находится его жена Эдис, которая назойливо задает ему резонные вопросы. И в какой-то момент, после очередного вопроса, Палмер чувствует страшную злость. Одновременно он анализирует, на кого злится, и понимает, что злится на самого себя, на это позорное состояние бессилия. Состояние бессилия столь неприлично и непривычно для него, что вводит его в ярость. Причем эта ярость неожиданно ощущается им как невесомость. Параллельно, несмотря на всю бурю переживаний, этот ужасный человек ухитряется рефлексировать, разглядывать себя со стороны. Палмер ощущает, что ярость перешла в нем в невесомость, он чувствует невесомость и одновременно осознает, что именно он чувствует. Но как только он отдает себе отчет в том, что чувствует невесомость, молниеносно происходит инсайт, по странной нелинейной ассоциации всплывает Гаусс, потому что он изучает гравитацию, то есть занимается опытами, где создается невесомость. А Гаусс со своей антигравитацией тут же становится узлом спасительной схемы действий.

Абсолютно иррациональная цепочка своего рода внесобытийных событий, они случаются вне физического времени. Просто Палмер – кипящий котел разнообразных ассоциаций и рефлексий. Они в нем с бешеной скоростью крутятся, и в поле сознания выдается лишь какая-то ничтожная доля. Поэтому я не сомневаюсь, что, не будь на свете Гаусса, какая-то иная спасительная идея в один из моментов в нем бы обязательно всплыла.

В разгадке схемы Джет-Тех присутствует еще целый ряд иррациональных моментов. Например, как только Палмер наталкивается на какое-то важное обстоятельство в действиях других субъектов, которое внешне выглядит чуть-чуть нелогичным – еще до того, как он осознает логическое противоречие, в нем срабатывает интуиция. А эта интуиция в нем проявляется как, скажем, холодок в спине. Палмер сначала нечто ощущает как холодок, предчувствие неизвестной опасности, а потом уже говорит себе: «Стоп, здесь же противоречие». И начинает рационально разбираться.

Механизм «рацио» необходим для раскручивания схем, но если бы не было интуитивного индикатора, нечего было бы раскручивать. Поэтому интуиция первична. Хотя, если бы у него не было логических способностей и знаний, он просто ощущал бы холод между лопатками, и больше ничего. Поэтому одно без другого не живет. И, тем не менее, я полностью согласен, что в разгадке схемы Джет-Тех интуиция играет определяющую роль. Она вставлена в разгадку схемы как моторчик. Но кроме моторчика там есть система подачи топлива, карбюратор, руль, сцепление, и все это играет свою роль.

*3. Какое образование у Мака Бернса? Какое отношение он имеет к Гарварду?* Все ответили правильно на этот вопрос. Бернс как истинный имиджмейкер утверждает, что учился в Гарварде. Это истинная правда, он учился на трехдневных летних курсах в Гарварде. И, кроме того, закончил два семестра на вечернем отделении Калифорнийского университета, но был вынужден уйти, потому что денег на большее не хватило.

4. В романе есть место, где говорится о гражданской коррупции (*civic corruption*) в позитивном смысле. Приводится пример ее сравнительной эффективности по отношению к государственной политике. О чем идет речь?

Тут есть два слоя. Первый, собственно, фактология, и почти все ответили правильно, нашли это место (скорее всего, с помощью компьютера). Что же касается разбирательства с этим по существу, у нас с вами еще не хватает понятийного аппарата. Тем не менее, кое-что интересное было сказано.

Современное гражданское общество – феномен постиндустриальной, то есть пострыночной, постэкономической эпохи. Если хотите лучше понять, о чем я говорю, загляните в последние лекции по курсу «Основы корпоративного принятия решений». Но во времена Палмера еще не было классических книг Д. Белла, Гелбрэйта, да и само это понятие «гражданское общество» в современном его звучании не было введено в политический оборот. И Палмер ищет слова, чтобы выразить существо дела. Поэтому он склеивает слово «гражданский» (*civic*) и слово «коррупция». Под такой коррупцией он подразумевает не просто «продажность грязных чиновников», о которой говорится в ваших ответах.

Важнейшим элементом здесь является наличие PR-агентства Бернса. Торговая фирма столкнулась с проблемой, классическим путем эта проблема не решается, тогда находится агентство Бернса, которое строит схему решения. Эта схема учитывает и использует ресурс Вика Калхэйна, использует то, что Кордонский назвал «административным рынком», а также наличие влиятельного негритянского лобби и прочее. Конечно, часть схемы проплачивается. Но вся схема не сводится к тому, что кому-то дали взятку. Потому что, и это было справедливо замечено рядом коллег, эффект от «гражданской коррупции» получается позитивный. Нерыночным путем был построен эффективный (и с виду вполне рыночный) механизм, который решает проблемы к общей выгоде. Фирма возобновила свою торговлю. Негритянское меньшинство получило решение ряда проблем, а именно – безработные стали продавцами, можно было опять прекратить бойкот магазинов. Вик Калхэйн подтвердил статус «авторитета» в своем районе. PR-агентство продемонстрировало эффективность своей работы.

С другой стороны, конечно, плохо, что выборный слуга народа сидит и от кого-то получает на лапу за решение его проблем. Вспомните беседу Палмера с Моллеттом. Моллетт говорит: «очень странно слышать, как вы спокойно говорите о том, что слуга народа может быть продажен». На что Палмер отвечает: «да, в обществе бывают продажные чиновники, а также чума, мор, войны, мафиозные разборки – и что с того? Это все есть, и с этим надо работать».

5. В Нью-Йорке Калхэйн владел тремя офисами, которые были предназначены для разных типов деятельности. Укажите три социальных роли и опишите три соответствующих типа деятельности, которыми занимался Калхэйн. В чем состоит взаимосвязь?

Опять-таки, у нас пока не хватает понятийного аппарата, чтобы по-настоящему разобраться с этим. Он появится только в следующем семестре. Но в первом приближении очень многие ответили правильно. Действительно, три абсолютно разных роли и три разных типа деятельности совмещаются в одном человеке. Два из них – независимые. Калхэйн как классический юрист принимает клиентов, обсуждает их проблемы, консультирует и, вероятно, получает деньги. Калхэйн как политик работает с избирателями, отчитывается, как выполнил предвыборные обещания, принимает жалобы избирателей, обещает их реализовать в ответ на обещание за него голосовать. Он выступает на митингах и банкетах, открывает благотворительные заведения, проекты и прочее. И, наконец, в третьем офисе он занимается некоторой деятельностью, которая, безусловно, включает и первую и вторую. Но включает их как элементы. В третьем офисе Калхэйн строит предпринимательские схемы.

Он как юрист знает некоторые правила, но как юрист не мог бы действовать, потому что данная роль не предполагает наличия власти. Он как политик имеет власть, но обычный политик плохо ориентируется в юридических джунглях, не знает хитрых лабиринтов, по которым можно обходить законы, формально не нарушая их. Ну и, наконец, ни как юрист, ни как политик он никогда не получил бы такого сорта клиентов и заказов, какие он в изобилии получает в этой третьей конторе.

Он берется за проблему, решением которой может быть только предпринимательская схема. После чего он в эту схему включает свой ресурс как политика, свой ресурс как юриста, а

главное – необходимые ресурсы и связи других людей. Потому что реальная схема всегда заключается в конструировании и согласовании целого ряда сделок, в обмене одних сделок на другие. Он выступает как конструктор и как посредник. Он как политик, или юрист, или делец обращается к другим, третьим и четвертым политикам, юристам, дельцам, PR-агентствам, банкирам, меняет сделку на сделку, схему на схему. И возникает рынок схем.

Шестой и седьмой вопросы, которые я задал, рассмотрим во время следующей встречи.

Есть еще один существенный момент, который, как вам может показаться, отдает психологизмом, но имеет самое прямое отношение к предпринимательству. В романе есть несколько моментов, в которых Палмер отделяет себя или свою личность от той или иной роли, которую играет. Он говорит себе: «Вот роль, я ее играю, но я не равен этой роли, не свожусь к ней».

Есть эпизод, когда он поднимается по темной лестнице у себя в новом доме. Сначала он опять испытывает, заметьте, иррациональное ощущение, (хотя, казалось бы, трудно быть рациональнее и холоднее этой занудной банкирской рыбы). Он тут же замечает и начинает анализировать это иррациональное ощущение – вот в чем отличие его от прочих, испытывающих ощущения. Станным зигзагом он выхватывает источник этого ощущения и тут же констатирует: вот роль «хозяина дома, отца семейства», а вот я, и я – это не роль, я – тот, кто ее играет. А ведь какое-то время назад роль и я были тождественны, она и была мной!

Пусть это будет третьим непростым вопросом к вам. *Выделите подобные моменты растожествления себя со своей ролью и ответьте на вопрос, какое это имеет значение в деятельности Палмера как предпринимателя.*

Содержания у нас во много раз больше, чем времени. Поэтому я буду вынужден некоторые важные темы просто обозначать. Разбор того, что представляла собой схема, которую придумал Палмер, мы предприняли для того, чтобы увидеть и понять в первом приближении три новых пласта реальности, а именно, **три базовых характеристики предпринимательского типа деятельности**. Первая: какие *компетенции*, какие формы деятельности должны были быть в арсенале Палмера, чтобы он смог сконструировать из них схему? Вторая: какими *коммуникативными способностями* он должен обладать, чтобы вовлечь других людей в свою схему, побудить их взаимодействовать между собой и с ним по управляемому сценарию? И третья: какие *личные качества*, включая, прежде всего, мотивацию, побуждают и позволяют ввязываться в схватку профессиональных предпринимателей, выстоять и победить в ней? Чтобы не запутаться в философии с методологией, эти этажи личности я пока не буду концептуально разделять. Сначала мы развесим по ним наглядные картинки с конкретными поступками и событиями в конкретных обстоятельствах жизни нашего героя.

Начнем с *компетенций*.

1. Если бы Палмер не служил в разведке, схема лишилась бы ряда узловых элементов. Во-первых, не служи он в разведке, он не знал бы Хейгена. Во-вторых, он не познакомился бы с пленным немецким ракетчиком Гауссом и не заинтересовался бы высокими оборонными технологиями. В-третьих, не служи он в разведке, он не разгадал бы с такой скоростью и профессионализмом схему Джет-Тех. - четвертых, он совершил бы ряд опасных ошибок в ходе реализации собственной схемы. Он не предусмотрел бы возможность прослушивания, не контролировал бы свои высказывания с точки зрения того, что любой текст может стать предметом разбирательства в суде. Помните оговорочку «по их мнению», о которой Бернс сказал: «Дорогуша, как только я услышал это твое «по их мнению» я сразу выключил свой магнитофон, потому что понял, что он бесполезен». Палмер отныне, говоря с Бернсом, исходит из того, что все записывается.

2. Исключительную роль сыграла осведомленность Палмера в сфере high-tech. Нормальный банкир вовсе не обязан разбираться во всякой технической экзотике, связанной с космосом, с антигравитацией, со сверхпроводимостью, с лазерами. Палмер же постоянно в курсе, по-видимому, он занимался финансированием венчурных проектов, иначе это невозможно объяснить. Палмер знает даже про то, что погиб Ааронсон – руководитель исследовательских работ в компании генерала Хейгена. На встрече совета директоров банка с представителями Джет-Тех он

демонстрирует постоянную осведомленность, комментирует и объясняет своим коллегам по ЮБТК смысл технических игрушек, которые им были предъявлены. Когда Палмер беседует «за жизнь» с Гауссом, он опять все время оказывается в курсе технологических новинок и может поддерживать беседу. Он в состоянии оценить инновационный потенциал каждой из них, и примерно понимает, сколько денег потребуется на то, чтобы внедрить ее в практику.

3. Палмер, безусловно, должен в совершенстве владеть технологией взаимодействия с госбюрократией. Как минимум, он должен знать о наличии сенатского комитета, который контролирует оборонные исследования и разработки и обладает полномочиями остановить или запретить переход ведущего конструктора. А ведь Палмер – провинциал из Чикаго, из банка средней руки... Ну и, кроме того, он умеет разговаривать с чиновниками, знает их психологию, умеет их зацепить, способен натравить на них прессу.

4. Палмер виртуозно ориентируется в системе элитных клубов, и ему это не единожды помогает. Он умеет назначить и организовать встречу в таком клубе, который абсолютно необходим для PR-эффекта, но членом которого он не является. Он знает всех, кто там собирается, хотя сам был там один раз. Когда он впервые беседует с Лумисом в другом клубе, в котором тоже был только однажды и не является его членом, он демонстрирует Лумису, что способен играть на равных. Он, как и Лумис, произносит названия блюд на французском языке, с соответствующим прононсом, ненавязчиво демонстрирует, что уже был здесь и знаком с меню. Лумис, конечно, отбивает мяч, отгадывает: «Вы тут были с отцом». Но все равно, Палмер проиграл эту мини-партию не всухую, а с почетным счетом два-один.

5. Insider-trading. Да, конечно, он владеет этой технологией мастерски, безошибочно играет на грани фола. Для того чтобы уронить акции такой колоссальной компании, как Джет-Тех, сразу на десять процентов всего лишь за двое суток обзвона, да еще так чисто, что комару нечего подточить, надо быть очень сильным игроком, профи.

6. PR, работа с прессой. Он учится этому на наших глазах. В сцене интервью по поводу годовщины Пенемюнде он выглядит еще провинциальным новичком, хотя и подает надежды. Хитроумного Моллетта он буквально за одну беседу ракальвает и перевербовывает на свою сторону, а затем профессионально использует на 100% в нужный момент. К моменту решающей схватки видно, что Палмер работает абсолютно на уровне Бернса и уже начинает его переигрывать, то есть он овладел пиаровскими премудростями, он воюет трофейным оружием.

7. Грязные политтехнологии. Палмер с Бернсом на пару придумывают «независимый комитет граждан против ползучего социализма». Это уже не просто работа с прессой. Они цинично используют идеологический рычаг, воздействуя напрямую на политиков. Здесь есть и детективные элементы. «Комитет» регистрируется на адрес гостиничного номера, на имя Джимми Фогела, который мгновенно и бесследно исчезает...

8. Но кроме грязных политтехнологий Палмер владеет и классическим арсеналом политика. Посмотрите, как он мастерски готовит совещание совета директоров, как он интуитивно понимает, что должен мягко дистанцироваться от Бэркхардта, что никто не должен увидеть его публично в обществе проигравшего накануне и во время заседания совета директоров. В романе масса таких моментов. Это набор средств руководителя типа «разделяй и властвуй», знание того, как действует «невидимый телефон» среди сотрудников банка, умение вовремя «надуть щеки», способность разговаривать с подчиненными... Палмер мгновенно замечает, что с момента откровенного разговора с Бэркхардтом банковский лимузин стал приезжать за ним на пять минут раньше. Политик обязан видеть такие вещи.

9. Last but not least. Безусловно, в нем присутствует классический профессионализм банкира, которому, вероятно, учат в Гарварде, и, что еще важнее, – как в случае с английскими газонами, – учат на протяжении трех поколений семейного бизнеса. Он раньше всех заподозрил, что банк, с которым едва начал знакомиться, является мишенью hostile takeover. Он виртуозно владеет всей классикой. Он улавливает тенденции фондового рынка «верхним чутьем», как служебная собака. По звуку банковских счетных машин он догадывается о типе финансовых операций, которые те производят.

Я назвал навскидку девять компетенций, девять форм деятельности, которыми предприниматель Палмер должен был владеть. На деле их больше. Не будь любой из них, схема

бы не состоялась или обрушилась. Чем полнее арсенал способностей предпринимателя, чем больше в его конструкторском наборе исходных элементов, тем выше мощь игрока.

Вторая из трех ключевых предпринимательских доблестей – способность к *коммуникации*. Коллеги, посмотрим на сюжет романа с точки зрения игр. И, пожалуйста, отнеситесь к понятию «игра» строго, серьезно. Рекомендую вам ознакомиться, для начала, с классической работой Хейзинги «Человек играющий», или хотя бы с более популярной книжкой Эрика Берна «Игры, в которые играют люди». Пусть они станут первыми ступеньками к пониманию игротехнической деятельности в традиции методологического мышления, которая восходит в нашей стране к Георгию Щедровицкому.

Важнейшая из коммуникационных компетенций – *способность играть в рефлексивные игры*. Не просто понимать и учитывать систему интересов другого человека (хотя и этого немало), а видеть себя в его зеркале. То есть воспринимать его как игрока, понимающего ваши интересы, строящего свои планы в отношении вас и разгадывающего ваши. Предвидеть заранее его ходы, готовить контрходы и обыгрывать его в этой игре. Работать с ним не как режиссер с актером, а как с другим режиссером, стремящимся с той же труппой и на той же сцене поставить другой, свой спектакль.

Это качество Палмера особенно очевидно проявляется в двух его беседах с Бернсом, особенно второй, где они разыгрывают партию в виртуальном пространстве: «А что если пойти так? – Тогда последует этот ответ. – А если так? – Тогда я поступлю вот так. – Все, сдаюсь». И ключевая беседа с Лумисом, где они даже не разыгрывают партию, а разбирают, причем параллельно сразу две: как может пройти собрание совета директоров, и как остановить работу сенатской комиссии. Они сопоставляют свое видение двух игр, начинают играть на опережение, и Палмер показывает: «У меня есть хороший ход в вашей игре. Я вам объясняю, в чем он – слияние. Но для того чтобы слияние произошло, я должен сказать Хейгену «да». А для того, чтобы я сказал «да», вы вначале должны мне организовать правильное заседание совета директоров». Палмер исходит не из интересов Лумиса как бизнесмена, руководителя Джет-Тех, и даже не из его мотиваций как предпринимателя, строящего схему из сложного набора ресурсов и возможностей, а из видения Лумиса как равного игрока. Он понимает, на что Лумис способен, и опережает его на полшага. То же самое с Бернсом. Палмер ведь с ним разговаривает не как с руководителем рекламного агентства, а как с игроком, в игру которого вставлен сам. «Я тебя вставляю в мою игру, а ты меня – вместе с этой игрой против тебя – вставляешь в свою. Тогда я строю новую сверхигру и вставляю тебя в нее вместе с твоей новой объемлющей игрой». Это боевое искусство напоминает «темпоральную фугу» из романа Роджера Желязны, о которой расскажу попозже.

Наконец, посмотрим на третью характеристику предпринимательской деятельности на примере мотиваций и других *личных качеств* Палмера. Опять-таки, не ввязываясь прежде времени в концептуальные разборки, для начала я буду валить все в одну кучу.

1) Вернемся к пресловутой иррациональной интуиции. Безусловно, Палмер обладает интуицией разных типов. В нем есть способность интуитивно предвидеть будущее. Он чувствует развитие событий. Есть интуиция угрозы, способность угадывать потенциальную опасность. Есть и другие типы интуиций. Например, что помогает Палмеру понять, что идея Гаусса может быть реализована как венчурный проект? Исследовательская интуиция, которой обладают некоторые ученые. Он же не знает физики до такой степени, просто ощущает внутри себя некое правдоподобие, сообразность модели Гаусса в общей структуре знания. У любого человека со сколько-нибудь развитой интуицией, занимающегося кредитованием, есть способность интуитивно оценивать потенциального клиента как внушающего доверие. Но у Палмера она распространяется на другие, самые разные вещи. Достаточно посмотреть на его разговор с тем же самым Моллеттом. Некоторые из разных типов интуиции Палмера я вам назвал, но не все. Надеюсь почерпнуть более полный перечень из ваших ответов на следующий, четвертый вопрос: *Предложите классификацию разных видов интуиций на материале книги. Назовите их в явном виде. Приведите пример, когда и как каждая из них работает.*

2) Палмер осторожен до трусливости, он внимателен до мнительности. Он подвержен тотальному самоконтролю вплоть до увязания в комплексах. Всех этих качеств, казалось бы,

выдано ему природой сверх всякой меры. Но вместе с тем есть определенная граница, за которой Палмер отдает себе отчет, что обладает избыточным набором тормозов, и если обстоятельства требуют резкого разгона, он эти тормоза срывает. Помните, как он говорит самому себе, что крайним усилием воли смог заставить себя вступить в эту бешеную гонку, которой Бернс предается каждый день. Он ни при каких обстоятельствах не смог бы так жить все время, потому что это противоречит его естеству, это тошно, опасно, больно, противно. Но в ситуации, когда иного выхода нет, он становится способным на два дня играть на поле Бернса и переиграть его. Именно эта осторожность, внимательность, самоконтроль, в сочетании с редкой способностью отключать их при крайней необходимости, позволяют ему быть игроком экстра-класса.

3) Рефлексивность Палмера имеет всепоглощающий, универсальный характер. Она работает в паре и с интуицией, и с вниманием, и с ролевым поведением, и даже с профессионализмом. Он ухитряется рефлексировать все в себе, в том числе, рефлексиирует свой профессионализм: «Ага, от меня как от банкира сейчас ожидают вот этого. Отлично, именно это я вам изображу». Помните, Пушкин писал:

*И вот уже трещат морозы  
И серебрятся средь полей...  
Читатель, ждешь ты рифму «розы»?  
На вот, возьми ее скорей.*

Бэркхардт, принявший палмеровские розы за чистую монету, ошеломленно вопрошает: «Вуди, я всегда считал, что ты сын своего отца... Чей ты сын на самом деле?» И Палмер сперва отвечает в четверть голоса, а потом орет:

– *Свой собственный!*

4) Пресловутая гражданская позиция Палмера вовсе не является исключением из общего правила, он и ее пытается рефлексировать. Так вот, она оказывается скорее интимным внутренним свойством, чем правилом приличия, навязанным извне, и воспринимается им как тяжкое бремя, а не достоинство, которым можно гордиться. Неоднократно он предпринимает попытку самокопания. В одном из разговоров с женой он объясняет, что, если профессия банкира не выполняет некоторую важную социальную функцию в отношении всего общества, она для него перестает существовать. По сути, он отказывается быть банкиром, если эта роль не удовлетворяет его глубоко личному, абсолютно небанковскому критерию. Он говорит об этом постоянно, даже публично, вставляет крамольные мысли в свои речи. Он выступает с этой абсолютно непрофессиональной позиции на совете директоров банка, где обсуждается кредит Джет-Тех и где его могут счесть подкупленным или ненормальным. По поводу системы неограниченного потребительского кредита, исключительно выгодной для банков, он упорно твердит, что эта практика загонит экономику в тупик, и потому нуждается в государственном регулировании и ограничении.

Обратите внимание, к чему приводит его этот «пунктик». По ходу реализации своей схемы Джет-Тех обнаруживает, что на сцене появился Палмер. Они видят, что Палмер талантлив. При первой же беседе Лумис говорит: «Меня предупреждали, что вы очень способный человек». Палмер разгадывает их схему, и полумиллиардный кредит повисает в воздухе. Они должны были бы его купить, убить, дискредитировать, стереть в пыль. Что они делают вместо этого? Включают его в свою схему. Почему? Да потому, что понимают: в силу этого внутреннего мотива, абсолютно антибанкирского, он как человек на их стороне.

Позиция Палмера гораздо шире позиции банкира вообще и ЮБТК в частности. Фактически он отстаивает интересы экономики США в целом. Поймите правильно, это вовсе не означает, что он придерживается «государственных позиций». Государство поддерживает Джет-Тех, но, во-первых, его интересуется не волна венчурных компаний и не капитализация научного потенциала, а всего-навсего боевая ракета «Уотан». Кроме того, у государства нет денег. Если отдать ЮБТК государству, оно его попросту разорит. Палмер хотел бы помочь Америке выиграть космическую гонку, и при этом одновременно хотел бы укрепить финансовую систему США. Сами по себе эти две цели не обязательно противоречат друг другу. Трагедия Палмера в том, что в стране нет социальной позиции, с которой можно было бы открыто проводить их в жизнь.

5) Наконец, самое, быть может, важное личное качество Палмера, благодаря которому он оказывается втянутым во всю эту заваруху и выходит из нее победителем. Оно имеет прямое отношение к упомянутой системе вложенных друг в друга рефлексивных игр.

Палмер приходит работать в банк. Чем ему предлагает заниматься Бэркхардт? Он говорит: «Вот коммерческие банки, вот сберегательные банки, вот Олбани, вот билль об отделениях, и вот тебе еще Бернс, специалист по public relations. Таково поле игры, и ты должен играть на этом поле». Палмер отвечает: «Извините, а причем здесь это, я ведь банкир? Тут нет ни кредитов, ни инвестиций». «Да, – говорит Бэркхардт, – но это борьба за cash, такова она в современном мире, где приходится иметь дело с такими грязными дельцами, как Бернс. Но я с ним иметь дело не желаю, а вот ты будешь».

Что говорит Палмер об этой игре? В разговоре с ним Моллетт всячески подталкивает его к тому, чтобы сказать, что Бэркхардт – старый козел, что это все жульничество. На что Палмер отвечает: «Я просто принимаю это как условия игры. Я не хочу сказать, что мне все это нравится, но я принимаю это как условия игры». То есть его туда вставил конструктор игры по имени Бэркхардт, но он принял эту условия и правила. На каком-то обеде Палмер, изображая легкое опьянение, говорит: «Я самая умная обезьяна, которая когда-либо играла в игры, затеянные Бэркхардтом».

Потом он обнаруживает, что, на самом деле, эта игра является «неподлинной». Точнее она разыгрывается не в онтологической реальности, а на искусственной площадке, задуманной и построенной конструкторами другой, объемлющей игры номер два.

В игре номер два субъектом, конструктором, стоящим за сценой, является Лумис. Бэркхардт мечется по сцене, отрабатывая свою воображаемую роль лидера коммерческих банков, но смысл спектакля от него скрыт. Он состоит в том, чтобы перехватить контроль над ЮБТК и выдать Джет-Тех фантастический кредит. Конструкторы отслеживают появление новых персонажей, и как только на арену выходит Палмер, для него в сюжет добавляется подходящая роль.

Когда Палмер обнаруживает этот скрытый пласт реальности, он строит объемлющую игру третьего порядка, которая включает в себя вторую игру вместе со встроенной в нее первой. И в этой третьей игре уже он является конструктором и субъектом. В этой игре Лумис, сам того не осознавая, льет воду на мельницу Палмера. Когда мина, подведенная Палмером под Джет-Тех, взрывается, Лумис вынужден принять новую роль в чужой игре, понимая, что, если не станет дергаться, она еще может быть выгодна для него. Да, он уже не будет субъектом, но кредит получит, правда, на других условиях. Обратите внимание, в первом разговоре Лумис пренебрежительно называет Палмера просто по фамилии, а тот его – «мистер Лумис». Потом Лумис саркастически именуется сэр: «Но Вы, сэр, банкир, а я, сэр, не джентльмен», – говорит он, стебаясь. Теперь же, влипнув в паутину более изощренной игры, он снимает свою шляпу: «Все будет зависеть от вас, мистер Палмер». То есть Лумис принял роль, ему объяснили правила.

Если вы думаете, будто я что-то передергиваю или приписываю герою, вспомните, что Палмер и сам мыслит в этих категориях. Во время первого звонка Бернсу он говорит дословно: «Условия игры изменились, Мак. Я изменил их. Как только ты поймешь новую игру, звони мне без колебаний». Он, конечно, не читал Щедровицкого, но отлично понимает, что делает.

И вот здесь я подхожу, наконец, к главному личному качеству Палмера, к сверхценности, которая заставляет его действовать. Этот мотив звучит в нем очень мощно, является скрытым двигателем всей его жизни. Помните, как он долгие годы сидел и ждал, когда умрет его медленно угасающий отец, в тягостной роли наследника банка, планируя, как избавиться от этого наследства? После смерти отца он немедленно продал банк, и еще не успела закончиться собранная по этому поводу пресс-конференция, как ему позвонил Бэркхардт, друг отца. А Бэркхардт позвонил потому, что Палмер много раз подавал косвенные сигналы о том, что хочет сыграть в какую-то игру более высокого ранга. Прямолинейный Бэркхардт так и говорит ему при первой встрече: «Верно ли я принимаю поступавшие от тебя сигналы, что ты хотел бы перейти в более классную команду?» Выходит, Палмера мы уже с самого начала застаем давно играющим в игры на повышение. Повышение чего? В чем сверхценность?

Очень просто. В какие моменты Палмер приходит в ярость? Когда осознает, что Бэркхардт пытается втиснуть его в рамки предписанной роли, как это раньше делал отец. Когда

обнаруживает, что Лумис и Бернс вставили его в свою игру. Хотя игра вполне достойная. И он ведь понимает, что, в известном смысле, правда на стороне Джет-Тех, за ними будущее Америки, новая космическая индустрия. И роль ему отведена самая почетная, – ну, и прекрасно, играй за них, что тебе мешает? Нет, он отвергает эту участь, даже рискуя всем своим будущим. Почему?

Я начинаю сам отвечать на вопрос, который вам задал, поэтому скажу очень кратко. У Палмера есть сверхценность, которую, может быть, он так до конца и не осознал. Она сильнее в нем, чем гражданская позиция, чем профессионализм, чем любовь к виски и созерцанию женских прелестей. Больше всего на свете Палмер не хочет быть фигурой в чужой игре и хочет быть конструктором и субъектом в *своей собственной*. Высшая ценность для Палмера-собственника – *собственность на самого себя*.

И вся его карьера, и весь роман построены на том, что он мучительно выпутывается из чужих игр. Как в ночном кошмаре он выныривает из глубины, из слоев искусственной, спроектированной кем-то реальности, прорываясь к свету подлинного человеческого действия. Подобно герою старого эпоса, он не готов признать равным соперником никого, кроме судьбы. Без устали пробиваясь через толчки и подножки видимых рук и ног, он хочет добраться туда, где его ждет *свобода быть собой*. И где на самом деле его ждет очередная игра, на сей раз направляемая «невидимой рукой». Тут уж ничего не поделаешь, но это отдельная трагедия.

## Разговор пятый

20 декабря 2001 г.

На меня обрушился шквал ваших замечательных ответов. Всего их около семидесяти, из них тридцать пришли за последнюю неделю. Но главное – не в количестве, а в содержании, от которого я пребываю в состоянии радостного изумления.

Честно говоря, такого не ожидал и оказался к этому не готов. Пришлось столкнуться с интерпретациями и трактовками событий книги, которые мне и в голову не приходили. То ли времени не было, то ли мозгов не хватило. Скорее всего, дело в том, что, занимаясь так называемым «менеджментом», мы обычно имеем дело с весьма убогим материалом. Ковыряясь в каком-нибудь унылом case-study, ничего интересного обнаружить нельзя, потому что оттуда отфильтровали все, что только можно. Собственно, как правило, это даже и не результат фильтрации, а худосочная выдумка. Здесь же мы столкнулись с подлинным, полнокровным материалом. Естественно, он пропущен через фильтр личности автора, что привело к некоторым потерям, но все равно – реальный материал дал реальный результат. Многое из того, о чем хотел сегодня сказать, я просто заменяю фрагментам из полученных ответов. Извините, если это будет недостаточно системно.

Вы помните мой вопрос о том, *почему, фактически выбрав четвертый путь, Палмер тормозил, не приступал к действиям*.

В одном из электронных посланий я, наконец, получил ответ, на который рассчитывал. Видимо все мы привыкли к сложным вопросам, кудрявым ответам. В принципе, я согласен и с более изощренными интерпретациями, но хотелось бы простоты. Помните разговор Палмера с женой, в котором он рассказал ей о заговоре против банка? Когда Эдис спросила, что он собирается делать, он проговорил едва слышно, как бы самому себе, что намерен не позволить им захватить банк. Она переспросила, и Палмер заорал так, что зазвенели стекла.

Он давно все решил. Почему же он медлит? Да потому, что на самом деле как человек, как личность он на стороне своих противников. Какая-то часть личности Палмера хочет, чтобы Джет-Тех победила, получила свой кредит, привела Америку на Луну. И вообще, Лумис ему интересен, а Бэркхардт – чучело. А другая его часть в это же время хочет, чтобы, независимо от того, кто победит, он не оказался фигурой в чужой игре. И эти две сверхценные установки сражаются в нем до последнего момента.

Палмер хочет большего, чем даже роль банкира номер один в сверхдержаве номер один. Эта роль давно перестала для него существовать, так как не осуществляет возложенной на нее задачи в отношении страны, ее экономики, ее вкладчиков: «придавать силу, поддерживать, защищать». Функция умирает, когда она перестает осуществлять некий высший смысл, который

из структуры самой деятельности, вообще говоря, не вытекает. Если нормальному банкиру сказать, что его роль – придавать силу, поддерживать, защищать, он вытаращит глаза. За исключением того случая, когда на пропагандистском собрании обсуждается mission, то есть липовая пиаровская фигня, которая приклеивается как бантик на каждую фирму для того, чтобы ловчее облапошивать клиентов. А так, если честно, без дураков, разве нормальный банкир должен думать о чем-либо еще, кроме cash? Для Палмера же это исключительно существенно. Он не хочет быть даже американским Геращенко – если только он не имеет возможности в этой роли придавать силу, защищать и поддерживать. Палмеру мало быть собственником банка – *позицию собственника он стремится распространить на целую страну.*

Разобравшись в первом приближении с *общими* характеристиками предпринимателя на примере Палмера, авторы ряда ответов всерьез принялись за личные качества, делающие его *особенно* успешным предпринимателем.

Один из авторов наткнулся на место, где Вирджиния Клэри описывает, каким Палмер видит сам себя: «Крадучись, по-кошачьи пробирающийся по опасному пути — настороженный, дерзновенный человек, с которым вынуждены считаться». Суперконцентрированный образ, он о многом говорит.

Вот профессиональное наблюдение из другого письма: «Палмер знал, что Бернс одержим манией оставлять за собой последнее слово. Палмер всегда стремился к тому же, но он понимал, что это ни к чему не приводит. Тут тупик. Тогда он дал Бернсу сделать свой ход в игре, а для себя оставил не тот ход, которым он мог завершить начатую не им игру, а тот ход, которым мог начать свою, по-другому расставив фигуры». Это еще один красноречивый пример превосходства нашего героя в уровне рефлексии.

А вот почти поэзия: «Палмер понял, что не стоит рваться вперед, пока рвутся снаряды». На самом деле по ходу романа мы можем заметить, что Палмер всегда медлит. Он вообще тормозной. Он медлит даже в мелочах, когда решает, куда пойти, домой или на ужин к Бернсу. Он звонит жене и ведет разговор таким образом, что она сама принимает за него решение и тем самым ответственность перекладывается на нее. Палмер часто пытается выждать, чтобы обстоятельства сами, как бы случайным образом, подтолкнули его к решению, избавили от выбора.

Здесь может быть два объяснения. Одно хитрое, даосское, которое нет возможности сейчас обсуждать. Похоже, он сознательно или неосознанно использовал что-то типа китайских стратагем. Другое – более рациональное, европейское. Человек вообще инстинктивно избегает ситуации принятия решений. Принимать решения больно, опасно, тяжело. Лучше, чтобы за вас их принимал кто-нибудь другой. Большинство людей практически никогда не принимает решений. Просто есть ситуации, в которых можно не принимать решения, и Палмер их чувствует. А есть ситуации, в которых их нельзя не принимать – тогда он действует без промедления.

Теперь о предложенных вами в ответ на мой вопрос *классификациях видов интуиций*. Вот одна: тут у каждой интуиции стоит знак параграфа, и они перечисляются, строго, холодно, по порядку, с четкими примерами. «Интуиция чувства, интуиция памяти, интуиция ориентации, интуиция банкира, интуиция страха, интуиция будущего». А в другом ответе всего три строчки, и он напоминает фрагмент «Песни песней»: «Интуиция предвидения, страха, неприятности, интуиция ответного действия, интуиция смысла...». Потом лирическое отступление: «Интуиция противоречит слову, хотя именно она порой движет поступками». И наконец, финал: «Интуиция безрассудства и интуиция противоречия».

Многие написали, что интуиция не поддается классификации, что классификация интуиций бессмысленна. Хотелось бы, чтобы вы на досуге подумали вот о чем. Классификация как действие может быть и чаще всего является вполне интуитивной. Например, эта теорема относится к числу истинных или ложных? Если вы слабый математик, то в первую очередь начинаете искать доказательства. Если сильный – интуитивно по формулировке теоремы сразу можете определить ее истинность или ложность. Другой тип интуиции мгновенно срабатывает в координатах добро – зло, хорошо – плохо. И третий тип интуиции автоматически различает прекрасное и безобразное, красивое и уродливое. Вы подсознательно исходили из того стереотипа, что интуиция – мягкая, зыбкая, нерациональная, а классификация сама по себе логична. На деле она может быть какой угодно. Что такое «Книга перемен»? Классификация. Так что эти две вещи находятся в сложных

отношениях: можно строго классифицировать интуиции, а можно строить интуитивные классификации.

В прошлый раз речь шла про безумные страсти Палмера и неодолимое желание разглядывать чужие прелести. А вот правильно подмеченное обстоятельство, о котором почему-то никто не вспоминал: «Как сказала Вирджиния Клэри про себя и Палмера, встретились два хладнокровных человека». Истинная правда, они оба очень хладнокровные. Отсюда и все эти бешеные вспышки.

Вот совершенно блестящая мысль: «Палмер действует интуитивно не в смысле способа, каким он принимает решения, когда уже находится внутри ситуации. Палмер осознанно владеет и пользуется интуитивным подходом, мировоззренческой методикой, которая, в свою очередь, уже позволяет действовать максимально правильно». Как я понимаю это немного загадочное суждение? Палмер знает, что внутри него находится некая машина. Как она устроена, Палмер понятия не имеет, он даже не всегда знает, как ее запускать. Но он совершенно осознанно пользуется плодами ее работы. То есть внутри у него сидит команда аналитиков, методологов, идеологов, у них, возможно, есть компьютеры и базы данных. Палмер этим не управляет, но ощущает в себе, как беременная женщина чувствует шевеление плода, а иногда ухитряется наладить с ним информационный обмен.

Если вы читали у Пушкина фрагмент «Египетские ночи» или хотя бы смотрели фильм «Маленькие трагедии», то вспомните, что там появляется итальянец-импровизатор, и с ним встречается поэт Чарский. Различие между ними в том, что Чарский мучительно долго пытается вызвать в себе вдохновение, но у него это получается крайне редко, а импровизатор умеет включать вдохновение по собственному желанию. Он включает – а дальше не имеет ни малейшего представления, что оно натворит, что на это раз ему выдаст. Но он овладел технологией «отпускания». И Палмер знал, что внутри него есть некоторая сущность, гиперличностный слой. У них был сложный вариант симбиоза. Ведь в принципе, если ты научился что-то в себе отпускать, то чаще всего можешь его и заткнуть. Как говаривал Козьма Прутков, «ежели у тебя есть фонтан, заткни его, дай отдохнуть и фонтану».

«Вне пределов его сознания поступившая информация уже обработана, и новые данные тут же расцениваются как потенциально важные – у Палмера возникает неопределенное ощущение (холодеет сердце и пр.), не позволяющее ему отмахнуться от этих фактов и в дальнейшем заставляющее его подключить больше ресурсов на их анализ. А на самом деле его «внутренняя аналитическая машина» просто работает всё время». Это я цитирую ответ уже другого автора.

«Самая важная рефлексия Палмера, – пишет он дальше, – распространяется и на интуицию тоже». Помните, мы уже говорили о том, как у предпринимателя взаимодействуют рефлексия и интуиция? «Теперь, в зрелом возрасте, он твердо уверен – если ему что-то «кажется» – значит, он что-то знает, и нужно только вспомнить нужное или установить неизвестную пока закономерность. Только осознавая обоснованность интуитивных действий, Палмер верит интуиции». Ему важно осознавать, чтобы верить, так он устроен.

Отношения «рацио» человека с другими сущностями, методами, гиперличностями, сидящими у него внутри, – интересная тема вообще, исключительно важная по отношению к предпринимательству. Настоящий предприниматель – тот, который знает или чувствует часть того, что у него внутри понапихано, и владеет теми или иными способами вовремя и в определенном порядке выпускать эти субличности наружу посвирепствовать.

Автор другого письма анализирует феномен победы Палмера. Хотя я такого вопроса и не задавал, но согласен, что неявно он возникает. «Впрочем, – замечает он, – вряд ли можно оценивать ответы на подобные вопросы в категориях правильно/неправильно». Верно, я их в этих категориях и не оцениваю.

Автор пишет: «Палмер в силу своих внутренних качеств, интуиции, способности воспринимать иррациональные вещи, может прикоснуться к этому миру, который существует совершенно объективно вне него». Вот он – новый материализм. Марксистские философы-«материалисты», когда говорили о мире, который совершенно объективно существует «вне», не догадывались, что совершенно объективно и вне отдельного человека существуют миры интуитивного и трансперсонального. Как только заходила речь о трансперсональности, они восклицали: «Ну это же идеализм!». Потому что для них «трансперсональная психология» – то,

что внутри человека, в то время как *транс-персональное*, по определению, есть находящееся между, поверх персон. Интуиция, как, кстати, и память – это давно поняли умные физики и системщики – существует вне головы, это не мозговые, а, как минимум, сетевые функции. Так же, как и функции денег нет внутри банкноты. Не надо, Шура, не пилите монеты, – там нет стоимости.

«И благодаря этому прикосновению Палмер из имеющихся под рукой вещей строит свою схему». Здесь встает очень важный вопрос: что стал бы делать Палмер, если бы у него в конструкторе не хватало некоторых деталей? Я уже анализировал, что, не служи он в разведке, он бы Гаусса, например, не знал. Получается, он бы не смог построить схему? Нет, – говорит автор, – ничего подобного. То, что Палмер обладает технологией прикосновения к иррациональному, важнее полноты самого набора. Он засовывает туда руку и каким-то образом получает оттуда способ склеить из имеющихся элементов схему. Практически, здесь утверждается, что, если бы у него не было некоторых элементов, за счет возможности залезать в иррациональный мир он бы все равно склеил нужную схему «из того, что было».

Да, я разделяю это убеждение. Но не всегда есть гарантия. Существует судьба, Палмер мог бы чуть-чуть не успеть. Хотя в принципе, прикосновение к иррациональному миру настолько умножает конструктивные возможности, что некоторая ограниченность элементной базы не фатальна. В конце концов, положим, умений у Палмера не двадцать, а восемнадцать. Сэкономив время на службе в разведке, он приобрел бы, например, опыт Казановы, и на основе классификации типов девушек что-нибудь слепил.

Вот еще забавное наблюдение другого автора, немного банальное, но больше никто об этом не пишет: «Беседы с Эдис – на самом деле сеансы рефлексии Палмера». Почему он так безумно раздражается, даже в ситуациях, когда на нее не за что злиться? Ну, понятно, что он её не любит, но человек она, в общем-то, хороший, и говорит правильные вещи. Да потому, что Палмер злится сам на себя. Ему выставляют под нос зеркало, ему задают неприятные, тошнотворные вопросы. А отвечать вроде бы надо, не отмажешься, все-таки брачный контракт. И в какой-то момент он действительно понимает, что злится на самого себя, это и есть момент истины.

«Этика не должна быть единственным ориентиром в бизнесе», – говорится в другом письме. «Точнее, Палмер понимает, что для него она не является ориентиром, что рассуждениями «имеют право – не имеют права» он только прикрывает свое страстное желание быть свободным.... Если бы Палмер боролся против Джет-Тех, защищая свой банк или «правое дело», он бы проиграл». Оказывается, мотивировка «за правое дело» – не самая сильная, хотя есть и более слабые. Например, борьба за правое дело может быть, и чаще всего является, более сильным мотивом, чем борьба за максимизацию прибыли, минимизацию издержек или откос от налогов. Но у Палмера гораздо более сильная мотивация, чем борьба за правое дело. Ему бы не хватило этого пороха, потому что против него играют серьезные люди с очень сильными мотивами.

Некоторые люди пишут о *perfect timing*. Исключительно важен в предпринимательских схемах четкий календарь. Павловский говорит: «Во власти побеждает тот, кто владеет временем, а временем владеет тот, кто владеет календарем». В технологии Фонда эффективной политики есть подразделение, составляющее календарь, в котором, как минимум, на месяц вперед расписываются все запланированные и ожидаемые события и даты всемирного, национального и местного уровня. Согласование ваших планов с этой объективной структурой социального времени может приводить к резонансным эффектам.

Но здесь говорится о *perfect timing* в ином, более конкретном смысле. В одном романе Роджера Желязны (других не читал, мне некогда), есть образ «темпоральной фуги». Два игрока изготовились врезаться друг другу по морде, и каждый обладает способностью двигаться во времени. Один из них отступает во времени на долю секунды, заходит сзади, чтобы стукнуть второго по голове. Но тот человек тоже владеет темпоральной технологией, он отыгрывает на полторы секунды назад, заходит первому за спину, размахивается... Так они с безумной скоростью отступают во времени, и побеждает тот, кто сумеет отступить ровно на такой микроинтервал, чтобы не дать сопернику среагировать, но успеть самому нанести удар. У Палмера очень хорошее чувство времени.

Еще о сверхценности. В двенадцатой главе есть эпизод, когда во время прогулки Палмер неожиданно осознает, что именно здесь, у моря, впервые за долгое время сознательно делал то, что хотел. Он просто бесцельно шлялся. И когда на вопрос Бэрхардта «Где ты был?», Палмер

честно ответил, что гулял, это навело начальника на мысль, что у человека поехала крыша на почве несчастной семейной жизни. Ничего подобного, Палмер вырвал какой-то короткий миг у судьбы и обстоятельств, чтобы побыть самим собой. При этом, собственно, никакой «мотивировки» в европейском смысле слова у него не было. Он просто слонялся, но это само по себе было для него сверхценно. Вообще говоря, у западного человека, особенно политика или банкира, таких возможностей практически не бывает. Наполеон, говорят, будучи оставлен в одиночестве, любил прыгать на одной ножке: дайте выдающемуся человеку побыть чуть-чуть одному и посвоевольничать. Побыть у себя, побыть самим собой, *побыть своим, собственным*.

Как видите, значительную часть анализа вы за меня уже проделали. Мне остается очень кратко обозначить несколько линий дальнейшего разбирательства.

Хорошо бы инвентаризировать персонажей романа с точки зрения классификации уровней предпринимательской деятельности, которую мы получили. Я предлагаю ввести четыре категории.

- Люди-роли. Внутри здесь есть целая куча категорий, которые я свалил в одну. Это люди, которые настолько тождественны роли, что не осознает различий между ролью и собой. Они с ней срослись. И чтобы вынуть их оттуда, нужно что-то экстраординарное.

- Строители схем.
- Политтехнологи.
- Стратеги.

#### Люди-роли.

Человек-роль – Бэркхардт. Когда поступил сигнал, что из-за предательства Бернса борьба за билль об отделениях сбербанков будет проиграна, Бэркхардт говорит: «Я всегда знал, что все эти ваши спецы по PR – жулики. Сейчас я возьму саквояж, набью его зелеными, поеду туда и куплю всех на корню». Он знает только один способ. Бэркхардт заявляет: «Что хорошо для ЮБТК, хорошо для Америки. А ЮБТК – это я». Бернс отзывается о нем: «Ископаемое на двух ногах». Или, как говорит ему Палмер в сцене у фонтана: «Вы только и умеете, что сильно толкаться».

Или миссис Кэйдж. Вот каноническая домоправительница, причем она вросла в эту роль полвека назад, как скала.

Или Гаусс. Он не в состоянии выйти из роли непризнанного гения, у него нет никакой рефлексии по отношению к себе, он смешон, отвратителен, эгоистичен. И это абсолютно очевидно всем окружающим, кроме него самого.

Или Стеккерт. Не все журналисты такие продвинутые, как Моллетт. Стеккерт пришел брать первое интервью у Палмера и попал на копеечную схемку Бернса. Сначала ему всучают шаблонный образ сознательного банкира-патриота, пекущегося об отечестве. Он эту лабуду сперва заносит в блокнот, потом в какой-то момент, – он же не идиот, а журналист! – не выдерживает: «Ребята, ну, неприлично же. Неужели вы, мистер Палмер, действительно на фронте бессонными ночами думали о судьбах родины?» И Палмер, чистая душа, кричит: «Конечно, нет! Какие там, блин, раздумья, да на войне бы пивка выпить, отоспаться». Тут Стеккерт начинает с наивным вдохновением лепить образ рубахи-парня, рядового миллионера, думая, что напал на золотую жилу. А на самом деле это дешевая распасовка пиарщиков, которую должны изучать школьники на подготовительном отделении факультета политологии.

#### Строители схем.

Это Арчи Никос, инвестиционный банкир, он только и занимается тем, что строит инвестиционные схемы. Вы помните, впервые Палмер встретился с ним еще в Чикаго, где тот создавал консорциум банков, чтобы профинансировать какую-то большую оборонную разработку.

Это Вик Калхэйн. Он как минимум строитель схем, потому что у него три офиса, не менее трех ролей, он прыгает между ними, занимая по очереди каждую из них, и в каждой конструирует и налаживает контракты определенного типа.

Это Моллетт, который так глубоко копает в поисках сенсационных событий, что в результате становится их соучастником. Он выходит далеко за рамки роли журналиста. Он занимается, в частности, тем, что проводит расследования, стремится предвидеть какой-то

жареный факт до того, как он станет достоянием гласности. Для этого он должен наладить сеть обмена конфиденциальной информацией. Временами он работает на грани фолла, у него имеется целый ряд ролей, он попеременно выступает то как журналист, то как осведомитель, то как аналитик, то как провокатор.

И это Эл Конн, один из участников пьянки на квартире у Бернса, в компании с журналистом по фамилии Принс и с Виком Калхэйном. В книге Уоллера есть целые романы, сжатые в один абзац, я процитирую один из них. «На первый взгляд он производил впечатление самого заурядного и неприметного среди знакомых Палмера: среднего возраста, с тусклыми коричневато-серыми волосами и ничем не примечательным лицом, где выделялись только глаза. Они, казалось, ели. В этих глазах был неутолимый голод. Они пожирали все, что встречалось на пути. ... У Конна много друзей. И в самых различных сферах. Конн был широко известен как глава строительной фирмы, владел акциями одной из крупных компаний, которая хорошо зарабатывала на подрядах по строительству. Он также участвовал в нескольких компаниях, занимающихся куплей-продажей недвижимости, к тому же был одним из совладельцев частных автобусных компаний и парков такси, директором концерна по производству металлоконструкций, одним из директоров страховой компании и нескольких фирм, связанных с междугородными автоперевозками. В то же время, совсем не случайно, Конн был известен как один из наиболее энергичных сборщиков средств для местного комитета демократической партии. Он один собирал больше денег для партийной кассы во время избирательных кампаний, чем все остальные сборщики, вместе взятые. Его многочисленные друзья в беседах с ним с дружеской фамильярностью называли его Эл, а за глаза именовали иногда «закулисный мэр».

При таком наборе ролей и ресурсов есть где развернуться строителю схем.

Политтехнологи. Палмер, Лумис и Бернс – все трое владеют этим уровнем. Они играют на разгадывание чужих игр и на их поглощение своей.

Игра Бернса едва ли сводится к вдохновенному исполнению одной из ролей в свержигре Лумиса. Помните, за что его цепляет Палмер в одной из рефлексивных многоходовок? Он говорит Бернсу: «Вы тайно наняты одной группой БАПов – (Белых – Англосаксов – Протестантов) и открыто наняты другой группой БАПов. Вы играете на стороне одной против другой. Но это ошибка, потому что вы играете на стороне, которая наняла вас тайно, она не давала никаких публичных гарантий, никаких обязательств, и может также тайно вас уволить. Было бы выгодно поиграть за ту, которая наняла вас открыто». Бернс задумался на минуту, нахмурился и намекнул в ответ: естественно, он не столь глуп, чтобы играть на одной стороне.

И, наконец, стратеги.

Стратеги строят последовательность игр, исходя не только и не столько из логики борьбы с кознями других игроков-политтехнологов. Они ведут кампанию, состоящую из игр-сражений, исходя из некоторой сверхценности или понимания тенденции развития той ситуации, того контекста, в котором и развертывается вся война. Палмер начал свою кампанию, как вы помните, еще за рамками романа, в банке отца и сообществе его партнеров. Само его появление в Нью-Йорке, в ЮБТК – это очередной эпизод в кампании, на котором она не кончилась. Его сверхценность, стратегический мотив мы описали как желание вырваться, вынырнуть на поверхность сквозь толщу чужих игр. Он все время стремится прорваться сквозь текущую игру в объемлющую, более важную. С другой стороны, это стремление направляется и энергетически обеспечивается какой-то важной, интуитивно ощущаемой сверхценностью. Палмер осознает и выражает ее как неодолимое желание «придавать силу, защищать и поддерживать» национальную экономику, помочь Америке выиграть космическую гонку. Он готов быть банкиром только в той мере, в какой эта социальная роль позволяет воплощать в жизнь сверхценность.

У меня есть сильное подозрение, что Лумис тоже стратег. Не только потому, что империя Джет-Тех в том виде, в каком она описана в книге, выглядит как перманентный результат сложной системы взаимосвязанных игр. Есть и важные косвенные признаки. Бэркхардт говорит о Лумисе: «Дай Бог, чтобы ты в его годы имел хотя бы сотую долю той энергии, которая есть у него». Наличие стратегической сверхценности как раз и проявляется внешне как неиссякаемый источник энергии.

Палмер звонит Лумису, и ему отвечает тихий старческий голос. Он спрашивает: «Мистер Лумис?», но это оказывается секретарь или помощник. Связь переключается на другой аппарат, и тут же Палмеру отвечает другой старческий голос, по тембру очень похожий, но полный внутренней энергии. Никогда не иссякающий источник воли и энергии – залог того, что даже эффектная победа над стратегом вовсе не означает выигрыша кампании. Он проиграет сражение, встанет, отряхнется... Наполеона добивали всей Европой, он полностью терял армию, уходил и через некоторое время являлся с новой армией, собранной буквально из ничего. И союзникам опять приходилось всё начинать сначала. Только убив стратега, можно его остановить, другого способа нет.

Помните, как воевали Наполеон с Кутузовым – нарвался стратег на стратега. Кутузов отходил, отступал, уступал, потом почувствовал момент, когда надо было остановиться. Дал генеральное сражение, с виду проиграл, отошел – а в результате Наполеон, не отступив ни в одном крупном сражении, проиграл кампанию и потерял армию.

Как же реагируют «нормальные» люди-роли на вторжение в их жизнь всех этих постмодерновых злодеев, зарабатывающих на жизнь не честным трудом, а всяческими маркетингами, пиарами и политтехнологиями? Как я уже упоминал, архаическое сознание скопом зачисляет всех их в манипуляторы и шарлатаны, противопоставляя честному бизнесу, честной политике и еще чему-то честному.

Но это неприятие не ново. Вот трудящиеся точат на станках гайки и болты, и тут появляется некто и начинает развивать специализацию и кооперирование, строить рациональные производственные отношения. Ему говорят: «Мы тут станочники, мы кадровые рабочие, а ты под ногами болтаешься, инженеришко, толку от тебя нет, умствуешь только». Ну, так и быть, положим ему зарплату сто десять рэ, потерпим, вдруг и впрямь конвейер побыстрее пойдет.

Потом честные инженеры строят цеха, совершенствуют производство, налаживают конвейеры. И тут появляется какой-то деляга, который бабки считает. Две мануфактуры производят одинаковые валенки, и на второй еще сидит нахлебник, который что-то там плюсует-минусует. Первая работает ни шатко ни валко, то в прибыль, то в убыток, а вторая – только в прибыль, потому что этот жмот, хозяйчик, достал где-то дешевый войлок, додумался, что валенки надо продавать, видите ли, не весь год одинаково, а лучше осенью, в сезон, но дорого. Он занимается какими-то сомнительными подсчетами, соотносит издержки, прибыль – все работают, а этот сидит с арифмометром. Естественно, он вызывает раздражение.

Теперь, ладно, смирились с буржуями-счетоводами. Все товаропроизводители – хорошие люди, честно подсчитывают издержки для пользы производства. И тут появляется торговец, он не производит никаких товаров, только бегаёт, упаковывает то, что другие произвели, и, понимаете ли, перепродает с наценкой. Опять жулик, опять виртуальная деятельность, все его презирают. Он нехороший, потому что торгует плодами чужого труда.

Хорошо, привыкли кое-как к торгашам. Появляются банкиры, так они вообще, видите ли, «торгуют» чужими деньгами, сидят там себе в офисе и нажимают на кнопки. Торговцы говорят: «Ну, посмотрите, мы на морозе разгружаем трейлеры, мы круглые сутки продаем овощи, у нас в ларьках, как в часовнях, свечи стоят, чтобы хурма и тюльпаны не замерзли окончательно. А этот банкир в тепле сидит, плюет в потолок, и у него куча денег». Опять жулики!

И вот теперь – новый, глобальный, постиндустриальный разрыв, который опять делит всех людей по детскому принципу «честно – нечестно». По одну сторону баррикады оказались все перечисленные персонажи-роли, включая даже отверженных ростовщиков. Все они теперь сплотились в неприятии мерзких политтехнологов, пиарщиков, методологов и прочих манипуляторов. Опять старая сказка, только на более высоком уровне.

Появился мир оборотней, которые каким-то образом научились смотреть глазами других людей, осознавать их интересы, залезать к ним в душу. Трудящиеся, тождественные своим ролям, не могут посмотреть на себя ни изнутри, ни снаружи. Политтехнологи делают это за них, разделяют их личность и роль и объясняют: «Вот твоя роль, ты в ней сидишь, а чего же твоя личность хочет? Давай мы проявим ее непроявленные слои, давай удовлетворим их потребности. Они тоже хотят жить, учиться и самореализовываться». Предприниматели говорят: «Плохо собственнику быть одному. Давай мы поможем тебе соединиться с другими, вы нуждаетесь друг в

друге». Вот в чем великий смысл деятельности предпринимателей. Она не только производительна, она еще гуманна, человечна. Но на ответную благодарность им рассчитывать не приходится, имейте в виду.

Только неоконченное произведение прекрасно. Спасибо.