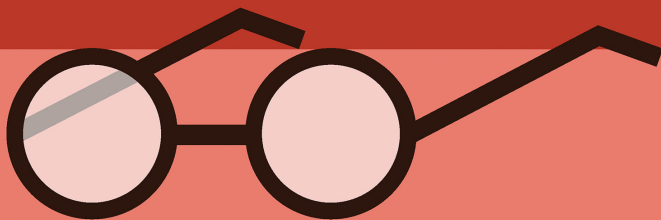


САМЫЕ СМЫШЛЕННЫЕ ПАРНИ В КОМНАТЕ



**Бетани Маклин
Питер Элкинд**

Smart Reading

**Самые смышленные парни
в комнате. Удивительный
взлет и скандальное падение**

**Enron. Бетани Маклин,
Питер Элкиндр. Саммари**
Серия «Smart Reading. Ценные
идеи из лучших книг. Саммари»

Серия «Впервые на
русском (Smart Reading)»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73903992

Самые смышленные парни в комнате. Удивительный взлет и скандальное падение Enron. Бетани Маклин, Питер Элкиндр. Саммари:

Аннотация

Это саммари – сокращенная версия книги «Самые смышленные парни в комнате. Удивительный взлет и скандальное падение Enron» Бетани Маклин и Питера Элкиндр. Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.

История Enron потрясла всю страну. Компания, бывшая иконой инноваций, чудом новой экономики, рухнула, уничтожив будущее десятков тысяч сотрудников и доверие миллионов инвесторов.

Журналисты Fortune, проводившие расследование, Бетани Маклин и Питер Элкинд шаг за шагом восстанавливают события, опираясь на документы, инсайдерские свидетельства и редкие источники.

Это не просто хроника банкротства, а вдумчивый разбор того, как жажда власти, денег и признания превратила блестящий проект в символ корпоративного обмана.

Содержание

Enron: американские горки в мире бизнеса	6
Витрина новой экономики	8
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Smart Reading
Самые смышленные
парни в комнате.
Удивительный взлет и
скандальное падение
Enron. Бетани Маклин,
Питер Элкинд. Саммари

Оригинальное название:

**The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and
Scandalous Fall of Enron**

Авторы:

Bethany McLean, Peter Elkind

Enron: американские горки в мире бизнеса

В конце 1990-х годов Enron была крупнейшей энергетической компанией США, которая за шестнадцать лет выросла в 6 500 раз – с \$10 млн до \$65 млрд. На рубеже нулевых Enron считалась чудом новой экономики, образцом поразительной эффективности и любимицей Уолл-стрит. Ее акции неуклонно росли. Работать в ней мечтали миллионы. А потом – всего за несколько месяцев – эта финансовая империя рухнула¹.

На первый взгляд история Enron легко укладывалась в знакомую схему: жадные топ-менеджеры, финансовые махинации, крах доверия. Будто бы катастрофа была неизбежным следствием столкновения нескольких дурных характеров. Журналисты Бетани Маклин и Питер Элкиндр заподозрили, что все гораздо сложнее. Их насторожило не само падение Enron, а то, как долго компания умудрялась выглядеть безупречной – даже для тех, кто профессионально обязан был сомневаться. Изучая отчеты, сделки и внутреннюю переписку, Маклин и Элкиндр столкнулись с тревожным парадоксом: *Enron казалась исключительно успешной имен-*

¹ Когда гений терпит поражение. Взлет и падение компании Long-Term Capital Management // Роджер Ловенстайн.

но там, где ее бизнес становился все менее понятным.

Чем сложнее были схемы, тем увереннее рынок принимал обещания. Чем громче звучали слова о будущем, тем меньше внимания уделялось настоящему.

Это было не просто мошенничество – это была система, в которой человеческие слабости превращались в конкурентное преимущество, а сомнение считалось признаком непонимания.

Это история не о том, как Enron однажды оступилась. ***Это история о том, как шаг за шагом создавалась реальность, в которой опасные решения выглядели рациональными, компромиссы – временными, а успех – бесконечным.***

Витрина новой экономики

Кен Лэй: простой парень, который нравится всем

Создателем и бессменным главой империи Enron был Кеннет Лэй – образцовый предприниматель, сделавший себя сам. Сын бедного баптистского проповедника, он получил образование экономиста в Университете штата Миссури – помогли займы и стипендия за блестящую учебу. Окончив университет в 1965 году, Лэй несколько лет отрабатывал образовательный кредит в энергетических компаниях, быстро завоевав репутацию умного, работоспособного и надежного специалиста.

Уже в начале 1970-х годов он оказался в Вашингтоне: сначала в составе энергетической комиссии, а затем на посту заместителя министра энергетики в Министерстве внутренних дел. К тому моменту Лэю еще не было тридцати, но он уже входил в круг ключевых экспертов администрации по энергетической политике.

В 1973 году Лэй решил заняться бизнесом. Благодаря источникам в правительстве он знал, что скоро начнется дерегулирование газовой отрасли – процесс, который должен был

передать добычу и торговлю природным газом из рук государства частным компаниям.

Получив сильные рекомендации, Лэй отправился в Хьюстон – энергетическую столицу США. В течение следующих девяти лет он занимал топ-позиции в ведущих энергетических компаниях города, а в 1982 году возглавил крупную газовую компанию Transco Energy, снабжавшую природным газом Нью-Йорк, Нью-Джерси и большую часть юго-востока страны.

К середине 1980-х годов Лэй стал признанным экспертом отрасли: с ним консультировались в McKinsey и на Уолл-стрит, о нем писала деловая пресса. В 1985 году в результате серии слияний появилась компания Enron, и Кен Лэй стал ее директором.

Немного об отношениях Лэя с деньгами². Он с детства привык экономить. Первые большие деньги пришли к нему, когда ему было хорошо за тридцать. Как описать это ощущение? Словно ты всю жизнь жил с удавкой на шее – и тут ее сняли. И ты впервые вдохнул полной грудью. Те, кто привык к богатству, просто с ним живут. Лэю деньги дались тяжким многолетним трудом – и каждый раз, когда был риск их потерять, его мучил страх удушья.

² Деньги делают деньги. От зарплаты до финансовой свободы // Дмитрий Лебедев.

Джефф Скиллинг: парень с большой идеей

Джефф Скиллинг был чрезвычайно умен и очень азартен. Он начал работать еще в школе и тогда же стал играть на фондовом рынке (в основном в минус, но это его не останавливало). В 1975 году Скиллинг окончил Пенсильванский университет, а затем – Гарвардскую школу бизнеса, после чего устроился в McKinsey & Company – элитную консалтинговую фирму, где работали лучшие корпоративные стратеги США. Уже через пять лет Скиллинг стал партнером компании. Именно в McKinsey он впитал культуру индивидуализма, напора и интеллектуального снобизма.

Партнеры говорили о нем так: «Иногда ошибается, но никогда не сомневается».

В середине 1980-х годов Скиллинг открыл частную консалтинговую практику в Хьюстоне и начал работать с Enron, которая вскоре стала его основным клиентом. В 1990 году Скиллинг возглавил новое подразделение, созданное специально под него, – Enron Finance.

Скиллинг никогда не работал с газом, поэтому многие профессионалы отнеслись к его назначению скептически. Однако именно отсутствие профильного опыта оказалось преимуществом: его мышление не было сковано рамками отрасли. *Ему было все равно, чем торговать – природным*

газом или свиной грудинкой. Он видел потребности клиентов, с одной стороны, и интересы поставщиков – с другой, а между ними – возможность заработать.

Именно Скиллинг придумал концепцию «газового банка». Суть идеи заключалась в том, чтобы превратить рынок газа в аналог финансового рынка – площадку, где торгуют не физическим продуктом, а контрактами и обязательствами. Enron из традиционной газовой компании должна была превратиться в трейдера и посредника.

На бумаге идея выглядела блестяще, но на практике производители газа не хотели связывать себя долгосрочными контрактами. Тогда Скиллинг предложил выплачивать им авансы наличными в обмен на обязательства долгосрочной поставки газа покупателям. Это решение сняло ключевое сопротивление рынка.

Умение Скиллинга видеть проблему шире, чем она казалась остальным, а затем решать ее масштабно и неординарно завораживало. Его образ мышления не только изменил Enron, но и запустил революцию во всей газовой отрасли США.

Производители и потребители начали заключать через Enron новые типы контрактов – не сделки день в день, а обязательства покупать и продавать природный газ по фиксированной цене. Инициативу подхватили конкуренты, и наконец рынок природного газа США стал активно развиваться. Почуввав прибыль, в игру включился фондовый

рынок. Но у Enron были решающие преимущества:

- обширная сеть физических активов;
- способность объединять все движущиеся части и обеспечивать физическую доставку газа;
- многолетний опыт в газовом бизнесе.

«В те дни мы буквально печатали деньги», – вспоминал позже один из сотрудников.

Мастерство стратегического обольщения

К середине 1990-х годов Enron выглядела блестящей компанией – яркой, передовой. Аналитики и инвесторы массово скупали ее акции. Динамика прибыли:

- 1993 год: \$387 млн;
- 1994 год: \$453 млн;
- 1995 год: \$520 млн.

Enron стабильно достигала или превышала целевые показатели по прибыли, и рынок реагировал ростом стоимости акций. С 1989 по 1994 год акции Enron выросли на 233 %.

Трейдеры Enron тоже «эволюционировали»: творческий энтузиазм сменился головокружением от успехов. Уверенные в собственной гениальности, они

становились все более алчными и бесконтрольными, свысока поглядывая на другие подразделения компании.

Лавры успеха пожинал прежде всего Лэй. Он нравился людям, блистал, виртуозно выстраивал связи и был на короткой ноге с влиятельными бизнесменами и политиками, а также активно занимался благотворительностью и общественной деятельностью. Благодаря его усилиям Enron стала одним из ключевых спонсоров президентской компании Джорджа Буша, а семья Лэя вошла в ближний круг вашингтонской элиты.

Польза для Enron от этой светской и политической активности была колоссальной : Всемирный банк и Экспортно-импортный банк одобрили государственное финансирование в размере \$7,2 млрд для 38 международных проектов Enron в 29 странах. Буш-старший помог компании получить миллиардные суммы государственных субсидий.

Не пренебрегал Лэй и прямыми стимулами: время от времени и обслуживающие компании, и их руководители получали от Enron щедрое вознаграждение.

За одну из непрозрачных сделок глава аудиторской фирмы Arthur Andersen получил \$750 тысяч, а юристы из Vinson & Elkins (V&E) – \$1,2 млн. Финансист Венди Грэм, жена сенатора Фила Грэма, вошла в совет директоров Enron, добившись для компании частичного ослабления регуляторного контроля.

Нужно расти быстрее

Enron Finance вместе с Enron Gas Marketing преобразовалась в Enron Capital & Trade Resources (ECT), которой руководил Скиллинг. Все, что зарабатывала ECT, вкладывалось в развитие нового бизнеса, но Скиллингу было мало: он хотел, чтобы компания росла быстрее. На то, чтобы вкладывать в производство полученную прибыль, рассчитывать не приходилось: реальных денег было не так много. *Скиллинг решил пойти по пути секьюритизации – объединения кредитов и продажи их внешним инвесторам в форме ценных бумаг.*

Первой в череде таких схем была сделка Cactus: Enron собрала около \$900 млн, которые она обещала предоставить производителям газа, и продала пакет акций по этим сделкам группе влиятельных инвесторов, включая General Electric. Затем группа инвесторов продала газ обратно компании Enron, а та перепродала его оптовым покупателям. В результате сделки с баланса Enron был списан долг, а Скиллинг получил долгожданные деньги для ускорения роста ECT.

В 1993 году Enron заключила контракт с одним из самых уважаемых институциональных инвесторов в мире – Калифорнийской системой пенсионного обеспечения государственных служащих (CalPERS), крупнейшим государствен-

ным пенсионным фондом в стране, чей инвестиционный портфель составлял \$130 млрд.

CalPERS вложила в инвестиционное партнерство \$250 млн наличными. Enron взамен предоставила 250 млн собственных акций. Деньги должны были быть направлены на развитие энергетической области. Эта сделка стала для Enron еще одной ступенькой на лестнице в небо и вывела компанию в высшую лигу финансовых игроков.

Ставка на электричество: новая цель Enron

К середине 1990-х Enron была крупнейшим игроком на рынке купли-продажи контрактов по поставке природного газа: она контролировала около 20 % рынка. Но Скиллинг всегда хотел большего. Его новой грандиозной идеей была торговля электроэнергией.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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