



# Книга Истории громких провалов

## О главах компаний, ответственных за самые известные в деловом мире катастрофы

Джейми Оливер, Тони Гудвин  
Kogan Page, 2010  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

В последние годы судьбами известных предпринимателей и исполнительных директоров больших корпораций интересуется не только деловой мир, но и люди, от него далекие. Мы с удовольствием узнаём о подробностях жизни героев большого бизнеса, о том, чем они занимаются, в каких домах живут, на каких машинах ездят, как развлекаются и на ком женятся. Еще привлекательнее истории злодеев и авантюристов, которые погубили свои империи в результате финансовых махинаций. Этим славятся в основном мужчины: “великих комбинаторов”, принадлежащих к прекрасному полу, в мире бизнеса немного. В этой своевременной книге Джейми Оливер и Тони Гудвин знакомят читателя с галереей портретов бизнесменов, которые разорили свои компании, опозорили свое имя и привели к краху множество инвесторов. Некоторым из них удалось избежать личного банкротства и сохранить свое состояние, однако репутации их компаний был нанесен непоправимый ущерб. Авторы описывают приключения корпоративных гангстеров, рассчитывая, что на их ошибках можно многому научиться. Несмотря на увлекательность и даже налет сенсационности, в книге порой излишне подробно перечисляются сделки, поглощения, непродуманные решения и миллионные убытки. Тем не менее *BooksInShort* рекомендует читателям этот рассказ о несчастьях, которые иногда обрушиваются на сильных мира сего, и считает полезными советы о том, как избежать подобных ошибок.

### Основные идеи

- Деловой человек должен быть смелым, но не безрассудным, уверенным в себе, но не самоуверенным.
- Когда глава компании не разбирается в финансовой ситуации своей организации и увлекается только личным обогащением, провал неизбежен.
- Если талантливые руководители утрачивают объективность, они способны погубить свои компании, подобно Берни Эбберсу, главе корпорации WorldCom.
- Бизнесмен Йон Йоханнессон способствовал возникновению дисбаланса в экономике Исландии, а глава банка Lehman Brothers Ричард Фулд – банкротству, ставшему одним из центральных событий мирового экономического кризиса.
- Люди с завышенным самомнением верят созданным ими самими мифам о состоятельности своей фирмы и не следуют советам, которые дают другим.
- Ни богатство, ни репутация компании не сделают бизнесмена неподвластным судьбе и законам общества.
- Нельзя забывать о роли удачи в деловом успехе.
- В ситуации кризиса в компании приобретение другого, более крупного и успешного, бизнеса не спасет положения.
- Умейте вовремя остановиться и отказаться от рискованных предприятий.
- Не считайте ниже своего достоинства заниматься повседневными мелочами.

### Краткое содержание

#### Герой или злодей?

Грань между героями и злодеями в корпоративном мире очень тонка. Руководителю большой компании нужно быть смелым и решительным,

чтобы экспериментировать и вводить новшества, но при этом ему не обойтись без внутренней системы тормозов – иначе он поставит на карту благополучие своей фирмы. Он должен быть уверен в себе и в том, что поступает правильно, но не должен превращаться при этом в самовлюбленного самодура, который не прислушивается ни к чьему мнению. А кроме того, он должен обладать даром предвидения и все время держать в поле зрения приоритеты бизнеса, чтобы избежать тех ошибок, которые допустили некоторые корпоративные титаны, в том числе:

- **Берни Эбберс.** Директор корпорации WorldCom как-то заявил, что Бог избрал его для исполнения особой миссии. Его акционеры, скорее всего, так не считают: когда корпорация разорилась, они потеряли в сумме 180 млрд долларов. Эбберс начинал с управления сетью гостиниц, затем принялся скупать небольшие телефонные компании и с течением времени перешел на более крупных игроков. Он поразил всю телекоммуникационную отрасль, приобретя корпорацию MCI, которая приносила в три раза больше дохода, чем WorldCom. А в 2002 году WorldCom удивила всех еще больше, признав “бухгалтерские злоупотребления” на сумму в 3,85 млрд долларов. В конечном итоге эта цифра выросла до 11 млрд долларов. Эбберс был приговорен к 25 годам тюремного заключения. К моменту выхода из тюрьмы ему исполнится 85 лет.
- **Кристофер Фостер.** Успех пришел к Фостеру, выходцу из бедной семьи, когда он изобрел новый тип изоляции для нефтяных трубопроводов. Он был так уверен в своем изобретении, что заложил свой дом, чтобы собрать средства для демонстрации огнезащитных свойств этого материала. Риск себя оправдал – Фостер заключил крупные контракты, купил новый особняк и стал коллекционировать редкие автомобили. Однако судебные разбирательства, связанные с правами, и проблемы с кредитами быстро разорили фирму Фостера. Запутавшись в долгах, он не смог справиться с депрессией и застрелил свою жену, дочь-подростка, собаку и лошадей. Затем поджег свой дом и, не успев покончить с собой, умер, задохнувшись от дыма.
- **Йон Асгейр Йоханнессон.** В 2008 году Исландия объявила дефолт – при ВВП в 8,5 млрд евро ее внешняя задолженность достигла 50 млрд евро. Это событие оказалось роковым для владельца крупнейшей исландской розничной сети Йоханнессона, проживавшего в роскошной нью-йоркской квартире стоимостью 24 млн долларов. В 2005 году власти Исландии предъявили ему обвинения в мошенничестве и злоупотреблениях на основании данных о финансовых нарушениях, допущенных его компаниями. Получив тогда мягкий приговор, Йоханнессон перебрался в Англию и затем в Америку. Но кредитный кризис, постигший Исландию, привел в 2009 году его погрязшую в долгах компанию к банкротству.
- **Рубен Сингх.** Британский предприниматель индийского происхождения Сингх вырос в Лондоне в богатой семье. Созданная им круглосуточная служба по приему телефонных звонков AlldayPA быстро приобрела популярность у инвесторов. О Сингхе, неустанно и виртуозно занимавшимся саморекламой, заговорили все СМИ, а газета Sunday Times даже назвала его “британским Биллом Гейтсом”. Увы, Сингх обманывал не только прессу и инвесторов, но и свой банк, который он вводил в заблуждение, добиваясь новых займов. Его состояние оказалось иллюзией. Когда в 2007 году суд объявил Сингха банкротом, его задолженность составила 11 млн фунтов.
- **Тим Пауэр.** Бармен из Челси, ставший владельцем известной лондонской сети ресторанов, был известен своей жестокостью по отношению к служащим. Работая по 16 часов в сутки, он добился удвоения прибылей ресторанной группы Belgo. Вместе с партнерами Пауэр купил и продал множество ресторанов на миллионы фунтов стерлингов. В 2008 году он был привлечен к суду за предоставление внутренней информации своим знакомым при продаже акций. Пауэр признал себя виновным.
- **Дик Фулд.** Бывший глава банка Lehman Brothers, которого прозвали “гориллой”, настойчиво ориентировал банк на кредитование на рынке недвижимости, пока бум не закончился катастрофой. Зарплата, выплаченная ему банком между 1993 и 2007 годами, составила в сумме почти полмиллиарда долларов. Оправданны ли были эти затраты? Вряд ли. В начале 2008 года капитализация банка равнялась 42 млрд долларов; 15 сентября того же года банк оказался банкротом: Фулду не удалось привлечь новые заемные средства. Среди причин краха он называет утрату уверенности инвесторов, перемены в банковской отрасли и играющих на понижение спекулянтов. В банкротстве Lehman Brothers были действительно повинны многие; что же касается Фулда, то он до сих пор считает свои действия “осмотрительными и своевременными”.
- **Гай Наггар и Питер Клинт.** Эти бизнесмены создали гигантскую риэлторскую и финансовую компанию Dawney Day, базировавшуюся в Лондоне. Клинт занимался сделками с недвижимостью, а Наггар – финансами. Еще примерно в 500 компаниях они занимали руководящие должности. Деловая стратегия партнеров была простой – заключать максимальное число сделок как можно быстрее. Это привело к образованию огромной задолженности, ставшей в конечном итоге причиной банкротства фирмы. Наггар был уверен, что личное богатство оградит его от неприятностей; он, вероятно, забыл, что его деловая империя была основана на заимствованном капитале.
- **Адольф Меркле.** В 2007 году журнал Forbes оценивал личное состояние немецкого миллиардера в 12,8 млрд долларов. А в 2009 году он покаялся с собой, бросившись под поезд. Меркле сделал состояние в фармацевтической отрасли, а затем приобрел контрольный пакет акций крупной цементной компании. Он наделал много долгов, пытался путем рискованных сделок поправить положение и расплатиться с кредиторами, но в конце концов карточный дом, созданный из долговых обязательств, рухнул.
- **Борис Березовский.** В годы правления президента Ельцина Березовский стал совладельцем “ЛогоВазы”, “Аэрофлота”, банков, газет и телеканалов. Однако после прихода к власти президента Путина, который предложил олигархам сделать выбор между бизнесом и политикой, Березовский, приложивший руку к выдвижению Путина, не пожелал поступиться влиянием и жестоко за это поплатился. Он перебрался в Великобританию, где получил политическое убежище. В 2007 году российский суд заочно признал его виновным в финансовых злоупотреблениях в особо крупных размерах. На Березовского, который утверждает, что против него ведется политический шантаж, “было совершено несколько попыток покушения”.
- **Чжоу Чжэнги.** В 2002 году этот крупный застройщик и предприниматель занимал 11-ое место в списке самых богатых граждан КНР. Однако через шесть лет он оказался в тюрьме, осужденный за взяточничество и мошенничество. Для получения выгодных сделок Чжоу пользовался связями в партийных органах. Он имел друзей среди детей видных партийных деятелей в Шанхае, но и они не смогли его защитить.
- **Марк Голдберг.** Этому предпринимателю, который занимался подбором кадров в компьютерной сфере, больше всего хотелось обзавестись собственной спортивной командой. В 1998 году он заплатил неоправданно большую сумму за лондонский футбольный клуб “Кристал Палас”. За последующие полтора года он потратил на него все свое состояние – 40 млн фунтов. Даже бывший владелец, который продал Голдбергу клуб, говорил, что тот совершает глупость.
- **Кеннет Лэй.** Президент Джордж Буш называл Лэя “старина Кенни”. Лэй был исполнительным директором гигантской энергетической корпорации Enron, которая разорилась в результате его финансовых афер. Убеждая подчиненных, что акции Enron сохраняют ценность, он втайне от всех избавлялся от своей доли. Сразу после заявления Лэя о том, что акции компании представляют собой “отличное вложение”, Enron за один квартал понес убытки на сумму 618 млн долларов. Вскоре корпорация была объявлена банкротом. Суд признал Лэя виновным

- в “сговоре и мошенничестве”. Он умер от инфаркта в июле 2006 года, не дожив до объявления приговора.
- **Кевин Лич.** Возглавив в 21 год семейное похоронное дело в Англии, Лич расширил его до сети из 38 похоронных бюро и выгодно продал. Затем он разбогател на венчурном бизнесе. Лич приобретал компании в различных отраслях, полагая, что благодаря своему опыту сможет преобразовать их в более рентабельные. Конец этой деятельности положил крах на рынке доткомов. Один из кредиторов Лича, банк HSBC, предъявил ему иск, но суд острова Джерси признал его банкротом.
  - **Джеймс Кейн.** Глава банка Bear Stearns прекрасно играл в бридж. А вот делам в банке, переживавшем сложные времена, он, вероятно, не мог уделить достаточного внимания. Под его руководством Bear Stearns потерял в течение одного года почти миллиард долларов, а более семи с половиной тысяч его сотрудников лишились работы. Впрочем, личное состояние ушедшего в отставку Кейна приблизилось к 100 млн долларов.
  - **Роберт Ченгиз.** Имидж этого британского бизнесмена иранского происхождения был основан на том, что он якобы пробился наверх из самых низов благодаря своему таланту. На самом деле его первый успех был подкреплен банковской гарантией отца на сумму в один миллион фунтов. Вместе с братом Винсентом Роберт покупал на заемные средства недвижимость и затем расплачивался с долгами за счет доходов от аренды. В течение какого-то времени эта схема прекрасно работала. Фирма приобрела более 600 зданий на общую сумму в 4,5 млрд фунтов. Но кредитный кризис 2008-2009 годов дорого обошелся Ченгизу: он потерял почти миллиард фунтов.

## Выводы

Шестеро из героев нашего рассказа отправились в тюрьму; двое покончили с собой; один скончался до суда; все они понесли сокрушительные убытки. По их вине тысячи людей лишились работы и накоплений. Некоторые эксперты убеждены, что банкротство банка Lehman Brothers стало главным фактором в глобальном кредитном кризисе, который перешел в банковский кризис и, по данным МВФ, обошелся мировой экономике в 11,9 триллиона долларов. Интересуясь лишь общей картиной, горе-руководители не обращали внимания на мелкие проблемы, с которыми сталкивались их компании и банки. Им хорошо удавалось перепоручать свои обязанности другим, но, видимо, не всегда тем, кому нужно. Они ввязывались в гонку “У кого круче...” и занимались больше собой, чем своими компаниями. Эти люди считали себя очень умными, однако принимали не самые умные решения. Многие из них не смогли приспособиться к меняющимся условиям бизнеса. Чтобы избежать подобных ошибок, необходимо усвоить следующее:

- **Прислушивайтесь к себе, но не доверяйте вами же созданному мифу.** Герои нашего рассказа любили всех поучать и изрекать мудрые афоризмы, но были не в состоянии пользоваться советами и опытом других людей. Питер Климт сказал однажды: “Нужно создавать инфраструктуру. Без нее вы просто совершаете серию сделок”. Однако сам он не создал никакой инфраструктуры для своего бизнеса. Климт и ему подобные искренне верили собственным жизнерадостным пресс-релизам.
- **Не мстите своему прошлому.** Деловые люди, вышедшие из низов или пережившие тяжелое детство, нередко тратят всю последующую жизнь на доказательство своей значимости. В какой-то момент им нужно осознать, что они уже достигли успеха и пора перестать все время играть с огнем ради достижения большего.
- **Ваш успех отчасти объясняется везением.** Согласно “американской мечте”, можно добиться чего угодно, много и упорно работая. Большинство бизнесменов убеждены, что достигли своих замечательных успехов благодаря собственным талантам, хотя нередко они просто пользуются преимуществами своего положения.
- **Довольствуйтесь своим успехом.** Предприниматели, которым сопутствует успех, часто не могут остановиться в стремлении к личному обогащению. Уверенность в том, что одного роскошного автомобиля или одной шикарной квартиры-пентхауса недостаточно для счастья, очень опасна. Люди, которые не могут испытывать удовлетворения от того, что у них есть, склонны к рискованным шагам ради больших возможностей. Это верный путь к самоуничтожению.
- **Представление о том, что богатство делает человека всемогущим, – это заблуждение.** Многие полагали, что они недостижимы для закона благодаря своему богатству и влиянию своих компаний. Так обстояло дело в банках Bear Stearns и Lehman Brothers, в которых работало множество первоклассных финансистов-профессионалов.
- **Успех и обыденность идут рука об руку.** Успешная деятельность в сфере бизнеса зависит от внимания к деталям. Типичная ошибка бизнесмена – игнорирование не слишком масштабных, но важных проблем. Руководитель, считающий ниже своего достоинства заниматься скучными мелочами, приведет свою компанию к краху.
- **Отсутствие четкого понимания ведет к злоупотреблениям.** Деятельность компании может стать настолько сложной, что ее глава утратит ясную картину происходящего. Зависимость от помощников, которые объясняют вам суть принимаемых деловых решений, – это гарантия провала.
- **Приносит ли компания реальную прибыль?** Некоторые из этих бизнесменов полагались не на испытанный временем метод анализа прибылей и убытков, а на “разработку «результативных» финансовых инструментов”. В результате – мировой кредитный кризис, ликвидация банков Bear Stearns и Lehman Brothers и другие катастрофы.
- **Еще одна сделка не спасет неэффективную бизнес-модель.** Многие из перечисленных предпринимателей пытались спасти свои попавшие в беду компании за счет приобретения других, более крупных компаний. Они рассчитывали на то, что еще одна большая сделка волшебным образом решит все их проблемы и поправит дела. Как правило, их ожидало разочарование.
- **Будьте как Эндрю Карнеги или Билл Гейтс.** Если вы хотите войти в историю, становитесь филантропом, подобно Эндрю Карнеги или Биллу Гейтсу. Оставьте потомкам что-то ценное, а не воспоминания о напрасно растраченных деньгах.

## Об авторах

**Джейми Оливер** – британский журналист. **Тони Гудвин** – владелец фирмы по подбору специалистов с отделениями в России, Китае, Африке и на Ближнем Востоке.