



Аваков Вальтер Ваганович. Выпускник МГИМО, доктор экономических наук, член Нью-Йоркской Академии Наук (США). С 2002 г. занимается созданием электронных торговых площадок и стоит у истоков отрасли электронных торгов в России. Создал более 10 крупных торговых систем («B2B-Center», «Fabrikant.ru», «ГазНефтеторг.ру» и др.). Преподаватель МГИМО. Ведет авторский курс о торгах и управлении закупками.

«Как торги стали причиной Троянской войны? Каким образом пираты продавали награбленное добро? Как публичные торги помогли арабам успешно противостоять португальским колониальным завоеваниям? Как чиновничьи должности продавались на торгах? Какие откаты на торгах догубили Золотую Орду, а потом и Российскую империю? Разнообразие материала, легкость изложения, любопытные факты — книгу можно рекомендовать любым читателям, от мала до велика.»

*Георгий Сухадольский,
Эксперт по закупкам Экспертного совета
при Правительстве РФ*



9 785907 149823

Вальтер
Аваков
КНИГА О ТОРГАХ

КНИГА 1-я

Вальтер Аваков

КНИГА 1-я

КНИГА О ТОРГАХ

История и практика проведения публичных торгов (очерки)



ОТ ЛОТКА ДО МОЛОТКА

СОДЕРЖАНИЕ

От автора.....	7
Благодарности и «Мы»	15
Новый ракурс взгляда на историю человечества ..	18
Торговля, торги и биржи	24
Волшебное Королевство или Заколдованный Лес? ..	29
Основные этапы торгов	31
Дополнительные элементы торгов	33
Возможности организатора торгов	37
Возможности участника торгов	39
Двуликый Янус.....	42
Теория элитных групп — отрицательная селекция ..	48
Откуда что берется?	55
Внутренний тендер	57
Первое рождение торгов.....	61
Туман неопределенности	67
Лучшее предложение	73
Конфликт — удачный повод для торгов	76
Главный инструмент оптовика	86
Остатки — сладки!	107
Торги как универсальная защита.....	109
Продажа военной добычи	114
Джентльмены удачи	125
Госзакупки	136

Госпродажи.....	150
Банкротство и конфискат.....	180
Без торгов — никак!.....	192
Откаты	203
Закон пива — «80/20»	206
Живут же люди!	208
Взятка — мать откатов	214
В некотором царстве, в некотором государстве.....	218
Всевидающее око государя	223
Персидский карточный домик	226
«Mea culpa!», или «Проездной билет» для грешников.....	255
Восток — дело тонкое!.....	332
Петровская перепись, или Ревизские сказки	347
Кому война, а кому мать родна	363
А бывает и наоборот	389
Свежо предание.....	397
Школьный урок.....	401
Что-то мне это напоминает... ..	404
Божественный запрос предложений	404
Рыцарь в сверкающих доспехах	406
«Испытание вер».....	409
Ярлык на великое княжение	430
Заключение	449
Библиография	451



винций. Организаторы старались не допускать нежелательных участников на торги и вводили для них множественные ограничения по различным, чаще надуманным, поводам и **предлогам**.

Когда же отказать нежелательным участникам торгов было невозможно, то в ход пускались другие методы, например, подмена: кто-то залезал в сейф организатора торгов, где хранились конверты с предложениями участников, и менял пакеты претендентов. Или организатор давал возможность «своим» участникам ознакомиться с предложениями конкурентов до даты вскрытия конвертов.

Иногда организатором торгов использовались подставные участники, которые не собирались выполнять свои обязательства, но усложняли жизнь реальным участникам торгов — намеренно сбивали цену или, наоборот, повышали ее (в зависимости от того, проводились торги на покупку или на продажу чего-либо).

Применялся также такой способ, как постановочные торги, которые заранее разыгрывались по определенному сценарию и в которых у всех участников

этого представления были свои заранее оговоренные роли. Такие торги в основном проводились с целью убедить «вышестоящее руководство» в беспристрастности организатора торгов — казначейского закупщика или распорядителя конфискованного имущества.

Еще одним простым инструментом отсеечения участников торгов, неугодных организатору, было формирование условий торгов под конкретного участника — будущего победителя торгов.

Организатор торгов мог намеренно усложнить условия, чтобы остальные претенденты сразу отказались от участия. Так, например, устанавливался слишком малый срок подачи предложений, за который невозможно подготовить нормальное предложение, просчитать расходы и осуществить необходимые коммерческие мероприятия.

Зачастую озвучивались нереальные сроки выполнения обязательств, что сразу приводило несчастного победителя к печальным последствиям: он должен был или разориться, пытаясь выполнить заказ короля, или поплатиться своей жизнью за невыполнение королевского заказа.

Казначейские закупщики или, скажем, сюрвейеры английского Адмиралтейства, будучи вынуждены работать не с теми, с кем они хотели бы, любили выставлять на торги большие объемы поставок или обязательства, которые сложно было выполнить в течение нереально малых сроков. И таких злоупотреблений, явных или скрытых, набиралось по разным странам и в разные времена великое множество.

Объединяет их все то, что в результате различных злоупотреблений на торгах выигрывают компании,

народной чайной торговле. Аукционная форма продажи чая возникла в силу вынужденных обстоятельств и в рамках конкурентной борьбы, которую вела во второй половине XVII в. Английская Ост-Индская компания с голландскими коммерсантами, за которыми стояла могущественная тогда Голландская Ост-Индская компания.

Так, до 1669 г. все чаи, поступающие в Англию, закупались английскими коммерсантами мелкими партиями непосредственно у голландских купцов. А во второй половине XVII в. англичане освоили альтернативный путь в Китай — в обход торговых форпостов Голландской Ост-Индской компании в Индийском и Тихом океанах, что позволило англичанам самостоятельно закупать чай у китайцев и доставлять его в Англию. Но сила голландских купцов даже в самой Англии была еще слишком велика: они контролировали все точки реализации чая и тесно сотрудничали со всеми чаоторговцами в Англии (попросту подкупили их высокими агентскими комиссиями).

И здесь, надо сказать, произошла необыкновенная метаморфоза: англичане (как и купцы любой иной страны: французы, голландцы, итальянцы и т.д.) всегда ратовали за эксклюзив и монопольные права — уж в своей-то стране точно! И дело было не только в желании всех подавить и получить все права на неограниченные никем и ничем прибыли.

Просто крупнооптовая торговля в те времена иных принципов, кроме монополизма и эксклюзивности, не предполагала. Конкуренция могла быть только среди мелких лавочников, а крупные оптовики, а уж тем более главная торговая монополия страны — Английская Ост-Индская компания, не опускались до недостойных

их величия методов дешевой «лавочной» конкуренции. Крупным купцам проще было договориться между собой — такая вот была нормальная олигополия или картельный сговор. Правда, в те времена таких «ругательных слов» никто не употреблял. Считалось, что это просто «умение вести дела».

Дело даже не в том, что англичане не смогли договориться с голландцами (при желании коммерсанты всегда сумеют договориться между собой и поделить рынок к обоюдной выгоде). Нет! Англичанам нужен был весь рынок! И они не собирались делить его ни с голландцами, ни с кем-либо еще.

Мы не знаем, кто первым предложил эту идею, но можем лишь предполагать, сколько копий было сломано в процессе ее обсуждения среди руководителей «Компании Джона», пока сама идея не была официально оглашена и не были проведены подготовительные мероприятия. Идея была проста в своей логике и гениальна в своем исполнении — это был Аукцион! Простая конкурентная процедура: кто из покупателей больше даст за партию чая! Никто не собирался запрещать голландцам возить чай в Англию, их просто приглашали на торги со своим **товаром**.

Итак, 11 марта 1687 г. Английская Ост-Индская компания открыла в Лондоне специальные торги — чайный аукцион. Исторически зафиксированный факт: первый аукционный лот «Три бочки чайного порошка из Китая» (так назывался лот) был продан путем «выкрика цены на публике» и обошелся покупателю в 1 фунт и 11 шиллингов. Лондонский чайный аукцион был открытым и публичным, поэтому любой купец средней и мелкой руки имел возможность принять в нем участие. Детали Лондонского аукциона мы рас-



Лондонский чайный аукцион

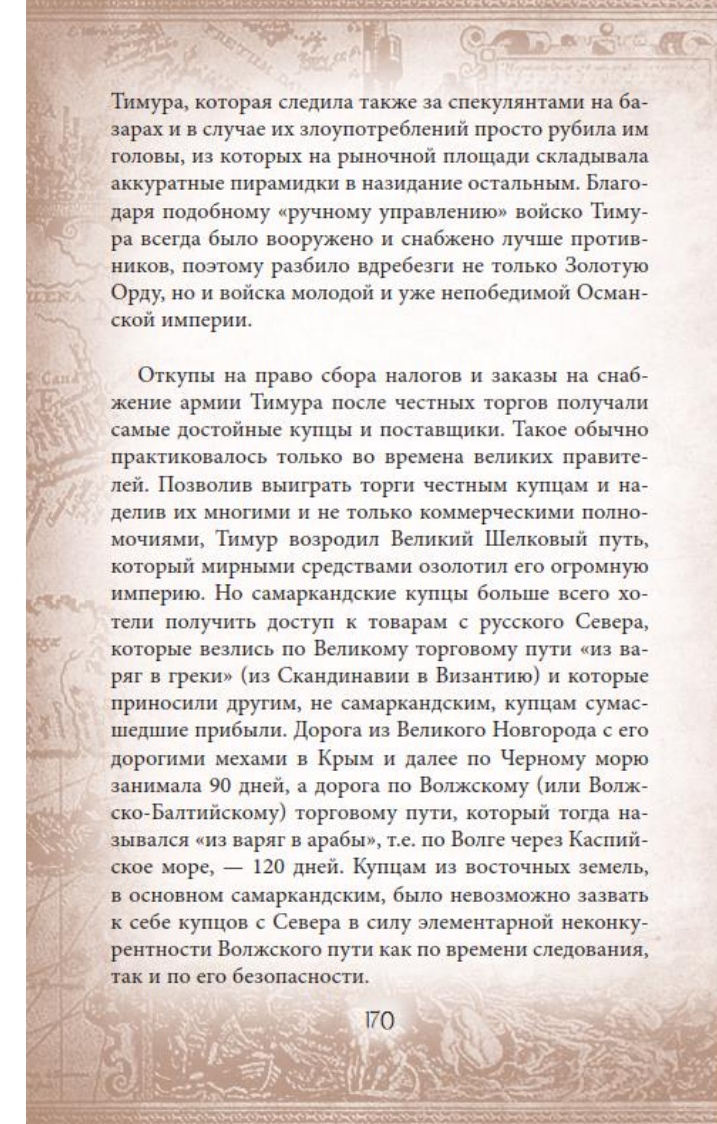
кроме в других книгах нашей серии, а пока отметим, что англичане перехитрили голландцев и аукцион проводился таким образом, что это позволило англичанам в конечном итоге выдвинуть голландцев с их товарами из Англии.

После того, как голландцы ушли с английского рынка, в правилах Лондонского аукциона произошло одно важное изменение: торги чаем перестали быть открытыми и публичными в том смысле, что на них перестали приглашать всех желающих принять участие в аукционе. Перед «Компанией Джона» стояла новая коммерческая задача: обеспечить интерес со стороны покупателей, чтобы реализовать свой товар быстро и по более высоким ценам. Поэтому в конце XVII в. простым торговцам вход на аукцион был закрыт, а круг квалифицированных покупателей по понят-

ным причинам был весьма ограничен, превратившись в некое подобие закрытого клуба, в который входили только профессиональные брокеры-покупщики. Эта система отчасти повторяла сложившиеся уже более 100 лет правила проведения торгов на Королевской бирже, которая функционировала в Лондоне с 1571 г. и была открыта еще королевой Елизаветой I. По этой же причине во многих документах того времени и на протяжении всего XVIII столетия Лондонский чайный аукцион часто именовался «Чайной биржей». Тогда же появилась известная фраза: «На чайной бирже чай находит своего покупателя, а качество — свою цену». Поскольку монополией на закупку чая в Китае и его транспортировку в Англию владела только одна Ост-Индская компания, то, соответственно, в наличии чая на складах компании до начала аукциона никто не сомневался. Отсюда в дальнейшем возник биржевой термин «сделки с наличным товаром» или «спотовые сделки» (от англ. *spot deal*).

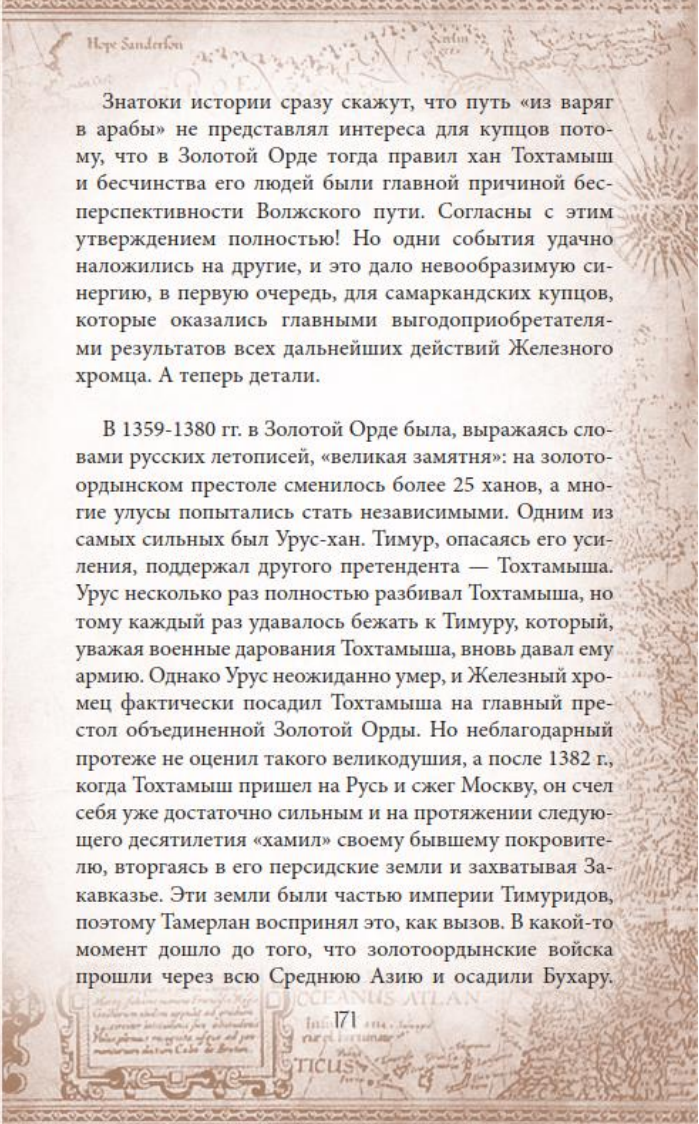
С чаем связано много интересных деталей и подробностей, поэтому в рамках нашей серии готовится к публикации отдельная книга — «Чайные аукционы».

Справедливости ради стоит отметить, что в конце XVII в. чай был не самым главным или ходовым коммерческим товаром Ост-Индской компании, поэтому не всегда играл ведущую роль в торгах. Основными партиями лотов на Лондонском аукционе были другие товары, преимущественно различные специи и всевозможные ткани, которые Ост-Индская компания привозила с Востока. Но к началу XVIII в. чай стал настолько популярен в Англии, что Лондонский чайный аукцион обрел свое собственное лицо. Аукционным залом слу-



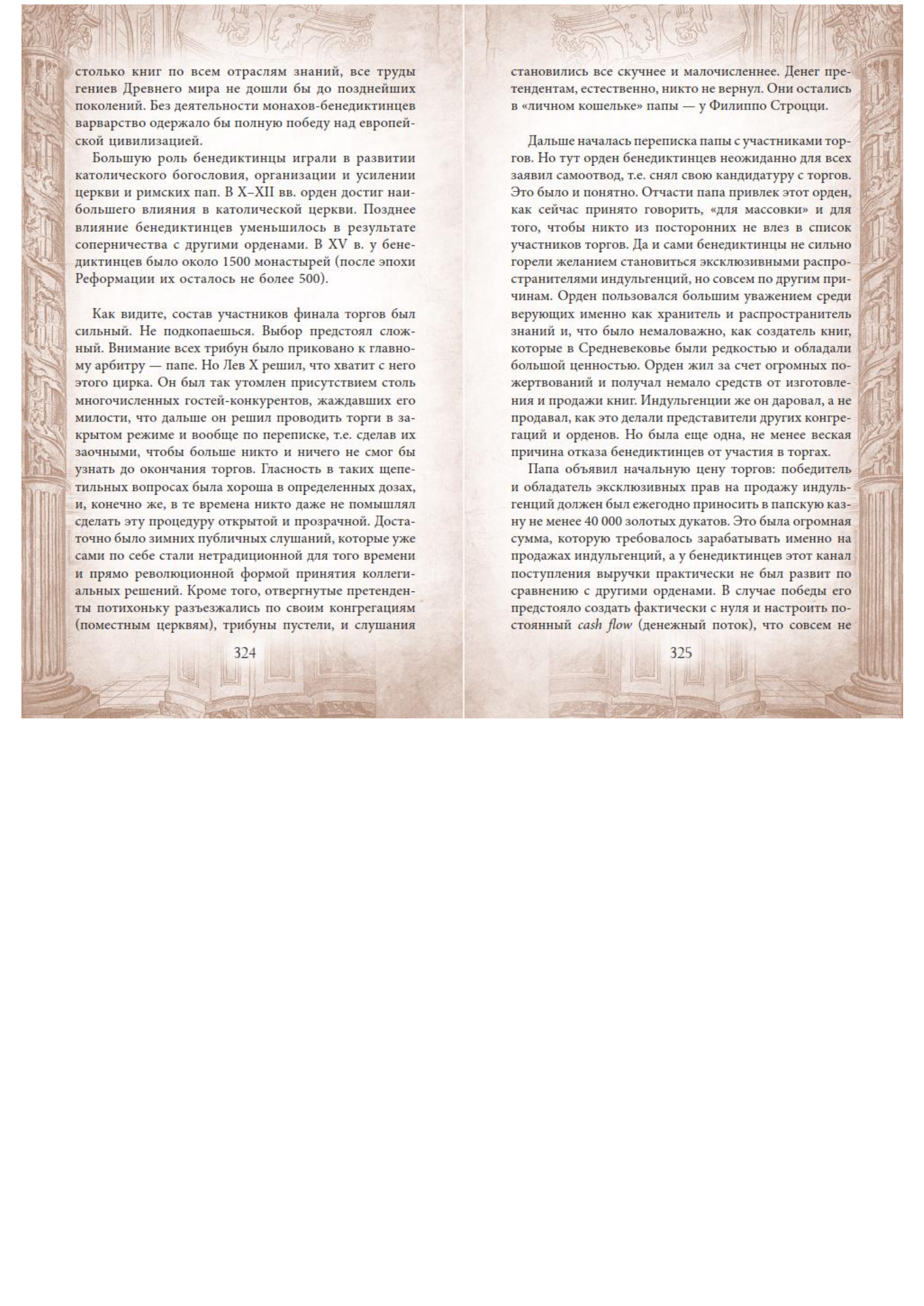
Тимура, которая следила также за спекулянтами на ба-
зарах и в случае их злоупотреблений просто рубила им
головы, из которых на рыночной площади складывала
аккуратные пирамидки в назидание остальным. Благо-
даря подобному «ручному управлению» войско Тиму-
ра всегда было вооружено и снабжено лучше против-
ников, поэтому разбило вдребезги не только Золотую
Орду, но и войска молодой и уже непобедимой Осман-
ской империи.

Откупы на право сбора налогов и заказы на снаб-
жение армии Тимура после честных торгов получали
самые достойные купцы и поставщики. Такое обычно
практиковалось только во времена великих правите-
лей. Позволив выиграть торги честным купцам и на-
делив их многими и не только коммерческими полно-
мочиями, Тимур возродил Великий Шелковый путь,
который мирными средствами озолотил его огромную
империю. Но самаркандские купцы больше всего хо-
тели получить доступ к товарам с русского Севера,
которые везлись по Великому торговому пути «из ва-
ряг в греки» (из Скандинавии в Византию) и которые
приносили другим, не самаркандским, купцам сумас-
шедшие прибыли. Дорога из Великого Новгорода с его
дорогими мехами в Крым и далее по Черному морю
занимала 90 дней, а дорога по Волжскому (или Волж-
ско-Балтийскому) торговому пути, который тогда на-
зывался «из варяг в арабы», т.е. по Волге через Каспий-
ское море, — 120 дней. Купцам из восточных земель,
в основном самаркандским, было невозможно зазвать
к себе купцов с Севера в силу элементарной неконку-
рентности Волжского пути как по времени следования,
так и по его безопасности.



Знатки истории сразу скажут, что путь «из варяг
в арабы» не представлял интереса для купцов пото-
му, что в Золотой Орде тогда правил хан Тохтамыш
и бесчинства его людей были главной причиной бес-
перспективности Волжского пути. Согласно с этим
утверждением полностью! Но одни события удачно
наложились на другие, и это дало невообразимую си-
нергию, в первую очередь, для самаркандских купцов,
которые оказались главными выгодоприобретателя-
ми результатов всех дальнейших действий Железного
хромца. А теперь детали.

В 1359-1380 гг. в Золотой Орде была, выражаясь сло-
вами русских летописей, «великая замятня»: на золото-
ордынском престоле сменилось более 25 ханов, а мно-
гие улусы попытались стать независимыми. Одним из
самых сильных был Урус-хан. Тимур, опасаясь его уси-
ления, поддержал другого претендента — Тохтамыша.
Урус несколько раз полностью разбивал Тохтамыша, но
тому каждый раз удавалось бежать к Тимуру, который,
уважая военные дарования Тохтамыша, вновь давал ему
армию. Однако Урус неожиданно умер, и Железный хро-
мец фактически посадил Тохтамыша на главный пре-
стол объединенной Золотой Орды. Но неблагодарный
протезе не оценил такого великодушия, а после 1382 г.,
когда Тохтамыш пришел на Русь и сжег Москву, он счел
себя уже достаточно сильным и на протяжении следую-
щего десятилетия «хамил» своему бывшему покровите-
лю, вторгаясь в его персидские земли и захватывая За-
кавказье. Эти земли были частью империи Тимуридов,
поэтому Тамерлан воспринял это, как вызов. В какой-то
момент дошло до того, что золотоордынские войска
прошли через всю Среднюю Азию и осадили Бухару.



столько книг по всем отраслям знаний, все труды гениев Древнего мира не дошли бы до позднейших поколений. Без деятельности монахов-бенедиктинцев варварство одержало бы полную победу над европейской цивилизацией.

Большую роль бенедиктинцы играли в развитии католического богословия, организации и усилении церкви и римских пап. В X–XII вв. орден достиг наибольшего влияния в католической церкви. Позднее влияние бенедиктинцев уменьшилось в результате соперничества с другими орденами. В XV в. у бенедиктинцев было около 1500 монастырей (после эпохи Реформации их осталось не более 500).

Как видите, состав участников финала торгов был сильный. Не подкопаться. Выбор предстоял сложный. Внимание всех трибун было приковано к главному арбитру — папе. Но Лев X решил, что хватит с него этого цирка. Он был так утомлен присутствием столь многочисленных гостей-конкурентов, жаждавших его милости, что дальше он решил проводить торги в закрытом режиме и вообще по переписке, т.е. сделав их заочными, чтобы больше никто и ничего не смог бы узнать до окончания торгов. Гласность в таких щепетильных вопросах была хороша в определенных дозах, и, конечно же, в те времена никто даже не помышлял сделать эту процедуру открытой и прозрачной. Достаточно было зимних публичных слушаний, которые уже сами по себе стали нетрадиционной для того времени и прямо революционной формой принятия коллегиальных решений. Кроме того, отвергнутые претенденты потихоньку разъезжались по своим конгрегациям (поместным церквям), трибуны пустели, и слушания

становились все скучнее и малочисленнее. Денег претендентам, естественно, никто не вернул. Они остались в «личном кошельке» папы — у Филиппо Строцци.

Дальше началась переписка папы с участниками торгов. Но тут орден бенедиктинцев неожиданно для всех заявил самоотвод, т.е. снял свою кандидатуру с торгов. Это было и понятно. Отчасти папа привлек этот орден, как сейчас принято говорить, «для массовки» и для того, чтобы никто из посторонних не влез в список участников торгов. Да и сами бенедиктинцы не сильно горели желанием становиться эксклюзивными распространителями индульгенций, но совсем по другим причинам. Орден пользовался большим уважением среди верующих именно как хранитель и распространитель знаний и, что было немаловажно, как создатель книг, которые в Средневековье были редкостью и обладали большой ценностью. Орден жил за счет огромных пожертвований и получал немало средств от изготовления и продажи книг. Индульгенции же он даровал, а не продавал, как это делали представители других конгрегаций и орденов. Но была еще одна, не менее веская причина отказа бенедиктинцев от участия в торгах.

Папа объявил начальную цену торгов: победитель и обладатель эксклюзивных прав на продажу индульгенций должен был ежегодно приносить в папскую казну не менее 40 000 золотых дукатов. Это была огромная сумма, которую требовалось зарабатывать именно на продажах индульгенций, а у бенедиктинцев этот канал поступления выручки практически не был развит по сравнению с другими орденами. В случае победы его предстояло создать фактически с нуля и настроить постоянный *cash flow* (денежный поток), что совсем не