

静静地

ТИХО

DON'T TOUCH

谈判正在进行中

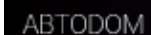
НЕ ТРОГАТЬ

ES LAUFEN  
VERHANDLUNGEN

НЕ КАНТОВАТЬ

WATCH OUT  
FOR THE  
GLASS

Партнёры УП



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**НЕПИСАННЫЕ ПРАВИЛА — важная часть управления.**

**Увы, ее нет в вузовских учебниках.**

**Ее нет на семинарах, конференциях...**

**Иногда НЕПИСАННЫЕ ПРАВИЛА КАК КОЗЫРЬ в картах.**

**Они быют правила...**

*Александр Гончаров*

Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Павел  
Кочетков



Анастасия  
Насонова



Андрей  
Лавринович



Наталья  
Миронова



Анастасия  
Репина



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Ольга  
Филиппова



Анна  
Чернова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



Карина  
Шипелик



ТЕМА:

# Бренд работодателя как инструмент привлечения, удержания и эффективности сотрудников.



ПРОВОДИТ:



**Людмила Терехова,**  
*Директор по корпоративной  
культуре и бренду «Магнит»*



**23 НОЯБРЯ В 12<sup>00</sup>**

УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ:

ДЛЯ ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП И ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ БЕСПЛАТНО  
ГОСТИ - 8000 ОФФЛАЙН, 4500 Р ОНЛАЙН, БИЗНЕС УЧАСТИЕ - 15000 Р  
ПИШИТЕ: 7447273@VK.RU (ПОЧТА), +7 (926) 350-18-81 (WHATSAPP)



## Бренд работодателя

как инструмент привлечения,  
удержания и эффективности сотрудников.

**1.**

Бренд работодателя и корпоративная культура чаще всего воспринимается как нечто про командообразующие мероприятия, про мотивирующие плакаты и мерч с ценностями компании. И только те, кто серьезно относится к теме эффективности команды, развивают бренд работодателя и корпкультуру в тесной связке с бизнес показателями..

**2.**

Культура – это прежде всего про поведение: что мы говорим и о чем молчим, как мы действуем, на каком языке думаем и как выстраиваем отношения. Все это складывается в опыт работы в компании. Управление опытом сотрудников – это формирование правил игры, особой среды, в которой хочется эти правила выполнять.

**3.**

Бренд – комплекс мнений, ассоциаций, эмоций о продукте «работа», который выгодно отличает этот продукт от конкурентов.

### Цель мастер-класса:

- \* Разобраться с абстрактными понятиями бренда работодателя и корпкультуры.
- \* Обсудить кейс по формированию необходимого пула исследований под задачи бизнеса.
- \* Познакомиться и обсудить набор метрик для оценки эффективности работы с брендом работодателя.
- \* Изучить практику маркетингового подхода в работе с корпкультурой и брендом.

**23 НОЯБРЯ В 12<sup>00</sup>**

**УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ:**

**ДЛЯ ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП И ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ БЕСПЛАТНО  
ГОСТИ - 8000 ОФФЛАЙН, 4500 Р ОНЛАЙН, БИЗНЕС УЧАСТИЕ - 15000 Р  
ПИШИТЕ: 7447273@VK.RU (ПОЧТА), +7 (926) 350-18-81 (WHATSAPP)**

## Содержание

5  
**НЕПИСАННЫЕ ПРАВИЛА в наших фирмах могут сильно отличаться от реальных... и это БОЛЬШАЯ ПРОБЛЕМА**  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА  
Евгений Коржов, Смартекс

11  
**Съест ли корпоративная культура Вас на завтрак?**  
ЕСТЬ МНЕНИЕ  
Борис Жалило

13  
**«Рафик послал всех на фиг...»**  
Игорь Жуковский, бизнес-тренер  
16  
**Невидимые барьеры — как кирпичики корпоративной культуры**  
Андрей Ващенко, Бизнес-тренер

18  
**Трансформация для всех: прогноз по российской и мировой экономике**  
НОВОСТИ БИЗНЕСА

21  
**Стиль руководства может быть ключевым в причине увольнения ценного сотрудника**  
КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА  
Елена Лимонова, Staff-up

29  
**«Сложные подчиненные. Практика российских руководителей»**  
БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА  
Максим Батырев

37  
**Правила безопасности написаны кровью...**  
ТРУДОВОЕ ПРАВО  
Виктория Соколова

45  
**Люди хотят иметь дело с людьми, а не с компаниями**  
ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД  
Валерия Дворцева, ВИЗАВИ Консалт

51  
**Современный мошенник Джо Лоу**  
МОШЕННИКИ  
Анастасия Насонова

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 01.11.2023 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

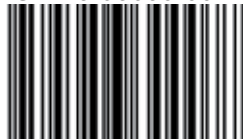
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996  
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№32  
(716)

Издается с 1996 г. 2023 г.

Объединенная редакция

ИД ИД

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес  
TR@TOP-PERSONAL.RU



Подписные индексы  
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622



РУБРИКА: КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

# НЕПИСАННЫЕ ПРАВИЛА в наших фирмах могут сильно отличаться от реальных... и это БОЛЬШАЯ ПРОБЛЕМА

**УТ** Когда и как вы поняли важность КК (корпоративная культура) для нормальной работы в компании (в школе это не говорят)?

**Э**то случилось на моем первом месте работы. Я устроился рекрутером в одну небольшую компанию, которая занималась торговлей. В то время я мало представлял, как должна выглядеть адекватная КК. Было только теоретическое понимание ее состава и несколько примеров публичных компаний. С другой стороны, я мог без предвзятости оценить ее в новой для себя компании. Проработав несколько недель, я заметил очень странную вещь: все сотрудники, начиная от уборщицы и заканчивая топ-менеджерами, были помешаны на слове «рефлексия». Выглядело это примерно так. К тебе подходил руководитель и говорил: «Ты должен рефлексировать». На вопрос: «Зачем?» он отвечал, что *«только так ты можешь стать лучше»*.

В целом, я не против рефлексии. У меня психологическое образование, и я понимаю, зачем она нужна. Другой вопрос в том, что «рефлексия» в этой компании стала культом. Доходило до смешного: однажды вечером я услышал от уборщицы вопрос, рефлексировал ли я сегодня. После этого я понял, что мне с компанией не по пути, и я хочу работать в более адекватной КК.



**Евгений Коржов**  
Смартекс

В «Смартекс» мы постарались выстроить понятную КК без перегибов и навязывания культов. Сотрудники видят это и отмечают это в личных беседах и в опросах. Как следствие, это сказывается на продуктивной работе в компании.

**Какие ошибки совершают предприниматели, формируя КК, и вы в т. ч.?**

— Самая частая ошибка — формальное отношение к КК из разряда «лишь бы была, а там как-нибудь разберемся». Это приводит к тому, что новый сотрудник через несколько недель работы в компании не понимает, как себя вести, потому что в правилах записано одно, а сотрудники их нарушают и ведут себя по-другому.

**Миссия фирмы — когда ее надо прописать и когда менять?**

— На самом деле ее можно прописать с первого дня существования компании.

Здесь вопрос в другом: а надо ли действительно ее прописывать в первый год существования компании?

Поясню. Многие предприниматели, начитавшись умных книжек, стараются сразу все прописать с первого часа работы компании. Иногда такой подход работает. Но чаще всего складывается следующая ситуация. Вы все красиво *прописали на бумаге*, однако в реальной жизни ни один из аспектов КК (ценности, миссия, правила поведения, традиции) не соблюдаются. Причины бывают тоже разные: нет времени, формализм руководства компании, высокий уровень текучести персонала, при котором не успеваешь доносить до людей миссию. Поэтому, на мой взгляд, разумнее всего заниматься миссией после 2–3 лет существования компании, когда уже сложится костяк ключевых сотрудников и у руководства сложится истинное понимание, зачем компания существует и к чему стремится.

Вопрос со сменой миссии больше относится к состоявшимся компаниям.

Сюда могу отнести также компании, которые на старте ошиблись с миссией и через несколько лет поняли, что шли не в ту сторону. Обычно характерными паттернами смены миссии являются недовольство сотрудников и снижение эффективности работы компании. Вот тогда точно нужно задаться вопросом: *в правильном ли направлении мы идем?*

**УП** **Неписанные правила поведения сотрудников в компании — могут ли они отличаться от прописанных правил КК?**

— Да, конечно. И кажется, что это самая распространенная проблема в российских компаниях. На мой взгляд, корни связаны с общим низким уровнем менеджмента.

Получить крутое образование в сфере управления персоналом или менеджмента совсем не значит стать после этого хорошим руководителем. В итоге получается следующая ситуация: руководитель после повышения квалификации приходит в компанию и дает указание разработать правила поведения сотрудников в компании. Он это делает из самых лучших побуждений, ведь ему объяснили, что если он это внедрит, то качество процессов резко вырастет, люди будут меньше увольняться, будут более счастливы и легко управляемы и т. д. На деле: все делается формально и без глубокого изучения настоящей КК, которая уже сложилась в компании. В итоге — конфликты, текучка, саботаж.

## **ВСЕ СОТРУДНИКИ, НАЧИНАЯ ОТ УБОРЩИЦЫ И ЗАКАНЧИВАЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ, БЫЛИ ПОМЕЩАНЫ НА СЛОВЕ «РЕФЛЕКСИЯ»**

**УП** **А если неписанные правила идут вразрез с КК? Ваши действия?**

— В такой ситуации в первую очередь нужно понять, что именно идет вразрез: лишние правила вредят КК или сформировалась та КК, которая нам не подходит. Только после этого у нас сложится пазл.

К примеру, в ходе исследования мы можем понять, что какие-то положения устоявшейся КК для нас устарели или сложно выполнимы. Тогда нужно будет подумать, как их заменить и сделать так, чтобы соблюсти баланс между интересами компании и интересами сотрудников.

По опыту могу сказать, что обычно написанные правила — это *свод оторванных от реальности требований*, которые по факту есть, но соблюдать их никто не хочет. В таком случае нужно их приземлять и создавать правила, которые будут учитывать ценности и традиции в компании.





# ПОСЛЕ ЭТОГО Я ПОНЯЛ, ЧТО МНЕ С КОМПАНИЕЙ НЕ ПО ПУТИ



**УП** Можно ли оценить в процентах, насколько эффективнее работает коллектив с отлаженной КК, или здесь важны иные сравнения? Какие?

— Самым правильным способом оценки КК будет ее анализ через разные метрики (выполнение KPI, уровень вовлеченности сотрудников в компании, индекс лояльности сотрудников, текучесть персонала и т. д.) до начала эксперимента с КК и после. Только нужно понимать, что для такого способа у вас в компании все эти метрики должны считаться заранее. Если вы в компании не анализируете такие метрики, можно просто начать с простых опросов удовлетворенности сотрудников. По их итогам у вас сложится картинка: в компании все хорошо или существуют какие-то проблемы. Затем вы переходите к анализу этих проблем. Часто случается так, что выявленные проблемы напрямую коррелируют с КК.

## САМАЯ ЧАСТАЯ ОШИБКА – ФОРМАЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ К КК ИЗ РАЗРЯДА «ЛИШЬ БЫ БЫЛА, А ТАМ КАК-НИБУДЬ РАЗБЕРЕМСЯ»

**УП** КК каких компаний вам нравится и чем?

— За последние 10 лет в России появилось очень много компаний, которые уделяют внимание КК. Из тех, которые нравятся, могу выделить VK, Nexign, Selectel, КРОК.

В этих компаниях качественно работают с КК: ценности и правила поведения, которые они транслируют, не расходятся с поведением их руководителей. За последние несколько лет в сложных моментах эти компании всегда максимально учитывали потребности сотрудников. Да и в целом, у них работа с КК и с персоналом ведется на высоком системном уровне.

**УП** Порой УП наблюдал в крупных фирмах, как топы и особенно лидер вели себя по принципу: Король не обязан соблюдать законы, изданные для подчиненных. Но фирмы внешне казались эффективными. Ваш комментарий?

— Значит в этих фирмах такая КК. Здесь больше вопрос к самим сотрудникам, готовы ли они мириться с таким подходом руководителя или нет? Если готовы, топы и лидер получают подтверждение своим действиям, что они делают все правильно.



Интересно, что в чем-то они будут правы, т. к. если сотрудники принимают их правила игры, то какие могут быть вопросы к руководству?

### **Огонь КК не должен гаснуть. Как и кто должен поддерживать КК?**

— Поддержание КК — процесс, который должен идти параллельно с процессом существования компании. Как только вы прекратите поджаривать КК, то через несколько месяцев увидите негативный эффект. Он будет выражаться в том, что для новых сотрудников в компании не будет ориентиров, как вести себя в компании: что можно, а что нельзя. Это приведет к тому, что их предыдущая КК, которую они «впитали» на прошлом месте работы, «придет» к вам в компанию и займет место вашей КК.

Затем вы увидите, что ценности и традиции, которые вы на протяжении долгого времени формировали, поддерживали и развивали, просто канут в Лету, и на смену им придет в лучшем случае гибрид, а в худшем случае иная КК, сильно отличающаяся от того, что вы формировали. Функция поддержки КК лежит на руководящем блоке компании, так как эти люди являются витриной КК для новых работников. Также большую роль играют и HR-ы, так как они первые люди, с которыми взаимодействует будущий сотрудник компании.

**\*Евгений Коржов,**  
HR-директор **Смартекс**

Эксклюзивно для



#### **Справка:**

Smartex - российская компания по аутсорсинговой разработке. Специализируется на сложных цифровых продуктах для стартапов и крупного бизнеса. Компания Smartex построена на идеологии инженерного творчества — создания решений, которые двигают бизнес вперед и принципиально меняют его. В основе миссии лежат партнерские отношения, бизнес-ориентированный подход и постоянный рост компетенций сотрудников и масштаб проектов.

Команда насчитывает 40 человек, работающих удаленно из разных точек мира. Компания придерживается асинхронного стиля в работе, отличается вниманием к ресурсному планированию и прозрачности производственных процессов.

За 7 лет работы были реализовали IT-проекты для организаций, входящих в структуры Рос-НАНО, Газпром Медиа, КДВ, а также частных коммерческих компаний и стартапов.

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

# Съест ли корпоративная культура Вас на завтрак?

**В**се слышали, что корпоративная культура ест стратегию на завтрак, но мало кто знает что же такое КК, и путает этого реального дракона с рисунками из детских сказок. Начнем с того, что КК – это совокупность ценностей, норм поведения (или привычек) и убеждений руководства и сотрудников, которые управляют их поведением параллельно с формальными инструментами (положениями, планами, приказами, совещаниями).

Формируют корпоративную культуру факторы, которыми можно управлять: поведение каждого из сотрудников (можно отбирать тех, у кого ценности, поведение и убеждения соответствует желаемым), поведение руководителей (руководители являются ролевыми моделями поведения для остальных), формализованные продекларированные правила и ценности (они описаны в положениях, приказах, декларациях корпоративной культуры и закреплены KPI, планами, отчетами, системой стимулирования), легенды и герои (в легендах или историях руководители и сотрудники рассказывают о ценностях и поведении, которое считают правильным и ценным) – они могут быть «народными» – сотрудники рассказывают их друг другу в «курилках» или передают в виде слухов, или быть формализованными, опубликованными в корпоративных медиа, рассказанными на планерках и т.п. Легенда о «Подвиге Матросова» – яркий пример этого на уровне государства и культуры страны. Ритуалы (повторяющиеся действия, о значении которых не задумываются) и праздники также относятся к таким формирующим или закрепляющим факторам.

Увы, из всего перечисленного, иногда за «корпоративную культуру» принимают листик с декларацией правил поведения или ежегодный корпоратив. Листика или



**Борис Жалило**  
ЛАУРЕАТ ПРЕМИИ  
**КАПИТАНЫ**  
**РОССИЙСКОГО**  
**БИЗНЕСА 2023**



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

корпоратива у компании может не быть, а вот КК есть у любой компании, с первого месяца ее существования, хотите Вы (владелец или руководитель) этого или нет. И, понимая, что КК может либо конкурировать с Вашими приказами, задачами или просьбами, или их усиливать и заменять, Вы также понимаете, что Ваш выбор очень прост: либо Вы управляете КК через перечисленные выше инструменты, либо она съест драконью долю Ваших управленческих ресурсов и результатов. Очень рад, что Смартекс, как и множество других успешных компаний, с которыми мне довелось сотрудничать за 27 лет консультационной практики, это понимает и использует.

**\* Борис Жалило, К.э.н., Международный бизнес-консультант по управлению изменениями, Лауреат премии КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2023**

Эксклюзивно для



## Программа повышения квалификации «Lean – HR» или «Ангел Бережливого производства»

Управление персоналом в Бережливых компаниях  
Поддержка и вовлечение на снове Лин – коучинга



Для настоящих и будущих специалистов по управлению персоналом.



Для руководителей, которым важно вовлечь персонал в процесс изменений



**Мargarита Горбачева,  
Руководитель программы**

Подробнее на сайте: <https://lean-hr.brost.ru>

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

# «Рафик послал всех на фиг...»

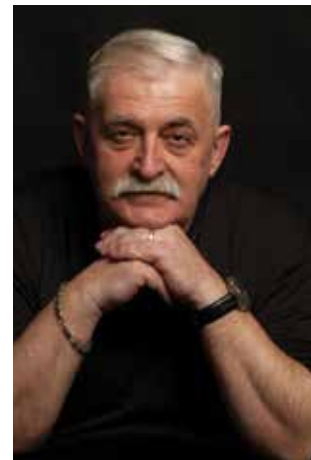
Азамат Биштов

Статья «коллеги» Евгения Коржова «НЕПИСАННЫЕ ПРАВИЛА в наших фирмах могут значительно отличаться от реальных... реальных... и это БОЛЬШАЯ БОЛЬШАЯ ПРОБЛЕМА» вызывает изумление своими смелыми утверждениями. Особенно первое утверждение о «рефлексии» – понятно, что Евгений понимает это понятие иначе, чем мировое сообщество. Для него, вероятно, основа рефлексии является загадочным и скрытым понятием.

Евгений, возможно, на лекциях по рефлексии в своем университете забыл о главной цели рефлексии – помочь человеку развивать навыки и оценивать их эффективность, вместо того чтобы продолжать автоматически делать то, что он делал всегда. Все хотели помочь ему, но возникает вопрос, зачем ему эта помощь?

Второй тезис вызвал шок, поскольку он объясняет неудачу в работе — «Самая частая ошибка — формальное отношение к КК из разряда «лишь бы была, а там как-нибудь разберемся». Это приводит к тому, что новый сотрудник через несколько недель работы в компании не понимает, как себя вести, потому что в правилах записано одно, а сотрудники их нарушают и ведут себя по-другому. Его низкая адаптивность к новым условиям работы просто удивляет.

Нет понятия адаптация, но критика понятия корпоративная культура, как отдельных элементов, наверное, является реакцией на обиду или внутриличностный конфликт автора статьи.



Игорь  
Жуковский  
бизнес-тренер



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Евгений предлагает не упускать из виду основные смысловые ценности корпоративной культуры, а просто их не определять. Он предлагает не прописывать миссию фирмы – это как с действием «взять и отрубить голову», что является не правильным восприятием сути корпоративной культуры и ее составляющих.

Хорошо, неписанные правила и корпоративная культура – два разных понятия, которые могут существовать одновременно и не противоречить друг другу. Неписанные правила, часто представляющие собой традиции фирмы которые складывались годами, а в малых группах – они действительно бывают «чудоковатыми», ну и что, какое это отношение имеет к корпоративной культуре?

Мне трудно принять это мнение, поскольку Евгений, вероятно, не обладает опытом работы в бизнесе и формирует стереотипы, основываясь на своих личных качествах и ограниченной выборке из небольшого сегмента рынка.

**\*Игорь Жуковский, бизнес-тренер**

Эксклюзивно для

**5** млн в год – **АУДИТОРИЯ**

**2,5** млн в год – **САЙТ** статистика открыта и даже можно купить у Linkpad.ru адреса (10 р.) тех, кто скачал или читал ваш материал). Аудитория смешанная — профессионалы по теме HR, учащиеся MBA, HR. Возраст 20-45 лет – 80%, 45-65 – 20%

**1** млн в год – **РАССЫЛКА** (открывают 10–85% в зависимости от материала). Аудитория рассылки – смешанная (подписчики на новости сайта).

**1** млн в год – **СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ** (репосты, ссылки).

**0,5** млн в год – **ПОДПИСКА** Почта России – 12 тыс. отделений, электронные версии, СПС Гарант, онлайн-библиотеки, сайты подписки – 1 млн в год. Аудитория подписки – крупные и средние компании – 90%, вузы – 5%...

[www.TOP-PERSONAL.ru](http://www.TOP-PERSONAL.ru)

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

# Невидимые барьеры — как кирпичики корпоративной культуры

*В традиционных российских компаниях существует огромная дистанция между официальной культурой и реальной культурой (фактической деловой практикой и поведением).*

*Каждое биологическое существо с момента рождения и по мере взросления окружено незрими-ми барьерами, пересечение которых приводит к дискомфорту, росту тревоги и агрессии. Обычно выделяют интимную зону, социальную зону, персональную зону и публичную зону. В зависимости от культуры и национальных традиций размеры этих зон то расширяются, то сужаются. То, что шведу кажется шумной толпой, для афганца пустыня.*

Любая группа людей, действуя совместно, автоматически отделяет себя от других новым невидимым барьером свой-чужой. Мы здесь свои — они там чужие. Внутри слаженной группы сразу появляются свои понятия, термины, правила, и постепенно формируется свой язык, чаще всего связанный с работой, которой занята группа.


Чтобы успешно управлять группой, ее лидер сам создает дополнительные барьеры в стиле «кто не с нам, тот против нас», или «разделяй и властвуй». Если группа достаточно большая, внутри нее происходит дробление на подгруппы, и там появляются свои лидеры со своими барьерами. Семья, род, племя, сообщество племен, государство, империя.



**Андрей Ващенко**  
ЛАУРЕАТ ПРЕМИИ  
**КАПИТАНЫ**  
**РОССИЙСКОГО**  
**БИЗНЕСА 2023**

РУБРИКА: **НОВОСТИ БИЗНЕСА**

## **Трансформация для всех: прогноз по российской и мировой экономике**

 принял участие в онлайн-встрече «Трансформация для всех: прогноз по российской и мировой экономике», где главным спикером выступил Рубен Ениколопов, экономист, ректор Российской экономической школы 2018–2022, профессор университета Помпеу Фабра, PhD. Встречу вела Анна Кожухарь.

Сейчас в России есть некая общественная дискуссия, дискуссия среди монетарных властей, дискуссия среди экономистов и инвестирующих товарищей о том, как должна развиваться российская экономика в будущем и вообще экономическая мысль. И находится этот разговор где-то между новой приватизацией и новой национализацией.

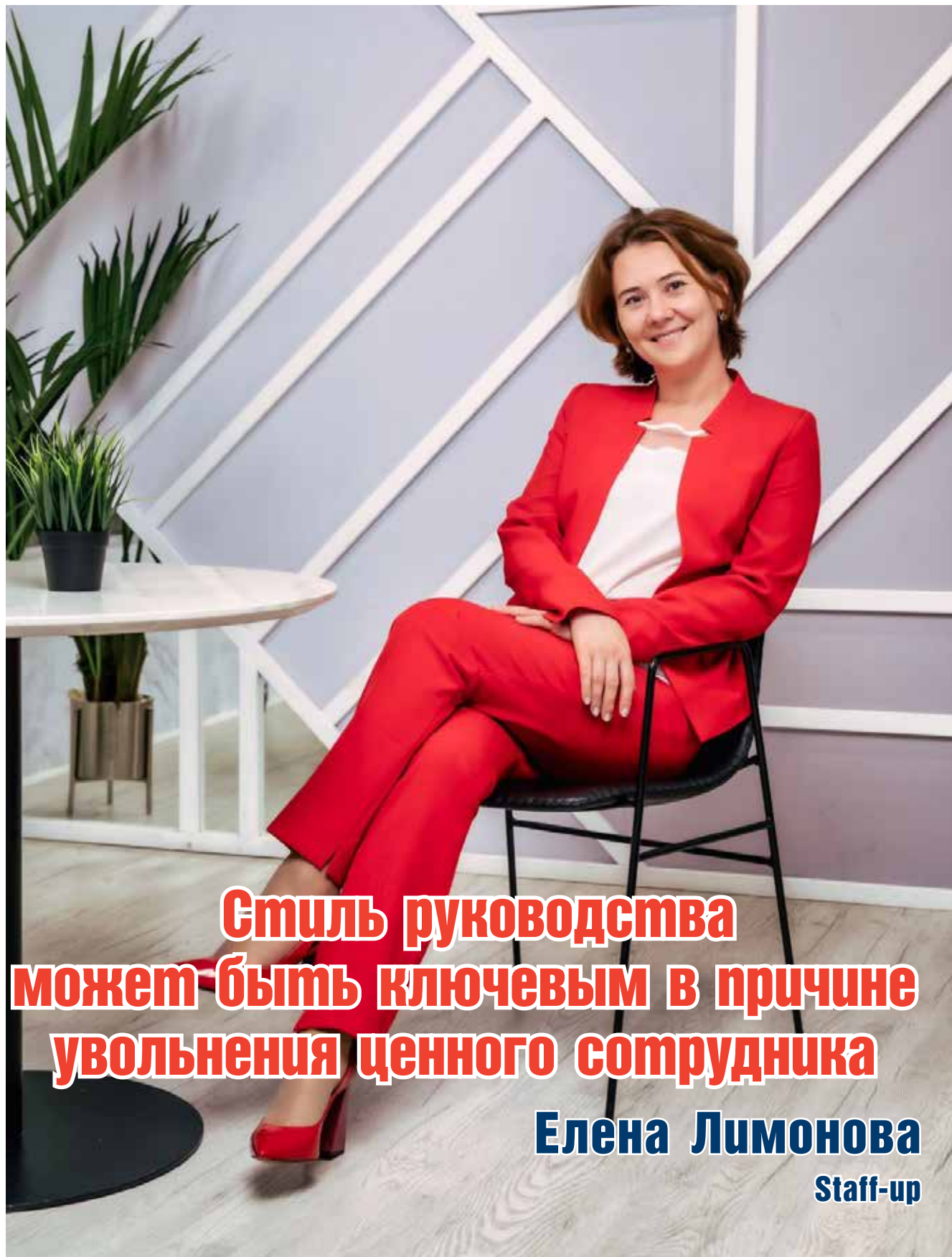
«На ваш взгляд, где находимся и куда идти?» — поинтересовалась Анна.

Рубен на этот счет думает, что нет ничего лучше свободных рынков и рыночной системы, которая двигает, прежде всего, экономические отношения в любой стране. Более важный вопрос для эффективности экономики — это то, какие собственники лучше управляют компаниями. Обычно это крупные иностранные составлявшиеся компании, которые не просто покупают, они приносят технологии, знания, практики. «Это с точки зрения экономической эффективности, что должно было бы быть. А дальше есть политические реальности», — делится Рубен. «И внезапно новая приватизация превращается в старую национализацию», — смеясь, подвела итог Анна.

Далее разговор перешел на тему китайской модели и ее курса — «мембрана между внешним и внутренним». И почему этот опыт так сложно или невозможно поменять. Рубен ответил, что есть два разных курса валют. Есть черный рынок. Есть официальный курс. Это очень выгодно тем фирмам, которые могут покупать по одному курсу, продавать по-другому. На самом деле ничего хорошего в этом нет. Это ставит в абсолютно неравное положение разных участников рынка.



РУБРИКА: КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА



**Стиль руководства  
может быть ключевым в причине  
увольнения ценного сотрудника**

**Елена Лимонова**

Staff-up

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА



Издательство «МИФ»  
8 (800) 775-67-41  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

издательство  
**МИФ**

## СОДЕРЖАНИЕ

- Весьма важное предисловие
1. Миллениалы
  2. Опоздуны
  3. Воры
  4. Безынициативные
  5. Сверхинициативные/гиперактивные
  6. Агрессивные/истерички
  7. Нарциссы/самовлюбленные
  8. Выгоревшие/потолочники/уставшие
  9. Блатные / приближенные к начальству / чьи-то протеже
  10. Друзья
  11. Родственники
  12. Негативщики/пессимисты/нытики/ворчуны
  13. Несогласные, но делающие
  14. Несогласные и неделающие
  15. Пьющие
- Заключение

РУБРИКА:



## Правила безопасности написаны кровью...

«*П*ослушай, у вас на стройке несчастные случаи были?» — знаменитая фраза из не менее знаменитого фильма Леонида Гайдая, которая невольно заставляет улыбнуться... На этом, пожалуй, все веселые моменты, касающиеся нарушений правил безопасности на стройке, заканчиваются... И выясняется, что сплошь и рядом они нарушаются, а это, к сожалению, ведет к непоправимым и порой трагическим последствиям, где сиюминутная халатность может привести к гибели людей. Ведь ни для кого не секрет, что риск нарушения правил безопасности при осуществлении строительных и иных видов работ состоит в том, что такого рода деяния могут повлечь за собой неблагоприятные последствия для жизни и здоровья не только лиц, производящих различные виды работ, но и для других, оказавшихся в сфере их выполнения, а также причинить крупный материальный ущерб. Однако такие обстоятельства часто не учитываются при применении ст. 216 УК РФ. При исследовании практики возбуждения уголовных дел по фактам нарушения правил безопасности при выполнении строительных и иных видов работ частенько выявляется множество проблем и противоречий, о которых мы и поговорим в этой статье...



Виктория Соколова



**ЛУЧШИЙ КАНДИДАТ НЕ ТОТ  
КОТОРЫЙ ИДЕАЛЬНО ЗНАЕТ  
ПРОФЕССИЮ И ПРОДУКТ,  
А ТОТ КТО ГОТОВ НА 50-70%!!!**

**ТАК ШОКИРОВАЛ   
ИВАНИСЕНКО НИКОЛАЙ –  
ИННОТЕХ)**

**ПОЧЕМУ? ДА ХОТЯБЫ ПОТОМУ  
ЧТО У МЕНЕЕ ПОДГОТОВЛЕННОГО  
КАНДИДАТА ЕСТЬ МОТИВАЦИЯ  
ПОЗНАТЬ ПРОДУКТ И ВЫЙТИ  
НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ...**

**ЧИТАЙТЕ ИНТЕРВЬЮ В  33**

РУБРИКА: ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД

# Люди хотят иметь дело с людьми, а не с компаниями

(поэтому, если им нравится руководитель, лицо компании, если он вызывает доверие, то это доверие переходит на продукт компании)

**УТ** Почему многие уже успешные бизнесмены и топ-специалисты не считают нужным заняться целенаправленным формированием персонального бренда?

*Я* думаю потому, что бизнес связан с достижениями и усилиями многих людей, не только лично их.

Да и в культуре у нас не принято «выпячивать» себя. И, конечно же, на это нужны силы и время, а потратить его на «личную славу» или на что-то более приятное — выбор для многих очевидный!



Валерия Дворцевая  
ВИЗАВИ Консалт

**УТ** Когда вы начали формировать свой ПБ, как вы оценивали возможный успех, срок, ваши личные усилия?

— Я никогда не формировала свой личный бренд специально. В силу специфики моей работы, большого количества встреч с работодателями, проведения публичных мероприятий — меня многие знают. Но специальной работы в этом направлении, каких-то измеримых целей я никогда не ставила.

РУБРИКА: МОШЕННИКИ

# Современный мошенник Джо Лоу

**В**ы слышали когда-нибудь про Фрэнка Абигнейла? Человек притворялся юристом, врачом, пилотом самолёта, и умудрился работать по этим специальностям, ничего в них не понимая. Про него даже сняли фильм с Лео Ди Каприо и Томом Хэнксом. Так вот сегодня я хочу рассказать вам историю человека, по сравнению с которым Абегнейл просто мелкий пакостник.

Джо Лоу не перебирал профессии, он взял гораздо выше – ему удалось притвориться, что он обладает безграничной властью и деньгами, что одним своим словом он может открывать двери в кабинеты министров и во дворцы шейхов. Причём притвориться так, что люди с самым высоким положением ему поверили и позволили получить доступ к миллиардам долларов, на которые он жил как Великий Гэтсби. Его вечеринки были под завязку забиты звёздами первой величины вроде Ди Каприо и Пэрис Хилтон и напоминали тусовки из известного фильма «Волк с Уолл-стрит», который, кстати говоря, сняла компания Джо Лоу. Сегодня перед вами предстанет история, наверное, самой дерзкой аферы XXI века. Так что если вам интересно послушать, как сын обычного малайзийского бизнесмена сумел обмануть правителей нескольких стран и крупнейшие на планете банки, тогда встречайте: Джо Лоу. По ту сторону закона.

Джо Лоу родился в 1981 году в городе Джорджтаун, что находится в штате Пинанг государства Малайзия. Семья Лоу переехала сюда из Таиланда в начале 1960-х, однако по национальности Джо был этническим китайцем. Его дед по имени Мэн Так бежал из Поднебесной в 1940-е, когда Китай попал под японскую оккупацию. Мэн Так уехал со своей родины без гроша в кармане, а когда приезжал в Малайзию, то уже был одним из богатейших жителей Джорджтауна. Официально он заработал своё богатство на вложениях в рудники, где добывали железо. Неофициально поговаривают, что средства были получены от контрабанды опиума.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Продолжил приумножать доходы семьи и отец Джо, Ларри Лоу. В 80-90х он крутился в сфере швейной промышленности Малайзии, которая тогда росла бешеными темпами. Помимо прочего, в фирме, где работал Ларри, он отвечал ещё и за заключение сделок, когда его компания поглощала более мелкие. А чтобы побольше на этом заработать, он придумал следующую схему: Ларри выходил на хозяина фирмы, договаривался с ним о цене, за которую тот продаст свою компанию, а затем предлагал ему заработать на 10-20% больше, если он готов будет поделиться. То есть Ларри преподносил своим боссам завышенную стоимость, а разницу с реальной забирал себе, выводят деньги в офшоры. В итоге боссы его поймали и заставили уйти из компании, а также продать все акции фирмы, которыми он владел. От продажи акций Ларри выручил 15 млн. долл., что было очень хорошим состоянием для Джорджтауна, где большая часть семьи жила на 1000 долларов в месяц.

## **ОН РАЗЪЕЗЖАЛ НА ДОРОГИХ МАШИНАХ, ВЗЯТЫХ НАПРОКАТ, УСТРАИВАЛ ВЕЧЕРИНКИ НА ДЕСЯТКИ ТЫСЯЧ ДОЛЛАРОВ, РАСПЛАЧИВАЯСЬ ПОТОМ ЗА НИХ НЕ ОДИН МЕСЯЦ, И ПРОСАЖИВАЛ В КАЗИНО ПОЧТИ ВСЕ ДЕНЬГИ, ЧТО ВЫСЫЛАЛ ЕМУ ОТЕЦ. И ВСЁ ЭТО РАДИ ТОГО, ЧТОБЫ СТАТЬ СВОИМ СРЕДИ САМЫХ БОГАТЫХ И ВЛИЯТЕЛЬНЫХ УЧЕНИКОВ**

Однако для своего сына он хотел лучшей судьбы, и начал готовить его к этому с самого раннего детства. Сначала Джо ходил в международную школу в Джорджтауне, а затем отправился в Великобританию в частную школу Харроу, в которой в своё время учились многие выдающиеся личности, начиная с Камбербэтча и Байрона, и заканчивая Ротшильдом и Черчиллем. Успешное завершение обучения в таком учреждении открывало молодым людям двери в самые лучшие университеты по всему миру, и Ларри надеялся, что это поможет его сыну сделать в будущем отличную карьеру. В целом это действительно помогло, только не так, как задумывал Лоу-старший. Попав в Харроу, Джо хорошо осознал, что в состоянии его семьи, хорошее по меркам Пинанга, на самом деле очень маленькое в масштабе всего мира. Здесь его окружали детей султанов и шейхов, чьи родители не только были богаче, но имели куда более высокое положение в обществе. На этой почве у Джо и начали проявляться таланты к социальной мимикрии. Обучаясь в Харроу, Лоу всем рассказывал, что он на самом деле принц Малайзии, а не

сын удачливого проходимца. И для подкрепления своей теории он даже попросил отца договориться со знакомым миллиардером, чтобы, пока тот в отъезде, Джо мог пригласить своих друзей из школы отдохнуть на его яхте и в его особняке. А дабы все точно поверили, что это его дом, Лоу предварительно поменял все фотографии семьи хозяина жилища на фотографии своей семьи. Подросткам в 15-16 лет незачем было перепроверять, правда ли он принц или нет, и подделка Лоу удалось. Другие малайзийцы в школе, конечно, смеялись над ним, но Джо уже было без разницы, он достиг того, чего хотел: дети вельмож и правителей воспринимали его как своего.

В том же духе он продолжил их Пенсильванском университете, куда поступил после окончания Харроу. Здесь он разъезжал на дорогих машинах, взятых напрокат, устраивал вечеринки на десятки тысяч долларов, расплачиваясь потом за них не один месяц, и просаживал в казино почти все деньги, что высылал ему отец. И всё это ради того, чтобы стать своим среди самых богатых и влиятельных учеников. Как ни удивительно, но это вновь сработало. Вместе с Джо из Харроу приехал и слух о том, что он малайзийский принц, а Лоу, тратя деньги направо и налево, лишь подтверждал эти домыслы. И хотя никто не мог точно сказать, кто он такой, с ним с радостью шли на контакт, ведь у него были деньги и он знал, как их весело потратить. А что ещё нужно так называемый «золотой молодёжи»? Джо снова сошёл за своего.

Однако все эти манипуляции и попытки выдать себя за того, кем он на самом деле не является, на тот момент еще не имели под собой какого-либо умысла, кроме желания попасть в тусовку. Но вот попав в тусовку, Джо наконец начал осознавать, какие перспективы перед ним могут открываться благодаря таким знакомствам. Общался Лоу в основном с выходцами с Ближнего Востока – Эмираты, Саудовская Аравия, Кувейт, Катар и т.д. И чем больше он с ними сближался, тем больше понимал, какие деньги там водятся. Эти страны заново родились, когда на их территории была найдена нефть.

Доллары потекли рекой, а контролировала течение в каждой стране небольшая группа человек. И Джо задался целью подобраться как можно ближе к этой группе. Для этого он напросился к своим товарищам в гости и устроил своеобразный тур по Ближнему Востоку, где постарался завести как можно больше контактов. А так как дети вельмож, с которыми Джо общался в Харроу, не особо поддерживали с ним общение, а в Пенсильванском университете таких не было, то знакомые, которые согласились его принять, в большинстве своем были детьми бизнесме-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нов, которые мало или совсем не контактировали с правящим классом. Из-за чего в большинстве стран ему не удалось встретить кого-то, хоть как-то связанного с правящей верхушкой.

Однако одно попадание всё же случилось – в Объединённых Арабских Эмиратах ему удалось познакомиться с Юсуфом Аль Отайбой, советником шейхов по внешней политике страны. Отайба происходил из очень богатой семьи, получил перво-классное образование в Штатах и к своим тридцати годам достиг значительных успехов в политической карьере. Однако у его отца было много детей, из-за чего Отайба не получал от него большого количества денег. Сам же он долгое время был сосредоточен на политической карьере, а когда достиг положения рядом с шейхами, то понял, насколько лучше можно жить, имея больше средств. И встреча Лоу с Отайбой произошла именно тогда, когда последний искал возможности

## **БЕЗГРАНИЧНОЙ ВЛАСТЬЮ И ДЕНЬГАМИ, ЧТО ОДИМ СВОИМ СЛОВОМ ОН МОЖЕТ ОТКРЫВАТЬ ДВЕРИ В КАБИНЕТЫ МИНИСТРОВ И ВО ДВОРЦЫ**

приумножить имеющийся у него капитал. Джо повезло – когда он снова включил свои таланты социального хамелеона, они сработали. На встрече он вспомнил всё, чему его учили в университете. Лоу обучался по экономической специальности, и вывалил это на Отайбу, сделав акцент на том, что сделки между Ближним Востоком и Азией являются крайне перспективным направлением, а сам Джо имеет хорошие связи в Малайзии и может помочь с заключением этих сделок. Отайба клюнул и познакомил Лоу ещё с несколькими влиятельными людьми, главным из которых был Халдун Халифа Аль Мубарак, руководивший фондом национального благосостояния Mubadala Development. Аль Мубарак управлял десятками миллиардов долларов и был именно тем, кого искал Лоу. Джо рассказал ему всё то же, что и Отайбе. Аль Мубарак же, больше понимающий в экономических вопросах, воспринял предложение молодого малайзийца с настороженностью и попросил принести более конкретные предложения, а не просто описание того, как хорошо вкладывать деньги в растущий азиатский рынок. Это был джекпот! Лоу удалось пустить пыль в глаза человеку, который руководит миллиардами. Теперь нужно было проделать то же самое на родине, провести между ними сделку, и вот он, только что окончивший университет парень, окажется в мире больших денег.

Проектом, который вывел Джо в большую игру, стал регион развития «Искандар», который являлся гигантской стройкой, направленной на создание финансового центра, способного составить конкуренцию Сингапуру. Лоу узнал, что фонд «Хазан», который и отвечал за данный проект, ищет партнеров, готовых вложить большие суммы денег. Джо тут же пошёл к ним и сказал, что он неофициальный представитель в Малайзии фонда Mubadala Development, который готов вложить свои деньги. «Хазан» выказал заинтересованность, а Лоу отправился в Эмираты, где представил себя Аль Мубараку уже как неофициального представителя фонда «Хазан». На деле же, как вы уже поняли, Джо был вообще никем в данных переговорах, однако он так умело играл роль важного человека, что ему верили.

С той же маской организатора сделки года он направился и к политику по имени Наджиб Разак. Лоу понимал, что если он хочет быть успешным в мире больших денег, то ему нужно будет политическое покровительство. Разак был идеальным для этого кандидатом. Лоу был хорошо знаком с пасынком Наджиба по имени Риза Азиз, они жили в одном доме и общались на протяжении почти всей жизни. Так что добиться аудиенции Разака, которому пророчили пост премьер-министра, для Джо не составило особого труда. К Наджибу он пришёл не то чтобы с предложением, а скорее с подношением. Лоу, снова напустив на себя ауру важной персоны, рассказал Разаку, что организовал очень крупную сделку, которая в перспективе может послужить народу Малайзии. Однако он не хочет славы, а желает, чтобы публично все заслуги принял на себя Наджиб, что хорошо скажется на его политическом имидже.

В итоге всё сложилось просто великолепно для Лоу – ближневосточные партнёры были уверены в его влиянии в Малайзии, малайзийские финансисты верили, что он на короткой ноге с Ближним Востоком, а человек, который очень скоро станет главным политиком страны, был у него в долгу. Та иллюзия, которую создал Лоу, материализовалась. Притворяясь важным человеком, он действительно убедил в этом окружающих, и теперь ему оставалось лишь придумать, как монетизировать свою легенду.

В результате сделки по «Искандару» Малайзия получила полмиллиарда от фонда Mubadala Development и ещё десятки миллионов от других ближневосточных фондов, также заинтересовавшихся проектом. Все контакты Лоу, как на Ближнем Востоке, так и в Малайзии, заработали на этом миллионы долларов. Сам же Джо, так как был неофициальным лицом в данной сделке, никаких комиссионных не получил и был вынужден искать другие способы заработка. Для этого он создал



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

компанию на Виргинских островах и подарил её акции послу Отайбе из Эмиратов, а также нескольким аристократам из Кувейта и Малайзии. Лоу объяснил, что хочет отблагодарить их за помощь в сделке, которая создаст ему имя, и готов подарить им часть своих будущих доходов. Так ли это было? Конечно же, нет! Как только эти люди приняли свои акции, Джо тут же пошёл в малайзийские банки просить кредиты, оперируя к тому, кто является акционером его компании. Таким образом ему удалось собрать около 20 млн. долларов, на которые он купил несколько компаний, занимающихся строительством в проекте «Искандар», а также землю, где это строительство должно было происходить. Затем он создал несколько офшорных компаний на Сейшельских островах, которые назывались ADIA Investment Corporation и KIA Investment Corporation. Такие названия были выбраны, чтобы создать иллюзию их связей с инвестиционным управлением Абу-Даби или ADIA и инвестиционным управлением Кувейта или KIA, двумя суверенными фондами с

## **ОН ПРОСТО НАБРАЛ КРЕДИТОВ И КУПИЛ НЕСКОЛЬКО СТРОИТЕЛЬНЫХ ФИРМ, ОДНАКО ВСЕМ ВОКРУГ КАЗАЛОСЬ, ЧТО ОН ВМЕСТЕ С АРИСТОКРАТАМИ ИЗ КУВЕЙТА И МАЛАЙЗИИ, С ПОСЛОМ ЭМИРАТОВ ОТАЙБОЙ, А ТАКЖЕ С ОДНИМИ ИЗ САМЫХ КРУПНЫХ В МИРЕ ФОНДОВ БЛАГОСОСТОЯНИЯ ДЕЛАЕТ ЧТО-ТО КРАЙНЕ УМНОЕ И ПОТЕНЦИАЛЬНО ПРИБЫЛЬНОЕ, ВЕДЬ НЕ МОГУТ ЖЕ ТАКИЕ ЛЮДИ И СТРУКТУРЫ ОШИБАТЬСЯ**

многомиллиардным капиталом. Обе компании имели лишь одну акцию на предьявителя, то есть, чтобы узнать настоящего владельца фирмы, нужно было найти человека, который физически владеет сертификатом данной акции. Эти компании также выкупили небольшие доли в строительных фирмах, купленных ранее. И таким образом Лоу создал ещё одну иллюзию. На самом деле он просто набрал кредитов и купил несколько строительных фирм, однако всем вокруг казалось, что он вместе с аристократами из Кувейта и Малайзии, с послом Эмиратов Отайбой, а также с одними из самых крупных в мире фондов благосостояния делает что-то крайне умное и потенциально прибыльное, ведь не могут же такие люди и структуры ошибаться. И всё, что теперь оставалось – это найти крайне богатого, но не самого умного человека, чтобы продать ему эту иллюзию по завышенной цене. Этим человеком стал глава малайзийского штата Саравак Абдул Таиб Махмуд. Таиб

купил строительные фирмы и землю Лоу в пять раз дороже, чем она изначально стоила, заплатив за них 110 млн. долл.

Большинство бы на этом остановилось, ведь деньги были колоссальные. Зачем рисковать, совершая новые аферы, если и этого хватит до конца жизни? Однако Лоу был не из большинства, он уже вкусил крови и был готов продолжать делать деньги из воздуха. Тем более, у него уже был и план. Ради чего быть посредником между фондами, если можно организовать свой? Сначала он попытался сделать это через султана малайзийского штата Трегнану Мизана Зайнала Абидина, на которого Лоу вышел через его сестру, с которой в свою очередь познакомился во время сделки по «Искандару». Однако султан в самый последний момент передумал. Тогда Джо переключился на Наджиба Разака, который только что стал премьер-министром Малайзии. До этого Лоу всячески старался подмазаться к его семье – помогал детям Разака деньгами, оплачивал их обучение и т.п. Но самое главное – задабривал подарками жену Наджиба Розму Мансур, которая имела большое влияние на премьер-министра. И Разак оказался сговорчивее султана. Лоу наплёл ему с три короба о том, как он привлечет миллиарды долларов с Ближнего Востока, как затем эти деньги будут вложены во всё, начиная от зелёной энергетики и развития туризма в самой Малайзии, до выгодных проектов за рубежом, и как после этого преобразится Куала-Лумпур при Наджибе. Однако главное, что Джо пообещал Разаку, это помощь в финансировании его политической жизни. Он уверил его, что сможет незаметно вывести деньги из фонда и отдать их на необходимые для поддержания власти Наджиба мероприятия. Так под патронажем Разака в Малайзии был создан новый суверенный фонд благосостояния, который назывался 1Malaysia Development Berhad или 1MDB. Управление на себя взял, конечно же, Джо Лоу.

Первой большой сделкой, которую Лоу совершит от лица фонда, стало совместное предприятие Саудовской нефтяной компании PetroSaudi. А история о том, как он на неё вышел, заслуживает отдельного внимания. Как только Джо получил 110 млн. от сделки с продажи строительных компаний, он начал неистово тусоваться в Штатах, а чтобы облегчить себе жизнь в этом вопросе, пользоваться услугами человека по имени Сахле Гебрейсус. Сахле занимался тем, что организовывал отдых богатым людям. Он делал для них всё, начиная с бронирования столика в ресторане и заканчивая частным самолётом, набитым моделями. Лоу втёрся к Сахле в доверие и начал расспрашивать о его клиентах, узнав в одном из разговоров, что одним из них был принц Саудовской Аравии Турки ибн Абдалла Аль Сауд. Принц Турки был одним из более чем 20 детей правителя Саудовской Ара-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вии. Ни в политике, ни в бизнесе он особыми успехами не отличался, а главным его детищем была небольшая нефтяная компания PetroSaudi, которой управлял Тарек Обейд. Через Сахле Джо нашел возможность связаться с принцем и начал действовать по своей проверенной схеме. Принцу он сказал, что представляет фонд 1MDB и имеет влияние на политику Малайзии, предложив ему встретиться с премьер-министром Разаком, чтобы обсудить возможность совместного проекта. А Наджибу он в свою очередь сказал, что имеет тесные контакты с правящей династией саудитов, которые готовы рассмотреть деловое предложение, и если оно их устроит, вложить туда свои деньги.

В итоге Разак и принц Турки действительно встретились, договорившись на совместный проект. PetroSaudi вкладывала туда свои нефтяные активы, права на разработку месторождений в Туркменистане и Аргентине стоимостью 2,5 млрд. долл. А 1MDB вкладывали 1 млрд. долл., чтобы эту самую разработку проводить. Организацией же этой сделки так сказать «в поле» занимались Тарек Обейд и Джо Лоу, которые очень быстро нашли общий язык и общее видение того, как именно будет проводиться разработка месторождений. Если вкратце, они решили что она и вовсе не обязательна, а на имитацию деятельности хватит и 300 млн. Оставшиеся же 700 можно потратить гораздо веселее. Они создали компанию на Сейшельских островах с одной акцией на предъявителя под названием Gudstar Limited. Затем убедили банки, которые занимались организацией для PetroSaudi и 1MDB совместных счетов, что на эти самые совместные счета нужно положить 300 миллионов, а вот 700 должны пойти на счёт компании Gudstar Limited якобы в счёт погашения кредита PetroSaudi. Никакого кредита, конечно же, не было, а деньги ушли в подконтрольную Лоу компанию. Около 250 млн. оттуда Джо отдал Обейду, который уже передал большую часть принцу Турки. А то, что досталось Лоу, он тратил на свою роскошную жизнь, роскошную жизнь семьи премьер-министра Разака и на его политические нужды.

Однако тратил он так расточительно, что уже через год фонду понадобились новые вливания. На этот раз премьер-министр выделил 800 млн. долл. из бюджета Малайзии, большая часть из которых также была выведена различными способами на счета Лоу. Понятное дело, это тоже не помогло. Фонд по всем показателям был убыточным, что совсем не удивительно. Однако знали об этом лишь те, кто находился внутри. Снаружи, и самое главное на бумаге, 1MDB почти до самого своего закрытия оставался успешным предприятием. Лоу и здесь умудрялся создавать иллюзии. Переоценки нефтяных месторождений PetroSaudi лояльными экспертами, бухгалтерские отчёты от фирм, готовых на многое закрывать глаза,

а также различные экономические уворотки позволяли делать так, что в отчётах фонд оставался прибыльным.

К примеру, вот эти 1,8 млрд. долл., которые были вложены в совместный с PetroSaudi проект, но так до него и не дошли, нужно было как-то перекрыть, дабы ни у кого не возникло вопроса, где деньги. Естественно, взять их было неоткуда. Тогда Лоу вместе со своим бухгалтером придумал такую схему: они взяли из вложений PetroSaudi в совместный проект буровых установок как бы на миллиард долларов. Дальше они продали их за 2,3 млрд. фонду на Каймановых островах, которые платил не деньгами, а паями своего фонда. Конечно же, паи были ничем не обеспечены, но на бумаге 1MDB благодаря этому показал доходность в 500 млн., которую сговорчивые бухгалтеры с радостью одобрили. Однако на деле, как вы уже поняли, никаких денег не прибавилось, а они тем временем заканчивались не только у фонда, но и у самого Лоу, поэтому Джо поднял ставки и придумал новую схему.

Он разработал план, по которому 1MDB скупали множество фирм, владеющих электростанциями, объединяли их в одну, а затем выходили на биржу. В теории на IPO такой компании можно было заработать в два раза больше первоначальных вложений. На практике всё снова свелось к банальному разворовыванию. Под видом поиска средств на покупку электростанции Лоу собирался выпустить десятилетние облигации на сумму в 1,95 млрд. долл. А чтобы не ждать, когда все облигации будут проданы, а получить деньги сразу, он обратился за услугами к банку Goldman Sachs. Джо отдавал банку облигации на реализацию и получал сразу 1 млрд.750 тыс. Банк же, продав облигации, зарабатывал на этом 200 млн. Все, кроме держателей облигаций, были в шоколаде. Из полученных денег Лоу сразу же присвоил себе 600 млн., а на оставшиеся по завышенной стоимости стал скупать электростанции, получая откаты от их владельцев. Когда деньги закончились, он ещё раз провёл выпуск облигаций на ту же сумму и снова продал их Goldman Sachs. Всего с этой аферы ему удалось вывести 1,5 млрд. долл. А всего за то время, что он управлял фондом, Лоу удалось своровать более 4,5 млрд. долл., большая часть из которых была получена именно благодаря Goldman Sachs, который с радостью продавали облигации фонда, закрывая глаза на его непонятные переводы в офшорные зоны. Что, впрочем, неудивительно, ведь заработки здесь в 100, а то и 200 раз превышали их комиссионные при сопровождении и консультировании таких процессов. Джо сначала запудрил всем мозги своим якобы влиянием, а затем заваливал людей тоннами денег, чтобы они не задавали лишних вопросов о его делишках. И при этом Лоу был уверен, что его схема не может



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

рухнуть, ведь премьер-министр Наджиб Разак, который регулярно получал от Джо пожертвования, всегда может помочь фонду деньгами налогоплательщиков. Эти огромные суммы, а также чувство безнаказанности просто сорвали башню парню, которому едва исполнилось 30, из-за чего его жизнь была похожа на одну сплошную вечеринку у Великого Гэтсби.

Что бы вы делали в свои 25-30 лет, окажись в ваших руках миллиарды ворованных долларов? Начали инвестировать, ушли в благотворительность или попытались бы создать что-то ценное для человечества? Скорее всего, нет. Вот и Джо Лоу думал так же. Он начал веселиться. А так как в Малайзии особого размаха не достигнуть, Джо делал это в Штатах. Поначалу всё это напоминало типичный отдых богатой молодёжи: прилететь в Вегас, проиграть пару десятков тысяч долларов в казино, оттуда двинуть куда-то в клуб, найти там красивых девушек, перейти

## **СНАРУЖИ, И САМОЕ ГЛАВНОЕ НА БУМАГЕ, 1MDB ПОЧТИ ДО САМОГО СВОЕГО ЗАКРЫТИЯ ОСТАВАЛСЯ УСПЕШНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

в люксовый номер гостиницы и продолжать веселье до утра. Однако очень скоро такая культпрограмма ему стала наскучивать, и Лоу через людей по типу Сахле Гебрейсуса, о котором мы говорили ранее, начал приглашать на свои вечеринки различных знаменитостей. Если вы не знали, то в Штатах распространён такой вид заработка селебрити, когда они за определённую плату посещают чьё-либо мероприятие. Не в смысле ведут его, а в смысле просто приходят потусоваться. А так как Лоу ещё со времён школы привык зарабатывать расположение к себе тратой денег, нацеленной на ту группу людей, в которую ему хотелось попасть, то и здесь он не стал себе изменять. Чтобы завоевать дружбу и любовь голливудских звёзд, чтобы они готовы были приходить на его тусовки не только ради гонорара, Лоу поднял планку своих вечеринок просто до какого-то космического уровня. Сами звёзды, репортёры, эскортницы, обслуживающий персонал – все, кто хоть раз был на таких мероприятиях, в один голос заявляли, что никогда не видели подобного размаха.

Просто послушайте, как была организована одна из вечеринок Джо, приуроченная к его дню рождения. Люди начали собираться ближе к полуночи в президентском люксе отеля Palazzo стоимостью 25 тысяч долларов за ночь. Здесь можно

было увидеть Свисс Битца и Леонардо Ди Каприо, звёзд, которые ближе всего сошлись с Джо Лоу. Затем все собравшиеся спустились вниз и сели в лимузин, направившись туда, где должна была состояться основная вечеринка. Для её проведения Джо специально построил за городом огромное помещение, напоминающее ангар для самолётов. На подъезде к нему стоял КПП с вооруженной охраной, не пускающей посторонних, а около входа была раскинута красная ковровая дорожка. Попав внутрь, вы скорее бы подумали, что очутились на каком-то фестивале, нежели на чьём-то дне рождения. Одна сторона напоминала ночной клуб – там был танцпол, светомузыка, диджей и бар. Другая сторона больше походила на выступление или концерт. Здесь показывали свои номера артисты цирка Дю Солей, а 20 карликов, одетых в костюмы умпа-лумпа, выступали своего рода шутами, веселящими гостей, среди которых было ещё больше звёзд. Бенисио Дель Торо, Канье Уэст, Ким Кардашьян, Пэрис Хилтон, Брэдли Купер, Зак Галифианакис, Мартин Скорсезе, Роберт Де Ниро и Тоби Магуайр – вот вам несколько имен тех, кто там присутствовал. Когда же все собрались, то на сцене один за другим стали выступать известные исполнители. Был Psy с только что взорвавшим мир хитом Gangnam Style, был дуэт LMFAO, Busta Rhymes, Q-Tip, Фаррелл Уильямс, Ludacris, Крис Браун, а в конце концертной программы на сцене из огромного торта выскочила Бритни Спирс. Вся эта вечеринка обошлась Лоу в несколько десятков миллионов долларов.

Вы думаете, что это же день рождения, особый повод. Не мог же он постоянно так тусоваться? Мог! К примеру, в Сан-Тропе в шуточном соревновании «Парад бутылок», которое устраивают в местных клубах, он потратил 2 млн. евро. Соревнование заключалось в том, чтобы купить больше шампанского, чем твой оппонент. Лоу купил столько шампанского Cristal, что за ночь его не смог выпить весь клуб. Или другой пример: на Новый год он снова собрал вечеринку знакомых звёзд, в частности, там были Ди Каприо и Джейми Фокс, который и рассказал эту историю. Начать празднование было решено ещё днём, и кто-то из присутствующих пошутил, что они отмечают вместе с Австралией. Лоу показалось это забавным, поэтому он нанял частный самолет, погрузил туда всех гостей, привёз их в Австралию, где они встретили Новый год, а затем улетели обратно в Вегас, где встретили его ещё раз.

Но развлекался Джо не только вечеринками. Он купил долю в музыкальной компании EMI, где тогда выпускались такие исполнители как Канье Уэст, Бейонсе, Ашер, Алиша Киз и Фаррелл Уильямс. А также основал свою кинокомпанию Red Granite Pictures, которая за время своего существования успела выпустить такие

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

фильмы как «Волк с Уолл-стрит», «Мотылёк» и «Тупой и ещё тупее 2». Ну а о том, что он имел квартиры и дома по всему миру и мог позволить себе ездить на любой машине, и говорить не стоит. Если человек мог спустить на свой день рождения 20 млн. долл., то уж на дом такую сумму он найдёт точно. Естественно, с такими деньгами с женщинами он тоже проблем не имел. Самыми известными дамами, с которыми его связывала пресса, были Пэрис Хилтон и Миранда Керр.

Однако так не могло продолжаться вечно. Чем дольше работал фонд, тем больше людей так или иначе узнавали или начинали догадываться о том, что Лоу ворует деньги. А его плейбойское поведение, которое он демонстрировал по всему миру, не добавляло к нему доверия. И постепенно то, откуда у Джо на самом деле деньги, начинало пробиваться в публичное поле, что могло означать лишь скорый конец его махинациям.

Могло сложиться впечатление, что Джо это какой-то недалекий мошенник, который хапнул очень много денег, а потом просто начал их прожигать. Это правда лишь отчасти. Другая сторона этой медали заключается в том, что ему, во-первых, приходилось постоянно глушить протестные настроения внутри самого фонда. В частности, по этой причине там была большая текучка на всех уровнях управления. Во-вторых, нужно было как-то логично оправдывать свалившееся на него богатство. Для этого он создал запутанную сеть финансовых транзакций, в конце которой деньги приходили к нему со счёта его отца, то есть разбогател Джо как бы благодаря наследству. А также пытаться это самое богатство, которого после всех этих вечеринок и развлечений ещё оставалось немало, как-то сохранить, а может даже и приумножить.

Первым способом это осуществить было банальное прятанье денег во всевозможных офшорных и полуофшорных зонах, начиная со Швейцарии и Сингапура и заканчивая Сейшелами и Кайманами. Вторым способом была покупка недвижимости и бизнесов. Сюда можно отнести организацию кинокомпании и покупку доли в музыкальной компании, а также скупку домов, квартир и отелей по всему миру. Как пример, отель L'Ermitage в Лос-Анджелесе принадлежал какое-то время Джо. Ну а третий способ – покупка художественных произведений, в подавляющем большинстве случаев картин. Так Лоу спрятал в предметах искусства около 350 млн. долл. и хранил их в свободном порту Женевы. Свободный порт – это специальное экономическое пространство, чаще всего физически представленное в виде складов, которое освобождено от налогообложения. В таких местах богачи частенько прячут свои картины и драгоценности, чтобы не платить

с них налоги. И надо сказать, такая диверсификация оказалась очень выгодным решением.

И ещё одна инвестиция, если это конечно можно так назвать, – вложение Лоу в премьер-министра Наджиба Разака. Он полностью обеспечивал семью Разака, покупал детям машины и дома, оплачивал их обучение, позже и открытие их собственных фирм. То же самое он делает для жены Наджиба Розмы Мансур. Только одних украшений Джо купил ей на несколько десятков миллионов долларов. Сам же премьер-министр для себя требовал трат, направленных в политическую плоскость. Как пример, он был непопулярным он в каком-то штате Малайзии, и чтобы это исправить, этот штат начинали заваливать деньгами из фонда 1MDB от имени Разака, которые шли на построение бесплатного жилья, облагораживание городов, прокладку дорог и прочее. Если же это не помогало, то ближе к выборам поток денег перенаправлялся в сторону подкупа оппозиционных политиков. Но если и этого было мало, то траты шли уже на банальную фальсификацию результатов. Так Джо Лоу покупал себе неприкосновенность на территории Малайзии. Однако, как оказалось, этого было мало, ведь главные проблемы придут из-за её пределов.

Началось всё с парня по имени Ксавьер Хусто, который работал главой лондонского офиса PetroSaudi. Именно он занимался сделкой с буровыми установками, о которой мы говорили выше, когда Лоу превратил 1 млрд. в 2,3 млрд. Естественно, начальство Хусто было замешано в этом, и он об этом узнал. Тем не менее, распространяться об этом Ксавьер не собирался, и после ещё пару лет продолжал работать в своей должности. Однако в качестве своей страховки он скопировал всю информацию с серверов компании. У него получилось 140 Гб информации, состоящей из 448 тысяч электронных писем, документов и прочих официальных бумаг, среди которых были и доказательства аферы Джо Лоу. Когда же Хусто увольнялся, то ему недоплатили 2,5 миллиона швейцарских франков выходного пособия из обещанных 4 млн. Тогда Ксавьер начал шантажировать PetroSaudi информацией, которую успел скопировать. Однако PetroSaudi в лице одного из его директоров по имени Патрик Махони послал Хусто куда подальше, Лоу же вообще не знал о данной ситуации. Ксавьер после этого немного погрузился от неудавшегося шантажа и начал искать того, кто был готов купить эту информацию за 2,5 млн. Так его дороги пересеклись журналисткой Клэр Рюкасл-Браун, которая сумела найти спонсора для покупки этих данных в лице владельца малайзийская оппозиционной газеты The Edge Тонго Куинаонга (?) и 28 февраля 2015 года вышла статья под названием «Ограбление века», которая во всех красках рассказывала, как Джо украл деньги на сделке с PetroSaudi. Она-то и стала началом его конца.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Разак тут же приказал Лоу уехать из страны и где-то спрятаться. Сам же Наджиб чуть не потерял власть после этой публикации. Оппозиция проводила массовые протестные митинги, но Разаку удалось их подавить и сохранить своё кресло премьер-министра. Однако больше внимания было приковано именно к Джо. После статьи Клэр этой историей заинтересовались журналисты из Wall Street Journal, которым очень скоро удалось найти источник непосредственно внутри фонда. Много месяцев они изучали документы, которые он им предоставил, пытались понять схемы, как Лоу выводил и прятал деньги, а затем опубликовали подробнейшее расследование, которое не оставило Джо никаких шансов на реабилитацию. Его счета в Америке, Сингапуре и Швейцарии были арестованы.

Звёзды одна за другой отрекались от дружбы с ним, а на самого Лоу было заведено уголовное дело сразу в нескольких странах мира. Однако к ответственности он так до сих пор и не был привлечен, а вот его товарищи по афере были. Принц Турки и Тарек Обейд получили обвинение в коррупции в Саудовской Аравии, а Наджиб Разак, проигравший выборы в 2018 году, получил такое же обвинение в Малайзии. Однако в большинстве своём за эту многомиллиардную аферу расплачиваются налогоплательщики Малайзии, ведь все долги придётся выплачивать государству. Что же касается Джо Лоу, то до настоящего момента он так и не был пойман. Говорят, что он прячется либо в Китае, либо в Таиланде. У него должно было остаться по меньшей мере 200-300 млн. долл. Возможно, мы никогда так и не услышим о его аресте, ведь с такими деньгами можно прятаться вплоть до своей смерти.

Это была история Джо Лоу, история, обнажающая многие пороки общества потребления, когда люди готовы видеть лишь то, что способствует их обогащению, и закрывают глаза на то, что за этим обогащением стоит.

\* Анастасия Насонова, автор 

Эксклюзивно для 