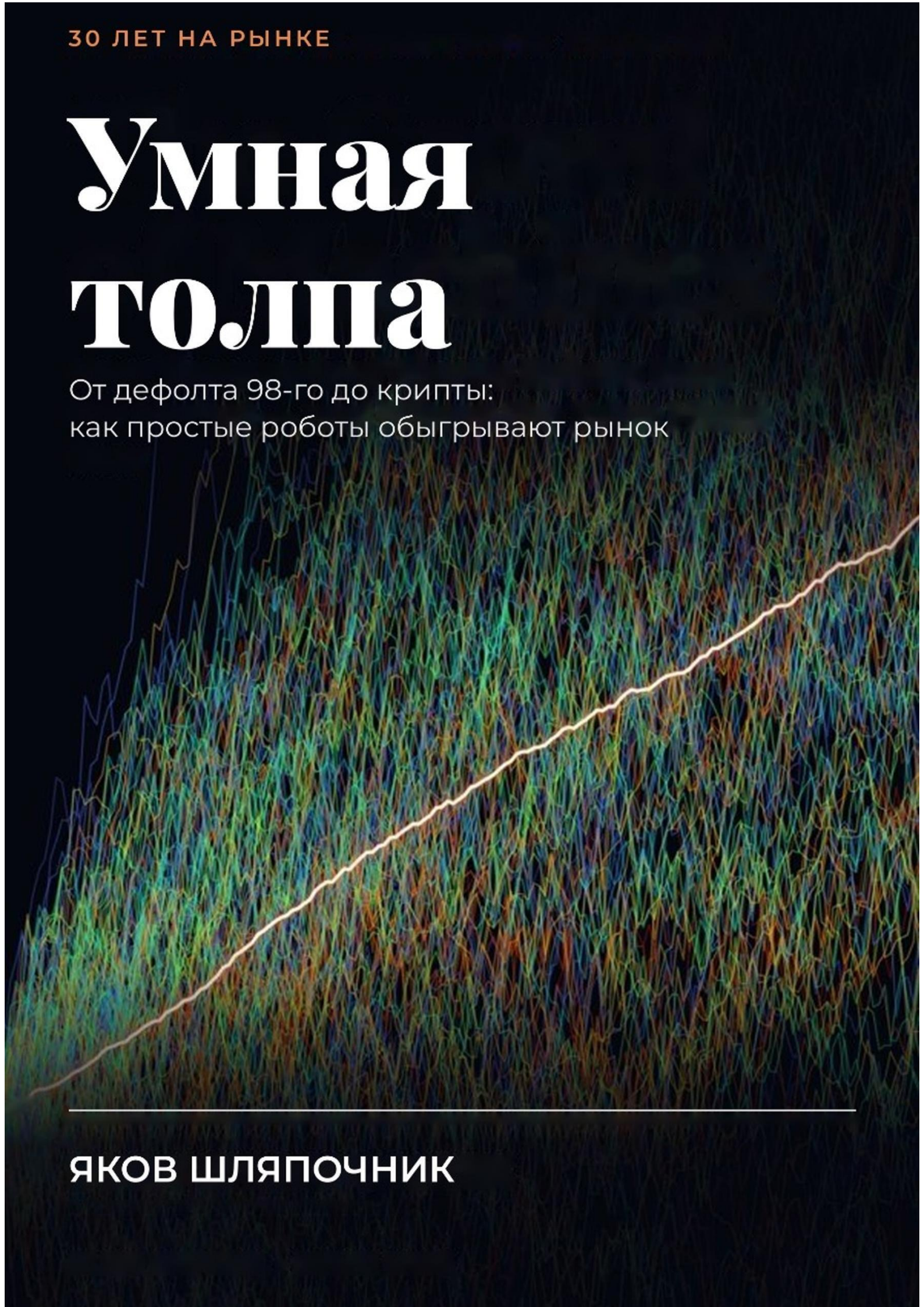
30 ЛЕТ НА РЫНКЕ

Умная толпа

От дефолта 98-го до крипты:
как простые роботы обыгрывают рынок



ЯКОВ ШЛЯПОЧНИК

Яков Шляпочник

Умная толпа. От дефолта 98-го до крипты: как простые роботы обыгрывают рынок

«Автор»
2026

Шляпочник Я. Л.

Умная толпа. От дефолта 98-го до крипты: как простые роботы обыгрывают рынок / Я. Л. Шляпочник — «Автор», 2026

Эта книга — о методе. Денежной машины вы в ней не найдёте.Яков Шляпочник тридцать лет на рынке: векселя и дефолт 1998 года, своя компания с 2003-го, кризис 2008-го, мировые рынки, 2022 год и крипта. Стратегии менялись почти каждый день, а метод оставался один: не искать одного гениального робота, а собирать толпу простых систем, которые ошибаются по-разному.Это сцены из жизни, и в каждой — механизм: почему лучший робот рано или поздно вырождается, как пережить годы без нового максимума и что спросить у управляющего, прежде чем доверить ему деньги. В конце — практика для частного инвестора и приложение с математикой.Для инвесторов, трейдеров и предпринимателей, которые устали от обещаний «робота на 300 % в год». Цифры «Энергии» и NC3816 подтверждены по выпискам с торговых счетов аудиторской компанией «Юникон», таблицы — в приложении.

© Шляпочник Я. Л., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Пролог. Манхэттен, лето 1992 года 5
Седьмое место 6
Телекс и «Жёлтые страницы» 7
«Он хорошо говорит по-русски» 9
Вопрос, который я увёз домой 10
Прежде чем начать 11
Глава 1. Апрелевка 12
Человек, который вышел из электрички 13
Город контрастов 14
Школа и год в палатках 15
Щит с оценками 16
Шахматы вслепую 17
Тюль для профкома 18
Пистолет у виска 19
Мечта за деньги 20
Глава 2. Манхэттен и кофе 21
Банки с фольгой 22
Почему я вернулся 23
Две сосиски и Ленинка 24
Другая планета 25
Три доллара в Рио 26
Менялы у водопада 27
Конец ознакомительного фрагмента. 28

Яков Шляпочник
Умная толпа. От дефолта 98-го до крипты: как простые роботы обыгрывают рынок

Пролог. Манхэттен, лето 1992 года



Два старика дождались самого конца моей стажировки, прежде чем задать мне свой вопрос.

Им принадлежала небольшая торговая фирма на Манхэттене под названием ICD, и за три месяца я видел их считаные разы. А тут они позвали меня к себе в кабинет, усадили и спросили по-английски, что мне у них понравилось и что нет.

Я ответил честно: бизнес простой, маржа тонкая, и в чём у фирмы преимущество перед другими, я так и не разглядел.

Они переглянулись, и один из них предложил мне остаться ещё на год за тысячу долларов в месяц.

Седьмое место

В Нью-Йорк я попал благодаря конкурсу и о торговле тогда совсем не думал.

В 1991 году я учился на физика в МФТИ, Московском физико-техническом институте, и вдобавок поступил в только что открывшийся Американский университет в Москве. Учились там в основном физтехи и мгушники, потому что других людей, которые знали бы английский и при этом умели решать сложные задачи, в Москве тогда почти не было. Конкурс был от шести до десяти человек на место, но у меня была фора.

Английский я к тому времени уже учил, чтобы сдать TOEFL и GRE по физике и уехать учиться в США, как тогда делали многие. Самое трудное началось потом, когда университет объявил, что десять лучших студентов года поедут на стажировку в Соединённые Штаты.

Я был альпинистом, а альпинисты, как и все спортсмены, на любой рейтинг реагируют одинаково: его надо выиграть.

Только была одна загвоздка. В МФТИ английский учили для того, чтобы читать научные статьи, и я мог прочитать почти что угодно по физике, но толком поговорить о погоде не мог. Начинать пришлось почти с нуля, на лекциях, которые целиком читали по-английски приезжие американские профессора. Среди них был Эдвин Долан, автор одного из самых известных американских учебников по экономике: он приехал в Москву учить детей Советского Союза тому, как устроена рыночная экономика. Спрос и предложение, цены, конкуренция были для нас в 1991 году вовсе не абстракциями из учебника — всё это происходило прямо за окном.

Я занял седьмое место, седьмого как раз хватило, и летом 1992 года я полетел в Нью-Йорк.

Рядом со мной в самолёте сидела молодая женщина. Мы понемногу разговорились в дороге, а когда пошли на посадку под совершенно ясным небом, она чуть не прыгала до потолка: «Яков, смотри — мы в Америке! Это великая страна. Почему вы все такие серьёзные?»

Мне был двадцать один год, и подумал я тогда только одно: а чего мне прыгать? Я еду на стажировку, там будет работа, а потом я полечу домой.

Думаю, она так и осталась в Америке, а я вернулся.

Телекс и «Жёлтые страницы»

Сегодня трудно объяснить, как далеки были тогда друг от друга эти два города. В Москве 1992 года цены только что отпустили, никто не знал, сколько что стоит, и инфляция исчислялась тысячами процентов. Манхэттен был полной противоположностью Москвы: у всего там была цена, и где-нибудь всегда находился человек, готовый тебе её назвать.

Стажёров поселили в маленькой гостинице и отправили работать в ICD. Электронной почты ещё не было, были телекс, телефон и «Жёлтые страницы» — толстые справочники, где по отраслям были перечислены все компании Америки. Работа состояла в том, чтобы найти, что купить и кому это продать, а разницу оставить себе. Открываешь «Жёлтые страницы», выбираешь компанию, звонишь, спрашиваешь цену, записываешь и звонишь следующей.

В свободное время у меня была ещё одна работа: я консультировал московскую компанию, которая собиралась построить в Подмосковье завод растворимого кофе. Финансовых моделей и бизнес-планов в России тогда было не найти, поэтому вечера я проводил в публичной библиотеке, ксерокопируя всё, что удавалось найти о бизнесе, а часть книг купил в магазинах. Советский Союз распался меньше года назад, и дома таких книг просто не было.

Однажды вечером ксерокс проглотил мой четвертак и ничего не сделал, а за мной в очереди стояла женщина. Я вспомнил автоматы с газировкой из советского детства — три копейки за стакан с сиропом, и если вода не шла, по автомату надо было стукнуть. Я стукнул по ксероксу, и он заработал. Женщина засмеялась, а я сказал на своём ещё очень старательном английском: «It's just a matter of luck» — «Просто дело везения».

Она меня поняла, и я был до смешного счастлив.

К концу лета я уже звонил без русского акцента, контрагенты начали спрашивать, из какого я штата, а несколько сделок я даже закрыл с прибылью.

Мы были голодными студентами и жили на бананах и пицце; мой бюджет на еду был около двух с половиной долларов — кусок пиццы и банка колы. Однажды в крошечной пиццерии я опустил глаза и увидел в своей пицце муху.

И, честно говоря, обрадовался. Я подошёл к стойке, вежливо пожаловался, попросил замену и получил ещё две пиццы. В тот день я хорошо поел и усвоил свой первый урок рыночной экономики: у жалобы клиента есть цена, и в Америке кто-то готов её заплатить.

Второй урок был про людей. ICD посадила меня в офис открытой планировки, а такого никто из нас раньше не видел: в Советском Союзе наши родители работали на заводах и в институтах, где у каждого был свой кабинет с дверью и табличкой. Здесь же столы стояли рядами. Слева от меня сидел русский, эмигрировавший лет на десять раньше, справа — американец; одному было, наверное, лет тридцать, другому тридцать пять, но мне они казались гораздо старше.

Стоило одному из них выйти помыть руки, как второй наклонялся ко мне и рассказывал, какой идиот его сосед. Потом первый возвращался, выходил второй, и я слышал ровно ту же речь в обратную сторону. В конце концов я спросил, почему бы им просто не разобраться между собой, и они посмотрели на меня так, будто я предложил что-то неприличное: «Здесь так не принято».

Двадцать лет спустя в Москве были уже те же открытые офисы, те же улыбки через стол и та же подковёрная политика в каждой крупной компании. Иначе и быть не могло, ведь всё это пришло к нам вместе с рынком — вместе с пиццей.

Но было и ещё кое-что, что я смог выразить словами только через много лет.

Сделки, которые приносили деньги, почти все были продажами в Россию и другие бывшие советские республики. В тот момент мастерство было ни при чём, всё дело было в разрыве: целый регион входил в рыночную экономику с пустыми полками, и всё, что пересекало

границу, на той стороне стоило дороже. А внутри западного рынка, где десятки торговых домов гонялись за одними и теми же товарами по одним и тем же «Жёлтым страницам», маржа была близка к нулю, потому что информация у всех была одна и та же и преимущества не было ни у кого.

Позже сотрудники рассказали мне, почему фирма вообще ещё работает: оба основателя старели, налоги при закрытии были бы болезненными, и компания просто тихо тлела.

«Он хорошо говорит по-русски»

Поэтому, когда два старика предложили мне год в Нью-Йорке, я отказался.

Я сказал, что поеду домой и буду заниматься бизнесом в России, этим или каким-то другим, и что то, чем они занимаются здесь, мне не очень интересно. А ещё сказал то, чего до тех пор не говорил никому: на самом деле я хочу стать писателем. Приличную часть летнего заработка я уже потратил на английские книги, которые в Москве было не купить.

Они удивились: все русские, сказали они, хотят остаться в Америке.

Потом один из них медленно, с очень сильным акцентом произнёс: «Давайте говорить по-русски».

Оказалось, их бабушки и дедушки уехали из России ещё до революции. Я согласился и повторил всё, что только что сказал, уже по-русски.

Тогда один старик повернулся к другому и сказал по-английски: «He speaks good Russian» — «Он хорошо говорит по-русски».

Я улетел домой с чемоданом книг и стойким ощущением, что им пора продавать компанию.

Вопрос, который я увёз домой

Метода из того лета я не привёз, зато привёз вопрос.

В ICD у всех был такой же телефон, такой же телекс и те же «Жёлтые страницы», и почти никто не зарабатывал, потому что ни одна фирма не знала ничего такого, чего не знали бы другие. Там, где информация распределена поровну, преимущество исчезает, и это верно как для торгового дома в 1992 году, так и для финансового рынка сегодня.

Так откуда же оно берётся, если не из знания того, чего не знают другие?

В Нью-Йорке я ответа не нашёл. Нашёл я его больше чем через десять лет, снова в Москве, в комнате, полной компьютеров, и ответ меня удивил. Ответом оказался не прогноз и не умный человек. Ответом оказалась толпа.

Причём толпа простых программ, а не людей.

Каждая машина в этой толпе проста, почти глупа, и сама по себе едва лучше подброшенной монетки. Но сотни таких машин, устроенных по-разному и голосующих вместе, ведут себя так, как ни одна из них не умеет в одиночку, — как система, которая зарабатывает деньги, никогда не зная, что рынок сделает завтра.

Эта книга — история той толпы: как её строили, как она двадцать лет переживала кризисы на более чем дюжине бирж, почему её главная идея не изнашивается и где ещё может прятаться преимущество теперь, когда на рынках всё движется вместе.

А ещё, спустя тридцать четыре года после того лета, это та самая книга, о которой я тогда сказал двум старикам.

Главная мысль.Когда у всех одна и та же информация, преимущества нет ни у кого. Оно рождается из того, как вы принимаете решения, а не из того, что вы знаете.

Прежде чем начать

Эта книга — о методе. Денежной машины вы в ней не найдёте.

Прошлые результаты ничего не гарантируют, и все цифры в этой книге — история, которую нельзя считать обещанием.

Уровень риска клиенты выбирают сами, а доходов я в этой книге не обещаю нигде, потому что будущее предвидеть нельзя. Собственно, об этом вся книга.

Очень многие не понимают простой вещи: любые инвестиции — это риск. Риск есть у любых денег, даже у тех, что лежат под матрасом: кто-нибудь поднимет матрас и их стащит. Про банки я уже и не говорю.

Как читать эту книгу. Главы 1–5 — история: 90-е, векселя, 2008-й и рождение метода. Главы 6–7 — как метод работает сегодня, на крипте и рядом с ИИ. «Практика» — что делать с вашими деньгами. Приложения можно пропустить: они для тех, кто хочет проверить цифры и математику. Все термины собраны в словаре в приложениях.

Глава 1. Апрелевка



Человек, который вышел из электрички

Моя история началась с того, что отец не доехал до места назначения.

Он приехал в Москву из Житомира, окончил Мехмат МГУ, потом аспирантуру и защитился, но работы в Москве ему не дали: по распределению его отправили в Балабаново, на спичечную фабрику. Он сел в электричку, а по дороге вышел в Апрелевке и устроился в местный институт по сельскому строительству. Институт проектировал дома для сёл по всему Советскому Союзу и почему-то стоял именно в Апрелевке. Отец стал там начальником отдела и программировал раскрои для заводов, которые делали эти дома.

С мамой он познакомился ещё в аспирантуре Мехмата, оба были программистами. Мама работала на знаменитом Апрелевском заводе грампластинок, который огромными тиражами выпускал пластинки для всех республик СССР. Она считала отгрузки и зарплату всего завода.

Апрелевка была небольшим городком в часе езды от Москвы на электричке, по сути, почти деревней, только с пятиэтажными хрущёвками. Сначала мы жили в маленькой двухкомнатной квартире, которую дали от отцовского института. Детство было бедным, как почти у всех трёхсот миллионов жителей Советского Союза: маленькие квартирки, нехватка всего и раз в год — отпуск на Чёрном море, куда мы ехали в переполненном поезде, чтобы снять комнату у местных.

Город контрастов

Апрелевку мы называли городом контрастов. Дети советской научной интеллигенции росли там вперемешку с детьми сантехников и рабочих, так что в школе собирались самые разные ребята.

Дома отец учил меня математике, а на улице я об этом помалкивал и играл во все игры, в какие играли остальные дети. Во многом меня воспитала улица.

Уличные дети злые. Если они чувствуют в ком-то обман или фальшь, с таким ребёнком больше не играют, а то и бьют, иногда всей толпой. Поэтому улица научила меня говорить правду, и потом, когда я стал предпринимателем, это мне очень помогло.

И ещё одному научила улица: у любого события всегда есть простое объяснение. Не надо ничего усложнять, тут наврал, там наврал, и всё. Сложных вещей в жизни нет, всё объясняется просто.

Этот принцип я потом пронёс через тридцать лет на рынке. Если для объяснения стратегии нужна сложная история, скорее всего, где-то в ней спрятан обман, а иногда и самообман.

Школа и год в палатках

Школа №4 была обычной, почти поселковой, но образование в СССР было высокого качества, и программа везде одинаковая, что в Подмосковье, что на Камчатке, что в Таджикистане. Учёба давалась мне легко, уроки я делал на перемене, потому что после школы хватало других дел, спорта и игр на улице. Ещё я очень любил мастерить: что-нибудь вырезать, конструировать. А в старших классах всерьёз готовился к Физтеху и учился сразу в трёх заочных физматшколах.

Сначала родители отдали меня в шахматную секцию, где мне было очень скучно. А ребята со двора ходили в какую-то альпинистскую секцию, и в третьем классе я сам пошёл туда и записался. Это полностью изменило мою жизнь.

Государство тогда поддерживало спорт, и во всём Подмосковье было всего три такие секции: в Апрелевке, в Подольске и ещё одна. Программа была отличная. Зимой мы катались на горных лыжах, и нас бесплатно возили по путёвкам на Северный Кавказ, в альплагерь Цей. Весной и осенью тренировались в зале, бегали, иногда выезжали на сборы по скалолазанию в Подмосковье, а летом были сборы на месяц-два в Крыму, на Кавказе или в Карелии. Всего за школьные годы я прожил в палатках около года, и мне это очень нравилось.

Секция, правда, только называлась альпинистской, потому что настоящим альпинизмом в СССР до восемнадцати лет заниматься было запрещено, и мы занимались скалолазанием и горными лыжами. Соревнований было множество: индивидуальное лазание, парные гонки, домбайские связки, так что жизнь была очень насыщенной.

Первая моя скала была в Крыму, куда нас повезли в мае, через несколько месяцев после того, как я записался. Лезли с верхней страховкой, когда верёвка идёт сверху и сорваться не страшно, и всё равно я помню, как мне было страшно. Потом страх высоты прошёл, и мы лазили даже без страховки.

Альпинизм научил меня одному: по сравнению с тем, что испытываешь на скале, в жизни вообще ничего не страшно.

Щит с оценками

Физтех был лучшим техническим вузом Советского Союза, и туда стремились все. Готовиться я начал вместе с отцом ещё с восьмого класса.

Экзамены были очень сложными. Сначала шли два письменных — математика и физика, и я получил за них четвёрки. Когда мы с папой поехали смотреть результаты на щите, я по-настоящему обрадовался.

К устной математике отец подготовил меня так, что я выучил все задачи, и мне попались как раз те, которые я знал, так что задумчивое лицо я делал только для вида. Получил пятёрку, а на устной физике четыре. Всего вышло 17 баллов из 20, и я поступил на факультет молекулярной и химической физики, примерно третий по сложности на Физтехе.

Тогда я ещё не знал, что это был мой первый опыт с моделью, подготовленной заранее: когда ты дома проверил все варианты, на экзамене остаётся только не мешать себе.

Шахматы вслепую

Знакомство с Физтехом началось с колхоза. Нами командовали старшекурсники и рано укладывали спать, потому что в шесть утра был подъём и работа.

В первый же вечер, когда мы легли, кто-то предложил поиграть в шахматы вслепую, и я не поверил, что так вообще можно. Один мой однокурсник играл вслепую одновременно на четырёх досках, одну партию выиграл, одну проиграл и две свёл вничью. Через много лет он работал у меня в компании и строил сложные системы.

В карты они играли так же — в преферанс, бридж и покер — и всё просчитывали в уме. При этом ребята были очень спортивными, некоторые подтягивались по десять раз на одной руке.

Меня поразило, насколько развиты эти люди и как была устроена система, которая отбирала лучших со всей страны. Это был целенаправленный отбор талантов для советской науки и технологий: в столице каждой республики и во многих областных центрах России была своя физматшкола, и на нашем курсе учились ребята буквально со всего СССР.

Много лет спустя я строил торговые системы по тому же принципу. Лучшие стратегии не выбираешь по одной, их отбираешь из большого поля и собираешь вместе, потому что умная толпа сама собой не появляется, её отбирают.

Учёба была очень тяжёлой. Мы учились с утра до ночи, ни на какую другую жизнь времени не оставалось, и спорт пришлось бросить. Я пытался ходить в спортзал, но о скалах и горных лыжах речи уже не было.

Тюль для профкома

Потом Советский Союз начал рушиться. Денег не было ни у кого, родителей и их коллег выгоняли из институтов и с заводов, и все перебивались случайными заработками.

Мои родители были типичной советской научной интеллигенцией: оба программисты, отец кандидат физико-математических наук. Институт, где он работал, и завод грампластинок, где работала мама, перестали существовать, и для них это была катастрофа. Их мир рухнул, а новый поднимался из руин: жестокий, не прощающий ошибок, без сожаления и без человеческих ценностей. Эпоха накопления или Дикий Запад — называть можно по-разному.

У одной девочки из нашей школы отец работал в какой-то компании, с которой моряки расплачивались по бартеру турецким тюлем, и мы с другом решили устраивать распродажи на заводах.

Схема была простой. Мы приезжали на завод и дарили один тюль председательнице профкома (такая должность тогда была), а она в обеденный перерыв устраивала нам распродажу, и сотрудницы раскупали тюль. Продажи шли бойко, потому что в СССР был дефицит и люди привыкли хватать всё, что выглядело дефицитным, хотя это был самый обычный дешёвый тюль.

С распродажи выходило рублей триста: сто мы отдавали водителю, и по сто оставалось нам, при том что зарплата инженера тогда была сто двадцать рублей. За лето я заработал столько, что мог купить видеомагнитофон, но не купил: деньги куда-то ушли.

Так я впервые понял, что люди покупают не столько вещь, сколько её редкость.

Пистолет у виска

Дальше пошли тушёнка, сыр, видеомагнитофоны. Рисковать приходилось всегда: наличные, непонятные люди (все помнят, кто это тогда были), часто с оружием. Однажды мы перепродавали контейнер сыра: после границы его перепродали восемь раз, и на одной из этих сделок мне приставили пистолет к голове, чтобы я поручился, что в пачке ровно столько денег, сколько мы платим. «Крыши» у меня не было ни тогда, ни потом, я обходился без неё, а когда нужно было «переговорить», помогали знакомые, друзья детства.

Прибыль по сравнению с зарплатами была огромной, но и риск был не меньше. Рыночная экономика только начиналась, и пока товар доходил до покупателя, его перепродавали раз десять. Был жуткий ажиотаж, инфляция, дикие цены, и всё западное сметали, потому что раньше его не было.

Однажды я приехал в метро продавать видеомагнитофоны, а там собралось десять посредников. Договориться, конечно, не удалось, но было невероятно смешно. Люди искали связи через знакомых и по телефону, цепочки складывались и тут же рушились, посредников кидали, кто-то выходил на продавца напрямую, и всё это был настоящий хаос.

Слов «информационная асимметрия» я тогда ещё не знал, но видел её своими глазами: где цена не одна для всех, там вырастает толпа посредников, и каждый пытается обмануть следующего. Через несколько лет я пришёл на биржу, где цена одна и видна всем, и после метро это казалось чудом.

Доллары меняли где придётся: в Лужниках, у менял, на рынках, а один из крупнейших обменников Москвы работал, как ни странно, в главном корпусе МГУ.

Ваучеры я тоже иногда перепродавал партиями, но маржа там была узкая, и скоро мне это стало неинтересно.

Мечта за деньги

Моя девушка, тогда студентка, жила в Москве у знакомой пенсионерки. Это была умная и образованная женщина, кандидат технических наук, много лет проработавшая в каком-то министерстве. Как-то я пришёл в гости, и она заговорила про МММ, какие у них высокие технологии и какое будущее. Я учился тогда на четвёртом курсе Физтеха и стал с ней спорить, а она очень обиделась и больше не хотела меня видеть.

Я потом часто вспоминал этот разговор. Думаю, главная идея любой пирамиды в том, что она продаёт мечту, как в фильме «Достучаться до небес», где двое смертельно больных сбегают из больницы к морю, которого один из них никогда не видел. Люди любят свою мечту, и тот, кто с ней спорит, становится для них врагом, так что цифры тут бессильны.

Глава 2. Манхэттен и кофе



Банки с фольгой

Ещё до стажировки в Нью-Йорке, в 1992 году, я устроился в одну кофейную фирму. Она покупала кофейное сырьё, перерабатывала его в растворимый кофе на одном из бывших советских заводов и продавала в Москве. Помните высокие жестяные банки с фольгой под крышкой? Вот это и был наш товар.

Продавать его пытались везде, и доходило до того, что студентов высаживали прямо на улице, на ящики, и они торговали банками с рук.

Почему я вернулся

Старикам из ICD я сказал, что хочу стать писателем, и это была правда, хотя и не вся. За то лето на Манхэттене я понял главное: в Америке своим я не стану. Я всегда буду там иммигрантом, а все места уже заняты, есть элиты, есть Лига плюща, и пробиться туда очень трудно, тем более человеку, который не окончил там ни школу, ни университет.

Зато я увидел, какая пропасть отделяет то, что было там, от того, что только начиналось у нас. Ребята постарше уже открывали первые банки и биржи, приватизация только начиналась, и рост дома был взрывной. Это был Дикий Запад, и я был уверен, что найду в нём своё место.

Многие мои однокурсники уехали и стали физиками, а некоторые потом и квантами на Уолл-стрит. Я решил вернуться и не ошибся, причём пришёл туда же, в кофейную фирму.

Две сосиски и Ленинка

Ещё в Нью-Йорке я по вечерам работал на эту фирму, искал в библиотеке финансовые модели и бизнес-планы для её завода. А когда вернулся, мне поручили сам проект: построить в Подмосковье завод растворимого кофе с нуля. Задача была смешная, потому что я понятия не имел, с какой стороны к ней подходить, и так и спросил руководителя фирмы:

— А как мне, собственно, приступать?

— Ну ты же физтех, — сказал Саня. — Иди в Ленинскую библиотеку. Там вход бесплатный.

Я сварил себе две сосиски, положил их в сумку и поехал в Ленинку. Ездил так неделю, может, две. Изучил всё про кофе: как его перерабатывают, какие бывают виды растворимого кофе в зависимости от технологии и какое для каждого нужно оборудование. Потом пришёл к Сане и сказал:

— Слушай, кофе здесь не растёт. Мне надо в Бразилию.

Из библиотечных справочников я выписал двадцать бразильских фирм и всем написал, часть ответила, и так я поехал в первую командировку, в Сан-Паулу, в компанию Brazilian Food Project.

Другая планета

Brazilian Food Project оказалась серьёзной инжиниринговой компанией, в которой работали пожилые инженеры европейского происхождения, двое из Швейцарии и один из Италии. После войны они как-то оказались в Бразилии, когда там поднималась экономика, да так и остались.

Бразилия была очень рыночной страной с дикой инфляцией. Деньги назывались крузейро, и казалось, что к ним каждую неделю приписывают по нулю. Для меня это был другой мир, другая планета.

Мой возраст их удивил, но отнеслись они ко мне хорошо и с проектом помогли, и я ездил к ним ещё много раз. В итоге я сделал проект завода полностью, с финансовым обоснованием и чертежами, и выяснилось, что большую часть оборудования можно сделать в России.

Завод так и не построили. Саня закрыл фирму и ушёл в священники — по-моему, поступил в семинарию, а потом дослужился до большого сана в Русской православной церкви. Но сам проект — от расчётов, согласования технологии и чертежей до подбора поставщиков — я всё-таки довёл до конца.

Три доллара в Рио

Как-то ночью в Рио-де-Жанейро мне не спалось, и я вышел на улицу, сел на площади и заказал стакан сока.

Подошёл чистильщик обуви и предложил почистить ботинки за три доллара. Я отказался. Но он не ушёл и спросил, откуда я.

— Из России.

— А в России говорят по-английски?

— Нет, по-русски.

Он искренне удивился, потому что всегда думал, что русские говорят по-английски, а потом рассказал про свой бизнес. Когда идёт дождь, ботинки никто не чистит, и в дождливые дни он идёт в банк и берёт кредит.

Чистильщик обуви с кредитной линией — я был поражён. Мы проговорили полчаса о России и Бразилии, о дожде и банках, а потом он сказал:

— Ну что, давай я всё-таки почищу тебе ботинки.

И я согласился. Ботинки мне были не нужны, но мы уже полчаса проговорили, и отказать ему я не смог. Люди покупают у того, кого успели узнать, и это одинаково верно и для чистильщика в Рио, и для управляющего, который сидит напротив инвестора. Правда, вторую половину этого урока я понял гораздо позже: история может открыть дверь, но удержать клиента, когда цифры повернулись против тебя, она не может.

Менялы у водопада

Связи в Южной Америке у меня к тому времени уже были, и параллельно с проектом меня попросили наладить импорт растворимого кофе из Бразилии и Парагвая. Сам Парагвай кофе почти не выращивает, но там был завод растворимого кофе, и его кофе стоил дешевле, а дорогой бразильский растворимый в нужных объёмах на рынок СНГ не проходил, особенно в азиатскую республику, куда мы его гнали. Операции были очень крупные, я объездил Перу, Бразилию, Парагвай, и мне было ужасно интересно.

Однажды партнёр повёз меня на экскурсию к водопадам Игуасу, туда, где сходятся границы Бразилии, Парагвая и Аргентины, и у водопада стояли менялы.

— Смотри, — сказал Жозе. — Берёшь сто долларов, меняешь на аргентинские песо, потом на бразильские крузейро, потом на парагвайские гуарани и обратно в доллары. Получается сто один.

— Жозе, это же супер! Так можно обогатиться. Давай возьмём сто тысяч долларов.

— Сто тысяч нельзя. Зарежут.

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.