

# **ЛЕГЕНДЫ БИЗНЕСА,**

или  
КАК СТАТЬ БОГАТЫМ

**ИМ**

Издательство Владимира Ларионова  
ПЕТРОЗАВОДСК-2002

*Подготовка текста — ООО «Миллениум»*

Л 38 Легенды бизнеса, или Как стать богатым. — Петрозаводск: Ларионов В. В., 2002. — 288 с.  
ISBN 5-901619-08-0

ISBN 5-901619-08-0

ООО «Миллениум», 2002 *текст*  
LPUBLISHER, 2002 *оформление*

### *Предисловие*

Когда шла работа над этой книгой, у многих возникал один вопрос: «Зачем все это писать? Кому это будет интересно?» Большинство людей считает, что книга о бизнесе, и даже о тайнствах и причудах великих бизнесменов, может получиться только скучной. Однако когда им было поведано несколько удивительных историй о том, что Билл Гейтс, зарабатывающий около пяти миллионов долларов в час, питается пищей и хот-догами в кафе «Фаст фуд», как Акио Морита, основатель фирмы Sony, придумал вездесущий ныне плеер «Walkman», почему миллиардер Рокфеллер ездил под конец жизни на работу в метро, как за десять дней и сорок долларов Исаак Зингер изобрел и подарил известную всему миру швейную машинку «Зингер», как Жан Пол Гетти сумел приумножить 500 долларов в несколько миллиардов, что первый в мире калькулятор, изобретенный инженером Тадао Касио, основателем одноименной фирмы, был размером с телевизор, только тогда они признавались, что полностью изменили свое мнение.

Любопытная вещь: многим бизнесменам нравится придерживаться определенных мифов — похоже, это возвышает их в собственных глазах. Они не понимают того, что именно мифы и есть самая скучная сторона историй о предпринимателях.

Например, по одному из таких мифов, процветающий бизнесмен — это трудолюбивый и очень педантичный человек, который каждый вопрос решает исключительно на основании проверенной информации и большого жизненного опыта. Этот миф уверяет нас, что невозможно добиться успеха в продвижении на рынок нового товара без кучи совещаний, горы компьютерных распечаток, без обращения к дорогим консультантам, груды разработанных специалистами таблиц и графиков, бесконечного исследования рынка, всяческих докладов и строгого поэтапного решения какой-либо возникшей проблемы.

На деле все гораздо интереснее: рутина — вот главный враг всякого новаторства. У нас принято разглагольствовать о пользе изобретений, но попробуйте хоть что-нибудь внедрить на практике — любое новшество, любое изделие или новую технологию поприветствуют словами-убийцами: «Нет, нам это не потянуть», или «Несколько лет назад мы уже это пробовали, но ничего путного не вышло», или даже «Тебе что, больше всех нужно?»

Но дело в том, что большинство наших любимых предметов возникло из чьих-то догадок, фантазии, интуиции, причем сами создатели частенько являются людьми эксцентричными и даже порой психически неуравновешенными, но зато всегда фанатиками своего дела. Ведь, согласитесь, для появления чего-то совершенно нового требуется особый, нетрадиционный взгляд на мир. Здесь уместно будет процитировать широкоизвестное изречение: «Чтобы работать здесь, вам не обязательно быть сумасшедшим, но это бы не помешало». Существует множество примеров, доказывающих, что гениальность и безумие разделяет лишь тонкая грань. Вы убедитесь в этом, прочитав предложенные истории.

Есть особая прелесть в книгах, написанных о делах. Читатель ощущает свободу восприятия материала, который не имеет лишних комментариев и аналитики. Поэтому рисуемые события получают удивительно живыми и объемными.

Бизнес живет своей собственной жизнью. Субъект этой жизни — предприниматель — кровь и плоть свободной системы предпринимательства. Личностными чертами, общими для людей этой динамичной породы, являются ум, надежность, честность, хватка, боевой дух и постоянно высокий энергетический уровень. Люди, самостоятельно ставшие миллионерами, все, без исключения, добились успеха благодаря желанию, строить, расти и процветать в конкурентном мире бизнеса. И ещё — благодаря мечте. Деньги для них отступали на второй план.

Практический интерес подобных историй вызван описанными здесь слагаемыми успеха. Эта книга посвящается всем тем, кто ищет...

*- Финансисты и банкиры ~*

## Джон Дэвисон Рокфеллер — человек-легенда

— Чем же Вы занимаетесь? —  
спросил я Рокфеллера.  
— Делаю деньги!...

*М. Горький*

Его называли дьяволом, и к концу жизни Джон Дэвисон Рокфеллер-старший действительно стал на него похож. Абсолютно голая голова — ни волос, ни бровей, ни ресниц, ни усов, тонкие губы в ниточку и маленькие, внимательные, жесткие глаза.

Жены рабочих путали им детей: «Не плачь, а то тебя заберет Рокфеллер!» Парадокс заключался в том, что самый богатый человек в мире больше всего гордился своей безупречной моралью: его воспитывали на строгих правилах, и он следовал им всю жизнь.

В частной жизни он всегда придерживался лозунга: «Блаженны неимущие»...

Наверное, каждый из нас хоть раз в жизни слышал от своих близких в ответ на предложение купить какую-нибудь дорогую вещь слова: «Ну я же тебе не Рокфеллер». Очень показательное,

что в таких случаях поминают не Моргана или Вандербильда, а именно Рокфеллера, чье имя давно уже стало символом безграничного богатства. А ведь Джон Дэвисон Рокфеллер, в отличие от многих других, всеми силами старался не афишировать свое богатство. Уже находясь на вершине величия, он ездил в свой офис на метро, а в ответ на просьбу жены о новой коляске для прогулок заявил, что они могут позволить себе это, только продав старую.

Конечно, Рокфеллер за свою девяностовосьмилетнюю жизнь сумел достичь состояния неописуемых размеров, и все же в прошлом, и уж тем более в настоящем, можно найти людей, которые могли бы с ним помериться богатством. Так почему же, когда речь идет о миллиардерах, именно его имя первым приходит на ум? Очевидно, было в его судьбе и характере нечто, позволившее ему не просто разбогатеть, а стать символом, легендой, знаком. Знаком чего? Беззастенчивого обогащения, скажут одни, и будут правы. Огромной благотворительности, продолжающейся до сегодняшнего дня, возразят другие, и тоже будут правы.

Когда утренними сумерками подъезжаешь к Нью-Йорку, еще издали, в серой мгле, проступает силуэт города — гигантские пики небоскребов. Сгрудившись в двух местах на Манхэттене, они толпятся как сказочные циклопы. Каменные громады впиваются в небо, и кажется, что с их вершин видна вся земля. Но в этот ранний час небоскребы еще спят, их темные окна смотрят на мир слепым взором. Здесь не живут, здесь — служат. Крупнейшим банкирам и владельцам известных компаний.

Каждое утро в двери каменных гигантов вливается людской поток, приводящий в движение аппарат корпораций, составляющих империю мирового бизнеса. Имена тех, кому они принадлежат, окружены таинственным ореолом. Этих людей называют королями... финансов и промышленности.

Уже давно сложились целые династии королей делового мира, и среди них первое место по праву принадлежит Рокфеллерам, богатейшему в мире семейству. Хотя отсутствие знати в Америке стало традиционным предметом гордости, многие американцы, особенно женщины, тайне мечтают о титулах. Свидетельство тому — популярность английской королевы Елизаветы

ты. Попытки отыскать свой домашний американский заменитель знатности приводят к тому, что публика делает своим кумиром то голливудскую кинозвезду, то известного гангстера. Но обычно главное внимание концентрируется на денежном классе, и поэтому газеты публикуют целые страницы о светской жизни богачей. Если причислять американских бизнесменов к английским аристократам, то Рокфеллеры — их королевское величество.

В самом деле, культ денег имеет схожую природу с верноподданническими чувствами по отношению к знатым и коронованным особам. Это мнение полностью разделяют и дополняют авторы «Книги снобов», вышедшей в Англии. «Сейчас, — пишут они, — наблюдается тенденция почитать деньги больше, чем титулы. Финансисты, скучнейшие существа, становятся все более интересными людьми, и подчас вызывают восхищение. Мультимиллионер, каким бы скучным, глупым и подлым он ни был, вызывает больше восхищения общества, чем любой лорд и даже кинозвезда». Эти слова целиком применимы к американским финансовым династиям.

В начале XX века одна русская газета поразила своих читателей сравнением прибылей предпринимателей и доходов коронованных особ. Опубликованный газетой список начинался с Рокфеллера. Только турецкий султан оказался на третьем месте, а все остальные монархи, включая германского кайзера, русского царя и испанского короля, плелись в хвосте у денежных тузов.

Накануне первой мировой войны в России был издан перевод «Мемуаров» Рокфеллера. К этому времени его репутация как самого богатого человека в мире стала общеизвестным фактом, и автор послесловия к русскому изданию «Мемуаров» с неподдельным чувством восклицал: «С него следовало бы брать пример богатым других национальностей!».

Династии мультимиллионеров составляют ядро американской властвующей элиты. История их возвышения — классический пример того, как богатство подчиняет себе все стороны жизни общества. Все средства используются для популяризации делового имени. Как в свое время божественным происхождением объясняли королевскую и царскую власть, так теперь провидению приписывают Олимп бизнеса. Когда основоположника ди-

насти Рокфеллеров спросили, каким образом он сколотил свое состояние, тот ответил: «Бог дал мне мои деньги».

Современный финансовый капитал США соединил корпорации посредством взаимно переплетающихся связей. Положение отдельных магнатов капитала определяется их финансовой силой.

Образовалась своего рода иерархия, в которой слабые подчинялись более сильным. В то же время между различными звеньями иерархии, так же, как и в пределах каждого звена, идет постоянная междоусобная борьба. Поэтому иерархию финансового капитала нередко сравнивают с феодальной системой. Отдельные ячейки этого организма тесно связаны между собой. Вместе с тем каждая из них обособлена и представляет собой самостоятельную вотчину. В конечном итоге феодальные отношения в американской системе — чистая символика. Но они оттеняют власть финансовой олигархии.

В этом смысле символична и картина, которая открывается при въезде в Нью-Йорк. Небоскребы возвышаются подобно старинным феодальным замкам. Один из них, самый гигантский по занимаемой площади и сложности сооружений, принадлежит Рокфеллерам. Он так и называется — Рокфеллеровский центр. Другой, несколько меньших размеров, также связан с этим именем. В нем расположено одно из крупнейших финансовых учреждений Соединенных Штатов Америки — рокфеллеровский банк «Чейз Манхэттен».

Деловая резиденция американских «феодалов» не окружена, подобно средневековым замкам, ни рвами, ни крепостными стенами. Однако стены небоскребов хранят множество тайн. Придворные историографы сочиняют жизнеописания магнатов американского бизнеса, окружая витиеватыми легендами их имена.

За ничем не примечательной железной дверью с матовым стеклом под номером 4901 в Рокфеллеровском центре находится бетонированное помещение, уставленное рядами стеллажей с коробками из серого картона. На них надписи: «Бумаги Нельсона Рокфеллера», «Бумаги Дэвида Рокфеллера», «Бумаги Лоуренса Рокфеллера» и т.д. В самой глубине комнаты вдоль стены полки с фолиантами. На кожаном корешке указана дата, здесь переплетена текущая корреспонденция за конец девятнадцатого и начало двадцатого века — бумаги отца и деда нынешних представителей династии Рокфеллеров. В дневное время, в часы

работы Рокфеллеровского центра, дверь комнаты 4901 не заперта, но хранящиеся здесь бумаги и по сей день остаются за семью печатями для исследования. За всю историю семейного архива Рокфеллеров лишь считанное количество лиц перешагнуло через порог этой комнаты.

В 1908 году знаменитый американский газетчик и издатель Пулитцер озадачил одного из своих лучших сотрудников секретной миссией. По замыслу Пулитцера, миссия должна была вылиться в самый сенсационный репортаж за всю историю свободной прессы.

Журналисту следовало переворошить архивы, библиотеки, финансовые учреждения и извлечь на свет божий подлинную биографию Джона Дэвисона Рокфеллера старшего.

Поводом стал жалкий чек на десять тысяч долларов, которые Рокфеллер пожертвовал на некие общественно полезные цели. И немедленно выбросил это из головы, как он всегда поступал с улаженными делами.

Годовой благотворительный бюджет Рокфеллера составлял в ту пору около двух миллионов долларов.

Десять тысяч — по несложным подсчетам, ровно полпроцента от этой суммы — вызвали решительно ни с чем не соизмеримое возбуждение. Газеты украсились заголовками «Деньги Рокфеллера — деньги Сатаны». По мнению прессы, дар следовало немедленно и с негодованием отвергнуть.

В первое десятилетие двадцатого века согражданам вдруг срочно понадобилось узнать, чем именно пахнут миллионы Рокфеллера. Расследование Пулитцера принесло издателю ряд весьма неприятных неожиданностей. Сенсация не оправдала затрат на ее добычу. Во всяком случае, на первый взгляд.

Время — беспощадный судья. Оно пробивает дорогу правде, разрушает легенды и восстанавливает истину. Эту истину уже долгое время пытаются установить в отношении крупнейшей финансовой династии Рокфеллеров. Ее история характерна и поучительна. Она позволяет глубже понять прошлое, настоящее и будущее большого бизнеса.

Средневековые французские городки, где крыши сложены из сланца, а серые каменные стены увиты плющом, белые замки,

звон колокола, дымок костра — запах горящих дров смешивается со смрадом паленого человеческого мяса. Предки Рокфеллера жили во Франции и были гугенотами. В XVII веке семья Рокфайль бежала в Германию от инквизиции, погромов и охотившихся за еретиками королевских драгун — там эмигранты переделали свою фамилию на немецкий манер. Они выбрали суровую и безжалостную веру: их бог требовал строгой внутренней дисциплины, тяжелого труда, бережливости, отречения от радостей плоти. Зато протестанты ощущали себя избранным народом — их ждало царство небесное, а все остальные были прокляты, их ничто не могло спасти, и с ними не стоило церемониться. Труд, долг, верность по отношению к своим и холодное безразличие к чужим — все это Джон Рокфеллер впитал с молоком матери. Триумф дома Рокфеллеров (банки, железные дороги, недвижимость и легендарная компания «Стандарт Ойл» стал победой поколений Рокфеллеров и Рокфайлей, мельников, фермеров и мелких торговцев, много и тяжело работавших, копивших, отказывая себе во всем, и терпеливо ждавших своего часа.

...Американская провинция начала прошлого века: наспех слепленные, на скорую руку сколоченные городки — домики из сосновых досок, лесопилки, мельницы, церквушки. Рокфеллеры перебрались в Новый Свет в XVIII веке и понемногу продвигаются на Север, к Мичигану. Вещи свалены в запряженную волами скрипучую повозку, дед Рокфеллера держит вожжи, его жена и дети бредут следом, глотая дорожную пыль. Они остановились в городе Ричфорде, штат Нью-Йорк: там в 1839 году появится на свет Джон Рокфеллер.

Жесткий, рациональный, не прощающий грешников и слабаков бог гугенотов отдохнул на его деде и отце. Годфри Рокфеллер, милый и сердечный человек, не сумел пробиться в жизни. К тому же он (тут волевая бабушка Люси презрительно поджимала губы) был не дурак выпить. А Уильям Эйвери Рокфеллер, папа будущего мультимиллиардера, собрал в себе все мыслимые пороки — распутник, конокрад, шарлатан, обманщик, двоеженец, лгун... (Зато он не брал в рот ни капли спиртного и даже учредил первое в городке общество трезвости.)

Уильям появился в городе отдельно от семьи — красавец-мужчина со светло-каштановой бородой, в новом, с иголочками, сюртуке и — невиданное дело в Ричфорде! — тщательно отглаженных брюках. На груди у него красовалась табличка «Я — глухонемой». Благодаря ей Уильям, прозванный Большим Биллом, вскоре знал всю подноготную каждого горожанина.

Пышная борода и стрелки на брюках пронзили сердце деревенской девушки Элайзы Дэвисон. Она воскликнула: «Я бы вышла за этого человека замуж, не будь он глухонемым!» — и скромно стоявший невдалеке «калека» понял, что тут можно повернуть неплохое дельце. Уши Билла работали не хуже еще не изобретенных радаров, о том, что отец дает за Элайзой пятьсот долларов приданого, он прослышал двумя днями раньше, — вскоре они обвенчались, а через два года на свет Божий появился Джон Рокфеллер.

Кроме тяги к трезвости Бог наградил Уильяма необыкновенным обаянием: Элайза не рассталась с ним, даже поняв, что ее жених все отлично слышит, а при случае сквернословит не хуже пьяного лесоруба. Она не бросила мужа даже тогда, когда он привел в дом свою любовницу Нэнси Браун, и та — по очереди с Элайзой — стала рожать Уильяму детей.

На заработки Билл уезжал по ночам. Он исчезал в темноте, не объясняя, куда и зачем едет, и возвращался через несколько месяцев на рассвете — Элайза просыпалась от стука ударившегося в оконное стекло камешка. Она выбегала из дома, откидывала засов, открывала ворота, и муж въезжал во двор — на новой лошади, в новом костюме, а порой и с бриллиантами на пальцах. Красавец-мужчина делал неплохие деньги: брал призы на стрелковых конкурсах, бойко торговал стекляшками «Лучшие в мире изумруды из Голконды!» и успешно выдавал себя за знаменитого доктора-травника. Соседи называли его Биллом-дьяволом: одни считали Уильяма профессиональным игроком, другие — бандитом.

Билл процветал, а Элайза и дети жили впроголодь и работали не покладая рук. Она не была уверена, вернется ли муж в очередной раз, и вела хозяйство, откладывая каждый цент. Полугодные, одетые в старье сыновья с утра бежали в школу, затем шли работать в поле, а после зубрили уроки. Дома царствовали

честная бедность и тяжелый труд, а Билл жил во грехе и прекрасно себя чувствовал. Порок не желал быть наказан: Рокфеллер-старший начал богатеть. Он занялся лесозаготовками, купил сто акров земли, коптильню, расширил дом... Маленький Джон, любитель душеспасительного чтения, музыки и церковных служб, смотрел на отца и учился.

«Это был очень тихий мальчик, — много лет спустя вспоминал один из горожан, — он всегда думал». Со стороны Джон выглядел рассеянным: казалось, что ребенок все время бьется над какой-то неразрешимой проблемой. Впечатление было обманчивым — мальчик отличался цепкой памятью, мертвой хваткой и непоколебимым спокойствием: играя в шашки, он изводил партнеров, по полчаса думая над каждым ходом, и не проигрывал никогда. «Ты ведь не считаешь, что я играю для того, чтобы проиграть?..» Суровое, обтянутое сухой кожей лицо Джона Дэвисона Рокфеллера и его лишенные мальчишеского блеска глаза по-настоящему пугали окружающих. Радоваться жизни он не умел никогда. Извлечение выгоды было его любимым времяпрепровождением и единственной усвоенной им наукой. Одна из трех сестер как-то кисло заметила: «Если с неба посыплет овсяная каша, Джонни будет первым, кто побежит за тарелкой».

Семи лет от роду Джонни самостоятельно взрастил стадо индюков. Которое немедленно... продал за пятьдесят долларов соседскому фермеру. Деньги он, долго не думая, отдал в долг другому соседу... Под семь процентов годовых.

Ни в какие более подходящие нежному возрасту игры он не играл отродясь.

Джон был очень практичным юношей: он умел извлечь пользу даже из слабостей своих родственников. Дед был слабоумен, доброжелателен и болтлив, и ребенок раз и навсегда вытравил в себе благодушие и разговорчивость — он решил, что эти качества присущи неудачникам. Его мать отличали трудолюбие, верность долгу и железная воля — повзрослев, Джон будет работать с рассвета до первых звезд, силой удерживая себя от воскресных занятий бухгалтерией. А гениальный махинатор Уильям Рокфеллер питал нежную, почти чувственную любовь к деньгам: он любил высыпать ассигнации на свой письменный стол и зарывать в них руки, а однажды вышел к детям, помахива-

вая скатертью, сшитой из банкнот... Его страсть передалась сыну.

Джон Рокфеллер не стал ни распутником, ни двоежизнником, на него в отличие от папы никогда не подавали в суд по обвинению в изнасиловании, но тем не менее он многому научился у отца. С раннего детства он занимался бизнесом: покупал фунт конфет, делил его на маленькие кучки и с наценкой распродал собственным сестрам, ловил диких индюшат и выкармливал для продажи. Вырученные деньги будущий миллиардер аккуратно складывал в копилку — вскоре он начал ссужать их отцу под разумный процент.

Мало кто знал иную, человеческую сторону его натуры. Свойственные людям чувства Джон Дэвисон Рокфеллер спрятал в самый дальний карман и застегнул его на все пуговицы. А между тем он был чувствительным мальчиком: когда умерла его сестра, Джон убежал на задний двор, бросился на землю и так пролежал целый день. Да и повзрослев, Рокфеллер не стал таким чудовищем, каким его изображали: как-то он спросил об однокласснице, которая ему когда-то нравилась (всего лишь нравилась — он был высоконравственным юношей); узнав, что она овдовела и бедствует, владелец «Стандарт Ойл» тут же назначил ей пенсию. Судить о том, каков он был на самом деле, почти невозможно: все мысли, все чувства, все желания Рокфеллер подчинил одной великой цели — обязательно разбогатеть. Он превратил себя в идеальную бизнес-машину, аппарат для производства деловых идей, эксплуатации подчиненных и подавления конкурентов. Все, что могло этому помешать, было отброшено: Джон Дэвисон должен был или умереть от переутомления, или стать богачом. А тому, что он превратился не просто в состоятельного человека, а в самого богатого человека в мире, Рокфеллер был обязан гениальной интуицией и сверхъестественному деловому чутью — качествам, которые не смогла разглядеть даже его собственная мать, знавшая Джона как свои пять пальцев.

Тихий мальчик получает среднее образование — тем временем его отец соблазняет очередную служанку, попадает под суд за обман кредиторов и бросает семью. Уильям Рокфеллер ухо-



дит к другой женщине, меняет фамилию и прячется от жены, сыновей и тех, кому был должен. Больше они его не увидят — на похороны отца Джон Дэвисон Рокфеллер не поедет.

Ему исполняется шестнадцать лет, и он уезжает в Кливленд: прилично одетый юноша обходит крупные фирмы и просит владельцев о встрече. Это продолжается шесть дней в неделю шесть недель подряд — Джон Рокфеллер ищет место бухгалтера. Стоит нестерпимая жара, но молодой человек в плотном черном костюме и темном галстуке упрямо шагает от одного офиса к другому — возвращаться на ферму Рокфеллер не хочет.

26 сентября фирма «Хьюитт энд Таттл» взяла его на работу помощником бухгалтера — этот день Рокфеллер будет отмечать как свое второе рождение. То, что первую зарплату ему выдали лишь через четыре месяца, не имело ни малейшего значения — его пустили в сияющий мир бизнеса, и он бодро зашагал к заветным ста тысячам долларов.

Джон Рокфеллер вел себя так, как мог бы вести влюбленный: казалось, что тихий бухгалтер находится в состоянии эротического безумства. В порыве страсти он дико кричит в ухо мирно работающему коллеге: «Я обречен стать богатым!» Бедняга шарахается еще два раза. Рокфеллер не пьет (даже кофе!) и не курит, не ходит на танцы и в театр, зато получает острое наслаждение от вида чека на четыре тысячи долларов — он все время вынимает его из сейфа и рассматривает снова и снова. Девушки зовут его на свидания, а молодой клерк отвечает, что может встречаться с ними только в церкви: он ощущает себя избранником Божиим, и соблазны плоти его не волнуют. Рокфеллер знает, что Господь благословляет праведных, и превращает свою жизнь в постоянный подвиг — он приходит на работу в 6.30 утра, а уходит так поздно, что ему приходится обещать самому себе заканчивать свою бухгалтерию не позднее десяти вечера. И Бог дает ему то, что он хотел.

Рокфеллеру повезло — южные штаты объявили о выходе из Союза и началась гражданская война. Федеральному правительству понадобились сотни тысяч мундиров и винтовок, миллионы патронов, горы вяленого мяса, сахара, табака и галет. Наступил золотой век спекуляции, и Рокфеллер, ставший совла-

дельцем брокерской фирмы со стартовым капиталом четыре тысячи долларов, сделал неплохие деньги. А потом он наткнулся на настоящую золотую жилу. Вечером во всех домах, от дворцов Вандербильтов и Карнеги до лачуг китайских эмигрантов, загорались керосиновые лампы, а керосин, как известно, делают из нефти. Компаньон Рокфеллера Морис Кларк говорил: «Джон верил только в две вещи на земле — в баптистское верование и нефть»; по ночам ему снились зияющие в земле нефтяные скважины. Провернув выгодную сделку, мрачный человек в черном костюме прыгал по офису, пел и обнимал секретарш.

Истинная любовь сметает все преграды: Джон Рокфеллер был без ума от денег, и они шли к нему косяком. Когда он чувствовал, что их можно спугнуть, — становился нежен и вкрадчив, когда требовалась сила — боролся за них, не думая о последствиях. Ему исполнилось двадцать пять, знакомые думали, что он навсегда обручен с бухгалтерскими счетами... Но в жизни всегда есть место чуду — одна девушка ждала Джона Рокфеллера вот уже девять лет.

Лаура Селестия Спелмен родилась в богатой и уважаемой семье. Она много читала, пробовала себя в литературной редакции и подходила Рокфеллеру по всем статьям. Лаура была типичной пуританкой: танцы и театр казались ей олицетворением порока, зато в церкви она отдыхала душой... Всем цветам будущая миссис Рокфеллер предпочитала черный.

Они познакомились еще в школе: он признался ей в любви — она ответила, что сперва ему надо чего-то добиться в жизни, найти хорошую работу, стать состоятельным человеком... Со стороны эта история кажется безмерно унылой, но на деле все обстояло иначе.

Костлявый мальчишка к этому времени превратился в высокого, подтянутого и очень обаятельного молодого человека, а Лаура (домашние звали ее Сетти) стала хорошенькой девушкой. Она прекрасно разбиралась в музыке (три часа ежедневных занятий на фортепиано!). Рокфеллер тоже неплохо музицировал (его упражнения бесили хлопотавшую по хозяйству Элайзу). К тому же Джону Рокфеллеру не удалось заморозить себя окончательно — Сетти знала, что он мог быть очень добрым человеком.

За бриллиантовое обручальное кольцо Рокфеллер заплатил 118 долларов — для него это был настоящий подвиг. Повторять его он не стал: свадьба была скромной, дом, в который перебрались молодые после свадебного путешествия, Рокфеллер снял по дешевке, слуг у них не было. К этому времени ему принадлежал самый крупный в Кливленде нефтеперерабатывающий завод, родители невесты были состоятельными и уважаемыми в городе людьми, но сообщения о свадьбе в газетах не появилось — он не любил, когда о нем говорили. Подчиненные и конкуренты боялись Рокфеллера как огня, а жена считала его добрейшим человеком.

Ровно в 9.15 он появлялся в «Стандарт Ойл», понемногу превращавшуюся в одну из крупнейших компаний страны. Высокая фигура, бледное, чисто выбритое лицо, в руках — зонтик и перчатки, на голове — белая шелковая шляпа, из манжет выглядывают черные ониксовые запонки с выгравированной на них буквой «R». Рокфеллер тихо приветствует подчиненных, справляется об их здоровье и черной тенью просачивается в дверь своего кабинета. Он никогда не повышает голоса, никогда не нервничает, никогда не меняется в лице — вывести из себя его невозможно. Однажды к нему ворвался взбешенный подрядчик, который орал полчаса без перерыва. Все это время Рокфеллер сидел уткнувшись в стол, а когда разъяренный, красный как рак толстяк выходя, поднял невозмутимое лицо и тихо сказал: «Простите, пожалуйста, я не уловил, о чем вы говорили. Нельзя ли повторить?...»

Он обедал в раз и навсегда установленное время: когда молоко с печеньем бывало съедено, хозяин «Стандарт Ойл» совершал обход своих владений. Рокфеллер шел бесшумной размеренной походкой — определенное расстояние он всегда проходил за одно и то же время. Перед столами своих клерков Рокфеллер возникал как чертик из табакерки, сладко улыбался, спрашивал, как идет работа, и люди приходили в ужас. Рокфеллер был хорошим хозяином — жалование он платил выше, чем кто-либо другой, назначал отличные пенсии, выдавал больничные — но с теми, кто ему противоречил, разделялся безжалостно. Для подчиненных у него всегда находилось доброе слово, и все же они его смертельно боялись. Ужас, который он вну-

шал, носил мистический характер — его собственный секретарь уверял, что никогда не видел, как Рокфеллер входит и выходит из здания компании. Очевидно, он пользовался потайными дверями и секретными коридорами (недоброжелатели поговаривали, что миллионер влетает в свою контору через дымоход). Пугал и его дом: спартанская обстановка, тихие голоса, немногословные, вымуштрованные дети. О том, как дружно здесь живут, знали лишь его обитатели.

Владелец «Стандарт Ойл» учил детей музыке, плавал вместе с ними, бегал на коньках; если кто-нибудь из маленьких ночью хныкал, Рокфеллер тут же просыпался и мчался к его постели. Он никогда не ссорился с женой, трогательно заботился о матери. Элайза состарилась, начала болеть, и когда случался очередной приступ, Рокфеллер бросал все дела, ехал к ней и сидел у ее постели, пока матушке не становилось лучше. Зато двое детей его ушедшего на гражданскую войну брата умерли чуть ли не от голода, и, вернувшись, забрал их тела из семейного склепа: «Не хочу, чтобы они лежали в земле этого монстра!» А уж в бизнесе он был совершенно безжалостен.

Поговаривали, что капитал Рокфеллера равняется пяти миллионам долларов. Это было не так — в восьмидесятые годы XIX века его компания оценивалась в \$ 18 000 000 (современный эквивалент — \$ 265 000 000). Рокфеллер вошел в двадцатку самых богатых и могущественных людей страны и начал наступление на конкурентов: он заключил соглашение с железнодорожными королями, и те взвинтили тарифы на перевозки. Мелкие нефтяные компании разорялись, крупные капиталисты переуступали Рокфеллеру свои пакеты акций: вскоре он стал монополистом на нефтяном рынке и смог установить собственные, запредельные цены на нефть, которая в начале двадцатого века стала стратегическим товаром. Началась гонка: великие державы строили все больше огромных линейных кораблей, топливом для них служил добывавшийся из нефти мазут. «Стандарт Ойл» превратилась в транснациональную компанию, ее интересы распространились на весь земной шар, состояние Рокфеллера исчислялось в десятках, а затем и сотнях миллионов долларов. На рубеже веков он был признан самым богатым человеком в мире: газеты писали, что состояние Рокфеллера приблизилось к

восьми с половиной миллиардам долларов. Его монополию называли «величайшей, мудрейшей и самой нечестной из всех, когда-либо существовавших».

Рокфеллер знал, что, богатея, он выполняет Божье предназначение — в протестантской этике достаток рассматривался как благословение свыше. Его сотрудники вспоминали, как во время одного из совещаний, где говорилось о невеселых перспективах компании (речь шла о том, что электрическое освещение вскоре вытеснит керосиновое), Рокфеллер поднял руку к небу и торжественно произнес: «Господь позаботится!» И он позаботился — началась Первая мировая война, и все военные флоты перешли на нефть.

Согласно протестантской вере богатство не привилегия, а долг — часть того, что Рокфеллер зарабатывал, он принялся раздавать. Когда Джон Дэвисон начинал, его состояние исчислялось в тысячах долларов, и все деньги шли в дело. Теперь, когда у него были сотни миллионов, пришло время для богоугодной благотворительности. В месяц к Рокфеллеру приходили пятьдесят тысяч писем с просьбами о помощи — по мере возможности он на них отвечал и отправлял людям чеки. Он помог основать Чикагский университет, учреждал стипендии, выплачивал пенсии — все это оплачивал потребитель, которого Рокфеллер заставлял выкладывать за керосин и бензин столько, сколько было нужно «Стандарт Ойл». Половина Америки мечтала выцыганить у Джона Дэвисона Рокфеллера побольше денег; другая половина была готова его линчевать. Рокфеллер старел; страсти, кипевшие вокруг, действовали ему на нервы. Порой он вздыхал: «Богатство — или великое благословение, или проклятие».

«Стандарт Ойл» представлялась Рокфеллеру своего рода филиалом божественной канцелярии, которая высасывает из-под земли блага Всевышнего в виде нефти и распределяет их между людьми. На одном из своих юбилеев Рокфеллер вдохновенным тенором скандировал: «Благослови, Боже, нас всех, благослови, Боже, «Стандарт Ойл».

Воспитание детей тоже было долгом: им предстояло унаследовать огромное состояние, а это было большой ответственно-

стью. Рокфеллер знал, что Божий дар нельзя пустить по ветру, и изо всех сил приучал детей к труду, скромности и непритязательности. Джон Рокфеллер-младший позднее говорил, что в детстве деньги казались ему загадочной субстанцией: «Они были вездесущи и невидимы. Мы знали, что денег очень много, но знали также, что они недоступны». Для того, кого до восьми лет одевали в девчоночьи платья (Рокфеллеры донашивали друг за другом брюки и свитера, а второго мальчика у них не было), будущий миллиардер выразился чрезвычайно мягко.

Джон Рокфеллер-старший создал дома макет рыночной экономики: он назначил дочь Лауру «генеральным директором» и велел детям вести подробные бухгалтерские книги. Каждый ребенок получал два цента за убитую муху, десять центов — за заточку одного карандаша и пять — за час занятий музыкой. День воздержания от конфет стоил два цента, каждый последующий день оценивался уже в десять. У каждого из детей была своя грядка в огороде — десять выдернутых сорняков стоили один пенни. Рокфеллер-младший зарабатывал пятнадцать центов в час за колку дров, одна из дочерей получала деньги за то, что по вечерам обходила дом и гасила свет. За опоздание к завтраку маленьких Рокфеллеров штрафовали на один цент, они получали по одному кусочку сыра в день, а по воскресеньям им не позволяли читать ничего, кроме Библии.

Сетти ходила в собственноручно залатанных платьях и ни в чем не уступала мужу: расщедрившийся Рокфеллер собрался было купить детям по велосипеду, но жена сказала, что лишние велосипеды в доме не нужны: «Имея один велосипед на четверых, они научатся делиться друг с другом...»

Результаты такого воспитания были достаточно противоречивы. Рокфеллер-младший чуть было не зачах: когда мальчик подростом и зашла речь об университете, выяснилось, что он постоянно хворает и к тому же страдает разнообразными нервными расстройствами. На дворе стояла зима, но Джон тут же отправил сына в загородный дом: больной мальчик корчевал пни, жег кустарник и рубил дрова для печки — днем он работал до седьмого пота, а по ночам дрожал от холода. Джон выжил, окончил университет (карманных денег у него не было, и он постоянно «стрелял» у приятелей несколько долларов) и вошел в семейный бизнес. Отец сломал его волю: наследник навсегда ос-

тался его тенью, страдая от этого и тем не менее безропотно исполняя свой долг. Он мучился оттого, что был менее талантливым бизнесменом, чем отец, что четыре года боялся объясниться с любимой девушкой, что журналисты писали гадости про дорогого папу... Джонни-младшего спасла женитьба на Эбби Олдрих, веселой и обаятельной девушке, дочери сенатора от штата Нью-Йорк, — ее отец был всем известным бонвиваном. Рокфеллер собрался было устроить безалкогольную свадьбу, но отец невесты сказал, что скорее застрелится. Шампанское лилось рекой, и благочестивая Сетти, сказавшись больной, не пришла на это греховное действо... Эбби научила Джона-младшего радоваться жизни: он отбывал свой срок на работе и спешил домой — биржевые сводки наводили на него уныние, а среди детей он расцветал. (Впрочем, Джон воспитывал своих отпрысков так же, как воспитывали его. Несчастные внуки Джона Дэвисона Рокфеллера получали по десять центов за каждую пойманную мышь.)

Были и более существенные издержки воспитания: сестра Джона Бесси Рокфеллер сошла с ума и провела большую часть жизни в постели. (Она решила, что ее семья разорилась, и проводила время, латая старые платья.) Временами до нее доходило истинное положение вещей, и бедная женщина радостно сообщала медсестрам, что теперь у нее снова есть деньги на гостей. А Эдит Рокфеллер стала легендарной мотовкой. В 21 год она слегла в больницу с нервным расстройством, а затем вышла замуж за человека, который огорчил папу, — Гарольд Маккормик отказался поклясться на Библии, что никогда в жизни не будет пить и не возьмет в руки карты. Маккормики тоже были миллионерами, они также воспитывали детей в строгости и приучали их помогать бедным: Гарольд и Эдит оказались прекрасной парой. Они пустили на ветер не один десяток миллионов — Эдит вывела родословную Рокфеллеров от французских аристократов Ларошфуко, обзавелась гербом, антикварной мебелью, коллекцией бриллиантов и затмила своими тратами расточительных Вандербильтов. Ей постоянно не хватало денег, и она была вынуждена жить в долг, но на одном из балов благородная дама появилась в платье, изготовленном из серебра высочайшей пробы. С отцом она предпочитала не встречаться — судя по всему, Эдит Рокфеллер было перед ним стыдно.

И все же Джон Дэвисон Рокфеллер чувствовал себя прекрасно. Тяжелым ударом стала потеря любимой жены («В моей жизни была единственная возлюбленная, и я счастлив, что обладал ею»). Но он взял себя в руки и прожил почти до ста лет: такой срок Рокфеллер поставил себе сам и не дотянул до него каких-то два года.

К этому времени Америка превратилось в страну автомобилей (а бензин, как известно, тоже делается из нефти), и богатство Рокфеллера увеличилось до совершенно фантастических размеров. Джон Дэвисон постарел, но оставался крепким и бодрым: «Это компенсация за отказ от театров, клубов и легкомысленных развлечений, которые давным-давно подорвали здоровье многих моих знакомых». Теперь он мог позволить себе то, чего был лишен в детстве: Рокфеллер увлекся спортом, выучился отлично играть в гольф и освоил гоночный велосипед. Старик ездил отпустив руль и держа над головой раскрытый зонтик; окружающие ахали, и тут он вскакивал обеими ногами на седло. Он полюбил женщин: во время автомобильных прогулок на широком заднем сидении его обычно сопровождали две красивые спутницы — их колени были предусмотрительно прикрыты шалью, из-под которой Рокфеллер не вынимал рук.

Под конец жизни он стал похож на людоеда.

Рокфеллер захворал алопечией, и у него выпали все волосы на теле. Без бровей, ресниц и усов он стал по-настоящему страшен: окружающие шарахались — казалось, что им навстречу шагает смерть. Дополнительную прелесть картинке придавало то, что Рокфеллер пристрастился к парикам: в его коллекции были представлены все прически и все оттенки. К тому же он стал большим модником: теперь его любимый костюм состоял из желтой соломенной шляпы, синего шелкового пиджака и яркой японской жилетки, ансамбль завершали темные очки. В один прекрасный день Рокфеллера не узнал собственный вице-президент, который давал обед в его честь («Что с тобой, Чарли? Я мистер Рокфеллер!»). Журналисты намекали на то, что мультимиллионер впал в маразм, но это даже отдаленно не походило на правду.

С возрастом разум не изменил Рокфеллеру. Он железной рукой правил своей империей: одна только «Стандарт ойл» приносила три миллиона долларов ежегодно (сегодня они равнялись бы пятидесяти миллионам). Ему принадлежали шестнадцать железнодорожных и шесть сталелитейных компаний, девять фирм, торгующих недвижимостью, шесть пароходств, девять банков и три апельсиновые рощи — и все это давало обильный денежный урожай. Но Рокфеллер не вникал в детали деловых операций: у него появилось более увлекательное занятие — он пытался переиграть смерть. Добившись всего, о чем мечтал, теперь он хотел дожить до ста лет: заветная дата была близка, и задача казалась выполнимой. Смерть представлялась ему таким же деловым партнером, как и все остальные, — ее тоже можно было обвести вокруг пальца. В 1935 году Рокфеллер отпраздновал свой девяносто шестой день рождения, и страховая компания прислала ему чек на пять миллионов долларов. Это был первый случай за всю историю фирмы — по статистике, до такого возраста доживает только один человек из ста тысяч.

Доктора прописывали Рокфеллеру диету, и он с удовольствием ее соблюдал. Они назначали дозированные физические нагрузки, и он вяло крутил педали велотренажера, слушая проповеди по радио. До ста лет Джон Дэвисон Рокфеллер не дотянул совсем немного: 23 мая 1937 года он умер от сердечного приступа. Когда сограждане уже готовы были похоронить в его бессмертие.

Накануне они болтали с Генри Фордом: расшалившийся Рокфеллер назначил собеседнику встречу в рай. Форд хихикнул и ответил, что уж там-то они не встретятся. О том, где сейчас беседуют Рокфеллер и Форд, знает один Бог (или черт — если они числятся по его ведомству). Но империя Рокфеллера процветает.

Его воспитательная метода прокатилась по потомству Рокфеллеров как паровой каток: тем, кто сумел ее выдержать, уже ничего не страшно. Невропаты, моты и аутсайдеры выпали в осадок (Уинтроп, любимый рокфеллеровский внук, озверев от домашней муштры, махнул на все рукой и подался на нефтепромыслы в Аризону, где жил на семьдесят пять центов в день). Но те, кто сумел принять эти правила игры, приумножили семейное состояние. Маленькие Рокфеллеры до сих пор маются без карманных денег; чуть

повзрослев, они сшибают у однокурсников десятки, чтобы сводить девушку в кино. Потом папы дают отмашку — и потомство всеми конечностями вцепляется в семейный бизнес: по относительной величине совокупного капитала семейство Рокфеллеров до сих пор считается самым богатым в США. Двумстам наследникам старого Рокфеллера принадлежит состояние, оцениваемое в шесть с лишним миллиардов долларов. Среди них есть бывший кандидат в президенты США, бывшая нонконформистка, боровшаяся за права бедняков, ученые, банкиры и бывшие плейбои. Глядя на этот сплоченный, скрытный, поглощенный делом клан с облака (или с раскаленной сковороды), Джон Дэвисон Рокфеллер-старший должен радоваться и удовлетворенно потирать руки. Он хотел прожить сто лет, а стал бессмертен — в десятках банков, нефтяных компаний и брокерских фирм сидят такие же, как он, Рокфеллеры: тихие, добродетельные, готовые на все...

Весь интерес этой сложной и во многом загадочной фигуры, наверное, и заключается в том, что он сумел соединить в себе теоретически несоединимое. «Он по-настоящему верил только в две вещи — в баптизм и нефть», — сказал один из хорошо знавших Рокфеллера людей.

В своих воспоминаниях король бизнеса в общем-то прежде всего концентрировался именно на этих, столь близких его сердцу предметах. Возникший еще в раннем детстве интерес к предпринимательству, который мать в соответствии со строгой протестантской этикой поддерживала и развивала, тяжкий труд — сначала на службе в чужой компании, затем собственное дело, разраставшееся с каждым годом и требовавшее все больших усилий, постоянная связь с баптистской церковью, благотворительность, на которую направлялись огромные суммы... Все это безусловная правда.

Однако, читая «мемуары американского миллиардера», надо отдавать себе отчет в том, что Рокфеллер, как практически любой мемуарист, постарался сгладить острые углы и представить свою жизнь такой, как хотелось ему. Он, например, ни словом не обмолвился о том, каким непутевым и безответственным человеком был его отец, постоянно исчезавший из дома на много месяцев и в конце концов бросивший жену с множеством детей ради молодой девушки, не подозревавшей о том, что ее поклонник об-

ременен семьей. Что же касается многочисленных обвинений в адрес самого Рокфеллера, считавшегося в течение многих лет одной из самых мрачных, демонических фигур американского бизнеса, то в своих воспоминаниях, как и в своей деятельности, он не считал нужным опровергать их, и лишь иногда, мимоходом, упоминает о предъявлявшихся ему претензиях.

Претензий между тем было много, и появились они не случайно, как не случайной оказалась и «мифологизация» Рокфеллера. Этот человек в течение многих лет спокойно и уверенно создавал абсолютно новый экономический порядок. Хорош был этот порядок или плох — об этом можно судить по-разному. Сам же его создатель был убежден в собственной правоте и неоднократно сравнивал себя и своих помощников с ранними христианами, постоянно преследуемыми язычниками.

Когда молодой коммерсант из Кливленда, Джон Рокфеллер, в середине девятнадцатого века вложил часть своего капитала в торговлю керосином, американский рынок был абсолютно «свободным». Речь идет вовсе не о недостаточном предложении товаров — как раз наоборот, добывать нефть и перерабатывать ее в то время начали сотни, а потом и тысячи предпринимателей. Суть в том, что в соответствии с обычаями того времени каждый производил столько, сколько он считал нужным, не слишком хорошо представляя себе, что такое «кризис перепроизводства» и к каким последствиям он может привести.

Рокфеллеровская же «Стандарт Ойл» начала спокойно и методично — как и все, что делал ее хозяин, — подчинять себе рынок. Рокфеллер скупил огромную часть нефтеперерабатывающих заводов, многие только для того, чтобы закрыть. С некоторыми конкурентами он договаривался, просто показывая им свои бухгалтерские книги, оборот его капиталов был таков, что у соперников просто опускались руки. С более упрямыми обходился куда жестче, также спокойно и методично «перекрывал им воздух», лишая доступа к перевозкам или дешевой таре.

Рокфеллер был первым бизнесменом, договорившимся с железнодорожными дорогами о системе скидок для его компании, перевозившей огромное количество нефти, чем сразу разорил множество мелких производителей.

Все это работало на создание «демонического образа», который он не давал себе труда опровергать. Фактически, Джон Рокфеллер был создателем первого, но далеко не последнего в истории «Спрута». Все это, однако, как ни удивительно, совершенно не противоречит тому, что он в течение всей своей жизни оставался верен внушенным ему матерью ценностям. Аккуратный, выдержанный, спокойный человек, прекрасный семьянин, заботливый муж и отец, религиозный человек. Эти качества не только не мешали, но помогали ему в его предпринимательской деятельности.

Начав еще в детстве аккуратно записывать в специальную книжечку свои расходы и доходы, он так и остался гениальным бухгалтером — о чем с гордостью рассказывал в своих мемуарах. Пунктуальный, вежливый — с компаньонами, с подчиненными или с уничтожаемыми конкурентами.

Мальчик, тративший заработанные гроши на благотворительность, молодой клерк, отдававший беднякам часть своего заработка, который, наверное, так хотелось потратить на себя, вечно осаждаемый просителями миллиардер, сумевший внести новые принципы не только в бизнес, но и в благотворительность и создать знаменитый Рокфеллеровский фонд.

Так кто же он — «акула капитализма или благодетель человечества»?

В соответствии со своим баптистским воспитанием, сам Рокфеллер ответил бы, что гордыня — смертный грех, и он просто стремился упорядочить и довести до совершенства все, к чему прикасался, — свою домашнюю жизнь, торговлю нефтью, помощь бедным, поддержку новых идей в медицине, свободный рынок... И, наверное, подумал бы о том, во что в течение пяти веков верили баптисты, — тому, у кого есть удача в делах, помогает Бог.

Рокфеллер первый раздел своих воспоминаний озаглавил — «Искусство брать», а один из последних — «Искусство давать». И как бы ни относиться к Джону Дэвинсону Рокфеллеру, надо признать — в этих сферах равных ему, пожалуй, найдется не много.

## Джон Пайерпонт Морган

Джон Пайерпонт Морган, некоронованный король Соединенных Штатов, умер 31 марта 1913 года. Мировая экономика потеряла банковского гения, противники монополий — излюбленный объект для нападок. На Нью-Йоркской бирже началась паника.

В ночь на тридцать первое семидесятипятилетний миллиардер попытался встать с кровати, твердя перепуганной сиделке, что ему нужно идти в школу.

Его не стало в полдень следующего дня. Луиза, старшая дочь покойного, все утро державшая отца за руку, записала в свой дневник последние слова Джона Морган. В 11.35 отец открыл глаза — взгляд его был ясный, не было и следа боли — и произнес: «Моя дорогая Салли Вест...» Началась агония.

Луиза была любимицей отца, его верной спутницей и хранительницей тайн: она знала все папины секреты, вела счет всем его любовницам (со многими из них она даже дружила) и могла поклясться, что никакой Салли Вест в жизни Джона Морган никогда не было.

Так началось длинное, временами захватывающе интересное, временами утомительное семейное расследование, которое с небольшими перерывами продолжалось несколько десятков лет. Отец был для Луизы всем (из-за этого она вышла замуж

лишь в 32 года), и наследница Морган не жалела денег на гонорары детективам и архивариусам.

В детстве он был слабым и болезненным мальчиком — детектив Питер Фортескью, известный специалист по частным расследованиям, подробно описал это в своих бумагах. Кожные болезни, воспаления легких, артрит, легкая эпилепсия — соседи говорили, что у маленького Джона дурная кровь, и это было чистой воды правдой.

Пайерпонты, давшие жизнь матушке Джона, отличались старинным происхождением и... явными признаками вырождения рода. К концу XIX века от бывшего великолепия их рода остались лишь хорошие манеры, передающиеся из поколения в поколение, да тяга к изящному: преподобный Джон Пайерпонт, священник одной из бостонских церквей, читал отличные проповеди, кормил жену и шестерых детей, писал плохие стихи и выделялся в толпе сияющими голубыми глазами и огромным красным носом. (Эта болезнь у Пайерпонтов была наследственной — к старости нос Джона Пайерпонта Морган разросся до фантастических размеров.) Миссис Пайерпонт страдала истерическими припадками и тяжелым дерматозом. Супружеские обязанности она выполнять не могла и страшно переживала из-за своей внешности, так что жизнь бедного пастора временами становилась адом. Их дочь, Джульетта Пайерпонт, тоже унаследовала кожное заболевание — но не от матери, а от отца, страдавшего розацеей. Тем не менее она была довольно хорошенькой девушкой: влюбившийся в нее Джуниус Спенсер Морган считался самым завидным женихом среди бостонских бизнесменов средней руки.

Джуниус начал с простой торговли, а к сорока годам обладал капиталом в несколько миллионов долларов и был компаньоном знаменитого миллионера Пибоди. Сына Морган-старший воспитывал железной рукой — наследник должен был превзойти отца. В изложении детектива Фортескью история маленького Джона Пайерпонта Морган читалась как роман Диккенса: хрупкий, хлюпающий вечно заложенным носом, подверженный нервным срывам и внезапным конвульсиям, ломоте в костях, мигреням и простудам мальчик рос под непрерывным отцовским напором — маленький инвалид должен быть всегда и везде

первым. Отец следил за тем, чтобы сын правильно выбирал себе друзей, частенько переводил его из школы в школу и не баловал душевным теплом — мальчику, по полгода проводившему в постели, отчаянно не хватало любви. Морган-старший был сто процентным викторианцем: суровым, замкнутым, не пускавшим никого к себе в душу. У матери на десятом году супружества окончательно сдали нервы, и она навсегда замкнулась в своем унылом мирке, полном настоящих и выдуманных страданий и сетований на загубленную молодость. А Джон Пайерпонт Морган, несмотря на все эти обстоятельства, исхитрился расти смышленным, веселым и бойким мальчишкой. Он никогда не делал уроков и тем не менее отлично учился, обожал животных и ужасно любил экскурсии в лес и в горы. До тех пор, пока ему не исполнилось двенадцать лет, никакой Салли Вест в его жизни не было — за это детектив Фортескью был готов поручиться своей профессиональной репутацией.

Юношеским периодом жизни отца Луиза Морган поручила заниматься другому человеку — Карл Хендерсен и скрупулезно составил список всех девочек, с которыми дружил юный Джон, разыскал всех девушек, за которыми он, повзрослев и оперившись, пробовал волочиться. Прочитав этот объемистый, насчитывавший несколько десятков страниц труд, Луиза была растрогана: ей стало отчаянно жаль папочку. У нее было хорошее воображение, и она в красках представила себе его вступление в самостоятельную жизнь, прелюдию к первым романам: двое слуг вылезают из просторной семейной кареты и, тяжело ступая, поднимаются по сходням пришвартованного в бостонском порту колесного парохода. Они тащат большие носилки, на которых скрючившись лежит бледный, как писчая бумага, подросток: шесть месяцев назад Джон весил 67 килограммов, теперь же в нем оставалось чуть больше пятидесяти.

Родители отправили сына на Азорские острова после того, как у него обострилась ревматическая лихорадка — Джон пролежал в постели полгода. Школу, где он успел стать одним из первых учеников, ему пришлось бросить. Джуниус Спенсер Морган решил, что южное солнце пойдет на пользу его отпрыску. На корабле мальчик ожил, а на Азорских островах просто расцвел. Джон съедал в день полтора десятка апельсинов и тол-

стел так, что на нем не застегивались штаны. У него по-прежнему все время что-то болело, но он научился не обращать на это внимания.

Он переживал из-за того, что на лбу высыпали прыщи (сыпь будет мучить Моргана всю жизнь — судя по всему, болезнь была наследственной), и тем не менее волочился за всеми хорошенькими девушками в округе. К отчету был приложен подробный список итальянок и португалок, которым юный девственник дарил цветы и конфеты и которых он, не изменяя семейной верности протестантской церкви, исправно сопровождал на утренние мессы. Луиза Морган не нашла среди них Салли Вест, зато проследила над отправленными с Азорских островов письмами, которые Карл Хендерсен разыскал в семейном архиве.

Юный Джон Морган пенял родителям за то, что они ему «почти не пишут»: ему очень одиноко, и он даже завел себе канарейку, «чтобы было о ком заботиться и чтобы время проходило приятнее». Бедняга отчаянно тосковал — родители и дома не слишком баловали его вниманием, а на Азорских островах пятнадцатилетний мальчишка и вовсе почувствовал себя покинутым. В свой день рождения он получил письмо от отца: тот велел ему заботиться о здоровье, сообщал, что скоро он снова пойдет в школу и ему придется много работать — надо будет догонять одноклассников. О дне рождения сына Джуниус даже не упомянул, и Джонни разрыдался прямо над папиным письмом.

Морган-старший сдержал свое слово — вернувшись с Азорских островов, мальчик работал как вол, а через год его отправили в Швейцарию, где он должен был завершить образование.

Там Джон Морган в совершенстве овладел немецким и французским и по уши влюбился в молоденькую, кудрявую, чуть-чуть косящую мисс Хоффман, племянницу отцовских друзей. Он хотел даже сделать ей предложение, но вовремя узнал, что девушка уже обручена. Из Женевы Морган переехал в Лондон, где обошел все столичные музеи, завязал много полезных деловых знакомств и расстался наконец с проклятой невинностью, соблазнив хорошенькую горничную. Но и ее, к величайшему огорчению начинающей терять терпение Луизы Морган, звали не Салли Вест.



Вскоре Джон Морган вернулся в Америку: началась война Севера и Юга, и для человека, знающего толк в коммерции, она могла обернуться золотым дождем. Грязь, кровь, марши и контрмарши: генерал Джексон гоняется за генералом Шерманом, генерал Грант теснит генерала Ли — а их солдатам нужны сапоги и винтовки, английским фабрикам, отрезанным от своих поставщиков-плантаторов флотом северян, необходим южный хлопок. Отец и сын Морганы проворачивают одну спекуляцию за другой; при этом Джон обнаруживает такой вкус к бизнесу и показывает такую деловую прыть, что Моргану-старшему иногда становится просто не по себе.

То, что спустя пару десятков лет сделает Джона Моргана самым известным Морганом на свете, проявляется уже сейчас: он холоден, расчетлив, безжалостен к конкурентам и компаньонам, к тому же склонен к чрезмерному риску. Джуниус брюзжит, жалуется на то, что перестает понимать сына, говорит, что христианин должен больше думать о ближних, но остановить Джона Пайерпонта Моргана уже невозможно. Самая совершенная в мире машина по зарабатыванию денег начала набирать обороты — он получает по двадцать, сорок, сто тысяч долларов в год, и все, кто его знает, понимают, что это только начало.

Джон Морган на подъеме — и тут к нему приходит самая большая любовь его жизни. Амелия Стергис была дочкой железнодорожного магната, она прекрасно пела, отлично шила, была хрупка, мила, безукоризненно воспитана и смотрела на мир большими удивленными голубыми глазами. Джон ухаживал за Мими на благотворительных вечерах, сопровождал ее во время морского путешествия в Англию и бешено ревновал к ухаживавшему за девушкой помощнику капитана. Когда она простудилась, Джон Морган кружил вокруг ее дома, как щегол у кормушки, а как только Амелия немного окрепла, выводил ее на прогулки.

Дела шли. Морган занялся военными ссудами, которые были нужны федеральному правительству как воздух — он размещал американские займы в Лондоне и понемногу становился одним из главных специалистов в этом деле. Девушка, которую он любил, считалась одной из лучших партий в Нью-Йорке. И вдруг в его судьбе что-то надломилось.

Мими заболела: кашель сменялся рвотой, она плохо спала, худела и бледнела, в ее доме все чаще звучало страшное слово «туберкулез» — в середине XIX века лечить его не умели. Отец посоветовал Джону расторгнуть помолвку, но тот и слушать об этом не хотел — ему было очень хорошо с Мими, заменить ее не могла никакая другая женщина.

Во время свадьбы Амелия, боясь упасть, опиралась на руку Джона, а весь следующий день пролежала в постели. Когда ей стало лучше, супруги отправились в свадебное путешествие. Парижские врачи подтвердили диагноз, и из Франции им пришлось отправиться в Алжир. Джон Морган забросил бизнес: он целыми днями просиживал около жены, утром на руках выносил ее к морю, вечерами пек для нее яблоки в камине. Так продолжалось полтора месяца, затем врачи сказали, что у миссис Морган поражено и второе легкое. Мими пила рыбий жир, ослиное молоко, глотала пилюли и потихоньку угасала. Джон купил ей канареек и соловьев, каждый день приносил цветы и надеялся на лучшее.

Она уже умирала, когда отец вызвал его в Париж — надо было утрясти кое-какие дела, связанные с их общим бизнесом. Джон провел с ним только сутки. На следующий день он купил билет на пароход и помчался обратно. К его возвращению Мими уже отказывалась от еды и почти не могла говорить. Он припал головой к подушке, она поцеловала его в висок. Джон Морган всю ночь просидел у постели жены, а к утру мать Мими, достопочтенная миссис Стергис, услышала всхлипы и стоны и, вбежав в комнату, увидела, что Джон, стоя на коленях перед кроватью, рыдает и просит ее покойную дочь сказать ему хоть что-нибудь...

Джон Пайерпонт Морган отвез гроб со своей любимой в Нью-Йорк: неповоротливый колесный пароход несколько недель пробирался через штормящее море, и он часами простаивал на палубе под противно секущим лицо мелким дождем.

С тех пор Морган не был счастлив — Луиза была в этом уверена. Поэтому-то она и решила заново перетряхнуть жизнь отца: старшая дочь Джона Моргана всегда думала, что по-настоящему он любил лишь ее и свою первую жену, — больше в его жизни сильных привязанностей не было. И если какая-то Салли Вест смогла подарить отцу счастье, Луизе хотелось найти эту

женщину во что бы то ни стало. В общем, сыщики из агентства Пинкертона снова взялись за работу.

...После того как умерла Мими, Джон вновь начал болеть. Он перенес легкую форму оспы, у него начались нервные срывы, экземы, головные боли и в придачу ко всему он стал жаловаться на повышенную утомляемость.

Морган растолстел, помрачнел и работал круглые сутки — именно тогда сложился его особый деловой стиль, ужасавший и конкурентов, и друзей.

Он контролировал все и вся, не упускал ни одной детали, носил с собой дюжину записных книжек, а когда его бизнес так разросся, что один человек уже не мог за всем уследить, заменил блокноты на такое же количество помощников. Его агрессивная, напористая и колючая манера вести переговоры поражала воспитанных в добропорядочном викторианском духе партнеров.

Морган занимался бизнесом так, будто вел войну: он производил разведку, завязывал бой и добивал поверженного противника. Деньги шли к деньгам, Джон Пайерпонт Морган стремительно богател. В конце XIX века Англия размещала в США займы на сотни миллионов долларов, и единственным посредником в этом деле выступал его банк. Тут и пригодились завязанные в юности знакомства и отличное знание Великобритании: вскоре Морган стал банковским супермонополистом, затем — железнодорожным королем, а торговлю золотом и оружием он освоил еще в юности. Годы шли, он стал самым могущественным человеком страны: его власть и влияние были так велики, что Морган внушал соотечественникам то религиозное почтение, то мистический ужас. Он был богом и дьяволом одновременно. Говорили, что ему свойственна сатанинская безжалостность и тот, кто задел его хотя бы по мелочи, не мог рассчитывать на пощаду. Говорили, что взгляд его больших, широко расставленных глаз не могут выдержать даже очень сильные люди: это все равно что смотреть на фару несущегося прямо на тебя паровоза. Говорили, что он нежно любит кошек и собак, помогает бедным, верен друзьям, великодушен по отношению к женщинам, — лояльные к Моргану журналисты описывали его так, что ему самому становилось тошно. О его второй жене не

было слышно почти ничего. Откровенно говоря, Джон Морган и сам о ней не слишком думал.

Наивные голубые глазки, приятный полуоткрытый ротик, здоровая полнота и розовая кожа... Фрэнсис Луиза Трэйси (друзья называли ее Фанни) обещала стать отличной женой, и молодой богатый вдовец выбрал ее так, как его прадед по отцу выбирал молочных коров. Фанни вела хозяйство, занималась с ним любовью, исправно рожала детей (у Морганов были сын и три дочери) — и отравляла ему жизнь бесконечным нытьем. В Фанни Джон Морган будто снова обрел свою мать — она была так же истерична, как Джульетта, ее ничто не радовало, и в придачу ко всему после тридцати лет она чудовищно располнела и начала болеть. У нее распухали ноги, болел живот, ее тревожили то мигрень, то понос. Больше всего на свете Фанни любила сидеть дома и жаловаться подругам на несносную жизнь.

Каждой весной Морган на три месяца уезжал в Европу: методично, так, как будто приводил в порядок молотилку или паровоз, он восстанавливал там свои нервы — и снова брался за работу. За девять месяцев Джон успевал сделать столько, сколько другим не удавалось и за двенадцать. Морган по-прежнему много болел, но ему удалось настолько сжиться со своими хворями, что они ему почти не досаждали. Жизнь шла своим чередом (детективы и архивариусы клялись Луизе, что и в это время Салли Вест в ней не появлялась), Морган зарабатывал огромные деньги и тратил их так, что его друзья-миллиардеры цепенели.

Он любил искусство и был без ума от женщин. В молодости Джон говорил, что жениться надо на тех, кто может родить и воспитать детей, к старости понял, что его привлекают дамы, в чьей крови играет дорогое шампанское.

Его любовницами становились самые красивые и стильные леди Нью-Йорка: очаровательная миссис Теннант, считавшаяся украшением всех великосветских гостиных, вдова британского офицера Эдит Сибил Рэндолф, за которой волочились и американские миллионеры, и английские лорды. Враги не могли простить Моргану привычку приходить в построенную им же Церковь с очередной любовницей («Он совмещает телесный блуд с блудом душевным!»), друзья ему завидовали. Сам же Мор-

ган был глубоко уверен в том, что женщины выбирают не его: их просто притягивает магия миллионов, сказочное, вошедшее в поговорку состояние.

Джон Морган был прекрасно образован и мог часами говорить о милых его сердцу скульптурах и картинах, его считали гением банковского дела — и это была чистая правда. А Морган мучили постоянные приступы неуверенности: он казался себе уродом (к старости его нос деформировался так, что дедушка Пайерпонт показался бы рядом с ним красавцем) и неудачником — жизнь прошла как-то не так, женщину, которая могла бы сделать его счастливым, он так и не смог сберечь.

Джон не любил жену, не доверял любовницам, конкуренты внушали ему презрение, компаньоны вызывали тоску. Его успокаивало только искусство: Морган-старший, когда-то методично заставлявший сына ходить в английские и французские музеи, сумел привить ему любовь к прекрасному, и теперь он — самый богатый человек в мире! — мог сделать его своим.

Морган покупал все: Рубенса, Микеланджело, Тинторетто, Ватто, античный мрамор, бронзу эпохи Возрождения, манускрипты, гобелены, рыцарские доспехи, римские фрески, голландские гравюры, фарфор, майолику, драгоценное шитье. На это уходили десятки миллионов долларов, Морган платил не глядя и сам уже не помнил, чем владеет: однажды он исчеркал знаками вопроса счет за антикварный бронзовый бюст, и секретарю пришлось удивленно объяснять, что этот бюст вот уже два года как стоит на столе в кабинете патрона.

Его доверенным лицом стала Белль да Коста Грин — молоденькая и хорошенькая, блестяще образованная американка португальского происхождения. Ее история походила на роман: еще девочкой Белль решила, что посвятит жизнь библиотечному делу, и занялась самообразованием. С годами мисс да Коста Грин стала лучшим библиотечарем в мире, тут на нее и вышел Морган, предложив пост хранителя своей знаменитой библиотеки-музея.

Белль удалось завоевать его доверие, и через руки мисс да Коста проходили все антикварные закупки, которые Морган делал в Европе. Она знала, каким должен быть занимающий такое

положение миллиардер: под ее влиянием Морган стал крупнейшим благотворителем Америки. Он начал жертвовать свои сокровища музеям и вскоре понял, что это может доставлять огромное удовольствие — основу собрания музея «Метрополитен» до сих пор составляют дары Моргана.

Он даже не попробовал с ней переспать: Джон слишком ценил дружбу мисс да Коста Грин и чересчур дорожил ее советами. Он рассказывал ей обо всем, она знала его дела как никто другой — неудивительно, что, вконец устав от безрезультатных поисков, Луиза Морган написала Белль письмо с просьбой рассказать всю правду о таинственной Салли Вест.

Ответ занял несколько десятков страниц. «Я испытывала по отношению к вашему отцу очень нежные чувства, — писала бывшая помощница Джона Моргана. — Он был искренен как ребенок, и легко открывал все, о чем думал. Никто не знал, как он одинок, — мистер Морган походил на человека, обреченного на вечные страдания. Он был готов пожертвовать людям все, но что он получал за это? Только тошнотворное ощущение собственного богатства и власти над миром... Если бы вы знали, как часто он говорил мне о своих провалах и неудачах, о бессонных ночах и несбывшихся мечтах! Мистер Морган отлично знал, что каждая женщина, приближавшаяся к нему на милую, теряла голову и чувство собственного достоинства и умирала от желания попасть в его гарем.

Ему было это неприятно — он видел, что настоящей любовью тут и не пахнет, и я уверена в том, что иногда ему становилось просто противно...» Послание было искренним и обстоятельным, Белль да Коста Грин знала о Моргане все, но — увы! — о существовании Салли Вест она и понятия не имела. Последняя ниточка к разгадке тайны отца была оборвана, и Луизе не оставалось ничего иного, как с этим смириться.

...Джон Пайерпонт Морган умер после того, как сенат США подверг его деятельность антимонопольному разбирательству. Неприятность была сравнительно небольшой, но он страшно разволновался, впал в депрессию, начал говорить о том, что мировой порядок летит в тартарары и белой расе приходит конец. Стресс спровоцировал обострение одного из хронических заболеваний, и через несколько недель Моргана не стало.

В пересчете на современные цены он истратил на искусство около миллиарда долларов, и денег после него осталось немного (Рокфеллер, узнав об этом, покачал головой: «Надо же, а я думал, он тоже из богатых».) Зато «Метрополитен-музей» получил огромное количество завещанных ему бесценных произведений искусства — Морган обогатил свою страну так, как это не удалось никому другому.

Банковский дом Моргана уцелел и продолжает пользоваться немалым влиянием в финансовом мире. Сохранился и семейный архив. В нем, в одной из бесчисленных папок с корреспонденцией, лежит письмо, которое когда-то маленький Джонни написал с Азорских островов своему дедушке — бостонскому священнику преподобному Джону Пайерпунту. В письмо вложен маленький листок бумаги с нарисованной на нем толстой желтой канарейкой. А внизу подпись, сделанная нетвердой детской рукой: «Вот моя дорогая Салли Вест. Благодаря ей мне здесь не так одиноко. Дорогой дедушка, я очень хочу домой, пожалуйста, скажите об этом маме и папе...»

По иронии судьбы люди, которым Луиза Ливингстоун Сэттерли-Морган поручила вести расследование, не обратили на этот рисунок никакого внимания. Поэтому никто так ничего и не понял...

## Чарльз Доу и его индекс

26 мая 1898 г. — один из основателей американской Dow Jones Company (Доу Джонс компани) и первый редактор Wall Street Journal (Уолл Стрит Джорнал) Чарльз Доу (Charles H. Dow) придумал очередное новшество. Помимо введенного им ранее биржевого индекса — «железнодорожный средний» (Dow Jones Railroad Average) он предложил использовать еще один — «промышленный» (Dow Jones Industrial Average, DJIA).

Когда Чарльз Доу впервые представил свой индекс промышленных акций, состояние фондового рынка никак особенно не описывалось и никаких индикаторов для описания процессов, происходящих на рынке акций, не существовало.

В те далекие дни мало кто воспринимал фондовый рынок всерьез. Осторожные инвесторы предпочитали получать небольшой, но стабильный доход по облигациям, которые были обеспечены солидным машинным оборудованием, заводскими зданиями и прочими осязаемыми активами. Акции же пользовались популярностью разве что у безрассудных спекулянтов, сговорившихся между собой коварных дельцов с Уолл-стрита и корпоративных боссов. По сценарию последних двух групп цены акций изменялись в нужном им направлении. Случайному человеку получить достоверную информацию о состоянии рынка было

практически невозможно, и в неравной битве с биржевыми акулами он фактически был обречен на поражение.

Предусмотрительные инвесторы предпочитали облигации, которые приносили заранее известные проценты и были гарантированы имуществом компаний-эмитентов: машинным оборудованием, недвижимостью и другими устойчивыми активами. В противоположность облигациям акции воспринимались в ту пору как «неблагонадежные», рискованные инструменты — в немалой степени благодаря многочисленным спекулянтам.

Сто лет назад даже людям с Уолл-стрит было сложно разобраться в ежедневной путанице и понять, что на самом деле творится на рынке, — на четверть или на одну восьмую поднялись акции, падают или топчутся на месте. Чарльз Доу предложил свой фондовый индекс именно для того, чтобы разобраться в этом беспорядке. Вначале (в 1884 году) он использовал при составлении индекса одиннадцать акций, большинство из которых являлись акциями первых крупных железнодорожных государственных корпораций. Доу сравнивал свой индекс с палочками на песке пляжа, которые кладут у кромки прибора, одну за другой, чтобы определить по каждой следующей волне — будет прилив или отлив. Если пики и впадины индекса поднимались достаточно высоко, то преобладал бычий рынок, если падали все ниже и ниже, то рынок был медвежий.

Сейчас, когда существуют мощные компьютеры, рассчитывающие множество рыночных индикаторов, такой способ представляется слишком упрощенным, но в конце XIX века это новшество было подобно мощному маяку, свет которого пробивался сквозь густой туман. Индекс явился удобным ориентиром для сравнения отдельных акций с общим рыночным курсом, сравнения рынка с другими индикаторами экономического состояния или же просто поводом для разговоров на углу улиц Wall Street и Broad Street о движении рынка.

Механизмы первых фондовых индексов были продиктованы необходимостью рассчитывать их с помощью карандаша и бумаги: складывать цены и делить на количество акций. Век спустя вряд ли что-то напоминает о таком творческом подходе к школьной арифметике. Но сама идея использования индекса для прояснения долгосрочных тенденций фондового рынка и

его краткосрочных колебаний достойна похвалы. Без этих способов, позволяющих простым инвесторам следить за огромным рынком, сегодняшнюю степень финансовой демократии (когда миллионы простых людей активно управляют своими вложениями и в итоге становятся крупными корпоративными акционерами) трудно было бы представить.

Сегодня акции являются повседневным инвестиционным инструментом в руках даже самых консервативных инвесторов. Круг любителей биржевой игры расширился с горстки клановых групп с Уолл-стрит до миллионов представителей среднего класса (увы, опять не у нас!). А благодаря сетевым технологиям в «биржевую рулетку» вовлекается все большее число игроков.

Свежая и достоверная информация о состоянии рынка стала доступной практически каждому. А как быстро оценить общее направление рынка? В первую очередь смотрят на биржевые индексы и их динамику.

Современный фондовый рынок с его бесчисленными индикаторами (Dow Jones Averages, Nasdaq, NYSE Index, S&P 500, Wilshire 5000, Nikkei, DAX...) и их разновидностями стал обыденностью. Но тогда, в конце XIX века, индекс Доу Джонса воспринимался как луч света в темном царстве. Сто с лишним лет назад даже прожженным дельцам с Уолл-стрит было не под силу разобраться в ежедневной неразберихе курсов и определить тенденцию рынка — движется ли он вверх, вниз или просто топчется на месте.

С тех пор одним из самых популярных биржевых индикаторов в США остается «промышленный средний» (Industrial Average) из семейства индексов Dow Jones Averages (DJA). Акции хотя бы одной из тридцати его промышленных компаний, как правило, находятся в портфеле уважающего себя индивидуального или институционального инвестора. И неспроста — ведь все акции этой тридцатки составляют примерно пятую часть восьмитриллионной стоимости акций всех американских компаний и около четверти всех акций, котирующихся на Нью-Йоркской фондовой бирже.

Но вернемся в американское прошлое. Стремясь создать порядок из хаоса, 3 июля 1884 года. Чарльз Доу доложил общественности о первом из семейства своих рыночных индикаторов

в журнале «Customer's Afternoon Letter» — предшественнике «The Wall Street Journal». Поскольку группа составляющих индекс акций включала в себя девять железнодорожных и две промышленные компании, то первый индекс Доу был назван «железнодорожным» (Dow Jones Railroad Average).

Сначала индекс рассчитывался как среднее арифметическое всех входящих в него акций. Например, в тот далекий день он составил 69.93 пункта — результат деления совокупной стоимости всех акций (769.23) на число компаний (11). Аналогично определялся и «промышленный средний» (Dow Jones Industrial Average, DJIA), введенный весной 1896 года.

С тех пор эта школьная арифметика практически не изменилась. Но сама идея, что индекс можно использовать для различения долгосрочных трендов фондового рынка от краткосрочных флуктуаций, заслуживает уважения.

Индекс Доу оказался простой и удобной точкой отсчета для сравнения отдельных акций с курсом рынка. У инвестора появилась возможность сопоставлять рынок с другими индикаторами состояния экономики. Появилась новая тема для разговора.

С 7 октября 1896 года Wall Street Journal стал ежедневно публиковать значения промышленного индекса, содержащего в то время акции дюжины компаний, и практика нерегулярной биржевой статистики была успешно завершена. В 1916 году DJIA дополнился акциями еще восьми компаний, а 12 лет спустя уже насчитывал 30 компаний, что мы и имеем сегодня. В том же 1928-м индекс стал рассчитываться с использованием специального множителя.

Введение последнего должно было прекратить искажения, вызванные дроблением акций компаний или заменой одних акций на другие. Но по привычке этот индекс до сих пор называют «средним» (average).

Третий индикатор, состоящий из акций коммунальных компаний, Dow Jones Utility Average, был придуман в 1929 году, уже спустя более четверти века после смерти Чарльза Доу. Первоначально этот индекс включал акции 20 компаний, потом был урезан до 15, и до сих пор его больше не трогали. Поскольку «железнодорожный» индекс стал содержать акции авиакомпаний и автомобильных грузоперевозчиков, то в 1970 году его было ре-

шено переименовать в «индекс транспортных компаний» (20 Transportations average).

Итак, сейчас расклад таков: показатель 30 Industrials или DJIA считается самым важным, 20 Transportations и 15 Utilities — все вместе они составляют четвертый индекс под названием 65 Dow Jones Composite.

На протяжении более чем вековой истории состав Dow Jones Industrial Average значительно менялся — различные компании то попадали в него, то исчезали. Только General Electric неизменно оставался на месте. В обновленный состав DJIA 1 ноября 1999 года, помимо Home Depot и SBC Communications вошли Intel и Microsoft, котирующиеся также и на рынке NASDAQ. В итоге сегодня мы имеем следующий список «тридцатки»:

Alcoa, American Express, AT&T, Boeing, Caterpillar, Citigroup, Coca-Cola, DuPont, Eastman Kodak, Exxon Mobil, General Electric, General Motors, Home Depot, Honeywell International, Hewlett-Packard, IBM, Intel, International Paper, J.P. Morgan, Johnson & Johnson, McDonald's, Merck, Microsoft, Minnesota Mining & Manufacturing, Philip Morris, Procter & Gamble, SBC Communications, United Technologies, Wal-Mart Stores, Walt Disney.

Промышленный индекс (Industrial Average) — это усредненные цены вышеперечисленных акций. Но если какая-то из этих компаний объявляет дробление акций (stock split) или выплату дивидендов, то так называемый текущий делитель — current divisor — уменьшается.

Как отдельная акция влияет на весь индекс? Очень просто. Пусть акции, к примеру Philip Morris, упали на 4 пункта, а цена акций других компаний из списка DJIA не изменилась. Снижение DJIA тогда составит 12.085 пунктов: 4 разделить на текущий делитель, равный 0.33098002. Аналогично «работают» и другие индексы из семейства Dow — Dow Transportation Index и Dow Utilities Index.

Важно знать, что ни одна из акций не оказывает большего влияния на индекс, чем любая другая. То есть безразлично, упа-

ли на 4 пункта акции Philip Morris, IBM или Merch — все равно эти 4 пункта дадут 12.085 пунктов «усадки» индекса.

Качели Industrial Average не стоят на месте и постоянно меняются вместе с колебаниями цен входящих в него компаний и с изменениями их списка. С 1915 по 1925 гг. индекс гулял около отметки 100, а во время экономического бума конца 20-х достиг максимума в 386 пунктов. Но последовавшая затем Великая депрессия поставила этот индекс на свою прежнюю сотню. И только после второй мировой промышленному индексу удалось «пожиреть» до 700.

Минуя экономический регресс 1962 года, индекс пополз к магической отметке «1000», через которую ему удалось перевалить в начале 1966 года. Интересно, что если бы в 1939 году American Telephone не вытеснила IBM, то Industrial Average достиг бы тысячной высоты четырьмя годами ранее.

1966—82 гг. принесли несколько резких колебаний на фондовом рынке, что естественно отразилось и на индексе Industrial Average. Но вряд ли биржевики забыли период 1973—74 гг., когда DJIA полегчал аж на 45% (с 1050 до 570)! Потом, как всегда, наступил подъем экономики, и в начале 1987 года Доу покорил двухтысячную вершину. Но в том же году стремительно рухнул вниз! — эту дату многие сравнивают с паникой 1929 года. За считанные дни Америка подешевела на 30%. У долгосрочных инвесторов появилась возможность скупить акции известных компаний по бросовым ценам и ждать своего часа.

Данные о росте инфляции провоцируют рекордные падения индексов Dow Jones и Nasdaq на Нью-Йоркской фондовой бирже. И «медвежь» настроения не прекращаются.

Тут сразу вспоминаются выдержки из учебников социалистической средней школы типа: «за периодами экономического бума при капитализме неизбежно следуют кризисы». Все это ожидает и нас, переквалифицировавшихся строителей коммунизма. Однако знайте, что когда в новостях говорят: «...рынок поднялся на 17 пунктов сегодня и закрылся при 2685» — это означает лишь, что усредненная цена акций 30 компаний, входящих в Dow Jones Industrial Average, в 16.00 (конец торговой сессии на Нью-Йоркской фондовой бирже) выросла на 17 пунктов со значения в 2668 в конце предыдущей торговой сессии.

Часто DJIA подвергают критике за то, что дорогие акции (например, IBM) оказывают большее влияние на индекс, чем дешевые (например, USX). К тому же некоторые инвесторы предпочитают более широкий выбор акций, чем составленный из акций 30 или 65 компаний. Но им есть из чего выбирать — в биржевых индексах нет недостатка.

Однако использование в индексе таких крупных, высоколиквидных акций составляет важную особенность промышленного индекса — актуальность. В любой момент торговой сессии текущий показатель Dow Jones Industrial Average основывается на самых последних операциях.

На сегодняшний момент индекс Доу Джонс формируют следующие компании (название компании, сокращение, доля в индексе):

AlliedSignal Inc.....	ALD.....	1.866
Aluminum Co. of America ...	AA.....	3.799
American Express Co.....	AXP.....	4.237
AT&T Corp.....	T.....	2.984
Boeing Co.....	BA.....	1.797
Caterpillar Inc.....	CAT.....	2.157
Chevron Corp.....	CHV.....	3.907
Citigroup Inc.....	CCI.....	2.256
Coca-Cola Co.....	KO.....	3.242
DuPont Co.....	DD.....	2.756
Eastman Kodak Co.....	EK.....	3.715
Exxon Corp.....	XON.....	3.416
General Electric Co.....	GE.....	4.195
General Motors Corp.....	GM.....	3.023
Goodyear Tire & Rubber Co.	GT.....	2.583
Hewlett-Packard Co.....	HWP.....	2.885
International Business Machines Corp.....	IBM.....	7.116
International Paper Co.....	IP.....	2.226
J.P. Morgan & Co.....	JPM.....	4.518
Johnson & Johnson.....	JNJ.....	3.907
McDonald's Corp.....	MCD.....	3.206
Merck & Co.....	MRK.....	6.484

Minnesota Mining & Manufac-		
turing Co.....	MMM.....	3.835
Philip Morris Cos.....	MO	2451
Procter & Gamble Co.....	PG	4261
Sears, Roebuck & Co.....	S	2 154
Union Carbide Corp.....	UK	1 345
United Technologies Corp.....	UTX'	4 566
Wal-Mart Stores Inc.....	WMT....	3 308
Walt Disney Co.....	DIS	1291

## Джордж Сорос — человек, который движет рынками

«Спекулянты должны спекулировать» — звучит с первых страниц книги «Алхимия финансов» Джорджа Сороса. Это лейтмотив и жизненное кредо автора, который в заключительной части так определил две важнейшие области, представляющие для него «непреодолимый интерес: «философские спекуляции и спекуляции на финансовых рынках».

Он мог заработать миллиард за два дня и потерять восемьсот миллионов за полтора часа. Щедрость, с которой он перекачивал деньги мировых бирж в страны за железным занавесом, казалась подозрительной даже его собственным сотрудникам. Они наивно полагали, что его мучает совесть.

Джорджа Сороса обычно называют чудо-дилером и меценатом. Но никто не считает его величайшим экономистом современности. Между тем он вполне мог бы претендовать на Нобелевскую премию по экономике. Причем в виде исключения шведы могли бы наградить Сороса только дипломом, а деньги оставить себе. Потому что Сорос — вопиющее исключение. В отличие от остальных экономистов он подтверждает свои теории практикой.

До падения Берлинской стены он поставлял копировальные аппараты диссидентам из Восточной Европы и уговаривал ком-



мунистические правительства изредка отпускать ученых за границу. На его, Сороса, деньги. Он считал, что таким образом готовит создание «открытого общества» в социалистическом лагере.

Когда занавес подняли и лагерь разбежался, Сорос снова оказался при деле. Он консультировал свежеепеченных банкиров, еще путавших дебет с кредитом. Его боготворили диссиденты, вошедшие тем временем в правительства. К нему на прием рвались ученые, с ужасом наблюдавшие за тем, как новорожденная рыночная экономика сжигает субсидии на научные исследования.

Он раздавал долларové гранты с таким видом, будто Государственный монетный двор и казначейство Соединенных Штатов Америки принадлежат лично ему. Что, в свою очередь, породило неприятные слухи.

Рассказывали, что он работает на разведку. Правда, неизвестно, на какую. В США считали — на советскую. В СССР говорили — на ЦРУ. В Румынии думали, что он агент венгерского правительства. В его родной Венгрии полагали, что Сорос является неотъемлемой частью жидомасонского заговора.

Венгерский еврей Джордж Сорос всегда был немного графоманом. Свою биографию он по сути написал сам, включив ее в вышедшую несколько лет тому назад книгу *Soros on Soros*. Судя по автобиографии, финансовый спекулянт — живое воплощение «американской мечты».

Вообще-то Соросы носили гораздо более простую фамилию — Шварц. Что однозначно свидетельствовало о еврейском происхождении. Один из предков Джорджа Сороса пожертвовал национальной гордостью во имя спокойствия — и поменял фамилию. Когда немцы вошли в Венгрию, фамилию пришлось менять заново — чтобы привести ее в соответствие с поддельными документами, в которых не только фамилия, но и национальность была... изменена.

Сорос родился в Будапеште в 1930 году в семье, принадлежащей среднему классу. Отец его был юрист.

Жизнь юного Джорджа в оккупированном Будапеште приобрела детективную окраску — ночью он прятался в подвалах,

днем всячески избегал встреч с армейскими патрулями. Вся его семья оказалась среди счастливиц, избежавших Освенцима.

Симпатия к воинам-освободителям не помешала ему после войны в 1947 году отправиться получать образование в Лондон. Джордж сбежал из родной Венгрии, в которой власть взяли коммунисты, в свободную демократическую Великобританию. Англичане приняли юного эмигранта, еще не зная, что он обойдется им в миллиард фунтов.

Впрочем, в этой стране у Сороса не сразу все получилось. Подростку пришлось узнать, почем фунт стерлинга. Его первые карьерные шаги оказались неудачными. Сначала молодой Сорос пытался подрабатывать табачным торговым агентом. Но у него ничего не покупали. Да он и сам чувствовал, что это не для него — табаком торговать. Служил официантом в одном из ресторанов, где обедали и танцевали до утра богатые жители Лондона. Когда у него не было денег, чтобы купить себе еду, приходилось питаться объедками. Джордж пытался пристроиться куда-нибудь в чистенький офис лондонского Сити, но туда простых евреев с улицы не брали.

В 1952 году Сорос закончил Лондонскую школу экономики, но его диплом в то время мало что значил. Он нанялся продавать сумки и украшения в Блэкпуле, морском курорте «синих воротничков», а тем временем написал по письму в каждый из инвестиционных банков Лондона.

И наконец у него нашелся покровитель. Директор инвестиционной компании *Singer & Friedlander* оказался венгром и принял Сороса на выполнение технической работы. Она оказалась будущему финансисту довольно скучной, но зато он быстро успел задружиться со своим сослуживцем-американцем, сыном владельца брокерской фирмы в Нью-Йорке. Коллега рассказал, что его отец как раз ищет молодого амбициозного работника на небольшую работу и он может замолвить за него словечко. Так Гадкий Утенок попал на Wall Street, где быстро превратился в Прекрасного Лебедя мировых финансов. Впрочем, многие сравнивают Сороса с более хищными представителями фауны.

Итак, в 1956 году Джордж через друга получил место арбитражного маклера в компании «Ф.М.Мейер» в Нью-Йорке. Тогда арбитраж был гораздо более скучным делом, чем в наши дни.

Торговые агенты покупали и продавали идентичные ценные бумаги на различных рынках, пользуясь мизерными расхождениями в ценах.

Сорос перешел в другую фирму «Вертхейм энд компани» в 1959 году, а затем в «Арнольд энд Блейхредер», старую дрезденскую семейную фирму. Примерно в это время он начал воспитывать своих детей — у него их было пятеро, в том числе два сына от второй женитьбы. Отпрыски знаменитого финансиста не пользуются особой известностью.

В 60-х годах Сорос стал большим специалистом в области арбитража между нью-йоркскими и лондонскими рынками. Это было начало образа действий, определившего его дальнейшую карьеру, — смело погружаться туда, куда не решались или не могли обращаться другие.

До 1969 года он занимался биржевыми спекуляциями для богатых клиентов. Большого состояния эта деятельность ему не принесла. Зато — массу полезного опыта и нужные связи.

К 1969 году он был обладателем небольшого стартового капитала и детально проработанной жизненной философии.

Сорос был и остается, по-видимому, единственным удачливым финансистом, который стал философом до того, как заработал свой первый миллион. Обычно это происходит в обратной последовательности. Вопросы, которые его занимали, формулировались крайне абстрактно и касались теории хаоса и равновесия.

Ему удалось применить свою философию на практике и добиться вполне реальных прибылей. Практическое воплощение его абстрактных построений называлось фонд Quantum. И стоило ему это в 1969 году каких-то четыре миллиона долларов.

Quantum объединил состоятельных и влиятельных финансистов, увлеченных биржевой игрой. Главным их достоинством была способность быстро и без шума получать многомиллионные кредиты.

Деятельность фонда не имела никакого отношения к столь любимой Соросом филантропии.

Каждая тысяча долларов, вложенная в Quantum в 1969 году, стала в 1994 году двумя миллионами.

С 1979 по 1981 год размеры фонда увеличились со ста миллионов долларов до четырехсот миллионов.

В 1993 году фонд вырос на 61,5%. Сверхприбыли Джордж Сорос извлекал из сверхрисков.

Он полагал — и не без оснований — что тенденции биржи можно предугадать, если не обращать внимания на научные прогнозы. И использовал собственные и заемные средства акционеров Quantum для проведения агрессивной и стремительной игры на повышение или на понижение.

От коллег Сороса отличала крайняя самоуверенность. Его философское открытие состояло в том, что в мире финансового хаоса именно это огорчительное свойство природы приносит наибольший успех.

Однажды, в 1974 году, играя в гольф, он услышал о том, что американо-японские отношения в очередной раз осложнились. До закрытия биржи оставалось полтора часа... Сорос велел своему маклеру за полтора часа продать весь пакет акций японских фирм. Маклер умолял его предварительно подумать, просчитать последствия, посоветоваться с экспертами. Сорос приказал не тратить времени на интеллектуальный вздор и продавать, продавать...

На следующий день Соединенные Штаты ввели ограничения на торговлю с Японией. Курсы акций обвалились в политическую пропасть.

Именно самоуверенность позволяла ему действовать с такой скоростью, что он ухитрялся принимать два решения в то время, когда все прочие еще не приняли и одного. Таким образом, если Джордж Сорос совершал ошибку, то замечал последствия и исправлял их до того, как конкуренты успевали сделать хотя бы один телефонный звонок.

Второй пункт его биржевой философии: в хаос можно влить внушительную сумму денег. Тогда хаос примет организованную форму и принесет прибыль.

Назвать это выдающимся открытием мешает лишь то обстоятельство, что биржевые игроки успешно использовали подобную практику на протяжении десятилетий. Соросу принадлежит

лишь честь удачной формулировки. Но, как это обычно бывало с Соросом, удачно сформулировав некоторое абстрактное соображение, он не менее удачно применял его. Настолько удачно, что вызвал определенную озабоченность у американского правительства.

Последнее, в отличие от Сороса, не считало хаос нормальным состоянием свободного рынка.

Однажды Соросу даже пришлось писать туманную объяснительную записку некоей правительственной комиссии. Ей чрезвычайно не понравились его энергичные действия образца 1986 года.

Сорос обнаружил многообещающую компанию Computer Sciences Corporation, которая собиралась выбросить на биржу свои не менее многообещающие акции. За месяц до этого обнадеживающего события финансист заполучил пакет из пятидесяти четырех тысяч акций компании. За несколько дней торгов он устроил паническую распродажу всех пятидесяти четырех тысяч. Цены упали, Сорос хладнокровно собрал урожай в виде 165000 резко подешевевших акций.

Сам он при этом предпочитал оставаться в тени. После двух десятилетий головокружительной финансовой карьеры Джордж Сорос не пользовался ни малейшей известностью.

Место для своего нью-йоркского офиса он выбрал так, чтобы оставаться подальше от пресловутой Уолл-стрит.

В Quantum в качестве вознаграждения за свою биржевую деятельность Сорос получал пятнадцать процентов от годового дохода фонда. Но он даже не являлся членом совета директоров.

Правда, сам фонд был зарегистрирован на Антильских островах, подчиняющихся голландскому законодательству. По которому, говорят, у директора меньше прав, чем у швейцара.

Относительной анонимности Сороса пришел конец в сентябре 1992 года. После того, как один из его королевских ходов спровоцировал национальный финансовый кризис в одной стране.

Обнаружив, что фунту стерлингов нездоровится, Сорос быстро сделал заем на девять миллиардов долларов. И поставил все на падение фунта... Национальный банк Англии делал отчаянные попытки, чтобы спасти родную валюту.

Но девять миллиардов, оказавшись в игре, быстро организовали хаос в нужном направлении. Фунт продолжал падать уже просто потому, что против него была поставлена такая сумма.

Через несколько дней английское правительство было вынуждено смириться с очевидным и... девальвировать фунт стерлингов.

Итог: Англия вылетела из Европейского союза. Quantum написал на свой счет полтора миллиарда прибыли. За Джорджем Соросом закрепилась репутация человека, «который непорядочно поступил с фунтом стерлингов».

Образ жизни Сороса на западе типичен для миллиардера. Разъезжая без шофера, секретаря, штата или охраны, он часто вызывает собственные машины или просто пользуется трамваем. Он имеет дома в Лондоне и Нью-Йорке, обширный особняк в Саутгемптоне, на Лонг-Айленде, где часто принимает гостей из Восточной Европы, в основном экономистов.

Сорос — влиятельная фигура и на российском экономическом рынке. Этот американский старик в последние четыре года по степени влияния на наши внутренние события был почти что олигархом. Только намного богаче. О Соросе в Америке, как и об экс-олигархах в России, в последнее время отзываются скептически: уже не тот.

Теперь, похоже, он и сам это признал. Бизнесмен, личное состояние которого журнал Forbes оценивал в \$4 000 000 000. заявил о намерении реорганизовать — а фактически закрыть — Quantum Fund. В этом фонде была сосредоточена примерно половина всех активов, которыми управлял спекулянт: как его собственные средства, так и деньги пайщиков. Фонд Сорос создал в 1969 году, он был первым его инвестиционным предприятием.

Теперь вместо Quantum у Сороса будет консервативный Quantum Endowment Fund (в дословном переводе — «фонд пожертвований») — такая сберегательная книжка миллиардера, проценты по которой будут маленькими, но надежными. В этот фонд американец собирается «положить» миллиард, а деньги своих нынешних пайщиков вернет владельцам. Из Quantum Endowment Fund Сорос обещает регулярно выделять деньги на благотворительные проекты. Ну да, одному ему на спокойную пенсию многовато будет. На покой Джордж Сорос решил отправиться после целого ряда неудач, которые постигли его за последние полтора года.

Разговоры о том, что Сорос теряет финансовое чутье, пошли в деловых кругах Европы и Америки еще летом 1999 года. Тогда стало известно, что Quantum Fund всего за несколько месяцев «похудел» почти на миллиард долларов. Около \$700 000 000 ушло коту под хвост в попытке сыграть на понижение акций Интернет-компаний. В начале 1999 года Сорос распродал эти акции, предсказывая, что «мыльный пузырь скоро лопнет». С апреля 1999 года стоимость этих акций на фондовом рынке, напротив, росла бешеными темпами. Еще \$300 000 000 Сорос прошляпил, сделав в начале прошлого года ставку на рост курса новорожденного евро. С тех пор эта валюта неуклонно падает в цене.

Другие фонды Сороса потеряли на тех же просчетах за первую половину 1999 года еще \$500 000 000. Таким образом, за каких-то шесть месяцев Сорос позорно профукал полтора миллиарда. Таких денег он никогда раньше не терял. За 30 предыдущих лет существования Quantum Fund его доходы ежегодно росли в среднем на 30%. В прессе появились слухи о возможной отставке одного из ближайших соратников миллиардера — Гэри Глэдстейна. По другим слухам, этой отставке требовал Стенли Дракенмиллер. Пайщики бросились выводить из фондов Сороса капиталы. К августу 1999 года Soros Fund уменьшился с \$20 000 000 000 до \$13 700 000 000, а Quantum Fund — с \$9 000 000 000 до \$6 700 000 000, Инвесторов не останавливало и то, что не везде в финансовой империи Сороса дела оказались так плохи. Например, входящий в нее европейский Quota Fund, управляющий активами на \$2 000 000, сумел увеличить их стоимость на 20%. Сорос выдержал этот удар. Он сумел не только остановить отток капиталов из своих фондов, но и привлечь новые инвестиции. Но в конце 1999 года снова дал маху. Он по крупному вложил в акции Интернет-компаний, на этот раз не называя их мыльным пузырем. Сначала даже казалось, что Quantum Fund взял реванш: в начале 2000 года стоимость активов, находящихся под его управлением, выросла до \$10 500 000 000.

Но рынок во второй раз сыграл с Соросом злую шутку. Если год назад, по словам одного из топ-менеджеров Quantum, руководство фонда «слишком рано посчитало, что «Интернет-пузырь» может вот-вот лопнуть», то теперь они просто-напросто

пропустили обвал индекса NASDAQ. Только за две недели апреля Quantum Fund потерял \$3 000 000 000. Стенли Дракенмиллер, управлявший фондом с 1989 года, заявил: «Я разгромлен. Мне следовало выводить активы с рынка в феврале, но для меня этот бизнес был как наркотик», — и в конце апреля подал в отставку.

Всего за первый квартал 2000 года Сорос потерял, по некоторым оценкам, \$5 млрд, то есть в три с лишним раза больше, чем в «трагическом» 1999-м. Проиграл он в том числе и на продолжении падения курса евро. Финансист дважды наступил на одни и те же грабли, продолжая надеяться на потенциал новой валюты. Теперь престарелый миллиардер решил, что с него хватит. Так можно и законной пенсии лишиться. «Для нас время больших сделок закончилось», — объявил Сорос, закрывая крупнейший из своих фондов. Кое-что у него, правда, еще осталось — пара миллиардов, принадлежащих пайщикам, на управлении Quota Fund и Argonaut Capital Management.

Количество заработанных денег Сороса беспокоило. Он считал, что это... как бы это выразиться... многовато, что ли. Возможно, даже вредно для здоровья.

Американское законодательство позволяет своим гражданам тратить на благотворительные цели не более пятидесяти процентов дохода. Джордж Сорос был и остается единственным гражданином США, кто полностью и регулярно исчерпывает этот лимит. Это примерно 300 миллионов в год.

В 1998 году журнал Fortune опубликовал список 40 американцев, которые в 1997 году потратили больше всего денег на благотворительность. Фамилия Сороса значилась на третьем месте. Но если бы при этом еще учитывалась доля средств, потраченных им на благотворительность, в общей сумме его доходов, то Сорос однозначно вышел бы на первое место.

Превратив Quantum в систему фондов общей стоимостью в одиннадцать миллиардов долларов, Джордж Сорос решил проверить, что произойдет, если вливать большие суммы денег не в финансовый, а в политический хаос. Например, в Восточной Европе. Или в Африке.

За несколько лет целые континенты наводнились Фондами Сороса. Единственное государство, в котором Фонд Сороса от-

сутствует, — государство Израиль. Что принесло миллиардеру многочисленные обвинения в антисемитизме. На самом же деле ему просто не нравится идея еврейской государственности. Он ее и не поддерживает.

В 1994 году 89 филиалов работали в 26 странах. Теперь они уже не имеют никакого отношения к игре на бирже. Ибо преследуют строго филантропические цели. Впрочем, филантропия в исполнении Сороса по характеру отчасти напоминает его же биржевую политику. Скорость, агрессивность и спонтанность.

Филиалы Фонда Сороса возникают как из-под земли, буквально за одну ночь, и немедленно начинают распределять гранты на осуществление образовательных, научных и культурных программ.

В правление своих фондов на местах Сорос упорно назначает только местных специалистов. И полагает, что это, возможно, слегка и повышает уровень коррупции, зато стимулирует эффективность. Правда, однажды такая политика дала осечку. Как нетрудно догадаться, было дело в Москве.

С изумлением обнаружив, что доллары, выделенные на научные программы, оседают в подозрительных банках, и без труда уловив смысл понятия «крутить деньги», Сорос пришел к выводу, что соотношение коррупции и эффективности в данном случае оставляет желать лучшего. После чего состав московского правления незамедлительно поменялся.

Если исключить этот конфузный инцидент, то можно с уверенностью сказать, что крупнокалиберная филантропия протекает почти безукоризненно:

- 15 миллионов долларов — на развитие демократии в Южной Африке;
- 50 миллионов долларов — гуманитарная помощь Боснии;
- 230 миллионов долларов — финансовая поддержка для созданного им же самим Центрального Европейского университета с центрами в Праге и Будапеште;
- более 500 миллионов долларов — на развитие новых образовательных программ и развитие фундаментальной науки в России.

В ближайшее время он должен обеспечить 3500 российских библиотек новыми книгами и компьютерами. Сорос получил от Министерства образования РФ предложение о сотрудничестве в

области выпуска школьных учебников. В планах — создание трастовой компании, поддерживающей бы музей-усадьбу Льва Толстого в Ясной Поляне. С помощью Сороса также реализуется программа «Социальная переориентация кадровых военнослужащих».

И как же оценивается эта деятельность?

При таком размахе, разумеется, возникает вопрос о намерениях, так как вера в бескорыстное великодушие в богатых странах уже умерла, а в бедных — еще не родилась.

Одни утверждают, что делать пожертвования приятнее, чем платить налоги. Вторые думают, что Сорос занимается благотворительностью из любви к демократии, которую он называет открытым обществом. Третьи подозревают, что Сорос мучается комплексами и чувством вины за свои спекулятивные акции. Некоторые уверяют, что у Сороса мания величия и жажда мирового господства, он готовится к захвату будущих рынков. Другие считают, что Сорос таким вот образом покупает общественное мнение, обвиняющее его в обвале национальных валют. Прочие упорно доказывают, что Сорос — шпион, а его филантропия — прикрытия для сбора разведанных или проведения политических диверсий. И все это похоже на правду.

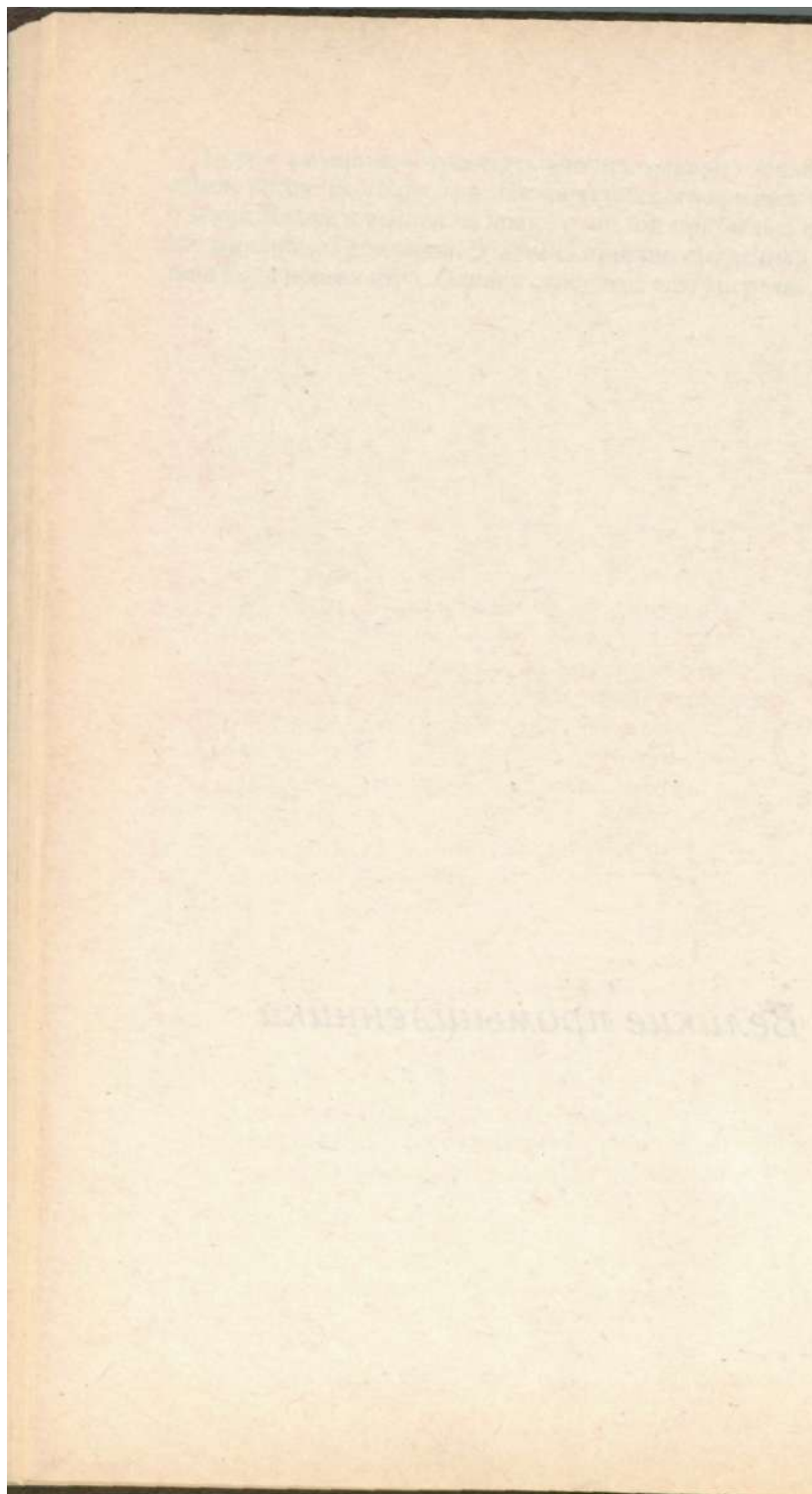
Скорее всего, Джордж Сорос просто хочет спасти человечество. Предварительно его купив.

Ну а что же на самом деле сеет Сорос на финансовом рынке? Его финансовые успехи общеизвестны, потери — с недавних пор тоже. Но внакладе он все равно никогда не остается.

Для выведения формулы успеха: «Сорос теряет приобретая и приобретает теряя» нужно забыть слова, без которых уже немислимо упоминание фамилии Сорос — «известный финансист», «гениальный спекулянт» и т.п. Сорос действительно зарабатывает прибыль, поочередно обваливая национальные валюты то одного, то другого государства. Список его жертв открыл британский фунт, а замыкает пока российский рубль. Спекуляции с ними принесли Соросу миллиардные прибыли. Но были еще и сверхприбыли. Их источник сразу же станет понятным, если однажды назвать Сороса не финансистом, а политиком, подвизавшимся на ниве финансов.

Сорос умудрился чуть-чуть (по его меркам) заработать на обвале российского рубля в ходе августовского кризиса 1998 года. В итоге Джордж вышел из драки с чистой прибылью в размере 100 миллионов долларов. Эта была отлично сыгранная стандартная финансовая игра. Однако суперигра еще впереди...

*- Великие промышленники*



## Жан Пол Гетти

Этот тощий янки с холодными голубыми глазами легко мог войти в историю как самый богатый человек своей эпохи — ведь у него было больше горячих нефтяных долларов, чем у любого из Рокфеллеров. Однако мир запомнил его по другой причине. Пол Гетти до самой смерти верил, что его хилое тело сдано в аренду могущественному постояльцу.

Таинственное существо, завладевшее Полом Гетти, заставляло его вести нефтяные войны, хладнокровно уничтожать конкурентов и охотиться за сотнями женщин. Оно разрушило его жизнь и превратило тщеславного американца в самого несчастного богача на планете.

О Жане Поле Гетти говорили, что он улыбается только раз в году. Тридцать лет он не разговаривал с собственной матерью. Когда его, уже старика, спросили: «Почему?», он ответил: «Из-за нее я стал миллиардером десятью годами позже». Когда ему предложили заплатить выкуп за украденного внука, он сказал: «У меня их четырнадцать, если я сегодня заплачу за одного — завтра же украдут других. Кругленькая получится сумма». Сын миллионера, получивший по завещанию отца... 500 долларов, он стал миллиардером исключительно благодаря собственной сметке и упрямству.

Родился Жан Пол в семье пуритан. Ирландец Джордж Гетти и его жена Сара, дочь шотландских эмигрантов, строго следова-

ли канонам методистской церкви и верили, что за соблюдение христианских заповедей Всевышний вознаграждает богатством. Несчастье заставило набожного ирландца совершить опасный для христианина поступок: после смерти десятилетней дочери, которую унесла обрушившаяся в 1890 году на Средний Запад эпидемия тифа, он начал искать утешения в оккультных науках. Джордж проводил вечера на спиритических сеансах, вызывая духов и умоляя их поспособствовать рождению наследника. Однажды из уст вошедшего в транс медиума он наконец услышал так долго ожидаемое известие. Некий дух, поведавший о себе лишь то, что при жизни он был наделен императорской властью в Древнем Риме, пообещал, что через два года в семействе Гетти родится сын.

Пророчество в точности сбылось. Под Рождество 1892 года на свет появился мальчик, которому родители дали имя Жан Пол. Будущий создатель нефтяной империи рос маленьким, слабым и некрасивым. Впоследствии он будет вспоминать, что в детстве ощущал себя одиноким и лишенным родительского тепла. Сара Гетти обожала своего сына, но старалась сдерживать чувства, боясь избаловать его, и запрещала общаться со сверстниками, дабы избежать дурного влияния. Строгое воспитание и многочисленные запреты сыграли с Полом плохую шутку: в конце концов, его буйный нрав вырвался наружу, как пар из-под крышки кипящего котла. Отец редко бывал дома, потому как был занят делом — начав со страхового бизнеса, он вскоре попался овладевшей Оклахомой нефтяной лихорадке и без устали качал волшебную жидкость, неуклонно увеличивая свой капитал. В 1906 году Джордж Гетти стал миллионером. Обратив наконец внимание на подросткового сына, он с удивлением обнаружил, что тот уже давно следует не пуританским принципам, принятым в семье, а своим собственным, вызывавшим у папаши Джорджа ужас. В день, когда ему исполнилось четырнадцать, Пол гордо объявил, что давно уже лишился невинности. В семнадцать он бросил учебу и с головой окунулся в ночную жизнь, то и дело приводя в дом сомнительных девиц. Отец не знал, что и думать: временами ему казалось, что он видит перед собой не своего сына Пола, а совсем другого, незнакомого человека. Этот «другой» был изворотлив, хитер и прямо-таки помещан на

сексе. Найти объяснение произошедшим с его сыном переменам Джордж Гетти так и не смог...

А началось все со статуи цезаря Траяна Адриана Августа. Ее изображение Пол увидел в школьном учебнике — и сразу же мальчика охватило странное, необъяснимое чувство, природу которого он смог понять значительно позже. Через много лет он испытает аналогичное ощущение, которое назовет «сильнейшим приступом дежа-вю», когда возьмет в руки отбитый кусок мраморной статуи. А тогда Полу бросилось в глаза удивительное сходство лица могучего властителя с его собственным. Мальчик, которого учителя прозвали ходячей энциклопедией, уже знал кое-что о реинкарнации — переселении душ. Постепенно ему стало казаться, что он смотрит на мир глазами римского диктатора и слышит его грозный голос. Этот голос страшно раздражал, но сопротивляться его приказам было невозможно.

Неожиданно для себя самого Пол соблазнил двух школьных подружек. Но неугомонный дух, «сидевший внутри», не успокоился: он требовал все новых и новых жертв. И только прочитав все книги по римской истории, которые смог разыскать в школьной библиотеке, Он понял, в чем дело: цезарь Адриан, один из самых великих правителей Древнего Рима, был известен своим непомерным сладострастием.

После смерти Гетти ошеломленные потомки нашли в его знаменитой черной тетради несколько сотен женских имен, написанных в столбик в алфавитном порядке. И напротив каждого имени — адрес. Пол Гетти овладевал самыми красивыми женщинами планеты — киноактрисами, миллионершами, герцогинями, соблазнял несовершеннолетних девиц и путешествовал по борделям... Говорят, он всерьез собирался довести число любовниц в своем донжуанском списке до четырехсот — по легенде, именно столько наложниц было у цезаря Адриана...

Джордж Гетти преподавал сыну первый урок бизнеса, который был равен уроку жизни, и дал блистательное образование. По его мнению — более чем достаточно.



В 1914 году Жан Пол Гетто, двадцати двух лет (Гетти-словарь, как его дразнили в колледже за готовность ответить на любой вопрос), выпускник Калифорнийского университета (по специальности «геология и экономика») и Оксфорда (по специальности «экономика и политика»), явился в Оклахому, чтобы заняться семейным бизнесом.

Он получил от отца 100 долларов ежемесячного содержания, организовал собственное дело и заключил с Гетти-старшим официальное партнерское соглашение. Они условились делить доходы от совместной деятельности — семьдесят процентов к тридцати. Семьдесят, разумеется, были за отцом.

Говорили, будто Гетти-младший поклялся торчать в Оклахоме, пока не заработает первого миллиона. Ему не пришлось ждать слишком долго. Через год он сделал сорок тысяч долларов, а через два — миллион. На спекуляциях нефтеносными участками. Ему едва минуло двадцать три года от роду.

Чтобы вести сексуальные битвы подобного масштаба, нужны были деньги. Только они могли дать юноше с повадками летучей мыши то, что закаленный в боях римский император привык брать силой. И Пол Гетто начал создавать свою собственную империю. Он фанатично стремился добиться успеха, качая нефть без устали — из-под толстого слоя оранжевой техасской пыли, из-под белоснежного аравийского песка... Вел бесконечные нефтяные войны, сражаясь за черное золото со всем остальным миром, — и побеждал, захватывая все новые сферы влияния.

Его успех в Оклахоме спровоцировала Первая мировая война — цены на нефть подскочили. Ему же удалось стать одним из немногих в Соединенных Штатах Америки, кто сделал деньги на Великой депрессии.

«Моя тактика очень проста: я покупаю тогда, когда продают другие». В 1928 году он приобрел у собственного отца 33% акций «George F. Getty, Inc.» за один миллион долларов.

С октября 1929 года, когда грянул экономический кризис, он сделал серию сверхрискованных приобретений. Нюанс заключался в том, что его отец никогда не играл на бирже. Он вкладывал деньги только в участки и только в недвижимость и никогда — в чужие акции. Поэтому компанию Джорджа Гетто не

затронул крах Уолл-стрит. Но именно во времена Великой депрессии, когда правоте отцовской стратегии как бы доказывала сама жизнь, Гетти-младший круто развернул стратегию семейного бизнеса. Он стал скупать акции.

Гетто подкрадывался к своим жертвам медленно и осторожно. Конкуренты не сразу замечали, что смертельная опасность угрожает из крошечного офиса, расположенного на третьем этаже парижского отеля «Георг V». В этом кабинете Пол проводил сутки напролет, порой забывая даже о еде. Не выходил из кабинета месяцами — по телефону покупал концессии, по телефону договаривался о налоговых льготах с султанами и королями. По телефону же заказывал на несколько часов девочек с Пляс Пигаль. Всего несколько часов секса — и он снова готов к нефтяной войне... Готов руководить своей армией торговых агентов, брокеров и геологов, целым флотом танкеров...

За двадцать лет он поглотил половину своих конкурентов. И любопытно, что всякий раз жертва была в несколько раз крупнее хищника. Да, Пол Гетто умел переваривать лакомые куски любого размера.

Его целью стала «Tidewater Associated Oil Company». Эта компания не располагала собственной нефтью, зато имела несколько нефтеперерабатывающих заводов и сеть бензоколонок по всей Америке. Она бы удачно дополнила компанию отца, владевшую нефтью, но не занимавшуюся ее переработкой и реализацией.

Жан Пол скупил акции «Tidewater» по \$2,50 (стоимость до кризиса — \$20). Затем они подскочили в цене до \$10. Он продолжал покупку. Самое поразительное, что однажды пожелав заполучить эту компанию, он методично добивался ее в течение последующих двадцати лет.

В какой-то момент он узнал, что его интересы столкнулись с интересами компании «Стандарт Ойл», принадлежавшей Рокфеллеру. Именно в руках «Стандарт Ойл» находился большой пакет акций «Tidewater». Узнай он об этом прежде, он никогда бы не пустился в этот марафон. Но игра была уже в самом разгаре. И Гетто с достойным упорством стал через агентов обха-

живать Джона Д. Рокфеллера-младшего. В итоге принадлежавший тому пакет акций достался Гетти.

За двадцать лет методичной борьбы за «Tidewater» Гетти вложил в ее акции девяносто миллионов долларов.

«Бизнесом может заниматься только тот, кто научился ждать». Рыжий сухопарый господин из Калифорнии с лошадиным лицом, с глазами человека, давно осознавшего свое несчастье, но заносчиво не желавшего до него снисходить, — он безукоризненно овладел нелегким ремеслом ожидания.

В итоге в 1939 году он проглотил гигантский концерн «Tidewater» — прежние хозяева этой фирмы долгое время даже не догадывались о существовании Пола Гетти и его небольшой конторы «Гетти Ойл» с капиталом всего в полтора миллиона долларов. Спустя четверть века он одерживает победу над всемогущей некогда «Стандарт Ойл», принадлежавшей клану Рокфеллеров.

В 1849 году он купил у Саудов концессию на разработку так называемой нейтральной зоны между Кувейтом и Саудовской Аравией за десять с половиной миллионов долларов наличными и миллион дополнительных ежегодных выплат. Даже не подозревая, найдут ли на этом клочке земли когда-нибудь нефть. Потом он вложил в эти земли еще тридцать миллионов долларов. И только через четыре года в Вафре забили фонтаны.

В октябре 1957 года господин Гетти стал первым в топ-листе известного журнала «Fortune», ежегодно публикующего список самых богатых людей Соединенных Штатов Америки. Он оказался впереди господина Форда и господина Рокфеллера.

К этому моменту он единолично контролировал «George Getty Inc», «Tidewater Oil», «Skelly Oil Company», «Spartan Aircraft Corporation», «Getty Real Estate Company», «Mirinechoma Insurance Company», «Getty Realty Corporation», «Pacific Western Realty Company» и др.

Уже к середине 60-х годов прибыли «Гетти Ойл» достигают фантастических размеров. По подсчетам журнала «Фортуна», в те годы Гетти ежедневно увеличивал свой капитал на полмиллиона долларов.

«Миллиардер, который может сосчитать свои миллиарды, наверняка таковым не является». «Если человек действительно

богат, ему никогда не придет в голову подсчитывать, кто богаче его, а кто нет». Жан Пол Гетти, оказавшись в возрасте своего отца, стал производить на свет собственные сентенции.

В 1960 году он переехал в Англию. Потому, объяснял он, что его деловые интересы переместились в Европу и на Ближний Восток. Злые языки утверждали: из-за благоприятного налогового климата в Британском королевстве.

Британская знать ненавидела его за то, что он по дешевке скупал имения разорившихся аристократов. «Пол Гетти пожирает трупы банкротов и несчастных людей», — заметил однажды лорд Бивербрук, и был отчасти прав. Свое английское старинное имение Саттон-плейс в графстве Серрей Пол Гетти купил у разорившегося герцога Сазерлендского по хищнической цене — всего за 600 тысяч фунтов. Такие деньги нефтяной магнат в те годы зарабатывал за два дня... Гетти спросили, зачем ему замок и почему он тратит такие средства на званые обеды. Он ответил, что проживание в отелях стоит ему в конечном итоге дороже и чтобы не беспокоились, тридцать тысяч долларов совсем немного за восьмичасовой прием. Восемь часов работы его предприятий приносят ему в три раза больше — 87 тысяч долларов. По крайней мере, это никак нельзя назвать «жить не по средствам».

Он стал объектом пристального внимания прессы, а его родные — постоянными героями скандальных хроник. Он больше не предлагал руку и сердце очередной любовнице. Годы вытеснили из его жизни категорию любовниц и ввели категорию конфидентов.

Его трофеями становились не только проглоченные нефтяные компании и купленные за бесценок особняки, но и прекрасные женщины. Самой большой победой своей жизни Гетти считал роман с Мари Тессье, внучатой племянницей какого-то из русских Великих князей. Эксцентричная блондинка всячески подчеркивала свое родство с Романовыми, и ее многочисленные поклонники действительно склонны были находить в характере этой дамы типично русские царственные черты — безрассудную смелость, утонченное барство и склонность к хмельным авантюрам.

Они встретились на светском приеме у герцогов Глостерширских. Мари Тессье блистала в кругу молодых обожателей. Гетти совсем недавно исполнилось пятьдесят пять. Некоторое время он неотрывно следил за ней из дальнего угла дворцовой залы. Потом быстро поднялся с дивана, стремительным шагом подошел, представился, заговорил. Через несколько часов полуобнаженная Мари Тессье уже украшала собой интерьер будуара в принадлежавшем Гетти замке Саттон-плейс. Впоследствии она признается интервьюерам, что знаменитый магнат поразил ее своим холодным интеллектом, ледяной выдержкой и фантастической памятью. «Ах, вы подумайте: он наизусть читал мне речи Линкольна!» — восхищалась Мари. Для нефтяного императора связь с Мари Тессье стала настоящим триумфом. Подумать только, родственница русских царей — в его постели!

Впрочем, он забыл ее так же, как всех остальных. Пол Гетти быстро терял интерес к своим живым трофеям. Ни одной из его пяти жен не удалось остаться с Полом больше чем на три года. Инициатор пяти женитьб и пяти разводов был отцом пятерых детей.

Все чаще за его спиной говорили: «Мистер Гетти тяжело болен. Он не может любить ни женщин, ни собственных детей». Странная болезнь... Ее симптомы всегда были одни и те же. Как только очередная супруга объявляла ему, что беременна, Пол переставал испытывать какие-либо чувства, кроме раздражения, и к ней, и к будущему ребенку. Даже тем, кто хорошо знал Пола Гетти, это казалось необъяснимым. Они не ведали, что император Адриан люто ненавидел всех, в ком видел своих преемников, и умер бездетным...

Когда внука нефтяного магната Жан Пола Гетти Третьего похитили калабрийские мафиози, старик Гетти отказался заплатить им два миллиона долларов выкупа. Только получив по почте отрезанное ухо мальчика, он согласился передать деньги. И, кажется, еще долго жалел об этом. До конца жизни он был убежден, что похищение внука было подстроено самим шестнадцатилетним пареньком и его хитрой мамашей с целью заставить старого Пола раскошелиться... Когда изувеченного мальчика выпустили из плена, Гетти отказался поговорить с ним по

телефону. Вскоре от СПИДа умерла внучка, он даже не послал ее родителям сочувственной телеграммы.

Судьба детей и внуков волновала Пола намного меньше, чем будущее благородного духа, «обитавшего» в его собственном теле: Гетти панически боялся, что после его смерти римский император вынужден будет переселиться в недостойную обочку. Вдруг это будет тщедушное тело какого-нибудь китайского рикши или, хуже того, длиннохвостого бабуина... «Сексуальная активность является одной из девяти причин реинкарнации, — прочитал он в одной из книжек. — Что же касается остальных восьми, то они несущественны». Старик Гетти воспринимал секс как лекарство. Известно, что он занимался любовью до преклонных лет, тщательно подбирая партнерш. Уже на девятом десятке затащил в постель свою секретаршу...

Пурпурная тога грозного властителя Рима с годами приросла к нему намертво. Его кумир жертвовал огромные средства на создание монументов и музеев, он построил себе одну из самых роскошных вилл того времени в римском предместье Тибур (ныне Тиволи). Гетти, в свою очередь, целое состояние вложил в произведения искусства. Первой его покупкой стал драгоценный пейзаж Ван Гойена, который приглянулся Полу просто потому, что сельский домик на картине чем-то напоминал милые сердцу сеновалы родной Оклахомы. Следующим приобретением стал «Портрет купца Мартена Лутена» кисти великого Рембрандта. Не исключено, что в момент покупки Гетти не вполне представлял себе, кто такой Рембрандт. Его привлекла дешевизна — дело было в 1940 году, и прежний хозяин картины, напуганный приближением нацистов голландский еврей, уступил ее всего за \$65 000.

Обозреватели светских журналов и просто гости Гетти не упускали шанса поиздеваться над эстетическим вкусом хозяина Саттон-плейс. «Он выбирает полотна мастеров по принципу соответствия цвету обоев», — находим в «Лос-Анджелес Тайме» конца шестидесятых. Пола Гетти не заботили отзывы нищих Щелкоперов — он-то знал, что руководствуется не цветом обоев, а... ценой. Он покупал только то, что продавалось по бросо-

вой цене, — как правило, у банкротов и спившихся аристократов, распродающих фамильные реликвии.

Однако единственное, что его по-настоящему интересовало, — это мраморные скульптуры. Мистер Гетти испытывал к ним необъяснимую тягу: он приобретал древнеримские изваяния по частям у разных владельцев, словно собирал из разрозненных деталей мраморных «трансформеров». В конце 60-х купил у лорда Лансдоуна осколок римской статуи Геркулеса — фрагмент торса с плечом. И вдруг... старый Гетти затрепетал — ему показалось, будто он видел этого Геркулеса в прошлой жизни. Он немедленно перезвонил лорду Лансдоуну и спросил, где была найдена эта скульптура. Ответ лорда заставил несчастного старика оцепенеть — он стоял несколько минут молча, прижимая к уху телефонную трубку. Оказывается, статуя была обнаружена в ходе раскопок древнего дворца Вилла деи Папири, погребенного под слоем вулканического пепла после извержения Везувия в 79 году н.э. (это извержение стало роковым не только для роскошной виллы, но и для двух городов — Помпеи и Геркуланума). Теперь Полу Гетти казалось, что он нашел объяснение того, почему мраморный Геркулес показался ему старым знакомым — ведь на Вилла деи Папири, по свидетельствам историков, несколько лет прожил великий римский император Траян Адриан Август...

Осколок древней статуи произвел сильное воздействие. Старик бросил все дела и отправился в Италию — туда, где археологи открыли под слоем пепла развалины дворца. И снова ему показалось, что он испытал приступ дежавю. «Я уже был здесь в прошлой жизни», — записал миллиардер в своем дневнике. Он приказал сделать подробные чертежи здания — семидесятилетний американец был уже целиком во власти безумной идеи. Он решил построить на Малибу точную копию Вилла деи Папири. И взялся за дело с энергией молодого фанатика. По приказу Гетти из Тиволи были специально привезены 16 тонн золотистого камня травертина (именно из этого камня была построена вилла Траяна в Тиволи). Нефтяные миллионы, казалось, смогли повернуть время вспять — под солнцем вновь зазеленели сады

роскошного древнего дворца, заблестели брызги фонтанов и водопадов...

Так частный дом Гетти на Малибу превратился в уникальный музей, в хранилище драгоценных живописных полотен, скульптур и предметов антиквариата. Парадокс заключался в том, что владелец этого роскошного поместья так никогда и не увидел его своими глазами. Пол Гетти руководил строительством из Лондона — через океан. Ему не суждено было побывать в обновленной Вилла деи Папири. Дело в том, что он — по старости — уже не мог переносить трансатлантических морских путешествий. А летать на самолетах панически боялся.

Под конец жизни его начали преследовать страхи и необъяснимые мании. По мнению слуг, лукавый дух Адриана полностью подчинил себе психику старика и теперь издевался над ним. Сначала Пол окружил себя львами. Львы... благородные царственные хищники... только они смогут защитить — нашептывал ему внутренний голос. Любовь к хищникам сопровождалась приступами человеконенавистнической злобы по отношению к детям и слугам. Гетти завел себе живого льва по кличке Нерон. И посадил на столешницу рабочего бюро плюшевого львенка...

Внезапно он сосредоточился на собственном здоровье: инжир, финики, зелень, вареная морковь. Все это стало подаваться на... чистом золоте. Не из соображений роскоши. Из соображений дезинфекции. Полный обед из трех блюд — не чаще двух раз в месяц. И обязательно один раз в неделю голодание. Тридцать три раза пережевывался каждый кусок пищи.

Эмоции и жизнь оставили жилистого гиганта из Оклахомы, рыжего ловеласа из Калифорнии, крутившего некогда романы сразу с несколькими голливудскими актрисами первой величины. Он превратился в хрупкого старика с бледным изможденным лицом.

Но он еще был в силах управлять своей империей. А заодно написать несколько толстых книг. На вопрос, чего бы он хотел от жизни, восьмидесятилетний Гетти ответил: «Я и дальше хотел бы заниматься бизнесом».

Гетти распорядился упаковать своего Тициана, Тинторетто, Рубенса, Ренуара, Дега и Моне и отправить из Саттон-плейс в отстроенный им музей в Калифорнию. Сам же больше никогда не увидел этот солнечный рай.

Узнав откуда-то, что цезарь Адриан умер в собственной постели, он велел убрать из своей комнаты кровать и проводил ночи сидя в мягком кресле завернувшись в плед. В последние годы жизни его лицо, изуродованное неудачной пластической операцией (третьей по счету), походило на маску древнегреческого трагического актера. Или нет: на посмертную маску римского императора. Он часами неподвижно сидел в кресле с закрытыми глазами. На его коленях дремал плюшевый львенок Нерон...

Пол Гетти умер в 1976 году во сне. Он умер в возрасте восьмидесяти трех лет. В одиночестве. В средневековом замке Сандерлендов.

Великого донжуана нового времени прикончил рак простаты. Гроб самолетом был отправлен из Англии в Калифорнию. После себя он оставил мощную нефтяную империю. И сразу после смерти тень этого странного человека, положившего жизнь на алтарь служения собственной мании, нависла над его наследниками.

Все началось с завещания. Оглашение документа произвело эффект разорвавшейся бомбы. Четыре сына и четырнадцать внуков Пола Гетти довольно долго не могли осознать свершившегося: старик практически лишил наследства всех своих близких. Сыновья Пола получили жалкие гроши. Преданные слуги — начальник службы безопасности, массажист, врач и бессменная секретарша — немногим больше. Все свои миллиарды Гетти завещал... музею в Малибу.

Это была отчаянная попытка прорваться в бессмертие. Подобно императору Адриану, который увековечил свое имя строительством обновленного римского Пантеона, старый Гетти попытался вложить всю энергию своих долларов в один гигантский прыжок к вечной славе. Вилла в Малибу в одночасье преврати-

лась в самый богатый музей в истории человечества (сегодня эксперты оценивают его активные фонды в два с половиной миллиарда долларов). Детей новоиспеченного мецената столь явная демонстрация любви к искусству поставила на грань банкротства. Но это, как оказалось, был только первый акт семейной трагедии Гетти. За ним последовали второй и третий.

Старшего сына Джорджа, еще недавно процветающего бизнесмена, владельца гольф-клубов и породистых лошадей, быстро сгубил алкоголизм. Воспитанный в постоянном страхе перед всемогущим и надменным отцом, он покончил с собой, приняв дюжину таблеток снотворного и запив их стаканом кентуккийского бурбона. И в довершение вонзил себе в живот вилку для жаркого. «Его убил собственный отец!» — сквозь слезы крикнет репортерам жена покойного.

Второй сын Гетти — Роналд, рожденный от брака с белокурой немкой Фини Хелмле, вырос вдали от отца и всегда считал, что тот его ненавидит. «Даже после своей смерти отец, словно призрак, незримо участвовал в моей судьбе», — признался Роналд в одном из интервью. Из богатого владельца калифорнийской сети отелей «Рэдиссон Манхэттен-Бич» он превратился в нищего гражданина ЮАР, скитающегося по бантустанам в передвижном домике на колесах. Покойный отец чуть не добил его, оставив Роналду по завещанию... лишь собственный дневник с презрительными замечаниями в адрес сына, встречающимися чуть ли не на каждой странице.

Третий отпрыск нефтяного императора — Пол Гетти-младший — вошел в историю как «золотой хиппи из Марокко». Долгое время он кутил и развратничал на своей африканской вилле со странным арабо-французским названием Пале де Захир — Дворец страсти. Эта вилла в окрестностях Марракеша превратилась в притон для десятков странствующих хиппи: здесь в конце шестидесятых в кулинарный крем для тортов добавляли гашиш и устраивали затяжные сеансы группового секса под южными звездами. По мнению друзей Гетти-младшего, он пытался «переплюнуть» папашу в сладком хобби разбивания женских сердец — говорят, сыну миллиардера удалось затащить в свою постель

Брижит Бардо. Однако наркотическая «идиллия» в марокканском дворце разрушилась в одночасье: Гетти-младший был вынужден лечь в клинику, где у него обнаружили диабет, цирроз печени и целый букет хронических венерических болезней.

Самый младший из потомков старого Гетти — Гордон — пострадал от семейных напастей в меньшей степени. Возможно, только потому, что еще при жизни отца предпочитал общаться с ним как можно реже. Впрочем, и его коснулась тяжелая лапа судьбы: потерпели крах все надежды Гордона открыть свой оперный театр. В известной мере он рассчитывал на средства, которые полагались ему по отцовскому завещанию, — и просчитался.

Судьба внуков тоже сложилась трагически. Старший сын Пола-младшего, Жан Пол Гетти Третий, вернувшись из подвала, где его прятали похитители-мафиози, был вынужден остаток дней прожить с пластиковым протезом вместо уха. Его психика была навсегда искалечена: он не мог поверить в то, что родной дед отказался заплатить выкуп за его освобождение. Вскоре он пристрастился к виски и наркотикам. Гигантская доза героина ввергла его в затяжную кому, продолжавшуюся несколько недель. Жан Пол пришел в себя слепым и парализованным.

Через несколько лет его любимая сестра Эйлин, незадолго до этого вышедшая замуж за сына актрисы Элизабет Тейлор, умерла от СПИДа.

Все это заставило младшего из внуков, Марка Гетти, всерьез задуматься над тайной «родового проклятия». Марк внимательно изучил историю других состоятельных семейств Америки и пришел к выводу: трагедии преследовали лишь те кланы, где родственники ненавидели друг друга. Марк даже написал несколько статей на эту тему, в качестве положительного примера он упомянул семейство Рокфеллеров. «В доме Рокфеллеров царил мир, потому что там были наслышаны о Христовой заповеди любви к ближнему, — написал Марк Гетти. — А в доме Гетти, напротив, об этой заповеди никто не знал, зато все были слишком хорошо осведомлены о прихотях цезаря Адриана...» Этот вывод никак не помог несчастному семейству — напасти про-

должались. Могущественное заклятие, лишившее его благополучия, потеряло свою силу только после того, как истекло столетие со дня рождения Пола Гетти.

К середине 90-х Небеса, кажется, сжалились над потомками нефтяного императора. Истощенный и сгорбленный, Пол Гетти-младший окончательно излечился от наркомании и даже фанатически увлекся крикетом по совету своего старого друга Мика Джаггера. Он не просто полюбил крикет: он купил себе собственный стадион и собственную команду по игре в крикет. Самым заметным, да, пожалуй, и единственным его вкладом в жизнь Европы стало увеселительное плавание на собственной яхте к берегам Барбадоса. Легендарная яхта, построенная еще в 20-е годы, была отреставрирована специально для Гетти. За реставрацию он заплатил \$20 000 000. На ней оборудовали кинозал, выложенный мозаичной плиткой бассейн и совершенно роскошную гостиную.

Гордон Гетти разбогател, купил себе «Боинг» и особняк в Калифорнии. У обнищавшего Роналда возникла надежда — его дочери, словно сговорившись, вышли замуж за миллионеров. Даже в доме парализованного Гетти-третьего дела пошлы на лад: сын несчастного инвалида — Балтасар — начал удачную карьеру в Голливуде, снявшись в фильме «Робин Гуд — принц воров».

Отпрыски Гетти, долгое время враждовавшие, стали навещать друг к другу в гости...

Есть только одно место на земле, куда никто из них не любит приезжать, — это старое родовое поместье в Малибу. Здесь в главном зале музея установлен мраморный бюст покойного хозяина, выполненный еще при его жизни. Длинный ровный нос, тонкие стиснутые губы... Скульптор по приказу старика особо подчеркнул сходство оригинала с древними статуями цезаря Адриана. И теперь у всех, кто знаком с историей жизни этого странного миллиардера, мраморное изваяние вызывает один и тот же вопрос: не ищет ли нового пристанища неуемный дух римского императора?

## Династия Крупшов

Железных канцлеров и рейхсфюреров ковали представители одной и той же династии — Крупшов. Они умудрялись наживать на кровавых амбициях, финансировать и даже стимулировать психологических маньяков. Разумеется, не одни они были такими, но именно Крупшы запомнились всему миру умением наживаться на войне.

Владельцы возникших в Руре еще в XVIII веке заводов богатели так быстро и обладали такой властью, что получили прозвище «печных баронов» — от огромных печей, в которых выплавлялся металл. Признанным главой, а вскоре и хозяином этих баронов стал некий Крупш.

«Англия — родина технического прогресса, а его кузница — Германия, вернее та ее часть, что называется Руром», — писал в письме к Энгельсу Карл Маркс. Автор «Капитала» был прав: Рурский угольный бассейн и залежи железных руд словно специально были созданы природой для организации здесь высокотехнологичного производства чугуна и стали. Правление Крупшов длилось целых два с половиной столетия.

«Крупш — наш король, Крупш вечен», — говорили шахтеры и сталевары о своем господине, и не грешили против истины. Арндт (основатель династии), потом многочисленные Фридрихи, Густавы, Альфреды рождались и умирали, а их фамилия: — Крупш — сделалась нарицательной.

Аксиомой для многих поколений немцев стало, что Руром правит Крупш (неважно, как его зовут по имени и какой он по счету в череде правителей). Он просто Крупш, и этим сказано все.

Арестовывать пришли под утро. Пятеро бравых американских офицеров вошли в двери знаменитого замка Хагель. Их встретил хозяин — тщательно выбрит, подтянут, дорогой серый костюм в полоску застегнут на все пуговицы. «Вы Альфред Крупш?» — осведомился старший. — «Да, я владею этим замком», — холодно ответил фабрикант. Офицер ухмыльнулся: «Отлично, старина, вы-то нам и нужны, собирайтесь». Крупш поморщился: он терпеть не мог панибратства.

За несколько дней до ареста, зябким апрельским утром 1945 года Альфред Крупш выехал в Эссен, туда, где билось сердце его гигантской империи. Здесь были угольные шахты и рудники, оружейные фабрики и металлургические комбинаты, оснащенные по последнему слову техники. На Крупшов работало практически все население города.

Альфред не появлялся здесь очень давно. Он не желал видеть, как семейное дело обращается в прах: за два года, прошедших после первой бомбежки Эссена, 5 марта 1943 года, город был практически стерт с лица земли — главной целью были фабрики Крупшов, на которых производилось оружие для армии вермахта. За это время на маленький городок сбросили более 36 тонн бомб, авианалеты не прекращались ни днем, ни ночью.

Он ехал в открытом лимузине по опустевшим улицам города. За время поездки не проронил ни единого слова, и только побелевшие костяшки пальцев, сжимавшие никелированную ручку двери, выдавали его состояние.

Вокруг царил хаос. Там, где раньше кипела работа, теперь торчали жалкие обломки кирпичных стен. В проемах виднелись скелеты станков, останки безотказных некогда механизмов. Не уцелел ни один дом, ни один склад, шахта или завод. От главного офиса остался лишь этаж — теперь там размещалась временная администрация. Рядом кипела работа: уцелевшие станки упаковывались для отправки в страны-победительницы. Два хмурых парня делали на ящиках пометки мелом: «Румыния»,

«Франция», «Британия». На большинстве ящиков красовалась надпись «СССР». Проезжая мимо, Альфред вспоминал: на этих станках вытачивались детали для знаменитых «Тигров» — самых лучших германских танков, здесь собирали подлодки «U2», а вот та засыпанная шахта приносила ему полтора миллиона фунтов стерлингов годового дохода. Он попросил шофера остановиться лишь однажды: на главной площади, заброшенная кирпичной крошкой, лежала статуя его прадеда, великого Короля пушек, в честь которого назвали Альфреда. Многотонное изваяние, отлитое из лучшей крупновской стали, совсем не пострадало. Непреклонный взгляд Альфреда-старшего был устремлен в небо, и Крупп долго стоял, вглядываясь в его суровое лицо.

Эту статую, уцелевшую после всех авианалетов, он часто вспоминал, сидя в одиночной камере и ожидая суда. Альфред чудом избежал Нюрнбергского процесса: в первой десятке нацистских преступников значился его отец Густав, стоявший во главе фирмы вплоть до 1943 года, — он первым из германских промышленников проникся идеями НСДАП и выписывал Гитлеру чеки на внушительные суммы. Когда же Густава пришли арестовывать, то увидели оглохшего немощного старика. После перенесенного инфаркта он не мог ни говорить, ни читать, ни писать, был неспособен даже передвигаться и есть без посторонней помощи. Его разбил паралич. Густав Крупп, самый влиятельный промышленник Германии, превратился в беспомощное растение — судить его было невозможно. Обвинители предложили осудить Альфреда, но встретили резкое сопротивление адвокатов Круппа: «У нас здесь политический процесс, а не футбольный матч со скамейкой запасных». Как ни странно, аргументация подействовала, Альфред так и не появился на скамье подсудимых. Впрочем, выпускать его никто не собирался.

Отсидев в тюрьме два года — в той самой, где Гитлер написал «Майн Кампф», — глава империи Круппов дождался отдельного судебного процесса, посвященного его судьбе и судьбе семейного бизнеса.

В 1947 году Альфред Феликс Альвин Крупп фон Болен унд Хальбах был приговорен к двенадцати годам заключения с конфискацией имущества. Круппа обвиняли главным образом в

том, что на его фабриках принудительно работали ни в чем не повинные люди, угнанные из стран Восточной Европы. Восемь долгих месяцев Крупп выслушивал свидетельства очевидцев и пламенные речи защиты — бесстрашный, безучастный. Лишь однажды он выступил с ответной речью, сухой и краткой, заметив, что другой рабочей силы у него попросту не было. А что до условий, в которых содержались рабочие (смертность на его предприятиях была немногим ниже, чем в концлагерях), — то он не в курсе этого. Ни один мускул не дрогнул на его лице в момент вынесения приговора. Он позволил себе лишь одно движение, поразившее всех присутствующих: в ответ на финальную фразу обвинения «Дом Круппов никогда больше не обретет былого могущества» Альфред Крупп едва заметно... улыбнулся!

Но судьи плохо знали историю Круппов. Альфред, напротив, знал ее слишком хорошо. Двадцать семь лет назад Густав Крупп, тогдашний владелец Дома, мрачно стоял в версальском Доме правосудия, выслушивая приговор, вынесенный лично ему победителями в первой мировой: никогда не производить оружия, разрушить все оружейные мастерские, сократить вдвое производство стали, уничтожить миллион с лишним станков. Пушки Круппа, винтовки Круппа — то, на чем Дом сделал себе имя, должны были кануть в небытие. Густава осудили на долгих пятнадцать лет, взыскав с него к тому же пять миллионов фунтов стерлингов репараций. Французский обвинитель Жюстен де Билль сопроводил приговор победной ремаркой: «Дома Круппов больше не существует!»

Однако Густав вышел на свободу через... шесть месяцев. А через пять лет Круппы вновь стали самыми богатыми промышленниками Германии.

Зачитывая приговор, меесь Вилль рано торжествовал победу: в истории этой династии было немало моментов, когда всем казалось, что ей уже никогда не подняться. Отпрыски Круппов разорялись, шли под суд, их имя трепали в неприглядных скандалах, и ни один из них не умер в добром здравии — но из любой тупиковой ситуации Круппы выходили победителями, и неудивительно: ведь основатель империи заработал свой первый капитал не на чем-нибудь — на конце света!



...За год до начала нового, семнадцатого века в городок Эссен пришла чума. Жители в ужасе шарахались от мрачных фигур в черных балахонах — монотонно стуча в колотушки, чумные отряды собирали ежедневную жатву Смерти. Город наводнили бродячие проповедники. «Покайтесь! — кричали они. — Конец света близок! Разве вы не видите — сбываются все Божьи пророчества? Бросайте все, искупите свои грехи перед Господом!» День за днем по улицам Эссена брели в никуда толпы оцепеневших от страха людей. Горожане покидали свои дома, закрывали лавки и уходили в поля, монастыри — молиться о спасении душ. И только Арндт Крупп, мелкий эссенский ростовщик, не верящий ни в Бога, ни в черта, с утра до вечера носился по городу, скупая за бесценок дома, амбары и утварь. Кому нужна эта рухлядь, если скоро все кончится? По правде сказать, в глубине души он тоже побаивался конца света, но рассудил так: если уж суждено умереть — так пусть я умру богатым. Если же уцелею — богатыми станут мои дети.

Минул канун страшного 1600 года, а конец света все не наступал. Потихоньку жители возвращались обратно и первым делом шли к Арндту — выкупать свои родовые гнезда, но уже втридорога. Мнимый конец света принес оборотистому ростовщику столько денег, что их хватило еще пяти поколениям Круппов. Потомки вложили деньги в маленькую фабрику скобяных изделий, прикупили земель, пару угольных шахт и жили вполне безбедно — до тех пор, пока на свет не появился Фридрих Крупп, отец Короля пушек.

Первый и последний авантюрист в семье, Фридрих полагался на удачу и верил в судьбу. Он истратил кучу денег на поиски кладов и не терял надежды стать самым богатым человеком в Германии. Вскоре он понял как — требовалось всего лишь наладить выпуск закаленной стали. В то время секретом производства владела только Англия и хранила его так же, как китайцы — секрет изготовления фарфора. Наполеон обещал любому, кто натянёт нос ненавистным англичанам, круглую сумму золотом и свое вечное покровительство. Фридрих нанял роту секретных агентов, однако они не добыли ничего, кроме сплетен. Но вот удача ему улыбнулась — два

беглых британских офицера появились в офисе Круппа и заявили, что готовы продать секрет. На следующий же день Фридрих объявил, что открывает первый завод по производству легированной стали. В пригороде Эссена закипела работа, размах поражал воображение. В новое дело Фридрих вложил почти все, что имел, и залез в огромные долги — он не сомневался в успехе. Но радость длилась недолго: Крупп был дилетантом, а офицеры — профессиональными мошенниками. Формула, за которую им заплатили солидную сумму, оказалась из школьного учебника химии.

Удар был сильным: ведь он доверял этим «уважаемым» людям и даже попросил их стать крестными отцами своего первенца! Фридрих впал в тяжелую депрессию: он запретил домашним говорить слово «сталь» и коротал время в местных тавернах. Чтобы расплатиться с долгами, неудавшийся стальной магнат продал все, вплоть до семейного особняка, и вскоре умер от разрыва сердца. Вдове и ее сыну Альфреду достались куча кредиторов да маленькая фабрика по производству стали (обычной, конечно). Они переселились в деревянный сарайчик рядом с фабрикой, питались овощами со своего огорода и еле-еле наскребали денег на жалованье семи рабочим. Никто больше не верил в Круппов — никто, кроме самого Альфреда.

Вернувшись с похорон отца, будущий король пушек засел за его рабочий стол и написал всем бывшим партнерам письма одного и того же содержания: «Неудачи остались в прошлом, мать продолжит семейный бизнес — с моей помощью. Надеюсь, вас заинтересует сталь, которую мы предлагаем, — она самого высокого качества. У фирмы сейчас столько заказов, что мы не успеваем их выполнять». Последнее являлось чистейшим вымыслом, но упрекнуть четырнадцатилетнего парня за невинный обман было некому. Альфред забросил школу и целыми днями пропадал на фабрике, помогая рабочим. Игры, книги — его не волновало ничего, кроме заказов. Отец был мечтательным простаком, он любил при случае пустить сентиментальную слезу и писал дурные стихи в подражание Байрону, а Альфред в первые же дни отправил Байрона на растопку: он не любил стихов и ненавидел романтиков. А чуть повзрослев, самостоятельно

разъезжал по Германии, Австрии и Пруссии уже настойчиво добиваясь заказов.

Вскоре, купив хороший костюм, он отправился в Лондон, надеясь все-таки вывести пресловутый секрет, сведший отца в могилу. «Англичане глупы и легкомысленны, — писал молодой промышленник управляющему. — Они устроили мне экскурсию по своим заводам, будь готов — я зарисовал много полезных механизмов». Правда, рецепт сверхпрочной стали Альфред так и не добыл, но зато позаимствовал у «легкомысленных британцев» идею машины по изготовлению вилок и ложек, которая принесла ему немало денег. Заработанные средства он вложил в разработку собственной, крупповской стали. Альфред, в отличие от своего отца, вырос прагматиком и не верил в сторонних доброхотов, предпочитая платить людям твердую ставку. Но уж тогда драл с них по три шкуры. Стратегия оказалась весьма эффективной — через полтора года сталь от Круппов славилась во всей Европе. Альфред же незамедлительно приступил к выпуску того, о чем давно мечтал, — пушек, ружей и снарядов.

Каждая новая война приносила Дому гигантские прибыли, а Крупп становился все мрачнее и раздражительнее: давала о себе знать накопившаяся за много лет усталость. Бисмарк порекомендовал ему собственного врача: Альфред страдал бессонницей, нервными расстройствами, несварением желудка и временами впадал в затяжные депрессии — боязнь смерти (ему было уже шестьдесят) отравляла существование. Медик отправил Круппа на курорт. Из поездки Альфред вернулся со сногшибательным известием: он женится!

Берта Эйшхофф, дочь влиятельного налогового инспектора, была вдвое моложе, из всех добродетелей предпочитала аккуратность и два раза в год ездила в Карлсбад пить воды. В окружении праздных бездельников Крупп чувствовал себя совершенно потерянным, и когда на одном из вечеров он увидел Берту, то искренне обрадовался: когда-то их представляли друг другу на званом обеде в честь победы прусского оружия и девушка произвела на него хорошее впечатление. Теперь Берта благосклонно внимала его рассказам о призах, которые пушки Круппа получи-

ли недавно на ежегодной выставке в Берлине, и отмечала про себя: «Обходителен, красив, богат». А та беспомощность, с которой влиятельный магнат иногда озирался вокруг, пробудила в ней совсем уж материнские чувства. Дело было сделано.

«Оказывается, у меня есть сердце, — писал Альфред одному из немногочисленных друзей после женитьбы. — Я-то думал, там всего лишь кусок железа». Знакомые были ошарашены переменной, произошедшей с Круппом: последние тридцать лет он не интересовался ничем, кроме оружия, называл карнавалы, книги и политику скучнейшими вещами на свете, а тут вдруг стал появляться на балах под ручку с очаровательной супругой. Но семейное счастье длилось недолго: Берта возненавидела Эссен. И неудивительно — постоянные дожди, грохот самого большого парового молота в мире, дым и копоть от несметного количества сталелитейных фабрик могли испортить характер кому угодно. Она жаловалась на головные боли и вскоре принялась кочевать с курорта на курорт, пробуя то лечебные грязи Локарно, то целебный воздух Ниццы. Через два года после женитьбы у Альфреда случился нервный срыв — он ни с того ни с сего устроил скандал на совете директоров, чего с ним никогда не происходило, поклялся всех уволить и исчез. После долгих поисков верные слуги нашли своего господина в дешевой таверне: надев платье садовника, он пил горькую, уставившись невидящим взором в стакан.

Альфред боялся появляться дома: неприятности шли нескончаемой чередой. Недавно у четы родился первенец, и Альфред был вне себя от счастья — наследник! Но у мальчика обнаружили врожденный ревматизм и астма (дурной климат Эссена дал о себе знать), и Крупп проклял все на свете. Он задумал построить замок, достойный богатейшего человека Европы, но судьба, казалось, всерьез решила этому помешать. Сперва почти готовое строение снес мощный ураган, равно которому старожилы не помнили, затем случилось наводнение, первое за семьдесят лет. В день торжественного открытия на фасаде появились глубокие трещины, и всю центральную часть замка пришлось отстраивать заново.

И все же замок был построен — гигантское мрачное здание из стали и камня. В нем было двести комнат, зал для приемов и оранжерея, но не нашлось места для библиотеки. На стенах не висело ни одной картины, а окна не открывались даже в самую жару: Крупп опасался сквозняков. Берта не прожила здесь и недели: она окрестила новое жилище холодной гробницей, вредной для нее и сына. Альфред выслушивал ее истерики с ледяным спокойствием, и однажды Берта, в сердцах обозвав мужа бесчувственным болваном, покинула дом. Крупп бросил ей вслед только одну фразу: «У тебя есть два дня, чтобы опомниться», а по истечении этого срока спокойно приказал прислуге отослать фрау Крупп все ее вещи. Больше они никогда не виделись.

С возрастом Альфред стал маниакально подозрителен, ему казалось, что все вокруг хотят его обокрасть, и каждый день посылал своим управляющим вороха противоречивых приказов и инструкций. К счастью, реагировать на причуды вздорного старика не было особой необходимости: на своих фабриках он не появлялся, а телефон к тому времени еще не изобрели. Мучаясь бессонницей, он ночи напролет бродил по пустым комнатам замка, а затем, потушив свет, садился за очередные инструкции — из экономии он приучился писать в темноте, хотя мог бы купить все свечные заводы Европы. После смерти в его кабинете нашли тридцать тысяч таких инструкций, в том числе «Генеральные предписания» — своеобразную конституцию Дома Круппов, в которой Альфред скрупулезно расписал для будущих наследников правила управления империей. Там было регламентировано все, вплоть до цвета униформы рабочих.

Чтобы развлечься, старик иногда устраивал приемы (непременно вывесив в комнатах расписание на день и правила поведения в доме), но с легкостью забывал о приглашенных, и гости пользовались крупповским гостеприимством, так и не повидавшись с хозяином. Впрочем, в случае невыполнения правил (не шуметь после десяти вечера, скажем) Альфред немедленно направлял письменную жалобу проштрафившемуся гостю. Его раздражало все, даже черные чулки горничных — он приказал им надевать только белые. Его несносный характер мог выносить только Фриц, единственный сын и наследник.

Фриц был полной противоположностью своего отца (рядом они выглядели как Пат и Паташон) — маленький, толстенький, классический «маменькин сынок». Все детство он провел с мамой на курортах и слыл изнеженным барчуком. Пока сыну не исполнилось двадцать, Альфред и слышать не хотел, что Фриц когда-нибудь встанет во главе фирмы, — он казался ему совершенно неспособным к серьезным делам. К тому же в 15 лет Фриц увлекся археологией — эту дурацкую страсть отец пресек тотчас же, отправив его учиться на финансиста, но выводы сделал. Однако вскоре сын показал себя послушным и смекалестым парнем — днем докладывал папе о делах фирмы, а вечерами читал ему вслух. В 25 лет Фриц вознамерился жениться, Альфред был категорически против: ему не понравилась невеста, а пуще всего — необходимость что-то менять в привычном укладе. Долгих три года он не давал разрешения на брак и согласился лишь при условии, что молодожены будут жить вместе с ним в замке Хагель. Молоденькая Маргарет, дочка важного прусского чиновника, превратилась в главную мишень стариковских придирок: он легко мог отчитать ее (а заодно и сына) при гостях за неподобающий наряд или неосторожно брошенное слово и находил особое наслаждение в том, чтобы изобретательно и методично издеваться над невесткой. «Отчего вы не пробуете фруктов из нашего сада?» — спрашивал он ехидно за завтраком, и слуги прыскали укладкой: они-то знали, что Альфред дал садовникам строжайшее указание не обслуживать Маргарет. Стоило ей задержаться за утренним туалетом, как Альфред каждые пять минут посылал слугу с «вежливыми» вопросами вроде «Не помочь ли фрау одеться?»

После смерти старого Круппа Маргарет наконец вздохнула с облегчением. Она родила Фрицу двух дочерей и проявляла трогательную заботу о супруге: тот был страшно рассеян и легко мог отправиться на совет директоров в домашних тапочках. Семейное состояние на тот момент оценивалось в десять с лишним миллионов фунтов стерлингов и росло с каждым днем. Круппы стали официальными поставщиками оружия двора Его императорско-королевского величества кайзера Вильгельма, принимали у себя титулованных особ со всего мира, и казалось, ничто не может омрачить их счастья — пока в 1902 году в немец-

ких газетах не появилась сенсационная перепечатка из итальянской прессы.

В ней говорилось о некоем близком ко двору видном промышленнике, который частенько наведывается на Капри. И там, на уединенной вилле, в укромной бухточке творятся такие оргии, о которых в приличной газете и писать-то неудобно. При чем участвуют в этих оргиях исключительно... молодые люди! Через пару дней газета социал-демократической партии назвала и имя таинственного промышленника — Фриц Крупп.

Узнав такую новость, Маргарет немедленно потребовала развод, попросив защиты у канцлера. Фриц, пытаясь замять скандал, объявил, что подает в суд на газету, и потребовал медицинского освидетельствования супруги — его агенты распустили слухи, что Маргарет страдает лунатизмом и не способна отвечать за свои слова. Канцлер пожелал получить объяснения, но слуга, принеший приглашение на аудиенцию, обнаружил Круппа лежащим в луже крови на полу собственной ванной. Вскрытия не проводили, официальной причиной смерти был объявлен сердечный приступ. Но все, разумеется, говорили о самоубийстве — за несколько дней до смерти Фриц Крупп написал друзьям пару писем, полных самых мрачных намеков. Канцлер заявил, что его друга погубили социалисты.

Старшая дочь, вступив в права наследства, пыталась (не без успеха) убедить всех, что Круппы святее Папы Римского...

Рождение первенца — праздник для любой семьи, а если это происходит в семье короля, то это праздник подданных, ведь появился на свет будущий повелитель, кормилец и податель всех благ. Малютка лежит в люльке, чему-то таинственно улыбается, а его жизненный путь уже предначертан — он будет ПРАВИТЬ. Что же принесет миру его правление: радость и процветание или смерть, разрушение и слезы?

Гадать об этом в декабре 1907 года, когда в семье Круппов появился мальчик Альфред, не стали: есть вещи более важные, чем гадание о судьбах мира, — власть, прибыль и слава династии. Этим-то концерн Крупп как раз и обладал. Наследник же (когда придет его время) должен был лишь все упрочить и при-

умножить. Пока же все проблемы решали отец и мать (юридическая наследница великих Круппов). Право, эта чета заслуживает того, чтобы рассказать о них чуть подробнее...

15 октября 1906 года обвенчались восемнадцатилетняя Берта Крупп и тридцатипятилетний дипломат Густав фон Болен унд Гульбах. Новобрачных (невиданная честь) почтил своим вниманием германский император — Вильгельм. Собравшиеся с любопытством ждали его поздравительной речи и свадебного подарка.

Действительно, что можно подарить самой богатой в Европе невесте? Достойный подарок такой особе трудно подобрать даже самому императору. Но Вильгельм был не только императором, он был еще и умным человеком и подарил чете молодоженов... закон, согласно которому не жена (как это было обычно) брала фамилию мужа, а наоборот — муж брал фамилию жены.

Таким образом Вильгельм своей властью короновал Густава фон Болен унд Гульбаха в Круппа. Густав родился заново. Закон Вильгельма превратил его из человека с собственной судьбой и именем в «символ» Крупп с порядковым номером XI. Дело в том, что по представлению самого пунктуального и скрупулезного в мире народа снабжать Германию оружием мог только мужчина, немец и финансовый гений по фамилии Крупп. Если такого человека нет, ради счастья нации его надо сделать.

«Последний довод королей» — такая надпись была выгравирована на стволах пушек, выпускаемых Круппом для «железного канцлера» Германской империи Бисмарка. «Моим последним доводом в споре с отцом будут сверхдоходные заказы. Паровозы хорошо, но танки выгоднее», — решил Альфред (сын Густава), предчувствуя наступление новых сражений. Перед его глазами уже маячила личность, способная создать его продукции устойчивый спрос, — Адольф Гитлер.

Начиная с 1931 года Альфред Крупп снабжает фашистов танками, сначала из личных средств, а затем и из кассы отца (уловившего, куда дует ветер политической власти Германии).

С приходом к власти Гитлера для Круппов наступил золотой век. Заказы на производство оружия поступают один за другим, конкуренты обвиняются в деловой неполноценности или политической неблагонадежности и ликвидируются. Пользуясь этим,

Альфред несет Гитлеру развернутый доклад о возможности произвести оружия больше и лучше, чем есть у любой страны.

В 1939 году, в сентябре, орудия Круппа уничтожают Варшаву. Летом 1940 года танки Круппа, обойдя линию Мажино, врываются в Париж. Осенью того же года бомбами Круппа полностью разрушен английский город Ковентри. В июне 1941 года подводные лодки Круппа топят русские корабли в Черном, Балтийском и Баренцевом морях.

Альфред оттесняет отца от руководства концерном и занимает его место. Это противоречит законам, но кто посмеет напомнить о юстиции личному другу Мартина Бормана и Генриха Гиммлера? В захваченных Гитлером странах идет беспрецедентный грабеж, агенты Круппа отправляют в концлагеря владельцев наиболее перспективных предприятий и через институт конфискации и аукционных продаж присоединяют их к владениям своего хозяина. Во Франции Крупп объявляет своей собственностью более 50 заводов и фабрик, в Польше — 70, в Норвегии — 25. То, что нельзя использовать на месте, вывозится в Германию. Только из СССР в период войны было вывезено 280 вагонов самого технологического оборудования из Донбасса.

Заслуги Круппа перед Рейхом оценены по достоинству: он получает титул «фюрер экономики» и одну из высших почетных должностей — Золотой щит германского орла. Однако вскоре отношения между Круппом и Гитлером портятся.

После поражения на Курской дуге, где в решающей битве второй мировой войны сошлись танки Круппа и уральских заводов. Альфреда срочно вызвали на совещание в ставку. Фюрер был вне себя от гнева:

— Ваши танки хуже русских, мы проиграли битву под Курском из-за вас! Вы главный виновник наших неудач!

Это было, конечно, не так, сталь Рура не уступала по качеству стали Урала, возможно, в чем-то даже превосходила ее. Причина поражений крылась не в оружии, а в людях, которые ими пользовались. Русский дух тогда торжествовал.

Но чуткий Альфред Крупп после этого совещания более не сомневался в неизбежности поражения Германии и, спасая свои капиталы, нанес удар собственной стране исподтишка. По его приказу через подставных лиц были проданы все государственные ценные бумаги, а освободившаяся наличность была кон-

вертирована и вывезена в Швейцарию. Германская имперская марка заколебалась.

Впрочем, это обстоятельство не повлияло на производительность заводов Круппа, даже наоборот: если в 1943 году он произвел 600 танков, то в 1944-м — 1800!

Альфред был очень рациональным человеком и умел не только пользоваться благоприятными обстоятельствами, но и создавать их. Еще в конце 30-х годов, узнав о планах Гиммлера создать концентрационные лагеря, Альфред вложил в этот проект большие деньги. Он видел в этих заведениях не фабрики смерти, а источник прибыли. Во-первых, можно использовать бесплатный труд заключенных, а во-вторых, пленные — прекрасный живой щит от налетов авиации неприятеля. Крупп был владельцем десяти(!) концлагерей. Надзиратели и охранники в этих лагерях получали зарплату в кассе Круппа, а инструкции по использованию заключенных — в заводоуправлении. Многие из них затем были осуждены международным трибуналом в Нюрнберге на сроки гораздо большие, чем их хозяин.

Крупп уничтожил почти все документы о работе на его заводах военнопленных, но все же одно из обвинений, выдвинутых против него, заключалось в использовании им рабского труда.

В свое оправдание Крупп заявил судьям:

— По законам Рейха эти люди не считались тогда людьми, поэтому и отношение к ним было соответствующим. Я никогда не нарушал существующих законов. Я абсолютно невиновен.

Капитуляция Германии не могла застать Круппа врасплох: огромные суммы денег в валюте были спрятаны в швейцарских банках, документы, изобличающие его в преступлениях, уничтожены, заводы переданы под охрану американской военной полиции. Лишь одно омрачало Альфреда — его арестовали и передали суду как нацистского преступника. Но, имея хороших адвокатов и нужные связи, он был спокоен за свою судьбу.

Основных пунктов обвинения было три: сговор с Гитлером, грабеж оккупированных стран и использование рабского труда. Каждое из них могло бы привести Круппа на виселицу, если бы было доказано. Однако, несмотря на активное давление со стороны Великобритании и СССР, американский судья признал Круппа виновным только по первому пункту обвинения и приговорил его к 12 годам заключения с конфискацией имущества.

Приговор вызвал в зале заседаний взрыв смеха. Дело в том, что, вынося решение о конфискации имущества, судья, согласно закону, должен был привести полный его перечень, что в случае с ловким Круппом было практически невозможно.

Местом заключения Круппу был определен замок Ландсберг на северо-западе Германии. Альфред содержался в общей камере с другими нацистскими преступниками и так же, как все, носил тюремную робу с красными полосками. Так же, как все, он в свою очередь мыл посуду, выносил парашу, дежурил в прачечной. Но, надо отдать ему должное, ни разу — ни в период заключения, ни после него — не пожаловался на суровость наказания. Более того, коменданту замка Джеймсу Чилзу он впоследствии каждое Рождество посылал поздравительные открытки и даже подарки.

На заводах Круппа тем временем продолжалась работа. Как в довоенные годы, теперь там собирались паровозы. Решение суда о конфискации имущества Круппа не могло вступить в силу без общего перечня имущества. А большинство документов было уничтожено самим Круппом, часть — спрятана или утеряна. Таким образом процесс, описи затянулся.

В конце 1950 года Крупп был полностью оправдан. Холодным февральским утром 1951 года он вышел за ворота тюрьмы, накинув на плечи шерстяное пальто, любезно подаренное комендантом, и отправился напрямик в магазин, торгующий дорогими автомобилями, — спортивные машины были его единственной страстью. В банках Швейцарии и Аргентины у Круппов оставалось еще немало денег, так что Альфред мог не ограничивать себя ни в чем. В белоснежном «порше» он прикатил на пресс-конференцию, чтобы объявить: «Больше никакого оружия, теперь — только мирные товары». Круппы стали производить сверла, точильные станки и зубные протезы (последние охотно покупала Советская Россия), а кроме того — оборудование для атомных станций, занялись также разработкой разнообразных ноу-хау. Кажется, все шло хорошо...

Крупп вновь стал владельцем всего своего имущества (которое к тому времени так и не сумели описать). Ему вернули не только заводы, но даже домашнюю утварь, растащенную американскими солдатами из его загородной виллы.

В том же году Альфред женился. Это был его второй брак, от которого у него остался сын и, как он планировал, будущий наследник — снова Арндт. Его вторая супруга Вера Хоссенфельд (урожденная немка) также вступала в брак не в первый раз, но у нее было — что очень важно — американское гражданство. Чтобы репортеры ничего не пронюхали и не проникли в церковь, молодожены приехали на бракосочетание в фургончике с надписью «Хлеб». Альфред преподнес супруге шикарный «кадиллак» и букет пионов.

Паспорт супруги сильно облегчил жизнь Круппу, особенно в первые месяцы после заключения. Когда бывшие узники концлагеря, принадлежавшего в годы войны Круппу, чуть не сожгли его дом, их разогнала американская полиция — по просьбе американской госпожи Крупп.

Но вместе они прожили всего четыре года: в суде жена заявила, что муж отказывался исполнять супружеские обязанности. В ответ адвокаты Альфреда обнародовали другую пикантную подробность: истица крутила роман с главным менеджером империи Круппов — в результате экс-супруга не получила ни пфеннига. Альфред расправился с депрессией по-своему: купил серебристый «ягуар» и отправился на ралли по Западной Африке.

Обретя свободу, Альфред Крупп с двойной энергией принялся за свой бизнес. Он немедленно вернул из Швейцарии спрятанные там во время войны деньги и вложил их в реорганизацию своих заводов. Темпы развития его предприятий были потрясающими: уже через три года после освобождения хозяина заводы выпускали продукции больше, чем до войны. Он привлек частные капиталы, взял дополнительные кредиты и вкладывал, вкладывал, вкладывал. Все проекты были грандиозны.

Впрочем, человек по фамилии Крупп и не мог планировать ничего мельче, чем покупку всего курортного бизнеса Германии, практически монопольного производства локомотивов, полного контроля над рядом радио- и телеканалов. Деньги на эти и другие проекты достать не составляло труда — желающих предоставить кредит Круппу всегда было предостаточно.

Высокий уровень конкуренции в Европе и, как следствие, снижение прибылей заставили Круппа обратить свой взор на страны третьего мира. В Индии, например, по заказу Неру он

построил целый город-завод по производству стали. Город получает гордое имя Руркела. В Бразилии Крупп скупает железистые рудники и налаживает производство стали практически для всей Латинской Америки. Вскоре бразильский проект передается под контроль любимого наследника — Арндта.

Вершины своего успеха Альфред Крупп достигает в начале 60-х годов. В этот период он как бы представляет собой мощь всей Европы. Являясь единоличным владельцем корпорации Круппов, Альфред концентрирует в своих руках производство почти всех стратегических товаров в Европе. Его заводы находятся на третьем месте в мире по производству стали после США и СССР. В его личном владении имеется атомный флот из трех ледоколов. Ассортимент выпускаемых товаров включает почти 4000 наименований. Крупп — один из четырех производителей обогащенного урана-235, которым начинают ядерные реакторы электростанций и бомбы. Благодаря этому ему под силу сделать даже ядерное оружие. На его заводе изобретен новый металл — титан, сверхпрочность и легкость которого делает революцию в авиастроении. В секретных КБ Круппа идут испытания космических аппаратов. В наиболее смелых прогнозах того времени концерну Круппа отводили третье, а то и второе место в череде сверхдержав — США и СССР.

Столь бурный рост вызывает ревность конкурентов. Ему начинают припоминать сотрудничество с фашистами. Разоблачают и арестовывают начальника службы безопасности, который оказался не кем иным, как Отто Скорцени (самым крутым спецназовцем СС).

Крупп теряет присутствие духа и начинает делать ошибку за ошибкой. Он продолжает брать кредиты. Банки, особенно германские, охотно выделяли ему средства. Но уверенность в кредитоспособности Круппа уже поколеблена.

В воскресенье 30 июля 1967 года в 10 часов вечера на своей вилле Хагель скончался последний настоящий король из династии Круппов — Альфред. Рур погрузился в траур, были приспущены государственные флаги Германии и черно-белые штандарты Круппа. На виллу привезли мешки телеграмм с соболезнованиями, адресованных наследнику.

Но тезка первого Круппа — Арндт — уже несколько лет назад отрекся от престола. Согласно закону «О Круппе» от 1943

года, подписанного Гитлером и до сих пор не отмененного, только Крупп мог быть владельцем своих предприятий и никакое внешнее управление или акционирование без его согласия не допускалось. Предвидя финансовый крах, предусмотрительный Альфред обсудил с сыном проблему и с помощью юристов составил свое завещание так, что после его смерти гигантские долги концерна аннулировались.

По последнему распоряжению Круппа все заводы были проданы, а вырученные деньги обращены в пожизненную ренту в 500 тысяч долларов ежегодно для его наследника. Кредиторам (на вполне законном основании) не досталось ничего.

Смерть Альфреда вызвала много толков, ходили слухи о самоубийстве и отравлении. Но врачи были весьма категоричны: рак легких. Действительно, Альфред очень много курил сигареты Camel, пристрастившись к изделию противника во вторую мировую войну.

P.S. В сердце Рура, в Эссене, особо почетным гостям мэр до сих пор показывает главную достопримечательность города: регистрационную книгу предпринимателей. В ней под 1587 годом стоит собственноручная запись Арндта Первого об открытии дела Круппа, а под 1967 годом — запись Арндта Тринадцатого о его закрытии.

Альфред Крупп учредил благотворительный фонд имени Фридриха Круппа, который ныне и распоряжается делами империи.

## Династия Фордов

Для современников Генри Форд был не более чем расчетливым дельцом, выскочкой и взбалмошным героем светской хроники. Его презирали, его успеху завидовали, а об элементарном уважении не могло быть и речи. Его самого это мало волновало. И, как оказалось, совершенно правильно. Генри Форд вошел в историю как гениальный организатор, создатель первых серийных автомобилей и конвейера, а также как решительный борец за социальную справедливость.

Если Генри Форд хотел прочесть о себе в газетах что-то приятное, он покупал в них полосы. Десятками, иногда сотнями.

5 мая 1876 года Генри Форд, сын Уильяма Форда и Мэри Литтогет, увидел паровоз. Пути Господни неисповедимы: встреча Форда с паровозом перевернула мир.

Паровоз был чухлым даже по меркам прошлого века — высокие красные колеса, колокол, в который звонил машинист, чтобы расшугать забредших на рельсы коров, куча угля в тендере и потеки грязи по бокам. Паровоз тащил за собой две груженные неошкуренными бревнами платформы, пыхтел и ужасно дымил — а Генри смотрел на него и благоговел.

Придет время, и Генри Форд станет кумиром нации — он создаст автомобиль века, благодаря ему американцы навсегда влюбятся в машины. Но в 1876 году до этого было далеко.

Семья Фордов — идеальная находка для нравоучительных жизнеописаний! — жила трудовой жизнью, наслаждаясь скромным, тяжело дававшимся достатком. Приехав в Америку, Уильям Форд работал поденщиком, плотником, а потом поднакопил денег, прикупил земли (акр леса стоил десять шиллингов — ровно столько он получал за день работы) и вскоре стал зажиточным фермером, мировым судьей и церковным старостой. У Генри Форда было шесть братьев и сестер: все они хлопотали по дому, рубили дрова, пасли свиней, вскапывали, доили, пололи, а Генри к тому же все время что-то свинчивал и развинчивал.

Когда кому-нибудь из детей дарили заводную игрушку, юные Форды пищали в шесть голосов: «Только не давайте Генри!» Они знали, что тот разберет ее до винтика, а после сборки половина деталей окажутся лишними. К легенде о вундеркинде, чинившем всей округе кофемолки, молотилки и швейцарские часы, приложил руку сам Генри Форд, больше всего на свете любивший давать интервью. Так на свет Божий появился влюбленный в технику, непонятый семьей мальчик, темными ночами тайком копавшийся в домашней мастерской. Этот светлый образ встает из воспоминаний самого Форда: в одной руке юный Генри держал раскуроченный будильник, в другой — отвертку, а маленький фонарик, единственный источник света, сжимал коленями... По свидетельству родной сестры будущего миллионера, Маргарет Форд, все это было чистой воды выдумкой: Генри увлекся механизмами благодаря отцу.

Генри Форд никогда не учился в университете, а школа в городе Диаборн была такой, что он до конца жизни писал с орфографическими ошибками. Все классы приходской школы — с первого по восьмой — занимались вместе, в одной комнате, летом, когда учитель шел бороться, место у доски занимала его жена. Больших знаний отсюда вынести было нельзя, зато в том, что такое хорошо и что такое плохо, юные пуритане разбирались отлично. Из года в год они перечитывали книжки, в которых действовали хорошие и плохие дети: плохие заканчивали жизнь на виселице, хорошие становились президентами Соединенных Штатов. Генри Форд придумал себе несчастную юность, превратил в тирана своего благодушного и добропорядочного



отца, зато сам, по его словам, был примерным мальчиком: свою судьбу он выстроил по рецептам нравоучительных книг, которые зубрили в школах всех американских штатов.

Детство, проведенное в сложенном из грубых бревен отцовском доме (в 1876 году ферма Фордов была признана лучшей во всем Диаборне и вошла в иллюстрированный атлас Детройта), оказалось прологом — первым актом нравоучительной и зрелищной пьесы, в которую превратил свою биографию Генри Форд, стал уход из дома. В 1879 году ему исполнилось шестнадцать лет, и в один прекрасный день он, не сказав никому ни слова, сложил узелок и отправился в Детройт. Отшагав девять миль, Генри снял там комнату и устроился подмастерьем в механическую мастерскую. Ему платили два доллара в неделю, а хозяйка комнаты брала с него три с половиной доллара за кров и стол, поэтому Генри пришлось устроиться на ночную работу. После смены он спешил к часовщику и до утра чистил и чинил часы — за ночь ему платили пятьдесят центов. Но через четыре года такая жизнь ему надоела, и юный Форд вернулся на родную ферму. Там он проведет следующие десять лет — навыки, приобретенные в механической мастерской, ему очень пригодятся.

Первый раз судьба приняла обличье паровоза, во второй раз Бог явился ему в образе паровой сельскохозяйственной машины. Во всяком случае, так это объяснил сам Генри I: много лет спустя глава «Форд мотор» дал приказ найти заветную молотилку — и ее, ржавую, заброшенную, разыскали-таки по запомнившемуся ему навсегда номеру 345. Машину разобрали по винтику, вычистили, смазали и доставили в особняк Форда. Генри забрался на нее и отправился молотить — так мультимиллионер отметил свой шестидесятый день рождения.

Пока же до этого было далеко — молотилка стояла у амбара, и вокруг нее суетился до смерти боявшийся чертовой штуковины сосед. Генри вызвался ему помочь — к вечеру он знал молотилку как свои пять пальцев, на следующее утро вывел ее на соседское поле, а через неделю работал на всех, кто мог заплатить ему три доллара. Вскоре молодой Форд колесил по всему

штату с чемоданчиком инструментов, являя собой что-то вроде первой в мире сервисной службы. Он начал зарабатывать приличные деньги, обзавелся дорогим костюмом, в каждом поселке за ним бежала толпа мальчишек. В придачу к этому Генри Форд был видным парнем — то, что он недолго останется в холостяках, было ясно как Божий день.

Клара Джейн Браент привыкла к комплиментам. Фермеры, танцевавшие с ней на сельских праздниках, частенько хвалили ее прекрасные черные глаза и дивные волосы. Генри Форд же весь вечер рассказывал ей о своих часах: он сам их сделал, и они — невиданное дело в штате Мичиган! — показывали и обычное, и поясное время. Клара Джейн Браент была серьезной девушкой, она знала, что брак не праздник, а испытание. Из человека, которому хватило терпения собрать часы, должен выйти хороший муж. Клара улыбнулась, потупила глазки (они и в самом деле были очень хороши), деревенский оркестр заиграл что-то нежное и протяжное... Ни он, ни она не подозревали, что через несколько десятков лет место их первой встречи будут показывать экскурсантам.

Письма на День святого Валентина, прогулки в санях, которые Генри ради пушей романтики выкрасил в зеленый цвет... Они поженились и обосновались на ферме, которую им выделил Форд-старший (80 гектаров пашни и уютный дом — Генри выстроил его сам от первого до последнего бревнышка). Вскоре на окнах появились, симпатичные ситцевые занавески, в гостиную водворилась уютная плюшевая мебель, банковский счет мистера и миссис Генри Форд начал округляться — но тут в их жизнь ворвался Молчаливый Отто, и фермерской идиллии пришел конец.

Молчаливый Отто стал третьим воплощением судьбы: он работал на соседнем упаковочном заводе, приводился в движение не паром, а бензином и поверг Генри в состояние священного, граничащего с экстазом восторга — такого компактного и легкого механизма ему еще не доводилось видеть. В уме Генри сразу же оснастил его колесами и рулем — если над этой штукой чуть-чуть поколдовать, она возьмет да и поедет! В результате

налаженная, уютная жизнь разлетелась вдребезги: Генри Форд отправился в Детройт изучать свойства электричества и устроился на работу инженером-механиком в Осветительную электрическую компанию прославленного изобретателя Эдисона. Клара отправилась вместе с ним — она знала, что брак не праздник, а испытание. Днем Генри работал по вызовам, а вечерами собирал двигатели.

Генри Форд никогда не пожалел о том, что сделал предложение Кларе. Она была отличной женой: когда он принес домой свой первый мотор, Клара, оставив полуторамесячного сына и праздничный пирог, стала прилаживать восьмидесятикилограммовое чудовище к кухонной розетке (заработав, мотор разнес на куски и плиту, и раковину). Когда Генри собрал свою первую машину и та не смогла выехать на улицу через слишком узкий дверной проем, Клара схватила кирку и выбила дверную раму: кирпичи и щепки посыпались во двор, обомлевшие соседи увидели, как из сарая выехало какое-то голенастое, пыхтящее, звенящее велосипедными цепями чудовище, увенчанное раскрасневшимся мистером Фордом.

Итак, в 1893 году Форд сконструировал свой первый автомобиль с бензиновым двигателем. Это была легкая двухместная тележка Quadricycle на велосипедных колесах и полуэллиптических рессорах. Колеса, раму, сиденье и рессоры Генри Форд купил, а двигатель и передачу собрал сам. Это сооружение долгое время было единственным в Детройте автомобилем. Полиция даже обязала Генри получить у администрации города специальное разрешение на ее использование. Так Генри Форд стал первым в Америке владельцем автомобильных прав.

В августе 1899 года Форд ушел от Эдисона, который считал бензиновые двигатели бесперспективными, и вступил на паях в Детройтскую автомобильную компанию. Там он занял должность главного инженера.

Впервые имя Форда появилось в прессе в 1903 году. Причиной тому стала судебная тяжба между мало кому известной компанией Ford Motor Company и могущественным Объединением лицензированных производителей автомобилей.

Этот год перевернул жизнь Генри. Он рискнул уйти с должности главного инженера Детройтской автомобильной компа-

нии, в которой успел сконструировать 19 автомобилей. «Моих коллег интересует лишь сиюминутная прибыль, а не развитие на перспективу», — так Форд объяснял причину увольнения. Поступок более чем рискованный для человека, привыкшего тратить большую часть своей зарплаты на хобби — бензиновые двигатели. Сбережений у Генри не было. Вместо них были жена-домохозяйка, маленький сын и непоколебимая уверенность в собственном успехе.

Затем Генри построил две одинаковые гоночные машины. На одной из них он установил новый мировой рекорд скорости. Это, как сам Форд напишет потом в мемуарах, едва не стоило ему жизни. После этого Генри решил поберечь собственную голову — чтобы было на что надевать лавровый венок. Он разыскал велогонщика Барни Олдфилда, человека без страха, пьянеющего от скорости, и за пару месяцев научил его водить машину. Усилия Форда оправдались: тот выиграл несколько гонок подряд.

На призовые деньги Генри Форд и основал свою собственную компанию. На ворота перед маленьким сараем из красного кирпича на окраине Детройта он прибил табличку Ford Motor Company. В компании Генри работал и как директор, и как главный конструктор, и как сменный бригадир.

В кирпичном сарайчике была создана первая модель компании Ford A, а потом и модели B, C, F, K, N (Генри называл свои машины по алфавиту). А всего через пять недель после того, как первые машины поступили в продажу, Объединение лицензированных производителей автомобилей потребовало, чтобы Ford Motor Company присоединилась к нему или прекратила работу. Ведь автомобили Генри продавались по беспредельно низкой цене.

Со страниц газет на Генри Форда полились потоки грязи. Покупателей автомобиля Ford A запугивали тем, что приобретаемая машина, они нарушают закон и могут быть арестованы. Генри отчаянно отстаивал свою независимость. Он хотел удерживать низкие цены любой ценой. Однако \$70 000 000 капитала конкурентов, поставленные против \$35 000. Генри, решили исход поединка. После шести лет судебной тяжбы Генри Форд был признан виновным.

Но, несмотря на потоки клеветы, обвинений и прямое запугивание, покупатели остались верны Форду. Даже во время судебного процесса в сарае из красного кирпича выпускали по сотне автомобилей в день. И они продавались по самой низкой в Америке цене! А судебный процесс стал для предприятия своего рода рекламной кампанией. Тем более что в 1911 году Генри удалось обжаловать решение и выиграть дело.

После этого Форд надолго поверил, что скандал — причем с любым результатом — может быть отличной рекламой. И он абсолютно перестал обращать внимание на то, что писали о нем газеты. Это был первый шаг к созданию неприятного образа Генри Форда.

Сам того не сознавая, Форд отдал на милость репортеров себя самого, собственные поступки и чувства. Генри мало заботило, какое впечатление будет производить газетный персонаж Генри Форд. Главное, думал он, чтобы этот тип регулярно появлялся на первых полосах.

Газетчикам только того и надо было. Очень скоро в виртуальном газетном мире появился колоритный персонаж по имени Генри Форд. Он казался на редкость активен и часто оккупировал целые полосы.

В 1908-м он создал «форд Т» — машину всех времен и народов, с незначительными изменениями выпускавшуюся вплоть до 1928 года. Легкая, компактная, дешевая, простая: фермеры ездили в ней за покупками, парочки занимались любовью, бутлегеры перевозили контрабандное виски, гангстеры удирали от полицейских, — и все они не могли нахвалиться «фордом Т».

К пятидесяти годам Форд превратился в мультимиллионера, а его машина стала одним из национальных символов Америки. После этого он навсегда отказался от изобретательства: «форд Т» должен был остаться его шедевром. Генри Форд покупал железные дороги и аэродромы, вводил на своих заводах конвейерную систему, составлял книгу афоризмов и боролся с католицизмом, спасал певчих птиц и пытался остановить первую мировую войну. Генри вел себя так, как будто он был Богом Отцом, и окружающие ему в этом помогали. Простые люди относились к создателю «форда Т» как к волшебнику — на улице его немед-

ленно окружала толпа, самые смелые пытались его потрогать, а наиболее наглые тут же просили у мистера Форда денег.

Он был чрезвычайно деятельным человеком, новые идеи возникали у него каждый день, и со стороны казалось, что он слегка помешался.

Форд терпеть не мог делиться славой. Он никогда не называл имена конструкторов машин. По этой причине Генри не раз приходилось набирать новых разработчиков на места тех, кто, обидевшись, уходил к конкурентам.

Знаменитые слова Генри «Каждый покупатель может приобрести автомобиль любого цвета при условии, что этот цвет — черный» обыгрывались газетчиками не иначе как яркий пример самодурства и упрямства Форда. А Генри даже не пытался объяснить покупателям, что его упрямство вызвано лишь тем, что при конвейерной сборке успевает высохнуть только японский черный лак.

Изобретенный Фордом конвейер репортеры поспешили окрестить «бесчеловечной потовыжималкой». Генри не отвечал, хотя мог бы рассказать прессе, что любой рабочий на его предприятиях, если надоест, может сменить профиль работы, а также о том, что 40% менеджеров его завода начинали свою карьеру с рабочих должностей.

Репортеры узнали, что Форд строит для своих рабочих больницы и школы. Тут же появились репортажи о том, как несчастных детей вынуждают танцевать любимые танцы Генри — польку и кадрили. Вслед за этим Форда обвинили в увлечении социализмом. Причиной тому стали его высказывания о кредитах, которые «развращают предпринимателей».

Мифом, с радостью развенчанным репортерами, было и то, что цены на автомобили Генри постоянно снижались. Да, так гласили рекламные слоганы. При этом машины абсолютно всех марок поднимались в цене в два раза. Впервые это произошло во время строительства нового завода компании в Ривер-Руж. Во второй раз цены подскочили в 1918 году.

Газетные полосы, купленные Фордом, объясняли рост стоимости сложностями, вызванными войной. Независимая пресса излагала другую версию событий.

Введя в 1914 году на своих заводах конвейер, Форд начал платить рабочим \$5 в день. На других заводах платили только \$2—3.

Причем Генри решил любыми способами выпускать не менее 1000 автомобилей в день. Ему это удалось, и прибыль он до копейки вкладывал в развитие производства, не спрашивая мнения акционеров, естественно. Те подали в суд и добились в 1917 году повышения дивидендов.

На заседании суда Форд назвал акционеров «паразитами». На следующий день газетчики злорадно праздновали поражение Генри Форда, которому пришлось выплатить повышенные дивиденды, а также резко увеличить стоимость машин.

Далее последовало увольнение Генри. Автомобильный магнат передал свое царство 26-летнему сыну Эдселу. Это вызвало панику на биржах и, как следствие, падение цен на акции Ford Motor Company.

Казалось, эксцентричный Генри отошел отдел навсегда. Во всяком случае, теперь его обиженное лицо мелькало только в полосах светской хроники — в компании очередной кинодивы. Каково же было удивление акционеров и конкурентов, когда в 1919 году Генри собрал пресс-конференцию и радостно объявил, что теперь ему лично принадлежат 100% акций Ford Motor Company. «С акционерами покончено!» — провозгласил Генри с нескрываемым удовольствием и рассказал, что в течение двух лет через подставных лиц скупил 41 % акций.

Теперь ни у кого не оставалось сомнений в том, что автомобильной империей, а также железными дорогами, многочисленными транспортными судами, 285 тысяч гектаров леса, рудниками, стекольными и металлургическими заводами управляет Форд-старший, а застенчивый Эдсел занимает кресло управляющего империей лишь номинально.

Новый дом обошелся Форду в миллион долларов (сегодня он стоил бы сорок) — самой роскошной комнатой особняка была сверкающая мрамором и начищенной медью электростанция, где хозяин закрывался для ежедневных медитаций. В парке, окружающем дом, жил рабочий, которого Форд взял за длинную бороду и румяные щеки: зимой он изображал Санта Клауса, а летом работал эльфом и заготавливал подарки к Рождеству. Это было еще не самым странным (в конце концов, у Генри были внуки). Помощников Форда поражало то, что он, всегда экономивший на зарплате рабочих, с началом Великой депрес-

сии увеличил зарплату вдвое — прочие олигархи воспользовались моментом и урезали ее раза в три. А у домашних были свои причины для беспокойства: то, как Форд обращался со своим единственным сыном Эдселом, не поддавалось никаким объяснениям.

Генри и Эдсел были нежнейшей парой: отец и сын вместе ездили на рыбалку, расставшись на несколько дней, писали друг другу длинные письма, никогда не ссорились и советовались во всем. Эдсел всегда был хорошим мальчиком: он получал только отличные оценки, слушался папу, был почтителен к его сотрудникам и очень хотел возглавить «Ford Motor Company» — словом, делал то, что ему было положено. Генри не захотел отпустить сына на первую мировую — и Эдсел явился на призывной пункт и потребовал дать ему бронь как организатору военного производства; Генри с подозрением относился к высшему образованию — и отличник Эдсел сразу после школы пришел в корпорацию Форда, в 21 год он получил место в совете директоров. Он носил такие же костюмы, как и папа, — серые, чуть приталенные, всегда безупречно выглаженные, такие же лакированные туфли и шелковые галстуки. Эдсел на лету ловил папины указания и часами пропадал в конструкторском бюро: отец сделал самую надежную машину в мире, он же мечтал сделать самую красивую. Генри не мог нахвалиться сыном, но в один прекрасный день весь этот букет достоинств встал ему поперек горла.

Генри отменял распоряжения Эдсела, шпынял его как мальчишку, увольнял его сотрудников — сын принимал все как должное, благодарил отца за заботу и старался подыскать своим людям такие же хорошие места. Это еще больше заводило Генри Форда — волю сына он закалял, устраивая ему каверзы, и чем больше Эдсел поддавался, тем сильнее отец на него давил. Дело кончилось тем, что Эдсел вообще перестал принимать какие бы то ни было решения.

Генри Форда выдвинули в президенты. Однако он толком не смог сказать, от какой партии баллотируется. Кампания стихла, не успев набрать обороты.

Широко освещалось пацифистское плавание Генри в 1915 году в Европу. Теодор Рузвельт назвал этот рейд «самым позорным явлением в Америке», а его оппонент на президентских выборах в который раз обозвал Генри «вралем и клоуном».

Форд ответил им на 250 газетных полосах, предварительно оплатив площади, конечно, и назвал обоих «подстрекателями войны», но едва не упустил из-за этого плавание сенаторское кресло.

Следующий год ознаменовался войной с газетой Chicago Tribune, окрестившей Генри «анархистом». Потратив сотни тысяч, Форд проиграл. Газета отделалась шестидесятицентовым штрафом.

После этого Генри не пнул только ленивый. В 1931 году, когда он собственноручно заложил первый камень в фундамент филиала компании в Кельне, газеты приписали ему финансирование национал-социалистов. Бульварные издания пошли еще дальше — детально расписали «тайную встречу» Форда с Гитлером.

Это был явный перебор даже для непробиваемого Генри. Он решил срочно скорректировать свой образ и не поленился заехать за мемуары.

Если верить легенде, одобренной самим Генри, он решил стать автомобильным магнатом после того, как еще в детстве упал с лошади. При этом из седла мальчишку в прямом смысле слова выбил вид проезжающей вдоль кукурузного поля локомотива.

По другой версии, с лошади будущий владелец «Ford Motor Company» все-таки не падал. Он догнал водителя локомотива и на всю жизнь запомнил его рассказ о том, что мотор чудо-машины крутится со скоростью 200 оборотов в минуту, а специальное устройство отсоединяет привод от работающего мотора.

Существует и третья версия легенды «Генри Форд выбирает профессию». Если верить ей, то Генри решил стать механиком, взорвав дома чайник. Он наполнил его до краев водой, плотно закрыл, заткнул носик и наблюдал за развитием событий через кухонное окно. Когда чайник взорвался, из кухни повывлетали все стекла.

И хотя покупка нового чайника и замена стекол были тяжелой нагрузкой для скромного семейного бюджета его родителей

— ирландских эмигрантов, они не стали его ругать, утверждает легенда, поскольку Генри взорвал чайник не из баловства, а пытаясь вычислить силу пара. Родители растроганно назвали сына гением и предсказали ему большое будущее.

Правда, поверить в пророческий дар Уильяма и Мэри Форд довольно сложно, особенно учитывая, что помимо старшего сына Генри у них было еще пятеро детей, которые время от времени тоже что-то взрывали, поджигали или попросту развивали (к сожалению, история не сохранила их изобретений).

Тем временем, в конце тридцатых годов сын Генри Форда Эдсел начал жаловаться на боли в животе. Ему прописали бариевую диету и клизмы, но он считал себя утонченным человеком и не захотел лечиться таким унижительным способом. Когда врачи диагностировали рак желудка, делать что-либо было уже поздно. Форду-младшему вырезали половину желудка и попросили домашних приготовиться к худшему, но Генри решил, что медики по обыкновению занимаются ерундой. Он был совершенно уверен, что со своими проблемами сын может справиться сам: его секретарь передал Эдселу пространственный меморандум, в котором Генри изложил свой отцовский наказ.

Отец велел ему больше работать, предписывал разорвать отношения со слюнтяями из богатых семей Детройта, предлагал подружиться с хорошими, надежными, проверенными людьми, список которых Генри приложил к своему письму. Оно заканчивалось пафосным призывом: «Восстанови здоровье, сотрудничая с Генри Фордом!» — на этой фразе Эдсел разрыдался, написал заявление об отставке и уехал домой.

Генри так и не поверил, что его сын при смерти; во время похорон старший Форд выглядел не столько сломленным, сколько растерянным. Идя за гробом, он твердил: «Ничего не поделаешь, нужно больше работать». Но Гарри Беннет, новая правая рука Генри I, исполнительный директор «Ford Motor Company», уверял, что его шеф постоянно заговаривал о сыне. Форд так надоел Беннету вопросами о том, не был ли он чересчур жесток с покойным, что в один прекрасный день тот брякнул: «Да, вы были к нему несправедливы. На его месте я бы

страшно на вас разозлился!» Услышав это, Генри Форд возликовал: «Вот этого я от него и ждал! Я так хотел, чтобы он хоть раз как следует меня послал!» Судить о том, правда ли это, сложно: Беннет правдивостью не отличался.

Он начинал моряком, потом стал профессиональным боксером, а затем попал к Форду в телохранители, приглянувшись ему и сумев выбиться на самый верх. Плотный, мускулистый Гарри Беннет приводил в священный ужас фордовских домочадцев: его лицо было покрыто шрамами, в свой рабочий кабинет он приходил под охраной двух бывших уголовников, пресс-папье ему служил огромный кольт. Менеджером Беннет оказался никаким: вместе с окончательно выжившим из ума Генри они довели компанию до ручки: под натиском конкурентов продажи «Ford Motor Company» падали с каждым годом. При этом Беннет намеревался вытеснить из дела сыновей Эдсела: на все ключевые посты в компании он расставил своих друзей, бывших боксеров и бейсболистов. В коридорах «Ford Motor Company» замелькали бычьи затылки и сломанные носы — Гарри был близок с мафией и по просьбе своих друзей брал на работу отсидевших уголовников. Отношения с профсоюзами его люди улаживали при помощи кастетов и обрезков металлических труб. Генри больше ни во что не вмешивался. После его смерти наследники вскрыли комнату, куда он никого не пускал, и обнаружили там кучи листов, исписанных его любимыми афоризмами, письма жене, счета за мясо и рыбу тридцатилетней давности, груды старых винтиков и болтов, обломки садовых скамеек — все это занимало старика куда больше, чем дела его компании. Генри I дожил свой век в тишине и маразме, но его старший внук Генри II имел свои взгляды на будущее корпорации.

В школе Генри II дразнили Свиным Салом — вечный двоечник, ползком перебиравшийся из класса в класс, был полноват и рассеян (в Йельском университете Генри не смог написать выпускное сочинение, текст он заказал репетиторскому агентству и, сдавая его в комиссию, забыл между страниц чек об оплате). Он любил сладкое, чувствовал себя как дома в отеле «Ритц» и с молодых ногтей был приучен к тому, что перед ним благоговели все — и слуги, и учителя, и одноклассники. Генри II вырос, чувствуя себя маленьким принцем, и у Гарри Беннета

были все основания не относиться к нему всерьез. Он так и делал, тем более что Генри-младший был веселым, дружелюбным и добрым парнем.

Генри I боролся за спасение певчих птиц, а его внука беспокоило положение женщин, собиравших плату за вход во французские уборные, — ему казалось, что они должны чувствовать себя неловко. Однажды он задержался в парижском туалете, обеспокоенные друзья решили зайти и узнать, в чем дело: Генри Форд устроился на ступеньках и пел серенаду кассирше, потягивавшей «Dom Perignon» — шампанское внук олигарха прихватил с собой. В придачу ко всему юный Генри женился на католичке и сам перешел в католичество. Гарри Беннет же был протестантом; человек, изменивший вере предков из-за бабы, в его глазах не стоил ничего. Он был уверен, что свернет Генри шею двумя пальцами — но в результате пострадал его собственный заговор.

Генри I активно выживал из ума — в последнее время старик часто отзывал в сторону малознакомых людей и делился с ними сокровенным: «Знаете, я уверен, что Эдсел не умер!» Он становился все более управляемым, и власть в семье переходила к женщинам: постаревшей, но сохранившей всю свою энергию Кларе Форд и вдове Эдсела Элеоноре, ненавидевшей и свекра, и Гарри Беннета. Свекровь и невестка заключили временный союз: Генри II был назначен вице-президентом «Ford Motor Company» и начал методично увольнять людей Беннета. Тот приходил в ярость и требовал объяснений, а мило улыбавшийся Генри отвечал одно и то же: «Мне просто не нравится, как он выглядит».

Вскоре дошла очередь и до самого исполнительного директора: старый Форд решил сделать внука президентом, и тот потребовал голову Беннета. Гарри вылетел из «Ford Motor Company» на следующий день: перед тем как очистить директорский кабинет, он сбросил на пол все, что стояло на полках, и вдребезги разнес свой рабочий стол. Съездившаяся в приемной секретарша в ужасе слушала доносившийся из-за закрытой двери рык «Сукин сын, мальчишка! Жаль, что я не свернул ему

шею!..» Окончательно отрешившийся от мирских забот Генри I напутствовал любимого помощника философской сентенцией: «Все возвращается на крути своя — Гарри вернулся к тому, с чего начал».

Старик становился все более странным. Он начал собирать Тициана — кто-то сказал ему, что художник создавал шедевры в 99 лет, и Генри I вдохновлялся этим примером: ему очень хотелось отпраздновать столетний юбилей, но судьба не захотела оказать Форду-старшему последней милости. Он умер 7 апреля в 1947 году в возрасте 84 лет, когда титул «Генри Форд» уже принадлежал Генри II. Согласно завещанию, индустриальное королевство перешло Генри Форду-младшему, единственному внуку магната.

Этот веселый, общительный и дружелюбный человек с удивительной легкостью стал олицетворением компании. При нем дела «Ford Motor Company» снова пошли на лад. У Генри было потрясающее чутье на дельных людей и новые идеи. К середине пятидесятых корпорация оставила конкурентов далеко за кормой, а Форды — при Генри I этого не было и в помине — превратились в сплоченный и дружный клан. Генри Форд и его жена Анна, урожденная Макдоннел, считались образцовыми миллиардерами — они добросовестно приумножали доставшееся им богатство, умели им наслаждаться и не забывали об обездоленных. Анна Форд ела на столе, принадлежавшем Марии Антуанетте, ходила по коврам Людовика XIV, шампанское ей подавали на серебре Екатерины Великой. Анна Форд категорически запрещала своим дочкам застилать кровати самим: им не следовало обременять себя работой, которую могли делать служанки.

У маленьких Фордов бывали проблемы с матерью, зато отца они обожали. Генри был идеальным семьянином: когда Анне делали операцию, он проходил по комнате три часа — таков был один из пунктов договора, который переживающий за жену Форд заключил с Господом. Когда к его девочкам приходили кавалеры, он спускался в гостиную в пижаме и предлагал парням выпить пива — барышни Форд краснели, опускали глаза и шипели в два голоса: «Папочка, иди спать». Генри обожал гостей, сам

жарил для них свой фирменный стейк и развозил по домам после вечеринок; вышколенная кухарка ворчала из-за того, что он и его дочери, разыгравшись, кидали друг в друга кусками кремовых тортов. Чопорная и надменная Анна Форд была счастлива с мужем. Когда однажды она заглянула к нему перед сном (это было накануне праздника в честь совершеннолетия их младшей дочери) и услышала, как Генри отчаянно кричит в телефонную трубку: «Да, да, я женюсь на тебе!», то не поверила своим ушам.

Генри Форд не был счастливым человеком, свои проблемы он унаследовал от семьи — все Форды, кроме Генри I, могли расслабиться лишь после нескольких бокалов спиртного. Пила мать Генри II, его младший брат умер от алкоголизма. Сам он в молодости мог кутить всю ночь — на заседания совета директоров Форд частенько приходил прямо с вечеринок — с красными от спиртного и бессонницы глазами.

К концу званных обедов глава «Ford Motor Company» превращался в карикатуру на самого себя. Однажды Фордов пригласили в Париж, на вечеринку, которую один из их родственников устраивал в честь княгини Монакской Грейс, — там Анне пришлось освобождать мужа из объятий длинноногой итальянки, распластавшейся на нем во время медленного танца. Анна молча оттащила его от партнерши и увела в гостиницу — она и не подозревала, что Генри успел разжиться телефоном.

Жизнь продолжалась: Генри занимался компанией, провожал жену на торжественные вечера, а роман развивался своим чередом — жениться на тридцатичетырехлетней Кристине Витторе Остин он решил после того, как ей сделал предложение владелец косметической фирмы «Revlon».

Генри оставил жену и детей — и их жизнь пошла под откос. Анна, всегда гордившаяся своими моральными устоями, влюбилась в профессионального картежника. Дочь Шарлотта, никогда не позволявшая парням распускать руки, рассуждала о преимуществах добрачного секса и собиралась замуж за Ставракса Ниархоса, пятидесятипятилетнего греческого миллионера (через полтора года молодые развелись). Вторая дочь выбрала себе

в мужа тридцатилетнего итальянца, близкого друга маминого бойфренда, тоже прирабатывавшего шулерством (они разошлись через несколько лет).

Анна вила из него веревки, Кристина последовала ее примеру: Генри сел на диету, начал по утрам бегать и выпивал всего две бутылки в день. Он так и не сумел окончить Йель, и Кристина выбила ему почетный диплом доктора юридических наук. Вскоре итальянка вошла во вкус и принялась закатывать бесконечные приемы, представлять на благотворительных обедах и давать путевки в жизнь юным дарованиям. Со стороны они казались идеальной парой — до тех пор, пока детройтский полицейский не остановил машину, в которой сидел вдребезги пьяный Генри Форд. Рядом с ним примостилась светловолосая фотомодель Кэтлин Роберта Дюросс. На Генри надели наручники и отвезли в полицейский участок — судья дал ему два года условно. Дома на него обрушился скандал, который ему закатили разъяренная Кристина, и он выдержал его стоически.

Все шло своим чередом, но Генри снова начал пить и перестал заниматься делами компании. Все его силы отнимала двойная жизнь: Форд развелся шесть лет назад, второй развод стал бы ударом по доброму имени корпорации, и он лгал жене на протяжении пяти лет — все эти годы рядом с ним была Кэтлин. Перелом наступил после того, как Генри свалился прямо на улице: врачи диагностировали стенокардию, и он понял, что с прежней жизнью пора кончать. На Рождество он нежно поздравил жену — а ночью Кристина выглянула в холл и увидела, как муж с дорожной сумкой на цыпочках пробирается к выходу.

Потом был длинный и унижительный развод: Кристина называла Генри алкоголиком, он уверял общественность в том, что она лесбиянка, — мол, не случайно его бывшая жена предпочитала мужу общество пустоголовых подруг! Она отсудила у него шестнадцать миллионов долларов, и вскоре после развода Генри женился на Кэти Дюросс. Дочери Генри, не имевшие ни малейшего желания общаться с новой мачехой (в придачу ко всему Кэтлин была их ровесницей), праздничное мероприятие бойкотировали. Через день после свадьбы вдребезги пьяный Генри позвонил своей любимице Анне и обругал ее последними словами.

С тех пор они не общались. Мало-помалу Генри Форд порвал отношения со всей своей родней.

В конце восьмидесятых годов он оставил компанию и с тех пор живет отшельником. Увлёкся астрологией, начал изучать звезды и высчитывать магические даты. Он все больше напоминает своего деда: говорят, тоже рассчитывает дожить до ста лет.

«Ford Motor Company» до сих пор принадлежит наследникам основателя. Но Форды больше не управляют компанией — дела вершат наемные менеджеры. Эдсел, сын Генри II, не сменил его в президентском кресле; он занимается маркетингом и рекламой и очень доволен своей судьбой. Внука Генри II по настоянию родных назвали Генри III, но родители предпочитают ласковое Малыш. Он еще не умеет читать и не знает, что его фамилия написана на десятках миллионов машин.



## Альфред Нобель

Арвин Розенблум вошел в зал, вежливо поклонился и окинул взглядом собравшихся: они и представить себе не могут, какой сюрприз их ожидает. Из внутреннего кармана сюртука Арвин извлек аккуратный конверт и, чеканя каждое слово, объявил: «Воля покойного Альфреда Нобеля состоит в следующем...»

После оглашения завещания в зале воцарилась напряженная тишина. Родственники великого изобретателя, одного из самых богатых людей на планете, тщетно пытались сохранить самообладание. Молчание нарушил невысокий господин в черном сюртуке («Сводный брат усопшего, промышленник, проживает в Финляндии», — без труда припомнил Арвин), который воскликнул: «Это неслыханно!» и стремительно вышел вон. За ним потянулись остальные. Когда зал опустел, нотариус достал листок и вновь внимательно перечитал текст, прикидывая в уме, на основании чего наследники могли бы оспорить завещание, — а в том, что именно так они и поступят, выдавший виды юрист не сомневался.

«Все мое движимое и недвижимое имущество, — писал Нобель, — должно быть обращено моими душеприказчиками в ликвидные ценности, а собранный таким образом капитал помещен в надежный банк. Эти средства должны принадлежать

фонду, который ежегодно будет вручать доходы от них в виде премий тем, кто за прошедший год внес наиболее существенный вклад в науку, литературу или дело мира и чья деятельность принесла наибольшую пользу человечеству». Сумму дохода следовало разделить на пять частей, и каждую из них в виде премии ежегодно присуждать лучшим ученым в области физики, химии, медицины и литературы, а также самым выдающимся миротворцам. Соискателем премии, которую скоро весь мир станет называть Нобелевской, мог стать любой — национальная или расовая принадлежность документом не оговаривалась.

Арвин в очередной раз заглянул в прилагающуюся справку: по самым скромным подсчетам, стоимость имущества Нобеля оценивалась в 33 233 792 шведские кроны (около шестидесяти двух миллионов фунтов стерлингов по нынешнему курсу), и все эти деньги поступали на создание фонда! Наследникам оставалась дырка от бублика — примерно два миллиона на всех. Сущие пустяки, учитывая количество претендентов: родственники, слуги, бывшие любовницы, наконец.

Опытный нотариус чувствовал, что проблемы только начнутся, — и не ошибся. После оглашения завещания разразился скандал. Часть наследников выразили протест, а газеты обвинили Нобеля в отсутствии патриотизма — как можно было пренебречь интересами страны и собственной семьи в угоду сомнительным идеям пацифизма! Даже шведский король Оскар II, явно раздраженный тем, что гигантское состояние так глупо пропало, публично заявил, что на Нобеля повлияли «эти фанатики мира», — конечно, было бы куда лучше, если бы знаменитые оружейные заводы достались шведскому правительству. Но главная сложность заключалась в том, что имущество Альфреда было разбросано по всему миру: особняк в Ницце, дом в Париже, бесчисленные мастерские, фабрики и лаборатории в Финляндии, России, Германии, Италии, Англии... Для исполнения воли покойного наспех сколотили целую группу стряпчих, которые сбившись с ног мотались по свету, пытаясь продать имущество без излишних бюрократических проволочек. Положение усугублялось тем, что еще при жизни Нобель успел испортить отношения со многими правительствами. Во Франции, например, изобретателя динамита вообще считали военным шпионом

и после смерти обложили его имущество такими пошлинами, что душеприказчикам пришлось изрядно попотеть, дабы продать всю недвижимость, а затем перевезти деньги в Швецию. Решили переправлять их наличными — пакеты с деньгами тайно погрузили в обычный кеб. Сверху взгромоздился Арвин — он решил лично возглавить операцию. В газетах тогда только и писали, что об анархистах-динамитчиках, грабящих банковские фургоны, так что Арвин вооружился увесистым револьвером и в результате чуть не продырявил лоб мальчишке-газетчику, который ловко запрыгнул на подножку, чтобы предложить мсье свежий номер.

Тем временем наследники яростно пытались оспорить волю покойного, затеявая все новые и новые процессы в судах Стокгольма, Лондона, Парижа и Берлина. Рассеянный Альфред даже не удосужился заверить свое завешание у нотариуса — чем не отличный повод отсудить миллионы! К хору возмущенных голосов неожиданно присоединились и ученые: известный венский математик выступил с гневной речью, вопрошая, отчего в список Нобеля не попала его наука, и требовал внести в завешание необходимые изменения, с тем чтобы коллеги тоже могли получать премии. Исключение математики и впрямь выглядело странным... но только не для тех, кому была известна давняя любовная история, навсегда разбившая сердце Альфреда Нобеля.

...Они уже час гуляли по парку — юный швед и молодая датчанка. Где-то вдалеке раздавались оживленные голоса — по четвергам в петербургском доме мадам Дезри собирались иностранцы, по воле судьбы осевшие в России. Альфред приехал в Северную Пальмиру вместе с отцом, Анна же родилась здесь — ее отца, известного датского судопромышленника, некогда пригласил на службу сам Петр I. Невысокая, грациозная, живая, — когда Альфред впервые увидел Анну, ему показалось, что все любовные стихи были написаны о ней, только о ней. Петрарка, Шелли, Гете — потрепанные книжки, которые он брал с собой в каждую поездку, теперь казались ненужными, ведь рядом есть та, очарование которой не в силах выразить самые восторженные сонеты. Анна, впрочем, к кавалеру подобных чувств не питала — Альфред совсем не походил на байронического красавца

из ее снов. Он, конечно, очаровательный меланхолик и чудесно читает стихи, но, право, тщедушность и бледность хороши до известных пределов. Альфред и впрямь не отличался здоровьем — чахоточный цвет лица он имел от природы, и белилами, подобно записным модникам, ему пользоваться не приходилось. Но с другой стороны, он был прекрасным собеседником — в свое время папа решил, что лучшее образование для сына — длительное путешествие, и в свои семнадцать Альфред уже объездил всю Европу и даже побывал в Америке. «Океан меня разочаровал, — говорил он скучающим голосом. — Мне он представлялся гораздо больше», и восхищенная Анна кокетливо наклоняла головку, поглядывая из-под ресниц в его сторону. Стихам она была особенно рада — маменька прятала от нее и Шелли, и Байрона, справедливо полагая, что эти «страсти роковые» окончательно задурят голову ее юной дочке. Иногда, дрожа от волнения, Альфред брал Анну за руку, пылко говоря что-нибудь вроде: «Все красоты мира меркнут перед вашей красотой», и польщенная девушка — о чудо! — не отнимала руки. А затем возвращалась к себе, рассеянно размышляя — а не влюбилась ли она?

Для Альфреда дни проходили словно в тумане. Он с нетерпением дожидался четвергов, в прочие же дни сочинял мадригалы. Через несколько месяцев, окончательно потеряв голову, он уже грезил о семейном счастье, позабыв о своем решении учиться и помогать отцу: «Жениться, непременно, теперь же, — и посвятить себя искусству, литературе, театру. Что может быть прекраснее?..» Слушая эти признания, брат Людвиг только качал головой. Однако все мечты рухнули в одночасье...

На статного красавца Франца Лемаржа Альфред сначала не обратил внимания — в доме графини бывало много народа. Но увидев, какие взгляды бросает на него Анна, не на шутку заволновался. Франц сыпал любезностями и пересказывал последние сплетни австрийского двора — его отец служил там, пока его не направили в Петербург по дипломатической линии. Альфред ненавидел таких выскочек всем сердцем — известно, как эти великосветские хлыщи умеют задурить мозги неопытным девушкам. Да и по службе они всегда добиваются успехов, а приличные люди прозябают в безвестности. Альфред старался изо всех сил, рассказывал Анне самые занятные истории, какие только

знал, но все тщетно — под любым благовидным предлогом она покидала его и уходила слушать Франца.

Все решилось на день ангела. Лемарж был в ударе: сыпал остротами, танцевал, пил шампанское. На Альфреда же накатил одна из его обычных депрессий — та темная волна, за которой уже не различаешь людей и предметы и хочется сесть в угол, сжаться и замереть навсегда. Но безжалостная судьба подготовила ему еще одно испытание: Лемаржу вдруг захотелось поближе познакомиться с застенчивым соперником. «Как вы относитесь к математике? — спросил он, подходя с бокалом шампанского. — Не правда ли, в естественных науках должен теперь разбираться каждый мужчина?» Альфред заметно напрягся и гордо ответил, что его отец — известный естествоиспытатель и промышленник, а сам он изучал указанные науки у лучших учителей. «О, неужели? — притворно удивился Франц. — Так, может быть, вы сможете решить вот это?» — он набросал на салфетке какую-то формулу. Нобель неуклюжим движением подвинул салфетку к себе: в голове прыгали формулы, квадратные корни, но задача никак не решалась. Вдоволь насладившись смятением Альфреда, Лемарж несколькими легкими росчерками завершил построение. «В этом нет ничего удивительного, и мсье Нобелю нечего стесняться, — объявил он окружающим. — Я ведь собираюсь поступать в университет по математическому разряду, зато из Альфреда, полагаю, выйдет замечательный литератор».

Свадьба Анны Дезри и Франца Лемаржа шумела на весь Петербург. Нобели тоже были приглашены, но Альфред сказался больным. Вернувшись, родные действительно нашли его в тяжелой горячке, а на полу рядом с кроватью белели листки с только что написанной поэмой — что-то про умершую возлюбленную, белый саван и запах увядших роз. Почти неделю Альфред не приходил в себя, и отец, забросив дела, сутки напролет сидел у постели сына, кляня и датских красоток, и Петербург, и эти детские романы, будь они неладны.

Впрочем, чего-то подобного, какой-нибудь мерзкой и неожиданной неприятности Эммануил Нобель ожидал давно — слишком уж хорошо шли дела. Убегая из Стокгольма от разъя-

ренных кредиторов, он и представить себе не мог, что его дела в России пойдут столь успешно. В душной каюте парома «Евле — Турку» Эммануил с ужасом представлял, что ждет его в далекой заснеженной стране. Налаженный бизнес, первый в Швеции каучуковый завод, крепкие связи и репутация надежного коммерсанта — все это безвозвратно пропало, когда от случайной искры загорелся двухэтажный особняк Нобелей на тихой стокгольмской улице. В огне погибли деньги, облигации, бесчисленные патенты. Эммануил Нобель с женой и тремя сыновьями остался на улице, имущество пришлось спешно распродать. Дело всей жизни превратилось в прах в самом буквальном смысле. Впереди маячила угроза долговой ямы, и Нобель принял решение: попытать счастья в России. Жену с детьми он оставил в Стокгольме, пообещав вызвать к себе, как только наладятся дела. На те скудные средства, которые удалось занять у друзей и родственников, Анриетта открыла маленькую зеленую лавку, и, чтобы хоть как-то свести концы с концами, два старших сына, Людвиг и Рудольф, торговали на углу спичками, словно герои сказок Андерсена. Альфреду к тому времени едва исполнился год — тридцать лет спустя он уверял, что помнит пожар в самых мельчайших подробностях: гудящее пламя, оранжевые искры и отец, которого удерживают два дюжих пожарных, чтобы он не ринулся в огонь.

Через несколько лет Эммануил полностью рассчитался со всеми кредиторами. Он приобрел особняк в центре Петербурга и вызвал к себе семью. России пригодились все: и разработанная им система водяного отопления, и опыт в станкостроении, и главное его изобретение — «заряд пороха, помещенный в металлический корпус», или, попросту, мина. Он наладил выпуск шпал, ружей и кораблей с паровым двигателем — Нобеля даже наградили специальной Императорской золотой медалью за «старания и дух взаимопомощи». Но после громкой свадьбы Анны Дезри и Франца Лемаржа на Литейных заводах и в металлургических цехах Нобеля царил переполох: хозяин, всегда такой пунктуальный и вездливый, не появлялся уже неделю, и даже теперь, на регулярном собрании управляющих, его кресло пустовало... Эммануилу было не до них: он сидел в комнате сына и читал записку, которую Альфред написал, едва оправив-

шись от болезни. «С этого дня, — почерк был еще нечетким, строчки прыгали, — я больше не нуждаюсь в удовольствиях толпы и начинаю изучать великую книгу природы, чтобы понять то, что в ней написано, и извлечь из нее средство, которое могло бы излечить мою боль». Сам Альфред, завернувшись в одеяло, молча наблюдал за реакцией отца. Эммануил дочитал до конца, помолчал и рубанул ладонью воздух: «То есть ты хочешь доказать этому паркетному прыщу, что он и мизинца твоего не стоит?» — в юности Нобель-старший служил матросом. Альфред кивнул: «Стать изобретателем. Самым знаменитым. Обойти всех в естественных науках. Чтобы обо мне узнал весь мир». И чуть тише добавил: «И тогда она раскрасится, но будет поздно».

Битва началась. Отец нанял Альфреду лучших преподавателей по физике и химии, и сын занимался так усердно, что учителя только диву давались. Альфред ездил на стажировки к знаменитым европейским профессорам и вскоре стал отменным химиком. Эммануил делился с ним самым сокровенным: «Заменитель пороха — вот идея, которая может принести миллионы. Порох дорог, неудобен, легко намокает. Тот, кто придумает, чем его заменить, прославит себя на века. Уже есть интересные наработки — слышал ли ты про нитроглицерин?»

Разумеется, Альфред слышал. Обычная история — кто-то случайно подогрел смесь серной и азотной кислот, и пробирка взорвалась. Потом другой чудака — Асканио Собrero из Италии — добавил в эту же смесь немного глицерина, назвал вещество нитроглицерином и теперь сам не знает, что с ним делать. Почему Господь посылает великие идеи таким идиотам? Ведь это и есть тот самый заменитель пороха, нужно только поэкспериментировать с пропорциями — и проблема решена. А Собrero не нашел ничего лучше, как прописывать нитроглицерин сердечникам — «патентованное средство, по две капли на стакан воды для облегчения приступов». Что ж, сам виноват, когда Нобель доведет до конца свои опыты, про Собrero уже никто не вспомнит.

...Раздался оглушительный взрыв — и в небо взметнулся мощный столб воды, рабочие, спешащие на завод, в испуге повалились на землю. «Это мое новое изобретение — нитроглицерин Нобеля! — гордо объявил Альфред братьям, стоявшим чуть

поодаль. — Он был в маленькой пробирке, а порох — в большой. Поджигаешь, и... бу-ум! — Альфред довольно поглядывал на Рудольфа и Людвига. — Я уже послал заявку в патентное бюро». Имя Асканио Собrero в заявке не упоминалось.

О новом «нитроглицерине Нобеля» действительно заговорил весь свет. Фабрики по его производству открывались повсюду: Альфред стремился как можно быстрее завоевать мировой рынок. Он проводил рекламные кампании в прессе и подкупал нужных чиновников, умалчивая, однако, при этом, что технология производства нитроглицерина им еще не до конца разработана, а про его свойства вообще мало что известно. О технике безопасности и говорить не приходилось: нитроглицерин, способный разнести целую скалу, перевозили в обычных стеклянных бутылках или железных бидонах... Результаты не заставили себя ждать.

3 сентября 1864 года Стокгольм потряс мощный взрыв. Сто килограммов нитроглицерина, ожидавшие отправки на новой фабрике братьев Нобель, превратили здание в руины и погребли под обломками всех рабочих. Шведские газеты в ужасе писали: «Там не было трупов, только груды мяса и костей». Альфред отделался легкими ранами на лице, но самое страшное известие ожидало его впереди: во время катастрофы вместе с рабочими погиб его младший брат Эмиль, приехавший на каникулы к родным. Когда отцу сообщили о случившемся, он несколько минут отрешенно молчал, затем дернул головой, словно собираясь что-то сказать, и неловко завалился в кресло: старика разбил паралич. Долгих восемь лет он проведет не вставая с кровати, и каждое утро сиделка будет выносить из его комнаты кипы аккуратных карандашных набросков. Милые деревенские пейзажи, тихие улицы, морские виды — их можно было бы продавать в сувенирных лавках с надписью «Из Швеции с любовью», если бы не одно обстоятельство — на переднем плане каждого рисунка с поразительной точностью были изображены взрывы, разрушенные дома и мины-каракатицы.

Еще несколько несчастных случаев — и производство нитроглицерина в большинстве стран запретили. Альфред пытался как-то исправить ситуацию, но тщетно. Выбора не оставалось: пришлось засесть в лаборатории, и спустя некоторое время на

свет появился динамит — сухой, негорючий, который взрывался только при определенных условиях. Дела вновь пошли в гору: Нобель переехал в Париж, купил особняк на Малахов-авеню и даже стал появляться в светских гостиных. Впрочем, невысокий господин с вечно недовольным выражением лица и странными шуточками не пользовался большим успехом у дам, зато заслужил репутацию экстравагантного чудака: только он мог потратить бесценные минуты аудиенции у короля на то, чтобы убедить его в необходимости создания института самоубийств. «Представьте себе, Ваше Величество, — говорил он, чуть краснея. — Особняк на берегу моря, оркестр из лучших музыкантов, и последние минуты несчастных превратятся в истинное блаженство — коньяк, сигары, Шопен, ну и мышьяк под конец». Слова «блаженная смерть» он произносил с видом гурмана, ожидающего любимое блюдо, и монарх смотрел на него с легким испугом: что творится в душе этого богача? Но и королевской фантазии не хватило бы, чтобы представить те муки, которые испытывал Альфред Нобель в своем роскошном доме на Малахов-авеню.

...Альфред открывает глаза и обнаруживает, что лежит в полной темноте. Руки сложены на груди, в нос бьет невыносимый запах плесени и сырой земли. Ящик, заколоченный ящик — и ужасный холод! Он упирается руками в крышку, но она не поддается, он кричит, зовет на помощь, чувствуя, что задыхается, — и просыпается в холодном поту...

Этот кошмар преследовал его постоянно — с тех самых пор, как родной дядя рассказал страшную историю про русского писателя Гоголя, которого похоронили живьем. «Летаргический сон! — дядя трагически замирал и поднимал вверх указательный палец: — Заснул в постели, а проснулся в гробу». Страх вошел в одинокую жизнь Нобеля неслышно, словно призрак, — Альфред отчего-то решил, что его путь закончится именно так: могильным холодом и удушьем в тесном гробу. Узнав о страданиях своего пациента, семейный доктор Нобелей выписал сильнодействующее снотворное, но, чуть поколебавшись, заметил: «Снотворное не устранит причину. Все дело в расстроенных нервах — вы слишком много работаете и к тому же не находите успокоения в личной жизни. Попробуйте отдохнуть, развеяться. Заведи-

те любовницу, в конце концов!» Придя домой, Альфред поставил перед собой коробочку со снотворным и глубоко задумался.

Спустя три дня в венской газете «Neue Freie Presse» появилось скромное объявление: «Господин средних лет, богатый и образованный, ищет компаньонку, которая владеет английским и французским языками и могла бы исполнять роль секретаря». Любовница — это так пошло, Нобель же искал родственную душу. Через три недели по указанному адресу отозвалась тридцатитрехлетняя графиня Берта Кински, а еще через месяц, после оживленной переписки, Нобель выслал ей деньги на дорогу до Парижа.

Они ехали в коляске по Булонскому лесу — лучшего экипажа не было во всем Париже, и гуляющие парочки с любопытством смотрели вслед. Нобель шутил, был галантным, и даже вечная маска меланхолии исчезла с его лица — живая словоохотливая Берта ему положительно нравилась. Графиня Кински с интересом посматривала на своего нового знакомого: она ожидала увидеть раздражительного старика, а Нобель оказался милым господином с черной бородкой. Откликнуться на подобное объявление означало пренебречь всеми правилами приличий, но что оставалось делать графине? Род ее когда-то был знатен, но с тех пор прошло немало лет, и безденежье вконец доконало семью. После долгих раздумий Берта решила пойти работать (скандальный поступок для молодой аристократки), устроилась воспитательницей в дом баронессы фон Зутнер и... неожиданно влюбилась в собственного воспитанника, который был младше ее на пятнадцать лет! Их связь длилась два года, но все тайное становится явным. Узнав о двух голубках, баронесса чуть с ума не сошла: она желала своему сыну совсем другой участи. Несколькими днями позже на глаза баронессе попался свежий номер «Neue Freie Presse», и судьба Берты была решена.

...Они беседовали, ездили в театр, и Нобель все больше проникнулся симпатией к графине. Мысли, наблюдения, любимые поэты — все совпадало, ошибиться было невозможно: эта женщина предназначена ему судьбой. Обычно чопорный и болезненно застенчивый, Нобель преобразился в глазах — слал из командировок огромные букеты орхидей, а в конце необычайно нежных писем признавался, что не может жить без нее. Однаж-

ды, вернувшись из особенно длительной поездки, он прямо спросил, свободно ли ее сердце. Берта ответила отказом.

Выслушав историю несчастной любви семнадцатилетнего паренька и опытной женщины, Нобель поначалу опешил, однако быстро взял себя в руки и принялся ласково утешать Берту: «Вы сменили обстановку — отлично. Время лечит — скоро вы оба позабудете эту историю». Но внутри все клокотало: почему его жизнь постоянно превращается в дешевый фарс?! Малолетний сопляк, влюбленная учительница и доверчивый простака-богач — отличный сюжет для водевиля, черт бы ее побрал. Впрочем, он не терял надежды: время и вправду лечит, требуется лишь немного терпения и ласки, быть рядом, стать верным другом, а там — и верным мужем. Отправляясь в очередную командировку, Нобель послал графине небольшую папку. Там были наброски нового интерьера в доме на Малахов-авеню. Берте в нем отводились три роскошные комнаты: будуар в нежно-голубых тонах, небольшая комнатка для отдыха с библиотекой и граммофоном и строгий кабинет, облицованный дубом. «К моему приезду все будет готово», — гласила записка, вложенная в папку.

Когда Нобель вернулся, Берты уже не было. В письме, оставленном у дворецкого, она молила простить ее и не гневаться. Чтобы не чувствовать себя обязанной Нобелю, графиня продала часть фамильных драгоценностей, дабы оплатить обратную дорогу.

Мир рухнул. Золотая клетка опустела. Униженный, раздавленный, покинутый, Нобель бродил по своему особняку, с ненавистью оглядывая работу парижских декораторов: «будуар молодой девушки» от Леже, «комнату для уединенных размышлений» от Пуантро... Через неделю, не попрощавшись ни с кем, Нобель уехал в Вену, где у него были небольшой домик и фабрика.

Альфред заперся в лаборатории — он больше ничего не ожидал от мира, но пусть мир узнает, на что еще способен Нобель. За короткий срок он разработал модель первого велосипеда с каучуковыми шинами, запатентовал конструкцию боевых ракет и рецепт изготовления искусственного шелка.

Альфред выходил из дома только на послеобеденную прогулку и в цветочную лавку — каждое утро он покупал букет своих

любимых орхидей и вечерами, сидя в уютном кресле, задумчиво смотрел, как первый луч заходящего солнца падает на нежные лепестки. Одна мысль не давала ему теперь покоя: кому же достанется гигантское состояние, добытое адским трудом, — а быть может, он заплатил за него и собственным счастьем! Братьям? Но они и так не бедствуют — нефтяные прииски Каспия, принадлежащие семье Нобель, приносили фантастические барыши. Дальним родственникам, этим бездельникам и тунеядцам, которые, как стервятники, только и ждут, когда же мсье Нобель отдаст концы? От подобных мыслей Альфреда передергивало: институт наследования он считал вредным и опасным изобретением. Деньги надо заработать, только тогда можно почувствовать их силу и узнать им цену. А если они упали с неба, ничего хорошего не выйдет — примеров тому Нобель за свою жизнь встречал предостаточно. И тогда он решил создать фонд...

Новое завещание, составленное после долгих раздумий, произвело невероятный эффект: отшельник снова ощутил вкус к жизни. Ведь теперь даже смерть была ему не страшна: благодарное человечество прославит имя Нобеля в веках. Альфред возобновил переписку со старыми друзьями и опять стал появляться в светских гостиных. Однако свою последнюю любовь он встретил вовсе не там, а... в той самой цветочной лавке, где по утрам покупал орхидеи.

Знай Нобель, что история его любви как две капли воды напоминает сюжет известного романа Шоу (правда, вышедшего 16 лет спустя после его смерти), он пришел бы в ужас — судьба опять затеяла с ним жестокую игру. Но двадцатилетняя Софи и впрямь покорила его сердце.

Сперва были ничего не значащие приветствия, затем — краткие беседы, и вот уже Альфред снимает для своей пассии маленький домик под Веной, всерьез намерившись сделать из Софи женщину своей мечты. Уроки хороших манер, совместные чтения книг; в письмах он называл ее «моя милая», подписываясь «ваш старый брюзга». Барышня быстро вошла во вкус: за домиком в Вене последовала квартира в Париже, затем — вилла в Бад Ишль, и вот уже Софи называет себя в письмах «мадам Нобель», а потрясенные братья устраивают Альфреду допрос с пристрастием: что у тебя с этой девицей? Альфреду остается

только растерянно бормотать: мол, я просто помогаю бедной девушке. Однако, бегая по магазинам в поисках дорогих безделушек и модных нарядов, Нобель постепенно стал осознавать: его роман легко вписывается в старинную поговорку про беса и ребро. Он вовсе не мечтает провести остаток дней в глупых, бессмысленных ссорах. Лень и беспросветная глупость Софи, которая явно не желала меняться, теперь раздражали его не меньше, чем ее — бесконечные жалобы престарелого любовника на мигрень и приступы грудной жабы. К тому же доброжелатели постоянно нашептывали Нобелю о нескончаемых изменах пассивности. Но Альфред не верил, отказывался верить в подобную низость — до тех пор, пока «милая» не появилась на пороге его кабинета с известием: она беременна. Беременна от драгунского капитана фон Капивара! Софи молила ее простить, благословить их брак и... не лишать денег.

18-летний роман закончился в одночасье — Нобель отослал Софи прочь, велел никогда больше не появляться в его жизни (после его смерти Софи продала братьям Нобеля 216 любовных писем Альфреда). Он почти перестал есть, часами бродил по оранжерее, бормоча какую-то невнятицу, а ночами стонал так, что верные слуги не могли сомкнуть глаз, в спальню опять вполз могильный холод, и его не удавалось изгнать даже самым сильным снотворным. После одной такой ночи Нобель в исподнем добрался до кабинета и дрожащей рукой сделал приписку к завещанию, велел дворецкому отвезти бумагу к нотариусу. Через два дня Альфреда Нобеля не стало.

...Сидя в своем кабинете, Арвин Розенблюм терпеливо ждал. Раздался стук в дверь, и на подносе внесли записку. «Бальзамирование и прочее, о чем мы условились, сделано». В конце стояла подпись семейного врача Нобелей. Арвин удовлетворенно кивнул: теперь воля покойного исполнена. Во избежание кривотолков он не стал заострять внимание наследников на странном пункте завещания. В самом деле, зачем им знать, каково последнее желание Альфреда Нобеля?

Король динамита, богатейший из людей желал, чтобы после смерти ему на всякий случай перерезали вены. Больше всего на свете он боялся быть похороненным живо...

## Акио Морита

Акио Морита, последние пять лет занимавший должность с необычным названием «основатель компании Sony Corp.», скончался 3 октября 1999 года в возрасте 78 лет. Выдающийся изобретатель, создатель одной из ведущих компаний бытовой радиоэлектроники, для многих японцев он до самой смерти оставался мальчишкой, выскочкой и нарушителем корпоративных традиций.

Акио Морита родился в январе 1921 года в пригороде Нагои в семье, на протяжении пятнадцати поколений занимавшейся производством саке. Его пристрастие к электрическим устройствам и западной классической музыке зародилось, когда семейство Морита обзавелось редкой по тем временам вещью — электрическим фонографом. Судьба юноши была решена, и наперекор воле отца Акио пренебрег семейным бизнесом и отправился поступать в Императорский университет Осаки, который окончил в 1944 году с дипломом физика.

Морита успел сделать немало. Например,— в чем он без ложной скромности признается в автобиографии,— заставить мир уважать товары с клеймом Made in Japan (до второй мировой знак «сделано в Японии» ассоциировался у потребителей лишь с плохим качеством). Создать с нуля крупнейшую корпо-



рацию. Изобрести ряд неизвестных до того товаров. Сблизить рынки Японии и Америки.

Японец по рождению и крови, в бизнесе Акио Морита больше походил на американца. У «старых японцев» после второй мировой войны было принято ругать США за «кока-кольную цивилизацию». Японский бизнес надо было делать по-японски, в соответствии со старинными национальными традициями — такова была господствующая точка зрения.

Тем, что связано с электричеством, занимались старинные фирмы, принадлежащие к кланам-дзайбацу, например Hitachi, Toshiba (вышедшая из группы Mitsui), Mitsubishi Electric. В XIX веке они торговали продуктами, галантереей, скобяными товарами, во второй половине XX-го перешли на всякую бытовую технику. С их точки зрения даже основанные в 1912 году Sharp и в 1918 году Matsushita Electric были «молодыми». Что уж говорить про Sony, созданную в 1946 году?

День рождения Sony (первоначально она называлась «Токио цусин кэнкусе» — Токийские научно-исследовательские лаборатории телекоммуникаций) — 7 мая 1946 года. Фирма с первоначальным капиталом, равным \$500, была создана двумя бывшими военными инженерами — Акио Моритой и Масару Ибукой. Роли их разделились так: Морита занимается в первую очередь общим управлением, Ибука — технической стороной. Деловой тандем просуществовал около полувека.

Помещение фирмы — сгоревший в войну токийский универ-маг «Сирокия». Штат — 20 человек. Профиль деятельности? Да не было никакого профиля. Морита и Ибука понимали, что надо производить и продавать какой-то товар, но никак не могли придумать, какой именно. Была идея торговать пирожками, но отцы-основатели решили, что пирожки любой сумеет испечь, а успех может принести только нечто оригинальное.

Так в единственном экземпляре был изготовлен прибор под названием электрорисоварка. Принцип ее работы был такой: на дно деревянного чана уложена электроспираль. Мокрый рис замыкает электрическую цепь, ток нагревает рис до готовности, рис подсыхает и цепь автоматически размыкается. Увы, на практике рис постоянно оказывался то недоваренным, то перева-

ренным. Пока шли эксперименты с рисоваркой и с электропечкой (еще одним прибором оригинальной конструкции для приготовления риса), кончился первоначальный капитал. А работникам надо было платить зарплату. Наличные удалось достать, продавая на «черном рынке» электрогрелки. Принцип их действия был еще проще — спираль, обшитая тканью.

Затем фирма перешла к более сложным технологиям. Приставки к радиоприемнику, позволяющие принимать коротковолновые радиостанции, пользовались огромным спросом на «черном рынке». Собирать эти приборы приходилось в нелегких условиях — в здании, где была организована их сборка, протекала крыша. Пять радиодеталей приходилось под зонтиком.

Первым крупным заказом стал микшерский пульт для радиостанции NHK. При доставке пульта заказчику Ибука увидел в одном из кабинетов здания NHK американский магнитофон Wilcox Gay, запись в котором производилась не на проволоку, а на магнитную ленту. Решено было сделать такой же. Ибука легко уговорил Мориту, но вопрос неожиданно уперся в третье по значению лицо в компании — главного бухгалтера. Главный бухгалтер раньше работал на отца Мориты. В свое время друзья Акио уговаривали его отца отпустить сына из семейного бизнеса по производству саке в производство электробытовых товаров. Уговорили, и отец даже сделал сыну подарок — «отдал» своего главбуха. Этот самый бухгалтер, с одной стороны, был специалистом в своем деле, с другой — придерживался традиций и боялся всех технических новинок.

Проблему пришлось решать за столом переговоров, то есть в ресторане. Бухгалтера напоили, накормили и уговорили. И фирма взялась за создание катушечного магнитофона. Самая серьезная техническая проблема заключалась в изготовлении магнитной ленты. Ленточный магнитофон был в диковинку даже в США. Из единственной книги, посвященной этому вопросу, инженеры узнали, что лента представляет собой пластиковую основу, на которую нанесен магнитный материал. В качестве магнитного материала был выбран железный порошок, но тут возник вопрос: как закрепить его на пленке?

На помощь пришел... рис. Рисовый отвар размельчался и наносился на ленту, после чего она посыпалась порошком. Прав-

да, единственным звуком, воспроизводимым этим материалом, был резкий шум. Следующие образцы тоже делались вручную: в поджаренный на сковороде оксид железа добавлялся лак, полученный состав наносился на ленту кисточками. Качество записи звука было отвратительным. Нужно было искать другой материал с магнитными свойствами. Таким материалом оказался оксид железа. Но найти этот реактив в послевоенной Японии было практически невозможно. Морита действовал как всегда быстро. Со своим помощником он объездил весь город, наткнувшись наконец на единственный магазин, где продавался желанный реактив. С двумя банками порошка они вернулись на фирму для проведения дальнейших экспериментов.

Первый нормальный катушечный магнитофон японского производства, получивший название G, был создан только в 1950 году. Долгое время Морита не мог продать ни одного экземпляра. «Игрушка» весом 35 кг стоила 170 тыс. иен. Средняя зарплата в Японии в то время была в 17 раз меньше. После длительных безуспешных попыток найти хотя бы одного частного покупателя Морита сумел сбыть новый товар Верховному суду Японии, которому остро не хватало стенографисток. Представители фирмы убедили чиновников, что магнитофон сможет заменить стенографиста. На вопрос «А что будет, если пленка помнется?» Морита не моргнув глазом ответил: «Ее нужно просто распрямить и разгладить». Вопрос о покупке 20 магнитофонов был решен положительно.

«Тип G» был слишком громоздким и тяжелым аппаратом, и, кроме того, зарядка пленки требовала большого искусства. Морита понимал, что потребителю нужна вещь, которая не вызовет проблем в обращении. Инженеры засели за работу, и к марту 1951 года появилась модель для домашнего пользования — «тип H». Она была вдвое легче своего предшественника (весила «всего» 13 кг) и имела ручку для переноски. Кроме того, впервые над внешним видом магнитофона потрудились технический дизайнер. Таким образом, Sony вышла на новый, потенциально огромный рынок бытовой техники. За «типом H» последовал усовершенствованный «тип P». Колеса японской индустрии бытовой аудиотехники завертели в новом ритме.

Кустарные рисоварки и жаренная на сковороде магнитофонная лента — это был начальный этап развития фирмы Мориты и Ибуки. Первым серьезным товаром стал транзистор. Как и во многих других случаях, идею сформулировал Акио Морита — миниатюрный радиоприемник, способный обеспечить хорошее качество звука и при этом помещающийся в нагрудный карман мужской рубашки. В 1953 году у американской компании Western Electric был куплен за 25 тысяч долларов патент на устройство под названием транзистор. Хозяева патента были очень рады, поскольку не представляли себе, где можно применять этот самый транзистор, и предлагали устанавливать его в слуховые аппараты. Именно в своих еще не разработанных карманных радиоприемниках Морита и Ибука решили ставить транзисторы. Позднее, с коммерческим успехом маленького радио, слово «транзистор» закрепилось за самим приемником.

Первый транзисторный приемник поступил в продажу в 1955 году. Он был очень большим и ни в какой карман не помещался. Через два года на рынок был выпущен приемник поменьше. «Это был самый маленький в мире приемник, но он был все же больше обычного кармана мужской рубашки, — вспоминал позднее Морита. — Мы заказали рубашки для наших коммивояжеров с несколько увеличенными карманами, достаточно большими, чтобы опустить туда приемник».

Пока размеры приемника подгонялись под размер карманов, фирма Мориты и Ибуки сменила название. После долгого изучения словарей Акио Морита обнаружил латинское слово «сонус» — «звук». Одновременно оно напоминало английское сленговое sonny (паренек, сынок). Вот только на родном японском «сон-ни» означало «потерять деньги», а потому для названия никак не годилось. Выкинув одно «п», Морита получил «сони» (sony). Слово звучало красиво, ничего не значило и так и осталось в названии фирмы.

Впоследствии Британское Королевское общество искусств отметило вклад Акио Морита в развитие английского языка — за слова sonny и walkman.

Правда, слово walkman изобрел не Морита. Он придумал лишь сам портативный плеер. Существует несколько легенд о

том, как в голову Акиа Мориты пришла идея портативного магнитофона с наушниками. Но достоверно известно лишь то, что в компании Sony эта идея долго никому не нравилась. Отдел сбыта пытался убедить шефа, что подобный товар не купит никто. Шеф взял всю ответственность на себя. По словам самого Мориты, он дал команду инженерам разрабатывать новинку при полном отсутствии маркетинговых исследований. В своей книге «Сделано в Японии» Морита написал: «Мы не верим в рыночные исследования того, что еще не известно публике, поэтому не зачем их проводить».

Правда, когда нужно было дать рекламным агентствам название модели, Мориты в офисе не оказалось. Кто-то из его подчиненных, явно испытывавший проблемы с английским, предложил слово walkman (в буквальном переводе с английского — «гуляй-человек»). Вернувшись, Морита приказал поменять название. Но было поздно — реклама запущена, магнитофоны с надписью Walkman изготовлены. С первого же дня (то есть с лета 1979 года) товар стал пользоваться бешеным успехом. Странное словечко настолько прижилось, что когда была выпущена партия плееров с грамотным названием Soundabout, покупатели в США и Великобритании не хотели их приобретать и требовали в магазинах Walkman.

Слава Богу, что у нас есть Walkman. До его появления единственным переносным «стерео» был громоздкий ящик, который таскали на плече и который, как правило, очень громко играл. А Walkman сделан так, что нам теперь не приходится навязывать окружающим свои музыкальные вкусы и выслушивать замечания по этому поводу.

И что самое замечательное — у Walkman высококачественный стереозвук. В наши дни это не кажется таким уж большим достижением, не то что тогда, много лет назад, когда переносные магнитофоны были большими и неуклюжими и из несовершенных динамиков гроыхал искаженный звук, а для персонального прослушивания приходилось вставлять в ухо маленькую белую затычку и тогда можно было слушать музыку, которая лилась как из телефонной трубки, засунутой в консервную банку.

Самое забавное, что поначалу этот Walkman сами разработавшие его инженеры фирмы Sony считали крупной неудачей.

Они стремились совсем к другому. Руководителем конструкторов был Мицуро Айда, и его группа уже добилась большого успеха, создав маленький переносной магнитофон Pressman (репортер). Поразительно компактный (133,35x88,9x28,575 мм), со встроенным микрофоном и громкоговорителем, этот магнитофон стал неременной принадлежностью журналистов.

Но Pressman был монофоническим аппаратом. И радиорепортеры попросили Sony создать стереомодификацию того же удобного размера. В конце 1978 года конструкторы начали всеми возможными средствами и ухищрениями сжимать и уплотнять монтаж компонентов стереомагнитофона, чтобы вписать его в тот же объем, что и фономодель. У них это почти получилось: блок воспроизведения и два маленьких динамика уместились, а вот блок записи — ни в какую! Поскольку главной заботой была именно запись, разработчики потерпели фиаско при первой же попытке.

Но все же их труд не был напрасным. Качество звука оказалось удивительно хорошим для столь малых габаритов аппарата, поэтому Айда оставил прототип в конструкторском бюро. Коллеги ставили кассеты и проигрывали их во время работы над следующей модификацией. Однако неудача не давала покоя руководителю группы Айда. Ведь фирма Sony по праву гордилась умением вводить самую передовую технологию в производство своих магнитофонов.

Однажды в конструкторское бюро забрел Ибука, который часто слонялся по предприятию. Ибука был новатором, но вместе с тем он был слишком чудаковатым, этаким фантазером, поэтому не вписывался в обычный отлаженный ритм работы. Поэтому Морита, взяв на себя руководство предприятием, назначил Ибуку «почетным председателем». Этот пост обеспечивал последнему глубокое уважение окружающих, не требовал большой ответственности и предоставлял много свободного времени для общего наблюдения за ходом работ в различных отделах фирмы.

Ибука стоял и смотрел, как конструкторы работают над новым проектом, и вдруг услышал музыку, доносившуюся из забракованного магнитофона.

— Откуда у вас этот замечательный маленький магнитофончик с таким прекрасным звучанием? — поинтересовался Ибука.

Поскольку «председатель» проводил много времени в здании фирмы, он превосходно знал, где и что делается. Он вдруг вспомнил о другом проекте — о заказе на легкие маленькие наушники, разработанные инженером по имени Йошиюки Камон. Инженер в это время находился в другом конце корпуса.

— А что если нам избавиться от динамиков и укомплектовать «стерео» в эти наушники? — предложил Ибука. — Ведь наушники потребляют меньше мощности и улучшают качество звука. Кто знает, может нам удастся продать этот прибор и без блока записи. Ведь звук-то у магнитофона прекрасный.

Инженеры вежливо выслушали слова «председателя», а про себя подумали, что старик окончательно спятил. На кой черт делать магнитофон, который не записывает? Кто захочет слушать музыку через наушники, когда можно приобрести динамики? Зачем создавать что-то менее функциональное, чем прежде? Разве это прогресс?

Тогда Ибука, всеми почитаемый и пользующийся авторитетом, однако не имеющий полномочий давать добро на запуск в производство новых проектов, направился к своему другу Акио Морита, и продемонстрировал ему магнитофон с наушниками. Морита послушал и был восхищен качеством звучания стерео-музыки. Разработчики были в шоке, когда Морита велел им заняться именно этой моделью.

Не только конструкторы были удивлены, специалисты по сбыту тоже посчитали новый проект сумасбродством. По их прогнозу, фирме грозили убытки от продажи каждого магнитофона с наушниками. В 1979 году магнитофон был низкодоходным товаром, и поэтому рекламу решили адресовать под росткам.

Чуда не произошло. Подростки оказались конформистами и не бросились раскупать новинку. Они ждали — как поступят другие? Крупногабаритные магнитофоны продолжали пользоваться спросом, а Walkman пылился на полках магазинов. Получалось, что скептицизм инженеров и специалистов по маркетингу оправдался.

А потом Walkman открыли «яппи», молодые деловитые бизнесмены. Walkman оказался идеальным приспособлением, чтобы слушать Моцарта во время бега трусцой и Бой Джорджа — в транспорте, причем достаточно небольшим, мог легко умес-

титься в дипломате или кармане делового костюма. Так новый товар стал пользоваться бешеным успехом в среде «белых воротничков» всего мира.

Непредвиденный взлет Walkman поразил почти всех в фирме Sony, в особенности того злополучного управляющего производством, которому в свое время велели подготовить выпуск первой партии в 60 тысяч штук. Такое количество показалось ему явным преувеличением, поэтому он заказал комплектующих на всю партию, но выполнил сборку только на половину. Решил, если Walkman пойдет с прилавков хорошо, то у него всегда хватит времени на сборку оставшихся экземпляров, если же нет, он станет героем, сэкономившим деньги для фирмы. Когда произошел взрыв спроса на Walkman, Sony оказалась с горой заказов от продавцов, но без готовых изделий. Управляющий чуть было не потерял работу.

В список товаров, впервые выпущенных именно компанией Sony, можно включить также первый транзисторный телевизор (1959 г.), первый телевизор на жидких кристаллах (1962 г.), первый бытовой видеоманитон (1964 г.) и первый компакт-диск (разработан совместно с Philips). Сегодня капитал Sony оценивается в 416 млрд иен, в компании работает 21 тысяча человек.

Человек недюжинной энергии, Морита умудрялся совмещать работу на руководящей должности в одном из флагманов японской индустрии с активной личной и общественной жизнью. В 40 лет он начал заниматься гольфом, в 50 — теннисом, в 60 — водными лыжами, а в возрасте 69 лет совершил свое первое погружение с аквалангом. Своим вниманием он не обошел и политику. В соавторстве с нынешним губернатором Токио Синтаро Исихарой Морита написал книгу «Япония, могущая сказать «нет», которая стала поводом для крупного скандала между официальными Токио и Вашингтоном. В этой книге Морита назвал американскую корпоративную культуру конца 80-х «склонной к расслабленности и злоупотреблениям».

В Японии Морита считался бунтарем. Он, как и Соичиро Хонда, нарушал устоявшиеся веками традиции. Но тем не менее Морита — яркий пример именно восточного бизнесмена. Японцы очень терпеливо относятся к потерям в начале деятельности фирмы ради последующей долгосрочной выгоды. Одна из

аксиом Мориты гласила: «Доля рынка важнее, чем немедленная прибыль... Несмотря на некоторые отрицательные аспекты, конкуренция является ключевым фактором развития промышленности и технологии».

Про некоторых людей говорят, что с их смертью кончается эпоха. Акио Морита вполне заслуживает подобного высказывания.

С 1994 года Морита и Sony Corp. фактически существовали отдельно. Перемены в секторе бытовой радиоэлектроники последних лет настолько значительны, что в них легче ориентироваться бизнесменам новой формации. Цифровые способы обработки информации, мультимедиа, всепроникающая компьютеризация, конвергенция между компьютерным бизнесом и торговлей бытовой радиоэлектроникой — все это приметы нового времени. И уже от другого поколения инженеров и менеджеров зависит, чью судьбу повторит вышедшая на рынок очередная новинка — рисоварки или плеера Walkman.

История феноменального успеха Sony наводит на определенные мысли. Во-первых, она менее необычна и исключительна, чем может показаться при поверхностном рассмотрении. Конечно, Sony развивалась чрезвычайно быстро. Но путь, который она проделала, — стандартный. От мелкой фирмы — к специализированной компании, а от нее — к монополии — так развивались многие корпорации, пополнявшие ряды предприятий-гигантов в послевоенные годы.

Приток «свежей крови» в верхние эшелоны бизнеса возможен потому, что при всем своем могуществе монополии в известном смысле бессильны перед мелкими или специализированными фирмами. До тех пор, пока последние действуют в своих рамках, не вторгаются в сферу, доступную для массового, серийного производства, любая попытка их вытеснения экономически невыгодна монополии.

В итоге молодая корпорация успевает подрасти, накопить опыт и финансовые ресурсы, прежде чем вступит в прямую борьбу с монополией. И это дает ей шансы на успех.

Во-вторых, очевидны благоприятные последствия для экономики при таком положении дел. Технологические и организационные нововведения, приносимые молодыми гигантами, заметно сказываются на общем уровне развития хозяйства. В то

же время их давление на старую элиту вынуждает последнюю следить за передовым опытом и препятствует развитию тенденции к застою, присущей монополии.

В-третьих, выявляется роль нововведений даже не просто как важного, а практически единственного средства, опираясь на которое небольшая компания может превратиться в ведущую монополию. Мелкая фирма в современных условиях становится крупной не в ходе постепенного расширения производства традиционной продукции. «Эволюционный» путь для нее закрыт. Ведь само существование фирмы, то, что ее до сих пор не вытеснила с рынка та или иная монополия, может означать лишь одно — в избранной ею сфере деятельности крупное производство не имеет решающих преимуществ над мелким. При попытке механически расширить выпуск товаров она столкнется и с ожесточенным противодействием ничем не уступающих ей мелких производителей, и с давлением гигантов, едва только ее производственная программа вторгнется в их сферу деятельности. Только инновации открывают возможность роста. Только новые, никем не занятые сегменты рынка могут служить его долговременной базой.

Итак, структура современной рыночной экономики в принципе оставляет возможность для быстрого возвышения молодой и предприимчивой компании. Но лишь очень немногие оказываются способными пройти целиком этот путь. Было бы наивным полагать, что можно чисто теоретически разгадать все секреты успеха, «вычислить», почему он выпал именно на долю Sony. Но один составляющий элемент успеха буквально бросается в глаза — это личный огромный талант руководителя фирмы.

История Sony — цепь конкретных проблем, с которыми пришлось столкнуться компании на отдельных этапах ее развития. И описание путей выхода из трудностей, найденных самим А. Моритой или его коллегами. Как следовало поступить в том или ином случае, почему одни и те же предложения в одной обстановке давали результаты, а в другой не оправдывали себя — вот что более всего занимало японского предпринимателя.

Тем не менее за всей этой конкретикой не могут не стоять некоторые общие приемы управления. В противном случае успехи Sony были бы необъяснимым парадоксом. Десятилетиями

находится она на острие научно-технического прогресса отрасли — и за это время быт современного человека обогатился множеством новинок.

Современная Sony Corp. представляет собой гигантский организм. Она велика по размерам, сложна по структуре, действует почти во всех странах мира и управляется интернациональным коллективом менеджеров.

Ключевым для Sony являются выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач. Подлинным открытием Sony было управленческое открытие: постановка крупной и, что не менее важно, понятной всем, вплоть до рядового рабочего, цели. Она сплачивала персонал фирмы в коллектив единомышленников. Курс проводился последовательно, для повышения наглядности использовались самые разнообразные средства, в том числе почти театральные. Так, создавая карманный радиоприемник, фирма хотела, чтобы он помещался в карман мужской рубашки. Когда уложиться в такие карманы не удалось, Sony предпочла сшить рубашки с большими карманами, но не признавать поражения. Фирма следовала принципу: каждый новый продукт Sony должен представлять собой нечто экстраординарное.

В фирме складывалась атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, на достижение цели, которой подчинено все. Этот настрой — огромная ценность. Его легко обнаружить и в коллективах, осуществляющих другие новаторские проекты, например, первые космические исследования, ядерный манхэттенский проект и т.д. Именно этот дух, вероятно, и помогал обогнать другие компании в разработке «электронных бестселлеров».

Не случайно А. Морита поддерживает, казалось бы, такую мелкую деталь стиля управления Sony, как право младшего по должности не соглашаться со старшим. Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только личными амбициями, но и традициями (в японской культуре строгая почтительность к старшим по положению является неременным требованием).

Гигантская Sony не только не отторгает энтузиазма, но именно ему поручает возглавить соответствующий проект. Успехи самого Мориты или профессионального музыканта Охги, со-

здавшего уникальную службу музыкальной экспертизы товаров, выпускаемых Sony, — лишь немногие из подтверждений продуктивности этого пути.

Еще одной особенностью в управлении Sony является патернализм — воспитание у занятых на фирме чувства, что они все являются членами одной очень большой и дружной семьи.

С управленческой точки зрения патернализм полезен в первую очередь тем, что облегчает контакты между разными этажами иерархической пирамиды современной гигантской корпорации. Чувствуя заботу о себе (примеры ее проявления различны — от крупных, скажем, пожизненных займов, до мелочей, вроде проектирования униформы Sony модельером мирового класса), рядовой работник не ведет себя отчужденно по отношению к фирме. К тому же он много общается с руководством в неофициальной обстановке (Sony-Club), может выразить недовольство своим начальством, не вступая с ним, а тем более со всей администрацией в конфликт (внутрифирменная биржа труда). В итоге вопросы внутри самой фирмы решаются легко и просто на базе человеческих отношений. За пределами компании обеспечить интересы Sony призвана маркетинговая политика.

Описывать деятельность Мориты как специалиста по маркетингу одновременно легко и сложно. Легко потому, что она прекрасно соответствует классическим образцам внедрения новых товаров на рынок. И сложно по той же причине. Форд, Эдисон и Сименс, вероятно, полностью одобрили бы стратегию японского предпринимателя. А авторы учебников по современному маркетингу нашли бы ее старомодной, более соответствующей реалиям прошлого.

Для Акио Мориты, как и для многих предпринимателей старой закалки, исходным и определяющим пунктом всей рыночной стратегии является производимый его фирмой товар. Напомним, что по своему образованию глава Sony — электротехник, то есть человек, способный понять скорее техническую сторону конструкции товара и в меньшей степени готовый к оценке экономических проблем. Правда, дело не только в образовании.

То, что Ибука и Морита сначала запустили в производство первый в Японии магнитофон и только потом начали искать, кому и для каких целей он может быть нужен, с точки зрения

теории маркетинга грубая ошибка. Но грех был все же невелик. Риск — неизбежный элемент деятельности фирмы.

История портативного телевизора и особенно знаменитого Walkman, когда уже зрелый Морита противопоставил свою интуицию мнению экспертов, говорит об известной системе взглядов. Да и выбор сбытовых агентов, неоднократно кончавшийся необходимостью судиться с ними, вряд ли может быть оценен как крупная победа в сфере маркетинга. Самое интересное, впрочем, состоит, в том, что во всех этих случаях «неправильным» действиям предпринимателя сопутствовал успех.

Опыт Акио Мориты свидетельствует, что не только сверхрафинированные методы современного маркетинга ведут к успеху. Жизнеспособна и старая индустриальная традиция, требующая от предпринимателя сосредоточения всех ресурсов на достижении превосходства над конкурентами в сфере основного производства фирмы.

Крупные ученые, высказываясь по вопросам, далеким от их профессии, часто поражают публику экстравагантными, а то и вовсе сомнительными взглядами. Видимо, это побочный продукт неординарности мышления, столь необходимой им в основной сфере деятельности. Талант предпринимателя формирует иные свойства личности. Прагматизм и способность приспосабливаться к общепринятому мнению занимают среди них не последнее место.

Быть может, в силу именно этих причин самобытный Морита в своих рассуждениях о мировой политике и экономике придерживается достаточно типичных для японского бизнесмена взглядов — необычных для Европы или США. Поэтому читателю будет небезынтересно познакомиться с ними.

Центром, вокруг которого вращаются представления Акио Мориты о современном мире, является, безусловно, взгляд на Японию как на особую, процветающую, вызывающую зависть страну — и вместе с тем неотъемлемую часть западного союза.

Достаточно заметно при этом проскальзывают нотки превосходства и даже обиды на партнеров за то, что они недооценивают его родину. Так, объяснения причин дисбаланса в обмене двух стран телекоммуникационным оборудованием Морита, если отбросить вежливую форму, свел к тому, что японцы дела-

ют хорошие, а американцы плохие приборы. И это об отрасли, где на выбор покупателя можно влиять не только качеством, но и через систему устойчивых торговых связей, несовместимостью стандартов, наконец, просто через государственные закупки.

Вообще же положение японского бизнеса в системе мирохозяйственных связей западных стран достаточно специфично. Многолетняя экспортная экспансия, а в последнее время и перенесение значительной части производства за рубеж свидетельствуют не только об успехах. Те же достижения сделали компании Страны восходящего солнца весьма уязвимыми по отношению к ограничительным мерам других экономически развитых западных стран. И одновременно озлобили многих конкурентов.

А значит, применение этих мер стало желательным для некоторых влиятельных кругов. Если принять во внимание приходящие моменты (культурно-национальное несходство, прошлую войну против США и т.д.), то становится понятным стремление ряда японских фирм хотя бы в политическом отношении не раздражать партнеров. В поляризованном мире старого политического мышления стремление быть правотерней самого Папы римского в «защите западных ценностей» часто бывает экономически выгодным. Такая позиция части японских бизнесменов, безусловно, должна рассматриваться как серьезный аргумент против них при выборе партнеров для экономического (в особенности долгосрочного) сотрудничества.

Когда мы говорим об Акио Морите, мы говорим прежде всего о выдающемся предпринимателе. Трудно ожидать, чтобы, рассуждая о высоких материях мировой политики и экономики, такой человек хоть на минуту упустил из виду интересы Sony Corporation.

## Тадао Касио

Мало кто знает, что Casio — это не просто название знаменитой фирмы, выпускающей калькуляторы и часы, но имя реального человека. История его успеха — типично японская история, построенная не на авантюризме, а на скрупулезном труде и личном аскетизме. Именно эти два качества, присущие Тадао Касио, превратили его компанию в одного из мировых лидеров в области высоких технологий.

В ноябре 1946 года в одном из токийских театров происходило совершенно нетрадиционное для Японии действо. На сцене, предназначенной, по глубочайшему убеждению японцев, исключительно для высокого искусства, шло бизнес-представление. В быстроте счета соревновались американский солдат, вооруженный электрической счетной машиной, и японец-бухгалтер с классическими японскими костяными счетами. Аудитория, замерев, следила за происходящим и откровенно болела за солдата — желание стать нацией, лидирующей не только в области самурайских подвигов, но и в области научно-технического прогресса, было в эти годы главным для японцев.

Созданная американцами вычислительная машина воспринималась как настоящее чудо. Входной билет стоил дорого, но публика не скупилась. Все жаждали увидеть как сам механизм, так и оператора, с ловкостью фокусника нажимающего на таин-

ственные кнопки. Несмотря на победу бухгалтера-соотечественника, большинство зрителей, покидавших в тот вечер театр, были уверены, что в недалеком будущем вычислительные машины вытеснят ручной счет, а некоторые, в том числе и Тадао Касио, были убеждены, что когда-нибудь такой техникой смогут пользоваться даже домохозяйки. «Женщины в принципе ненамного ограниченнее мужчин, раз им недавно предоставили право голосовать на выборах. Они тоже чему-то могут научиться», — записал тогда Касио в своем дневнике и сам удивился столь революционному для японца взгляду на вещи.

Впрочем, до революции в мире счетных машин Касио было еще далеко. Пока же он выпускал на своем мини-заводике, расположенном во дворе его дома, самые простые вещи. Например, машинки для выпечки печенья из кукурузы и мундштуки с ручкой. Послевоенный рынок Японии ориентировался в первую очередь на дешевые товары — у покупателя не было денег. Напаянный на кольцо мундштук позволял курить не отрываясь от работы, а кроме того, давал возможность выкуривать сигарету (тогда они были без фильтра) до конца, не обжигая пальцы. Получалась двойная экономия. Главное же достоинство мундштука заключалось в возможности курить в традиционной японской бане — сэнтю. Сигарета не размокала в мокрых пальцах и доставляла утомленному 10-часовым рабочим днем японцу необходимое удовольствие. Мундштуки раскупались хорошо.

Готовить сладости дома из дешевой кукурузы и с наименьшими потерями времени было не менее актуально, чем экономно и с удовольствием курить. Однако ни мундштук, ни машинка для выпечки печенья не являлись отправной точкой для микрокалькуляторов фирмы Касио — ею было залитое ледяной водой рисовое поле. На этом поле работало несколько поколений предков Тадао, здесь начал свой трудовой путь и он сам.

Тадао Касио родился 26 ноября 1917 года в деревне Уэда на западе Японии, в префектуре Кочи (теперь здесь горят огни небольшого городка Нангоку-сити). Минка, традиционный японский дом, где родился Тадао, был окружен достопримечательностями, и ветры прошлого обдували его со всех сторон. Из окон открывался вид на средневековый замок, в котором несколько столетий назад бывал один из величайших поэтов Японии Исса.



По легенде, именно здесь, глядя на тяжелый труд отца-земледельца, Тадао часто вспоминал знаменитую японскую хокку:

*Печален мир,  
Даже когда цветут вишни,  
Даже тогда.*

Вплоть до 1923 года Касио жили в деревне. После великого токийского землетрясения, унесшего 100 000 жизней, у них появилась возможность переехать в город — столица отстраивалась заново, и ей нужны были рабочие руки. Семья Касио упаковала немногочисленный скарб и двинулась в путь в надежде на более легкую долю и на то, что дети смогут получить образование.

Но легкой жизни в столице не получилось. На стройке платили мало, и, чтобы оплатить учебу Тадао, его отец экономил на трамвае, ежедневно тратя пять часов на дорогу до работы и обратно. Тадао, как истинный японец, не мог подвести отца — он был лучшим в классе. После окончания школы его как отличника сразу взяли на завод по изготовлению двигателей учеником токаря.

Тадао приходил на работу первым и уходил последним, за что был отправлен на оплачиваемые заводом вечерние технические курсы. Он вкалывал не жалея сил и довел себя до такого истощения, что его даже признали негодным для службы в армии. Для японца того времени это было глубочайшим позором.

Долгое время Тадао даже переходил на другую сторону улицы, увидев человека в форме, — ему было стыдно поднять глаза.

«Нельзя опускать руки — это не по-японски! — думал Тадао. — Если нельзя помочь родине на фронте, надо работать за двоих в тылу, тогда у наших военных будет все необходимое, чтобы победить». Вскоре это решение стало воплощаться в жизнь. Цех по производству патронов на заводе, где работал Касио, имел наивысшие показатели не только по количеству, но и по качеству выпускаемой продукции. Но для Тадао этого было мало: он мечтал о более высокотехнологичном производстве, не стесненном рамками инструкций. Добиться этого можно было лишь открыв свое предприятие.

В самый разгар второй мировой войны, летом 1942 года, в семье Касио состоялся первый за много лет праздничный обед. Было приготовлено вдвое больше риса, чем обычно. И не какого-нибудь дешевого китайского, а настоящего японского, в каждом зернышке которого, по поверью, таилась великая созидательная сила вырастившего его крестьянина.

Такое расточительство объяснялось тем, что Тадао открыл свое предприятие. Купил на заводе, где до этого работал, за бесценок токарный станок, связи с потенциальными заказчиками у него уже были, а токарного мастерства ему было не занимать. Токарный станок поставили во дворе, где был построен специальный сарай-мастерская с минимумом необходимых приспособлений. При наличии целеустремленности и дружной семьи для начала этого было достаточно.

Очень скоро Тадао, изготавливая детали для военных самолетов, вернул кредит и заработал на свадьбу. Мать уже несколько лет как выбрала ему невесту, но он ждал — жениться без денег в Японии не принято. Как не принято и разводиться — слишком дорогое удовольствие дважды тратиться на свадьбу. Мать выбрала Тадао прекрасную жену, с которой он прожил счастливо всю жизнь.

Конец войны круто изменил жизнь Касио. Его дом уничтожили американские бомбардировщики, налаженное производство рухнуло, военные заказы перестали поступать. Вернувшиеся из армии братья так и не смогли устроиться на работу. Неожиданно Тадао предложили за бесценок фрезерный станок. Вещь это была безусловно полезная — на нем можно было изготавливать сковородки, примусы, печурки, которые в послевоенное время пользовались повышенным спросом.

Но вот загвоздка — станок находился на складе в трехстах километрах от Токио, а доставить транспорт было невозможно ни за какие деньги. Эту проблему отчаянным самопожертвованием решил Касио-отец. Он достал двухколесную тележку и, прицепив ее к велосипеду, перевез по идущей в гору дороге пятисоткилограммовую машину. Это заняло у него не одну неделю, но усилия с лихвой окупились.

Заработанные с помощью станка деньги позволили семье Касио не только выжить в трудные послевоенные годы, но и заняться планированием будущего. К тому времени Тадао уже

увидел работу вычислительной машины, и его мысли были неразрывно связаны с ней.

В январе 1950 года младший брат Тадао, Тосио, занялся проектированием вычислительной машины. Иметь свое производство братьям казалось недостаточным — они хотели иметь свою идею. Это полностью соответствовало старой японской мудрости, гласящей: нужно иметь все свое, чтобы быть свободным человеком, а не рабом.

Задуманная счетная машина в корне отличалась от предшественниц. Главная ее особенность состояла в использовании соленоидов. Необходимые для реализации проекта деньги Касио зарабатывали днем, а по ночам и выходным трудились над созданием вычислительной машины. Дело осложнялось тем, что, не имея финансовой возможности привлекать для работы посторонних, Тадао поручил всю техническую часть Тосио. У Тосио не было специального образования, и ему одновременно с работой приходилось еще и учиться.

Пять долгих лет ежедневного сверхурочного труда ушло на создание опытного образца. Однако машина устарела уже на стадии разработки — у нее отсутствовала так называемая функция непрерывности: выполнив одно действие, машина должна была сбросить результат, чтобы перейти к следующей операции. Однако неудача не остановила Тадао. Он взял ссуду в банке и продолжил работу.

При разработке новой машины выяснилось, что устарели не только базовые возможности, но и сам принцип работы. Пришлось менять конструкцию и переходить на более прогрессивную систему реле. Новая машина весила 120 кг и была метровой высоты. Для того времени это был грандиозный успех.

Название «Касио 14А» означало, что вычислительная машина оперирует четырнадцатизначными числами и является первой в своем поколении. Лучшие технические показатели по сравнению с зарубежными аналогами позволили установить на «Касио» более высокую цену.

Успех был гарантирован. Японское всегда ценилось в Японии выше импортного вне зависимости от того, был ли это рис или техника. И в любом случае это был триумф семьи Касио.

Создание универсальной и сверхточной для своего времени машины пришлось на эпоху общего экономического подъема Японии, и заказы посыпались на компанию «Касио» один за другим. Тогда же на совете директоров, то есть семьи, было решено для привлечения капитала реорганизовать компанию в акционерную. Производство расширили, в городе Митакэ-сити построили новый завод, открыли курсы для технического обучения сотрудников. Работу не остановило даже обострение у Тадао застарелого туберкулеза.

Тадао сделал все, чтобы наполнить свое предприятие истинно японским духом. В те времена это означало ни больше ни меньше как трудиться во благо родины. Мечта о создании Великой японской империи рухнула, и японцы могли реализовать патриотизм исключительно мирным путем, на рабочих местах. Какой бы ни была по размеру и статусу фирма, где работает японец, он должен был гордиться ею, считать ее успехи своими, ее провал — личной трагедией.

Так было и на фирме Тадао. Люди работали до обмороков, считая главным делом жизни успех своей фирмы. С тем же рвением шла работа в конструкторском бюро. Неугомонный изобретатель Тосио придумал использовать разноцветные проводки, чтобы рабочие легче ориентировались в них при монтаже узлов. Для Тадао это было прежде всего проявлением заботы о рабочих, а не вошедшим затем в мировую практику ноу-хау.

По распоряжению хозяина специально для рабочих из горных источников привозили питьевую воду, кормили бесплатными обедами, в которых было точно выверено содержание белков, жиров и углеводов. Рядом с заводом были построены прекрасные спортивные площадки.

Однако увлечение спортом едва не разорило компанию. Братья Касио настолько увлеклись игрой в гольф, что практически забросили работу.

Воспользовавшись застоем в разработке новых технологий, конкуренты, в первую очередь «Шарп», наладили выпуск машин нового поколения — не релейных, а электронных. Рынок отреагировал резким падением спроса на продукцию «Касио».

Для фирмы Тадао наступили тяжелые времена. Все заводские чиновники были отправлены на обустройство территории завода. «Белые воротнички» послушно дергали травку, не счи-

тая это зазорным, — так решил хозяин. Многие сотрудники носили траурную одежду в знак переживаемых тяжелых времен.

Но в технических лабораториях кипела работа над принципиально новым видом вычислительной техники. Образец, подготовленный к 1965 году, получил название 001, то есть новейший, начинающий новый отсчет.

Однако создать товар — еще не значит его продать. Рынок был оккупирован конкурентами, поэтому было решено начать продвижение нового товара за рубежом, в первую очередь в крупных городах Америки и Европы. Для этого были открыты магазины фирменной торговли, сотрудников которых отбирали и обучали по специальной системе с учетом специфики каждой страны.

План оказался верным. К началу 70-х годов репутация «Касио» была полностью восстановлена.

Когда единственному сыну Тадао исполнилось 5 лет, жена и сестры предостерегли главу семьи от возможной ошибки в воспитании наследника: «Когда-нибудь этот мальчик станет главой нашей фирмы, и если вы не хотите, чтобы он управлял ею плохо, не стоит его сейчас баловать».

Традиционное японское воспитание предписывает ни в чем не ограничивать ребенка до семи лет, никогда не говорить ему «нет» и «нельзя». Но Тадао отступил от традиций и растил наследника в строгости, желая, чтобы тот стал достойным преемником. В автобиографии Касио написал, что ни разу не пожалел об этом и благодарен жене за смелый совет.

О менеджменте Касио рассуждал как истинный японец. Фирмой должен управлять семейный клан, считал он, но каждый из его членов должен лучше прочих работников фирмы соответствовать занимаемой должности. А для этого он должен быть правильно воспитан. Главное для процветания — умение анализировать свой опыт и не повторять ошибок. Коммерческий успех возможен лишь при постоянной кропотливой работе, прошлые заслуги не интересуют потребителя, ему нужны достижения сегодняшнего дня.

На фирме были созданы несколько альтернативных КБ, разрабатывающих программы различной перспективности: на 1—3

года, 3—5 лет и т. д. Касио значительно расширил ассортимент выпускаемых товаров. Уже в конце 80-х помимо вычислительных машин его компания стала выпускать часы, принтеры, телевизоры, синтезаторы, электронные записные книжки.

Символом технического прогресса XX века стала выпущенная в 1972 году счетная машинка «Касио мини». Этот маленький мозг, легко умещающийся как в нагрудном кармане делового костюма, так и в переднике домохозяйки, стал воплощением идеи Тадао о всеобщей доступности его продукции.

Имея за плечами огромный коммерческий опыт, прославленный торговый знак и возможность привлечения капиталов, Тадао решительно вторгся на новый рынок. Это был риск, но риск просчитанный. Успех был закреплен также и выпуском часов, причем всей ценовой гаммы — от одноразовых до дорогих престижных моделей. Часы «Касио» молниеносно стали таким же символом фирмы, что и вычислительные машинки.

Сам Тадао, как настоящий японец, причину своего успеха видел в служении обществу. В конце жизни он любил повторять: «Если хочешь стать счастливым, отдай все силы ради счастья других людей, как это сделал мой отец».

Тадао Касио был не только создателем фирмы, но и ее бесменным руководителем с 1960 года до 1988-го. Он принял бразды правления из рук отца и спустя 28 лет передал их своему брату Тосио. Два других брата, Кадзуо и Юкио, благодаря этой рокировке передвинулись на ступень выше по служебной лестнице и заняли посты генерального директора и вице-генерального директора. Сам Тадао продолжал работать на фирме консультантом до самой смерти, 6 марта 1993 года.

Он умер в токийской центральной больнице от непроходимости дыхательных путей.

## Токудзи Хаякава

15 сентября 1912 года 19-летний Токудзи Хаякава открыл в центре Токио небольшую мастерскую металлической галантереи. Затем умудрился изобрести вечноострый карандаш. Так началась карьера основателя Sharp Corporation — одной из ведущих электронных компаний.

Представители старых японских промышленных кланов часто смеялись над Хаякавой: опять шагает не в ногу, опять затевает какую-то авантюру — посмотрим, что у него выйдет. Но выходило так, что Хаякава первым начинал то или иное выгодное дело, и скептики вынуждены были догонять.

Механик-самоучка Хаякава не мог получить хорошее образование. Но именно ему и его компании японцы — да и не только они — обязаны своим приобщением к таким чудесам XX века, как радио и телевидение, жидкие кристаллы и микроэлектроника.

В начале XX века японские дети начинали работать в совсем еще нежном возрасте. Вот и Токудзи Хаякава, как только ему исполнилось девять лет, был отдан в ученики к мастеру-металлисту. Тот занимался изготовлением традиционных японских гребней и шпилек, которыми японки скрепляли свои сложные прически.

Учеба не прошла зря. В 1912 году Токудзи придумал пряжку для ремня. Весьма необычную по тем временам для Японии, где все ходили в кимоно. Даже в Токио очень редко можно было встретить одежду западного покроя — на нее только начинал переходить высший класс японского общества. Насмотревшись западных вестернов, в которых герои одним движением руки управлялись со своими ремнями, Токудзи изобрел пряжку, для которой не нужны дырки на ремне, запатентовал ее и назвал «Токубиджо». И попал в яблочко: «новые японцы» гонялись за его пряжкой, как спустя 80 лет «новые русские» — за модными галстуками. Торговцы толпами осаждали маленькую мастерскую, и наставник-сэнсэй благословил Токудзи на собственное дело.

Свой бизнес он начал с 50 иенами в кармане (около \$1200 по нынешним временам), из которых сорок взял в кредит. Каждый день с четырех утра до глубокой ночи он и два его работника клепали «Токубиджо». Через месяц он расплатился с кредитором, а еще через два его капитал составлял уже 120 иен. Наступил 1913 год, Хаякава переехал в новую мастерскую и помимо пряжек начал делать обручи для японских зонтиков. Токудзи изобрел удобную скользящую втулку и получил на нее патент. А еще через год приступил к строительству собственного завода. Вложил в него большие деньги: в эпоху повсеместного ручного труда на заводе Хаякавы станки приводились в движение двигателями мощностью одна лошадиная сила.

Производительность труда на фабрике достигла невиданных по тем временам высот.

Казалось бы, изобретать карандаш — это все равно что изобретать велосипед. Но Хаякава умудрился сделать из этого простого и привычного всем предмета нечто совершенно новое. Он придумал оригинальный механизм, позволявший все время поддерживать карандашное острие в рабочем состоянии, и поместил его в металлический футляр. Грифель выдвигался наружу благодаря вращению футляра. «Механический карандаш Хаякавы» (под таким названием он запатентовал изобретение) был лишен недостатков предшественника, который делался из целлулоида и был ужасно неудобным, некрасивым и непрактичным.

В 1915 году Хаякава выпустил свои карандаши в продажу. Расходились они плохо: металлический футляр холодил пальцы и плохо смотрелся с кимоно.

Хаякава упорно продолжал работать на склад, пока не дождался крупного заказа от одной торговой фирмы из портового города Иокогама. Оказалось, в Европе и США «карандаш Хаякавы» завоевал популярность. Крупные японские торговцы быстро оценили экспортный потенциал нового товара и принялись скупать карандаши прямо на фабрике Хаякавы. Она была загружена до предела, а торговцы требовали все больше и больше. Тогда для производства карандашей Хаякава создал еще одну фирму, а сам продолжал работать над их конструкцией. В 1916 году он разработал головку для грифеля, и механический карандаш принял тот облик, который сохраняет и по сей день. Изделие получило новое имя — «вечноострый карандаш», Ever-Ready-Sharp Pencil. Отсюда и ведет свое происхождение название корпорации Sharp.

Бизнес рос, производство расширялось. Хаякава постоянно придумывал какие-то технологические новшества. Например, на заводе карандашей он организовал первую в Японии сборочную линию. Спустя 11 лет после основания фирмы на Хаякаву работало 200 человек, а зарабатывал он 50 тыс. иен в месяц.

Все рухнуло 1 сентября 1923 года — в день токийского землетрясения (7,9 балла по шкале Рихтера). Тесно застроенный деревянными домами Токио превратился в руины. То, что уцелело после землетрясения, сгорело в пожаре, начавшемся из-за опрокинувшихся кухонных жаровен. Тысячи людей погибли. Сам Хаякава отделался царапинами, но потерял все, что имел. Погибла его семья — жена и двое детей. От фабрики не осталось и следа. Пострадали его рабочие.

Многие в такой ситуации сломались бы. Но Хаякава выстоял и с помощью трех своих сотрудников вернулся к бизнесу. Они уехали из Токио, где все напоминало о понесенных утратах, в Осаку. В этом городе в сентябре 1924 года Хаякава восстановил производство карандашей и создал фирму Hayakawa Metal Works.

Первый радиоприемник Хаякава увидел в часовом магазине, расположенном в торговом центре Осаки. Эти импортные штучки, завезенные в Японию из США, пользовались спросом — че-

рез год в стране должно было начаться регулярное радиовещание. Своих радиоприемников в Японии не было, и Хаякава, чувствуя, что за радио большое будущее, решил заняться их производством.

Он понятия не имел о том, как работают электрические цепи, но это его не смущало. Накупив радиодеталей, Хаякава с товарищами собирал из них схемы, проверяя их с помощью морзянки, — передающих радиостанций в Японии еще не было. К апрелю 1925 года аппарат был готов. А 1 июня радиостанция JOBK (впоследствии она превратилась в медиа-корпорацию NHK) осуществила первую в Японии успешную радиотрансляцию. Команда Токудзи Хаякавы дежурила у своего приемника — и пустилась в пляс, когда из него зазвучал четкий голос. Вскоре началось серийное производство первого радиоприемника made in Japan.

Интуиция не подвела Хаякаву: радиоприемник стал очень популярным товаром. В 1925 году насчитывалось 5455 владельцев лицензий (каждый владелец приемника платил радиостанции иену в месяц, а первый приемник Хаякавы стоил 3,5 иены). Спустя три года число лицензиатов NHK превысило полмиллиона. И очень многие пользовались приемниками, продававшимися под маркой Sharp. Завод выпускал 10 тыс. приемников в месяц, и для японцев марка Sharp стала чуть ли не синонимом слова «радио».

В 1937 году Япония оккупировала Маньчжурию — началась война с Китаем. Японцы жадно ловили фронтовые сводки и еще охотней покупали радиоприемники. А с конвейера на заводе Хаякавы (кстати, это была первая в Японии конвейерная линия — Хаякава сам разработал ее и запатентовал) каждые 56 секунд сходил новый приемник. 7 декабря 1941 года японцы разбомбили Перл-Харбор — на Тихий океан пришла вторая мировая война. И спрос на приемники резко подскочил: 1941 год был рекордным по числу новых владельцев лицензий — свыше 1,2 млн человек.

Вступила в войну и фирма Хаякавы: по приказу армейского штаба она занялась производством военного радиооборудования. По окончании войны, как и все японские фирмы, она поплатилась за это. Япония потерпела поражение: страна лежала в

руинах, продуктов и материалов катастрофически не хватало, потребительский спрос практически отсутствовал — людям негде было зарабатывать деньги. К тому же японские бизнесмены попали в тиски жестких ограничений, введенных оккупационными властями.

На рубеже 50-х в Японии разразился кризис. Среди производителей радиоприемников тоже начались банкротства: их число сократилось с 80 до 18. На грани краха была и Hayakawa Electric (это название компания получила в 1942 году) — к марту 1950 года ее долг достиг 4,65 млн иен. Но все же с помощью банкиров и профсоюзов смогла удержаться на плаву.

Вскоре произошли два события, которые сильно облегчили жизнь Хаякаве. Во-первых, началась корейская война, и от американских военных частей, расквартированных на японских островах, поступили крупные заказы. Во-вторых, в самой Японии открылось несколько коммерческих радиостанций, вещавших на частотах, недоступных для старых приемников. Тогда Hayakawa Electric выпустила в продажу приемник с расширенным диапазоном и быстро вернулась к прежнему уровню производства.

Интуиция не подвела Хаякаву и в случае с телевидением — когда в начале 50-х годов Япония созрела для телевидения, он вновь оказался в первых рядах. В 1951 году Hayakawa Electric представила первый действующий прототип телеприемника, через год первой в Японии заключила лицензионное соглашение с американской корпорацией RCA. А в январе 1953 года в продажу поступил первый японский телевизор — черно-белый Sharp TU3-ИТ (ежедневные телепередачи NHK начались в феврале). Стоил он безумно дорого — 175 тыс. иен (еще 200 иен в месяц стоила лицензия), тогда как средний чиновник получал 5,4 тыс. иен в месяц. Первые телевизоры, которые устанавливались в магазинах, ресторанах, на улицах, собирали огромные толпы. Интерес к «радио с картинкой» рос. Но японцев еще надо было убедить в том, что телевизор в каждом доме — вполне реальная цель. Хаякава решил, что хорошим аргументом будет телевизор с экраном 14 дюймов ценой «10 тыс. иен за дюйм». И в конце мая 1953 года появился телевизор Sharp за 145 тысяч.

Хаякава угадал: его телевизоры захватили 60% нового рынка. Для японцев марка Sharp вновь стала национальным символом

«нового стиля жизни». К 1955 году Hayakawa Electric делала 5 тыс. телевизоров в месяц, они немедленно раскупались.

Представители так называемых дзайбацу — старых японских промышленных кланов, сформировавшихся еще в прошлом веке, — всегда презрительно относились к выскочкам, к числу которых принадлежал, по их мнению, и Токудзи Хаякава. У них солидный бизнес, связанный с тяжелой индустрией, глубокие исторические корни, а тут какие-то несерьезные карандаши да приемники... У новичков действительно ничего не было за душой, и выйти из тени гигантов они могли только с помощью новых технологий.

Такой шанс давали электроника, кибернетика и лежащие в их основе полупроводниковые технологии. «Старички» поначалу отнеслись к транзисторам недоверчиво, а Хаякава, как и молодой Акио Морита из Sony, сразу же ухватился за них. Хаякава, например, первым в Японии отреагировал на появление компьютеров: в главном офисе компании были установлены большие ЭВМ. А в 1960 году группа молодых инженеров, новобранцев Hayakawa Electric, загорелась идеей создания собственных компьютеров. Хаякава подумал — и согласился.

Молодежь получила лабораторию и, по-зрелому размышляя, вместо больших ЭВМ занялась калькуляторами — «электронными счетами», которые можно было бы использовать в любое время и в любом месте. В 1964 году, как раз перед началом Олимпийских игр в Токио, Hayakawa Electric выпустила транзисторно-диодный калькулятор — это был первый калькулятор в мире. Японцы и гости Олимпиады были поражены тем, как он лихо справляется с вычислениями. Стоил он столько же, сколько цветной телевизор.

Хаякава создал новый рынок: очень скоро еще 32 фирмы предлагали 210 различных моделей калькуляторов.

В 1969 году на Луну полетел Apollo, на котором впервые использовались сверхбольшие интегральные схемы (СБИС). Лучшей рекламы СБИС нельзя было придумать, и этим решил воспользоваться Хаякава. Его беспокоило, что Sony уже серийно выпускала транзисторы, занялись ими и старые компании, а Hayakawa Electric оставалась типичным сборщиком — ни своих транзисторов, ни опыта их производства. И тогда Хаякава принял неожиданное для многих решение: он предложил истратить



деньги на новые технологии, вместо того чтобы выложить их на участие в крупной выставке Expo'70. Hayakawa Electric купила лицензию на производство СБИС у американцев (корпорации Rockwell) и начала строить большой завод. При общей капитализации, оценивавшейся тогда в 10,5 млрд иен, компания потратила на этот проект 7,5 млрд. Все наблюдали и пожимали плечами: ну не безумец ли этот Хаякава?

Первые микросхемы получались бешено дорогими, процент брака был огромным. Но Hayakawa Electric быстро усвоила науку и получила технологию, скопировать которую было непросто. Еще одну лицензию — на жидкокристаллическую технологию, которая считалась абсолютно некоммерческой, — Хаякава купил у RCA. Его инженеры начали использовать ее в часах, калькуляторах, телевизорах. Снова все говорили: у Хаякавы новое хобби. Однако фирма быстро доказала, что не зря потратила деньги.

Последнее, что сделал Хаякава на посту президента компании, — переименовал свою фирму. Она стала называться Sharp Corporation — созвучно своей популярной торговой марке. После этого он отошел от оперативного руководства.

А Sharp двинулся дальше, оставаясь на острие прогресса.

*Предприниматели  
и изобретатели*

## Уильям Гейтс III

Билл Гейтс войдет в историю как самый молодой миллиардер, достигший успеха самостоятельно. В начале 1992 года на фондовой бирже его состояние оценивали в 7,4 миллиарда долларов. И как сказал Дэвид Буннель, издатель журнала «PC World» («Мир ПК»): «Когда история микрокомпьютерной индустрии будет написана, Билл Гейтс займет в ней место как парень, который написал первую успешную программу для массового пользования». «US News and World Report» («Новости США и мировой обзор», февраль 1993 г.) характеризовал Гейтса, как «Рокфеллера наших дней».

Председатель правления и Главный архитектор программного обеспечения Билл Гейтс (William Gates) — Председатель правления и Главный архитектор программного обеспечения корпорации Microsoft, ведущего мирового производителя программного обеспечения для персональных компьютеров. Доходы компании Microsoft за 1999 год, составили \$1 975 000 000 000. В отделениях компании, расположенных в 60 странах мира, работает более 32000 человек.

Билл Гейтс родился 28 октября 1955 года. Билл и две его сестры выросли в Сиэтле. Их отец, Уильям Гейтс II, — адвокат. Мать, Мэри Гейтс, была школьной учительницей, членом прав-



ления в Университете штата Вашингтон (University of Washington) и председателем благотворительной организации United Way International. Билл учился в муниципальной начальной школе, а затем — в частной школе Lakeside School. Там, в возрасте 13 лет, он начал программировать.

В 1973 году Гейтс поступил на первый курс Гарвардского университета. В Гарварде он жил на одном этаже со Стивом Балмером (Steve Ballmer), который сегодня занимает пост вице-президента Microsoft по продажам. Во время своего пребывания в Гарварде Билл Гейтс разработал язык программирования BASIC для первого миникомпьютера — MITS Altair. На третьем курсе он оставил учебу в Гарварде, решив полностью посвятить себя Microsoft, компании, которую он основал в 1975 году с Полом Алленом (Paul Allen). Твердо уверенные в том, что персональный компьютер станет незаменимым на каждом рабочем месте и в каждом доме, они начали разрабатывать программное обеспечение для персональных компьютеров.

Дар предвидения Билла Гейтса относительно развития персональных компьютеров стал ключевым фактором успеха Microsoft и индустрии программного обеспечения в целом. Г-н Гейтс активно занимается управлением и принятием стратегических решений в Microsoft и играет важную роль в технической разработке новых продуктов. Значительная часть его времени посвящена встречам с клиентами, а также общению по электронной почте с сотрудниками Microsoft во всем мире. Под руководством Билла Гейтса Microsoft постоянно развивает и совершенствует информационные технологии и продукты. Залог успеха Microsoft — стремление сделать работу с компьютером более простой, экономичной и приятной. Не упускаются из виду и долгосрочные перспективы — в текущем финансовом году на научно-исследовательские работы было выделено более \$3 000 000 000.

Альфред Адлер сказал, что преуспевающих людей ведет по жизни стремление к превосходству. Билл Гейтс, признанный отец промышленности программного компьютерного обеспечения, является олицетворением адлеровского портрета преуспевающей личности. «Ю-Эс-Эй Тудей» пишет: «Гейтс — это человек, который «соребнуется даже в том, кто лучше устроит ве-

черинку», а в «делах проявляет себя как решительный, боевой и безжалостный». Журнал «Инк» определяет Гейтса как «беспокойный стусок энергии». Даже сам Гейтс признался, что они с Полом Алленом «буквально превращались в маньяков», сядя за свои терминалы. О начальном этапе существования Microsoft он рассказывал: «Пол и я круглые сутки писали язык, называемый «Бейсик», необходимый для того, чтобы создать программное обеспечение для «Альтаир». Пол Аллен говорил: «Мы как будто вернулись в прошлое (к школе), и программировали до 3 или 4 часов утра».

Начинающий с нуля капиталист и писатель Дэвид Сильвер сказал: «Предприниматели умеют использовать время с большей пользой, чем любая другая группа общества, необычайно ценят время... Они действуют быстро, вылетают самыми ранними рейсами, избегают поедателей времени, говорят и ходят в быстром темпе». Яркий пример такого поведения продемонстрировал Тед Тернер, отказавшись летать в компании с людьми, имевшими багажные сумки. Он был уверен в том, что это бесполезная трата времени. Билл Гейтс еще более рьяно экономил время. Обычно он ел на своем рабочем месте либо в рестораниках «Фаст-Фуд». Он никогда не ел дома, потому что не хотел терять время на приготовление пищи. И лишь в 1994 году его избранницей стала Мелинда Френч, а в 1999 году у них появилась дочь Джениффер.

Исследователь креативных личностей Дэвид Маклелланд говорит: «Достижение — это стремление сделать что-то более совершенным, более эффективным, затрачивая при этом меньше усилий». Обширные исследования творческой личности, проведенные Рое (1972), выявили следующее: «Стремление неустанно работать, пожалуй, является наиболее общей характеристикой креативности... судя по опыту передовых личностей». Журнал «Венчур» («Рискованное предприятие», 1989 г.) считает «всепоглощающее стремление к успеху» наиболее важной чертой личности предпринимателя.

Примером такого всепоглощающего стремления к успеху, или адлеровского «стремления к превосходству», может служить

случай, когда Гейтс решил обогнать «IBM» — создателя DOS. Он позвонил матери и предупредил, что не будет навещать ее в течение шести месяцев, потому что будет работать «по двадцать четыре часа в сутки ради того, чтобы положить «IBM» на лопатки». Он это сделал, а остальное — уже история.

По мнению Скотта Оки, старшего вице-президента «Майкрософт», напряжение и целеустремленность Гейтса легендарны и заразительны. Он говорил, что влияние Гейтса распространялось на всех. «У нас царит маниакальная страсть к работе... Каждый чувствует себя причастным к великому делу». «Инк» (1991 г.) писал, что Гейтс «предприниматель, безжалостный в конкуренции». Журнал «Фортуна» в 1990 году писал: «Гейтс настолько напряжен, что практически постоянно подергивается во время беседы». Подруга Гейтса называет его человеком, «постоянно идущим по краю». О нем говорят, что он «питается победами» и использует свою «силу воли», чтобы сокрушать противников, но не так, как известные промышленники XIX века Рокфеллер, Карнеги и Меллоун.

Лучший комплимент Биллу сделали его конкуренты, заявив средствам массовой информации (1991 г.): «Нам бы очень хотелось, чтобы Билл женился и завел нескольких детей. Мы бы очень хотели увидеть, как он будет становиться мягче». «Лос-Анджелес Тайме» брала интервью у конкурентов «Майкрософт» — их слова: «Билл Гейтс — сверхманияк. Он хочет одержать победу во всем, что бы ни делал». «Форбс» пишет, что Гейтс занимается «бичеванием» своих конкурентов, что объясняется его стремлением установить полную монополию «Майкрософт» в промышленности программных продуктов.

Такое же целеустремленное поведение, как у Билла Гейтса, можно найти у большинства великих лидеров и инноваторов. Они заражены «болезнью спешки», нетерпимы к инертным служащим, к глупости и некомпетентности в работе. Стремление к превосходству и совершенству порождает в них интеллектуальную самонадеянность. Их страсть к работе преступает любые общественные нормы, но она же является одним из факторов успеха. Стремительный темперамент заставляет их торопиться в работе, игре и в жизни. Вот как они понимают отдых — почитать

«Экономист» во время просмотра новостей, ознакомиться с информацией о конкурентах во время ланча, или посетить Акрополь с книгой по археологии. Билл Гейтс полностью воплощает эту ролевую модель.

Цель гения приковывает его внимание и упорядочивает его идеалы.

Фактически его концентрация на деятельности... выливается в одержимость. В этот процесс вовлекается не только разум и воля, но и весь организм — мускулы, кровь, нервы, железы. Эта сумасшедшая страсть или страстное помешательство объясняет, почему психопатические личности, в большинстве своем, обладают даром творить новое, и при этом продукты их творчества оказываются совершенно нормальными.

*Жак Барзан «Парадоксы творчества» (1989)*

### **Инновация в сфере программного обеспечения**

Как ему это удалось? Прежде всего он стал специалистом по микропроцессорному программированию на «Бейсике», еще учась в школе. Он и его школьный приятель Пол Аллен написали первую операционную систему для компьютера «Альтаир 8080», будучи еще подростками. К тому времени, когда «IBM» решила вступить на рынок ПК (июль 1980 г.), Гейтс завоевал репутацию одного из ведущих специалистов по микропроцессорному программированию в США. Эта репутация послужила ему пропуском в «IBM», которая в октябре 1980 года заключила с Microsoft контракт на проектирование операционной системы MS-DOS. Это событие совпало с двадцатипятилетием Гейтса и стало уникальным прецедентом для фирмы, принадлежавшей к разряду «Big Blue» («Big Blue» в Америке называют группу нескольких самых крупных промышленных гигантов), которая обычно предпочитала не иметь дела с плохо финансируемыми небольшими фирмами, представлявшими в их понимании группу хакеров. Это собы-

тие предопределило превращение Гейтса четыре года спустя в «мальчика-миллиардера».

Гейтс создал MS-DOS — промышленный стандарт операционной системы для ПК (в 1993 году 90 процентов компьютеров в мире использовали MS-DOS) — для «IBM», и догадался зарезервировать авторские права, чтобы иметь возможность продать ее кому-нибудь из конкурентов «IBM». Это была не просто удача. Это следствие гениальности Гейтса. «IBM» была не уверена, что сможет догнать «Apple», и была рада позволить копирование, поскольку вступила в трудную битву за верховенство в промышленности. Она ничего не подозревала о чудовищно-огромном пиратском рынке, который только и ждал, чтобы ему предоставили возможность копирования любой машины «IBM». История показала, что именно «клоны» (дубликаты) выдвинули Гейтса и «Microsoft» в лидеры промышленности и позволили устранить «IBM» как доминирующую силу на мировом рынке компьютеров.

Гейтс образовал «Microsoft» в 1975 году в Альбукерке, Нью-Мексико, как раз тогда, когда стояла задача написать программное обеспечение на «Бейсике» для «Альтаира». «Альтаир» появился на рынке в 1977 году и исчез в 1979-м. Пол Аллен присоединился к «Майкрософт», и фирма была перенесена в их родной город Бельвью, Вашингтон. Они продолжали распространять программы на «Бейсике» на все крепнувшем рынке персональных компьютеров. Гейтс добился стабилизации положения «Microsoft», продав «Apple» в 1977 году лицензионные программы «Apple» для компьютера «Apple-2». К 1980 году они написали программы для «Коммодор», «Рэйдия Шэк» и «Apple». Сотрудничество с этими фирмами создало им репутацию «гуру» операционных систем для персональных компьютеров, достаточную для того, чтобы перед ними открылись двери «IBM». Эта репутация вкупе с надменным отношением к «IBM» фирмы «Диджитал Ресерч», создателя операционной системы CPM и главного конкурента «Microsoft» на начальном этапе, сослужили свою службу: в сентябре 1990 года произошла судьбоносная встреча Гейтса с «Big Blue».

«Microsoft» занимает доминирующее положение в мире, как в производстве операционных систем, так и в прикладном программировании. Ее MS-DOS действует в системе ПК стандарта «IBM» и совместимого с «IBM», типа «Compaq» и других дубликатов (клонов). Ее программа Excel работает в «Macintosh» и в ПК Windows 3.0 и 3.1 — достойные соперники системе «Mac» для ПК. Выпуск в 1990 году Windows 3.0 имел феноменальный успех. В первый же год «Microsoft» выпустила три миллиона экземпляров, в то время как «IBM» — только 300000 своей системы OS/2 — конкурента Windows. В 1991 году «Microsoft» держала 40 процентов мирового рынка программных продуктов для ПК, а MS-DOS была инсталлирована более чем в 100 млн компьютеров. С 1993 года «Microsoft» ежемесячно выпускала миллион копий Windows.

В 1993 году объем продаж продуктов «Microsoft» достиг 3 000 000 000 долларов. Мечта Билла Гейтса о том, чтобы ПК был на каждом рабочем месте и в каждом доме, близка к осуществлению. Учитывая современные темпы роста, можно с уверенностью сказать, что к концу тысячелетия компьютеры проникнут в каждый уголок Америки. На вопрос журнала «Инк» о будущем персональных компьютеров Гейтс предсказал: «В конечном итоге ПК станет окном ко всему, что интересует людей, — и ко всему, что мы должны знать».

Если Билл Гейтс верит в осуществление этой мечты, то это обязательно произойдет благодаря его проницательности, энергии и стремлению идти вперед.

#### **Мнение знатоков**

Однако против Microsoft исторический опыт. Компания, удерживающая 80 процентов объема продаж (а именно так обстоят дела у Microsoft на рынке операционных систем для ПК и офисных приложений), обычно имеет только одну перспективу — уменьшение доли рынка. Немногие фирмы, которым удавалось доминировать с одним поколением продукции, сохраняют свое положение. Такие компании часто становятся излишне самодовольными, надменными и высокомерными. К тому же они слишком скованы своими прежними затратами на продукцию и

из-за этого делаются уязвимыми при малейших изменениях покупательского спроса, появлении новых технологий и более шустрых соперников.

Между прочим, рыночные позиции, основывающиеся на нынешних фактических стандартах техники, похоже, нельзя будет удерживать долго в связи с быстрым развитием индустрии в ближайшие несколько лет.

В компьютерной индустрии существует немало компаний (IBM, DEC, Wang Laboratories), которые не смогли использовать преимущества своей гегемонии на рынке, когда, казалось бы, сама судьба давала им шанс.

Microsoft, как и любая компания, имеет свои уязвимые места. О них мы и поговорим.

*Зависимость Microsoft от Билла Гейтса как руководителя.* Не будет преувеличением сказать, что Microsoft своей уязвимостью во многом обязана именно этой зависимости. Но трудно прогнозировать, найдется ли еще кто-то, кто сможет так же хорошо разбираться в широком спектре технологий и новых возможностей бизнеса, благодаря чему Microsoft и «шагает впереди».

Гейтс «сделал» Microsoft, предсказав будущее и действуя скорее по наитию, при этом весьма изощренно. Но вот вопрос — может ли один человек быть полностью в курсе множества новых технологий и практических разработок огромной компании?

Ведь появилось намного больше соперников (и некоторые из них очень крупные), чем в семидесятые и в начале восьмидесятых годов, когда Microsoft начала захватывать позиции. Правда, Гейтс не сомневается, что главной ареной будущего роста станет программное обеспечение для рядовых потребителей и для глобальных коммуникаций. Однако неясно, понимают ли Гейтс и другие высшие руководители Microsoft, как использовать новые возможности в бизнесе. К тому же все еще открыт вопрос, способен ли Гейтс действовать за рамками программного обеспечения для настольных компьютеров.

Реальная возможность все это учесть — это сам Гейтс, его умение замечать важные вещи и его огромный опыт. Он остается бесспорным лидером Microsoft, и именно это часто требуется для того, чтобы заставить сотрудничать разные группы внутри компании. Гейтс заявил, что он собирается стоять во главе

Microsoft ближайшие десять лет и лишь затем перейти на менее значительные роли. Но даже когда он покинет пост исполнительного директора, вряд ли мы будем лицеиздреть его ниже, чем среди других директоров.

Тем не менее с его уходом образуется вакуум, который будет очень трудно заполнить. Пока нет ни одной личности, которую хотя бы приблизительно можно было назвать преемником Гейтса.

А еще опаснее то, что Гейтс слишком широко распространил свое влияние и влияние своей фирмы, вмешался во многие проекты и многие судьбы и всюду участвовал с характерной для него неутомимой энергией.

У Гейтса и его компании хватало сил переиграть любых игроков рынка ПК: ей удалось обойти Digital Research, разработчика CP/M, выбросив на рынок DOS. Она обошла Lotus и его 1-2-3 со своими Multiplan и Excel. Она превзошла WordPerfect со своим Word. Она бросила вызов Apple Computer и самой концепции Macintosh, создав Windows. Она бросила вызов Novell NetWare, OS/2 и различным версиям Unix, разработав Windows NT. Она не побоялась вступить в прямой конфликт с провайдерами сетевых сервисов, снабдив Windows 95 программным обеспечением Microsoft Network.

И вот после того, как Microsoft создала Money, чтобы отбить рынок у программы Quicken производства Intuit, она почему-то решила потратить два миллиарда долларов для того, чтобы приобрести эту компанию — сильно обеспокоив соперников и тех, кто следит за нарушениями антитрестовского законодательства. После проблем, которые возникли с Министерством юстиции, менеджеры Microsoft решили, что эта покупка не стоит их денег и нервов. Но удивительно, что Гейтс не настоял раньше на том, чтобы сильнее «раскручивать» на рынке программу Money.

*Слабость среднего звена менеджеров Microsoft.* В компании сохраняется тенденция продвигать хороших разработчиков на менеджерские должности, исходя из технических способностей кандидатов и не принимая во внимание того, насколько они способны к управлению. Microsoft росла так быстро, что в результате очень молодые специалисты получили очень ответственные посты, и им приходится ворочать миллионами, а то и

миллиардами долларов. Некоторые из этих людей встретили противодействие со стороны высших менеджеров, но такое было исключением. И это серьезная проблема, потому что в любой фирме основную организационную работу делает именно среднее звено менеджеров.

*Взаимозависимость приложений*, связанная с усилиями Microsoft захватить как можно большую часть рынка продуктов. В прошлом отдельные фирмы могли фокусировать свое внимание на одном конкуренте и одном продукте и могли сосредоточить все ресурсы для того, чтобы создать и выпустить на рынок свою продукцию. Те времена прошли. Управление двумя или тремя проектами сразу — намного более комплексная задача, чем работа только с одним проектом (метод, которому все еще пытается следовать Microsoft). Чем больше зависимостей между продуктами, тем больше промедлений и компромиссов, и так до тех пор, пока компании не удастся заставить все группы идти в ногу. Многие продукты хороши ровно настолько, насколько хороши их самые слабые компоненты.

Microsoft слишком полагается в соревновании на увеличение доли новшеств. Она связывает эти новшества воедино, комбинирует их с новыми технологиями и выпускает новые продукты, в результате чего старые продукты становятся совершенно бесполезными. Windows 3.1, Windows NT и Windows 95 были радикальными нововведениями по сравнению с MS-DOS. И основополагающие технологии, и стиль этих продуктов абсолютно нов.

И несмотря на невероятный успех, даже Windows 95 напоминает операционную систему Macintosh десятилетней давности. Это касается и Windows 3.1, которая не только использует коды MS-DOS, но и позаимствовала кое-что у Windows NT.

В последние несколько лет компания создала несколько новых подразделений, связанных с разработкой программного обеспечения для торговых компаний, сетевыми продуктами и научными исследованиями. Она также установила связи с десятками партнеров и купила некоторые фирмы. Но компания все еще уязвима со стороны более специализированных фирм, которые лучше внедряют новые технологии и успешнее открывают новые рынки. Эти фирмы используют Quicken для ведения

финансов, NetWare для поддержки сетей и Notes для поддержки рабочих групп.

Слишком большое разнообразие продукции и распыление ее на рынке. Microsoft уже выпустила свыше 200 продуктов и активно развивает несколько десятков других: от детских игр до видеосистем для телефонных компаний и станций кабельного телевидения. Экспансия компании на рынке столь широка, что Microsoft не может уделять равного внимания всем своим клиентам. А это реальная опасность потери фокуса рынка и способности работать над своими основными продуктами — операционными системами и приложениями для настольных компьютеров.

Философия натиска в погоне за прибылью помогает концентрироваться на крупнейших и наиболее выгодных в данный момент отраслях рынка.

Однако главная цель компании — вовсе не интересы клиентов или новые технологии, а деньги. И вот мы видим, что у Microsoft возникли проблемы с поддержкой приложений для Macintosh, которые представляют значительный рыночный интерес. Именно продукты под Windows сейчас имеют наивысший приоритет, и Microsoft создает версии для Macintosh на основе кодов, которые разработаны прежде всего для Windows.

Если продукт хорошо продуман, он хорошо работает, как в случае с Excel. Если же он сделан неуклюже, то это просто отпугивает покупателей, и хороший пример здесь — Macintosh Word 6.0. На наш взгляд, Microsoft выпустила Word и другие приложения для Macintosh исключительно из собственного тщеславия, если не по другой какой причине. Этот инцидент, однако, может быть примером того, как компания относится к небольшим (но очень важным!) отраслям рынка.

*Продукты содержат намного больше функций (или новых функций, при модернизации), чем реально требуется пользователям.* Это в значительно меньшей степени верно для операционных систем, хотя даже Windows 95 изобилует новыми функциями, которые оказались намного шире, чем это планировалось первоначально.

Озабоченность созданием таких функций приводит к тому, что проект постоянно пересматривают, вплоть до изменения

архитектуры программного продукта. А без хорошего понимания архитектуры трудно определить, как взаимодействуют отдельные компоненты. Можно столкнуться с невероятными трудностями и потерять время на переработку продукта, последующее тестирование и учет всех замечаний. Как и в случае с функциями, архитектура периодически нуждается в обновлении, чтобы разработчикам было легче добавлять новые функции и расширять возможности продукта.

Но под нажимом необходимости постоянного дополнения функций нет достаточного времени для переработки и улучшения архитектуры.

Слишком большое количество разных функций приводит к тому, что продукт начинает разрастаться с точки зрения системных требований, и разница между двумя последовательными версиями составляет уже едва ли не половину кодов. При этом возникают различные скрытые дефекты, что заставляет отводить слишком много времени на тестирование.

Если проекты направлены на улучшение существующей архитектуры и количество функций должно увеличиться почти в каждом из них, необходимо, чтобы при этом было изменено и переработано как можно меньше кодов. Тестирование и отлов ошибок в результате будут сильно упрощены, а стабильность и преемственность в архитектуре проектов сделает их более привлекательными с точки зрения как разработчиков, так и пользователей.

Microsoft должна обратить, наконец, внимание на результаты тестирования пользователями своих продуктов. Для Windows 95 компания организовала беспрецедентное в истории бета-тестирование: было проведено около 400 тысяч инсталляций бета-версий.

Но информация от пользователей приходит слишком поздно, чтобы можно было сделать изменения в продукте. А между прочим, было бы полезно определить, какие проблемы прежде всего волнуют пользователей, обладающих разными комбинациями аппаратного обеспечения и прикладных программ.

Тестировщики из самой Microsoft никогда не смогут рассмотреть такое большое количество пользовательских сценариев из-за того, что на это потребуется невероятно много времени и средства. Тем не менее, усилия по бета-тестирова-

нию Windows породили массу ожиданий в компаний (и во всей индустрии).

У Microsoft были проблемы и с другими продуктами, такими, как MS-DOS 6.0 и Macintosh Word 6.0, которые не возникли бы, если бы компания провела широкое бета-тестирование. Часть проблем кроется внутри самой Microsoft: она иногда слишком полагается на своих собственных сотрудников, когда требуется определить, насколько созрел тот или иной продукт для выхода на рынок. А ведь взгляд разработчика сильно отличается от взгляда среднего пользователя.

Именно на последнего и должна ориентироваться компания, и именно с его точки зрения и должны проводиться бета-тестирования.

#### **Личная история**

Билл Гейтс родился 28 октября 1955 года. Он был первенцем и единственным сыном в семье известного юриста из Сиэтла. Его мать также занимала видное положение в обществе. У него было две младшие сестры. Среднее образование получил в частных школах. Родители ожидали, что он пойдет по стопам отца и поступит в Гарвардскую школу права. Однако к седьмому классу Билл увлекся компьютерами и мечтал стать профессором математики. Когда Билл и его школьный товарищ Пол Аллен учились в средних классах, клуб матерей Лейксайдской школы собрал деньги на приобретение вычислительной машины для школьников. Это изменило жизнь Билла. Он и Аллен настолько увлеклись процессом программирования, что могли сбежать из гимнастического зала, чтобы поиграть с компьютером. По словам Аллена, они засиживались в школе до 4 утра, составляя программы, и проводили у компьютера все выходные.

В одиннадцать лет Гейтс страстно желал выиграть поездку в ресторан «Сиэтл Спэйс Нидл», которая была призом в организованном местным пастором конкурсе. Для этого надо было выучить «Нагорную проповедь», которая включала в себя три главы Евангелия от Матфея. Согласно биографам Уоллэйсу и Эриксону, Гейтс изложил проповедь безупречно. Позже он скажет: «Я могу сделать все, к чему приложу свой интеллект». По словам Энн Стефенс, учительницы из средней школы, Гейтс

однажды дословно воспроизвел трехстраничный монолог из пьесы Джеймса Фарбера, пробежав его глазами один раз.

К одиннадцати годам школа наскучила ему до такой степени, что он стал получать только плохие отметки. Родители пытались справиться с проблемой, выплачивая ему по 25 центов за каждую, условно говоря, пятерку, а когда и это не помогло, отправили его к психоаналитику. С ним Билл почитывал Фрейда и беседовал за жизнь.

Билли уже тогда представлял собой не что иное, как постоянно действующий мозг. Внешне он был милым ребенком: маленький щуплый очкарик, обожающий играть в теннис и кататься на водных лыжах.

Его определили в частный лицей в Лейксайде. Именно там Билл открыл для себя информатику.

В 1968 году компьютеры были еще экзотикой и представлялись человечеству непостижимыми монстрами. В тринадцать лет Гейтс стал заниматься программированием вместе со своим приятелем Полем Алленом. Вдвоем они очень быстро научились «взламывать» системы электронной защиты, проникать в чужие базы данных и в свое удовольствие в них безобразничать. Свои первые программы он создал в четырнадцать лет.

Короче говоря, у него было вполне нормальное детство вундеркинда. То, что он станет незаурядным программистом, было очевидно, скажем, задним числом. То, что он к 39-ти годам станет в миллиардером, лидером рынка software, грозой конкурентов и патроном гигантской компании с замашками интеллектуального тирана, вряд ли было предсказуемо.

Вундеркинды, как принято считать, плохо ориентируются в меркантильном мире, конкуренции и стратегиях завоевания рынков сбыта. Позволим себе предположить, что Гейтс никогда не отождествлял деньги с богатством и роскошью. Он превратил извлечение прибыли в чисто умозрительную интеллектуальную задачу, для которой всегда находил самое быстрое, верное и красивое решение.

Гейтс и Аллен вошли в мир предпринимательства в пятнадцать лет. Они написали программу для регулирования уличного движения и образовали компанию по ее распространению. Она

назвалась «Трэф-О-Дэйта». Их судьба сложилась так, что они заработали на этом проекте 20000 долларов и больше не пошли в среднюю школу. К семнадцати годам Гейтс уже имел репутацию и получил предложение по написанию программного пакета по распределению энергии Бонневильской плотины. За годовую работу над этим проектом он получил 30000 долларов. Это был его первый и последний доход в качестве наемного работника.

Предприимчивый молодой Гейтс сделал эту работу и заключил соглашение со школой, что она зачет ее вместо большинства курсовых работ, предусмотренных для ученика выпускного класса. В семнадцать лет Гейтс поступил на подготовительный курс в Гарвард, намереваясь дальше либо пойти по стопам отца, либо стать профессором математики. По его словам, он присутствовал там телом, но не душой. Большую часть своего пребывания в Гарварде он играл в пинбол, бридж и покер. Он вспоминает, что два раза попал в «яблочко», когда сдавал экономический тест, даже не посещая классные занятия, а подготовившись самостоятельно.

Пол Аллен неожиданно получил работу в «Ханивел» в Бостоне, и они вместе с Биллом продолжили ночные бдения над составлением программ. В Гарварде Гейтс заработал репутацию покерного наркомана и чудака, помешанного на технике. Стив Баллмер, его друг и нынешний старший вице-президент «Microsoft», вспоминает, что в течение двух лет пребывания Гейтса в Гарварде он никогда не тратил время на то, чтобы накрыть покрывалом свою постель (Ребелло, «Ю-Эс-Эй Тудей», 16 января 1991 года). Баллмер также говорил, что Гейтс был «в какой-то мере, покерным наркоманом (он мог всю ночь напролет играть в карты) ... Мы знали его как сумасшедшего парня из Сизтла, в комнате которого царил беспорядок».

Гарвард был временной остановкой для стремительного Гейтса. Появившаяся в 1975 году в «Попьюлар Электроник» передовица, посвященная созданному «MITS» компьютеру «Альтаир», привлекла их внимание. Гейтс и Аллен связались с «Эм-Ай-Ти-Эс» и предложили написать программу на «Бейсике» для нового любительского компьютера. Работая по восемнадцать часов в

сутки в лаборатории Гарварда, они сделали программу, которую Аллен повез в Альбукерк. Девятнадцатилетний Гейтс взял академический отпуск в Гарварде и тоже отправился в Альбукерк, где снял комнату в мотеле через дорогу от «Эм-Ай-Ти-Эс». Он писал программы и находил время, чтобы работать над организацией «Microsoft», через которую собирался строить отношения с «Эм-Ай-Ти-Эс». Они с Алленом занимали одну комнату на двоих, при этом Гейтс писал программы, а Аллен выполнял для «Эм-Ай-Ти-Эс» другую работу. По словам Гейтса, они с Алленом работали день и ночь над созданием этих первых программ на «Бейсике».

Опыт, полученный в Альбукерке, оказался очень важным для их дальнейшей работы с «Apple», «IBM», «Коммодор» и другими фирмами. Операционные системы, созданные «Microsoft», стали в конце 1970-х годов абсолютными лидерами компьютерных технологий. Журнал «Байт» писал, что сотрудничество Гейтс и Аллен — «Эм-Ай-Ти-Эс» станет легендой компьютерной промышленности, когда по этому предмету будут написаны исторические книги.

### **Бизнес и выживание**

Первые шаги «Microsoft» были полны опасности и неопределенности. Когда Гейтс и Аллен переехали в Альбукерк и начали работать для «Эм-Ай-Ти-Эс», они связали свою судьбу с начинающей компанией, которая могла разориться, что и случилось через несколько лет. Гейтс бросил учебу и посвятил свое будущее программной индустрии. После того, как «Эм-Ай-Ти-Эс» обанкротилась, они переместили свою едва сформировавшуюся фирму в Сизл и наладили отношения с несколькими другими начинающими фирмами, изготавливая для них программы на «Бейсике». В конце 1970-х начинающие фирмы обанкротились. «Microsoft» не могла найти реальной опоры на рынке до 1977 года, когда заключила контракт с «Apple» на изготовление программного обеспечения для «Apple-2».

Гейтс и Аллен были очень инициативными предпринимателями. Они создали лицензионные программы для многих фирм,

пробившихся на рынок в конце 1970-х начале 1980-х годов и занимавшихся выпуском новых домашних компьютеров. К июлю 1980 года, когда «IBM» наконец решила, что ей пора выйти на компьютерный рынок, «Коммодор», «Рэйдис Шек» и «Apple» уже использовали операционные системы, созданные «Microsoft». История ныне ведущих персональных компьютеров «IBM» началась в августе 1981 года.

Гейтс убедил «IBM» позволить ему написать программное обеспечение для ПК, созданном на основе нового шестнадцатититного микропроцессора Intel 8088. В процессе этой работы он выработал конфигурацию системы, которую использовал и в следующих поколениях компьютеров. «IBM» изменила свои проекты и дала согласие на использование предложенной Гейтсом MPU-логики. В сентябре 1980 года она заключила с «Microsoft» развернутый контракт. Этому контракту предначертано было изменить историю индустрии персональных компьютеров. Оба, «IBM» и «Microsoft», оказались в выигрыше. Спорный вопрос, кто же выиграл больше. Главный конкурент Гейтса — «Диджитал Рисерч» — изменили направление бизнеса и больше не участвовали в соревновании. Гейтс получил самый выгодный контракт в истории компьютеров. Разработанная «IBM» программа не имела даже малейшего спроса, и, таким образом, «Microsoft» со своей MS-DOS, была единственной.

Гейтс сохранил право продавать MS-DOS другим пользователям, включая конкурентов «IBM». «Big Blue» не видела в этом риска и фактически способствовала этому, поскольку была убеждена, что серьезную угрозу для нее представляет только «Apple». «IBM» была самоуверенна и не принимала во внимание мелкие фирмы, которые могли купить операционную систему у «Microsoft». Но эта стратегия вывела «IBM» на рынок ПК, где она и доминировала до конца восьмидесятых. Она сделала Аллена и Гейтса миллиардерами. Отец Гейтса должен был гордиться этой гениальной предприимчивостью, которая превратилась в невероятный успех. Такой контракт был первым для «IBM», так как она никогда не доверяла создание операционной системы для своих ключевых продуктов другой фирме. Этот шаг произвел настоящий шок в промышленности, особенно если



учесть, что ранее «Apple» объявила свои программные продукты индивидуальной собственностью. MS-DOS, этот плод гения, удаchi и тяжелой работы Гейтса, принес «Microsoft» миллиарды долларов.

Расследование, предпринятое в 1991 году Федеральной Торговой Комиссией по торговле и продолжающееся до сих пор, может закончиться разделом «Microsoft» на два подразделения, одно из которых будет производить операционные системы, а другое — прикладные программы. Монопольное положение, которое занимала «Microsoft» в 1980-х, испугало и промышленность, и правительство. Конкуренты «Microsoft» видят в ее разделе открывающуюся возможность более эффективной конкуренции и приветствуют помощь правительства, что в общем-то противоестественно для предпринимательства.

«Microsoft», безусловно, доминирует в промышленности — ей принадлежит 44 процента прибылей всего рынка программных продуктов. Это мешает росту их ближайших конкурентов. Размеры «Microsoft» в два раза превышают размеры «Lotus» и «Borland» вместе взятых. «Microsoft» даже больше, чем любая из самых крупных фирм, занимающихся программированием больших электронно-вычислительных машин. Митч Кэпор, создатель «Lotus», уступает рынок программных продуктов «Microsoft». В 1991 году он сказал репортерам: «Революция закончена. Билл Гейтс победил. Нынешняя промышленность программного обеспечения — это Царство Мертвых».

Журнал «People» считает Гейтса воплощением истинного предпринимателя-инноватора: «Гейтс в сфере программирования значит столько же, сколько Эдисон в отношении к электрической лампочке: отчасти инноватор, отчасти предприниматель, отчасти торговец, но неизменно гений». «Playboy», ко всем дивирам Гейтсу, в 1991 году прибавил историю, в которой «Microsoft» упоминается как спаситель индустрии программирования: «Роль DOS как унифицированного компонента большинства ПК помогла укрепить позиции США в качестве эпицентра мировой программной индустрии».

«Форбс» в апреле 1991 года поместил фотографию Гейтса на обложке и задал вопрос: «Может ли кто-нибудь остановить его?»

В этом содержалось некое пророчество — вскоре несколько самых рьяных конкурентов объединили свои усилия для того, чтобы сбросить «Microsoft» с рельс. Вскоре после появления статьи «IBM» и «Apple» — два злейших соперника в 1980-х — подключились к этой кампании, которая является, пожалуй, самой решительной попыткой остановить Билла Гейтса — из всех когда-либо предпринимавшихся.

### **Настоящий чудак. Но неизменно гений.**

Гейтс — сухой, конфликтный, смелый, наделенный воображением, импульсивный, очень организованный и начисто лишенный такой добродетели, как терпение.

Он молниеносно смещает со своих постов самых надежных и преданных сотрудников, которые имеют неосторожность думать, что они находятся в полной безопасности.

Если это необходимо, Гейтс, не колеблясь, покупает компании, обладающие know-how, которых по тем или иным причинам не хватает Microsoft.

Гейтс требует от своих сотрудников предельной концентрации. Он не выносит приблизительности и неинформированности. Если вам случится заглянуть к нему неподготовленным к разговору, не следует ожидать ничего хорошего: он вытрясет из вас душу.

Всякий раз, когда некто критикует продукцию компании, Гейтс ставит всех на голову, улучшает, исправляет, и это может длиться годами. Windows понадобилось семь лет, чтобы стать самой популярной программой в мире.

Он никогда не отказывается от проекта и не соглашается на проект, не проанализировав его с маниакальной дотошностью.

Он работает очень много и не проводит ни одного уик-энда, отдыхая, как все нормальные люди. В выходные его бюро регулярно получает очередные распоряжения. Правда, с тех пор как Гейтс женился, он уделяет некоторое внимание своей частной жизни — ему случается иногда даже взять отпуск.

Билл Гейтс — настоящий трудоголик. Сам Гейтс говорит, что порой он действительно засиживается за работой до 4 утра, но, в общем, средства массовой информации преувеличивают это. Пытаясь доказать, что его труд — это обычная ежедневная рутинная работа, Гейтс описывал свой обычный день Дэвиду Рен-

сину из журнала «Playboy»: «Я в основном работаю до полуночи с перерывом на обед в компании кого-нибудь из сотрудников. Затем я отправляюсь домой и где-то около часа читаю книги или журнал «Экономист». В офис я обычно возвращаюсь к девяти часам следующего дня». Вот так относится к работе человек, обладающий состоянием более тридцати миллиардов, которое он не сможет потратить, даже если очень постарается. В 1993 году он продолжал работать по тринадцать часов шесть дней в неделю.

Как сотрудник вы интересуете его постольку, поскольку вы молоды и работоспособны. Он не обращает никакого внимания на то, как вы одеты, хороший ли у вас характер, вкус и достаточно ли вы воспитанны. Но вы должны быть молниеносны, сверхинформированны и доброжелательны. Тех, кто не оправдывает этих ожиданий, он попросту вышвыривает с работы.

Одна из не прошедших его отбор кандидатов жаловалась: Гейтс ворвался в бюро и, едва поздоровавшись, забросал ее вопросами, выпаливая их точно из пулемета. Она не смогла работать в таком темпе, растерялась, тогда он вежливо спросил: «Простите, Вы — идиотка?» После этого вопрос о приеме ее на работу вообще не возникал.

Сам Гейтс не видит в своих методах ничего оскорбительного и говорит, что никогда не критикует глупых людей, но исключительно — глупые идеи.

«Если вы не можете ответить на все мои вопросы, я не смогу быстро принять решение. Значит Microsoft не сможет оставаться первым». Вы не имеете права отвлекать его своей некомпетентностью. У него нет времени.

Его фирма напоминает своего патрона — здесь тоже ни у кого нет времени. Когда Вы приходите туда на встречу, вы ощущаете, что бесконечно мешаете. Секретарша не удостоивает вас приветствием. Для того чтобы урвать его, вам предстоит напечатать свое имя на экране компьютера. После этого вам будет предложено подождать в кресле, пока машина выплюнет ваш пропуск.

Картины на стене — ужасающие произведения современного искусства. Несмотря на то что у патрона хороший вкус, эстетические вопросы не входят в сферу его интересов на фирме. Впрочем, оформление интерьеров не имеет ровно никакого ]

значения. Все равно каждый работает в своей конуре и проводит сутки, уставившись в экран. Никто не делает перерывов, чтобы отправиться позавтракать в ближайшее бистро — столовые и кафетерии в здании открыты каждый день до полуночи. «Все, что содержит кофеин, — бесплатно», — шутит кто-то из служащих.

Программы Microsoft рождаются как произведения искусства — с неожиданностями и приключениями, которые постороннему наблюдателю кажутся забавными. Например, Excel — одна из наиболее популярных программ Microsoft — чуть было не сгинула, едва родившись.

Человек, который отвечал за ее создание — Дуглас Клундер, фантастически одаренный программист с повадками хиппи, — поругался с Гейтсом и, побросав свои пожитки в рюкзак, попросту смылся. Судьба же распорядилась так, что где-то в Калифорнии рюкзак у него украли. Ему не осталось ничего другого, как вернуться и доделать программу.

То, как Гейтс приуменьшал и небрежно описывал свои рабочие привычки, напоминает рассказ Тома Монагена о том, что ежедневные (шесть дней в неделю) трехчасовые тренировки в любую погоду — это всего лишь стремление жить по режиму. Оба, Монаген и Гейтс, действовали так, будто их образ жизни абсолютно естественен, и искренне верили, что пресса придает слишком большое значение их «одержимости» и «неустанности». Отличие целеустремленных новаторов, подобных этим двоим, состоит в том, что они считают свое поведение нормой, в то время как среднему служащему или руководителю, наделенному значительно меньшей стремительностью, оно представляется крайностью и даже чем-то сверхэксцентричным.

Журналы «Уолл-стрит» и «Инк» называли Гейтса «чудаком». Его молодость, стиль одежды, высокий рост, нестандартное поведение, раннее интеллектуальное развитие и самоуглубленность дали средствам массовой информации повод назвать его настоящим чудачком, который произрос на ниве высоких технологий. Однако Гейтс обладает очень высокой харизмой. Даже во времена, когда оборот «Microsoft» приближался к нулю, рабочие преданно следовали за ним. Согласно «Бернштейн Рисерч», «Microsoft» является, пожалуй, самой прогрессивной компанией из ныне работающих в сфере технологий (1993 г.). Высоко-

мерная интеллектуальная нетерпимость к служащим добавляет таинственности ее имиджу. Бурную славу Гейтсу принесла «огненная почта», посредством которой работников наказывали и запугивали. Служащие говорили: «Председатель Билл может быть не в духе». Такой стиль, отношение к работе и постоянное стремление к совершенству были основополагающими факторами его успеха, хотя и не всегда добавляли популярности его личности.

Согласно типологии личности Карла Юнга, Гейтс относится к интуитивно мыслящему типу. Он интроверт, причем ярко выраженный «оценивающий» (закрытый). Обладает темпераментом Прометея, что универсально для предпринимателей-инноваторов. Билл «живет на краю», и все его действия определяются интеллектуальным неординарным развитием и стремлением к рискованной конкуренции. Работа — его идол. Имеет высокий IQ и мыслит математически, рационально. Его интеллект наделен исключительной способностью, анализировать и решать проблемы. Пол Маритц, один из программистов «Microsoft», говорил: «Просто Билл умнее всех». Скотт Оки, старший вице-президент «Microsoft», утверждает, что Билл обладает «совокупным интеллектом восьмидесятилетнего человека и гормональным обменом подростка». Доказательством его уникальных способностей является полученная им в седьмом классе высочайшая оценка (800 баллов) по математическому тесту.

Гейтс — страстный любитель соревнований, который жертвовал своими личными удовольствиями и возможностями ради достижения более высоких целей. Он никогда не работает ради денег. Его раздражали аналитики Уолл-стрит, долгое время преследовавшие его с намерением провести оценку потенциала потерь при помощи пробы FTS. Гейтс утверждал, что купит тот же гамбургер или ту же пищу, даже если потеряет миллион или два и не сможет контролировать цену, следовательно, подобный анализ не представляет интереса. Он говорил, что увлечен непосредственно работой, что никак не уместилось в сознании аналитиков. Если президент «Lotus» имеет возможность контролировать цену акций компании, почему он этого не делает? Гейтс на это сказал: «Они пытаются контролировать, но их цена

на акции низкая, а я этого не делаю, и у меня она высокая». Это ли не проницательность?

Гейтс, как Тед Тернер, Артур Джонс, Соичиро Хонда, Стив Джобе и другие, не стремился создать модный гардероб и часто носил разорванную одежду. Одежда для него должна была быть лишь функциональной, равно как и деньги. Билл старается выглядеть обычным парнем, и стиль одежды находится в самом конце списка его приоритетов. Гейтса критиковали за нетерпимость к служащим, уступающих ему по интеллектуальным способностям. Такая же черта присуща Хонде, Прайсу и Джонсу. Гейтс, однако, очень восприимчив к критике и говорит, что чувствует, что с годами становится лучше. Гейтс подобен другим креативным гениям, которые буквально сливаются со своей работой и изобретениями; самовыражение становится их страстью. Эта стремительная страсть определяет как достигнутый ими успех, так и их принадлежность к личностному типу «А», а также образ жизни, имеющий больше лишений в сравнении с обычной семейной жизнью. Именно поэтому Гейтс обедает в основном либо на своем рабочем месте, либо в рестораниках «Фаст-Фуд» («Быстрая пища»). Он фактически никогда не ест дома.

Гейтс отказывается летать первым классом (а-ля Тед Тернер). Субботние вечера проводит за изучением лекций по физике, записанных на видео. Капиталистка из Силиконовой долины Энн Винблад, часто сопровождавшая его на отдыхе и на различных корпоративных событиях, говорит: «Он любит все время ходить по краю». В 1990 году в журнале «Инк» появилась статья, озаглавленная «Триумф Чудака». Она описывала Гейтса как: «беспокойный сгусток кинетической энергии...Под мальчишеской манерой поведения скрывается безжалостно конкурирующий предприниматель... Кроме того, он может быть упрям и интеллектуально высокомерен, быстро теряя терпение с теми, кто не способен понять все нюансы компьютерной технологии, его внутреннее упорство вознесло его на небывалые высоты» (Стивенс, 1990 г.).

Гейтс обладает неисчерпаемой энергией и работает как вечный двигатель. Его друг по Сиэтлу, Берн Реберн, описывал кон-

курентную натуру Гейтса, называя ее движущей силой его бизнеса: «Билл был одержим конкуренцией. У гонщиков есть определение: «красный туман». Они накручивают себя до такой степени, что их глаза наливаются кровью. Биллу знаком «красный туман» (Ю-Эс-Эй Тудей, 16 января 1991 г.).

Кэтрин Дункан, профессиональный психолог, дала характеристику личности Билла Гейтса для журнала «Ю-Эс-Эй Тудей» в январе 1991 года: «Гейтс еще в детстве чувствовал, что обыденность — не его стезя и всегда выбирал непроторенные пути... У него неограниченные возможности в мире. Но, как факел, он горит сильно и жарко и не нуждается в горючем».

Гейтс заплатил на аукционе 30,8 миллионов долларов за рукопись Леонардо да Винчи. Предложенная им цена в три раза превысила оценочную. Торг не продлился и десяти минут, покупатель даже не соизволил явиться лично, чтобы засвидетельствовать покупку, которая состоялась 11 ноября 1994 года.

Покупка была, вероятно, спровоцирована не столько библиофильскими пристрастиями Гейтса, сколько тем, что Леонардо — его идеал мыслителя. Кроме Леонардо, в его небольшой личный пантеон входят: Эдисон — идеальный ученый, Рузвельт — идеальный государственный деятель и Великий Гетсби в исполнении Роберта Редфорда — идеальный соблазнитель.

Жилище Гейтса представляет собой пять бункеров, соединенных между собой переходами, закамуфлированных листвой, — занимает 4500 квадратных метров.

Внутри три комнаты для его будущих детей, три кухни, три гостиные, кинозал на двадцать зрителей, зал заседаний на сто человек, бассейн длиной двадцать метров, и личная библиотека из 15000 томов, гараж, способный принять 28 машин.

Магнитная карта открывает вам двери, к которым лично вы имеете доступ, какие — зависит от степени вашего знакомства с хозяином.

Вместо того, чтобы увешать стены полотнами старых мастеров, которые он вполне может себе позволить, Билл вмонтировал в стены экраны высокого разрешения, на которых появляются сотни картин, право на электронное воспроизведение которых он приобрел. Таким образом, вы едите свою пищу на фоне Пикассо, мороженое — на фоне Дали, а текилу закусыва-

ете лимоном в окружении фотографий Аведона. Достаточно лишь нажать на «мышь».

Его свадьба состоялась на Гавайях. Чтобы избежать внимания журналистов, он зарезервировал все комнаты в отеле, все самолетные и вертолетные рейсы.

В день свадьбы Мелинда не узнала своего жениха. За все время их знакомства она не видела его иначе как в джинсах и рубашках из полиэстера навыпуск.

Свадебным утром 1 января 1994 года Гейтс ради торжественного случая протер свои очки и появился в белом смокинге. Венчание прошло по католическому обряду, несмотря на то что Билл протестант.

Их союз длится уже давно. Шеф Microsoft и его директриса по маркетингу образуют гармоничный тандем, методично завоевывающий рынок программных продуктов. Ей пришлось приложить немалые усилия, чтобы заставить его узаконить их отношения. Изредка Гейтс позволяет себе семейный уик-энд и иногда одну неделю «на размышления». Это время он проводит вместе с женой в раздумьях о новых стратегиях и новых инвестициях.

Он по-прежнему питается в основном пищей и предпочитает летать экономическим классом. Предметы роскоши в его жизни занимают весьма ограниченное место: после «Ягуара» он купил себе «Порше» за 600 тысяч долларов, и только. Он не устает повторять, что вкладывает деньги в собственные проекты, а не в развлечения.

Сам он считает себя ученым, расстраивается, когда его называют бизнесменом, и говорит, что уделяет вопросам бизнеса не более 10 процентов своего рабочего времени.

Он с интересом читает истории научных открытий и засыпает над историями о головокружительных карьерах. Вынужденный все же время от времени отвечать на вопрос о том, как в его деятельности сосуществует бизнес и наука, он отделяется туманной фразой — занимается технологиями — и предлагает собеседнику счесть такой ответ удовлетворительным.

Его не узнают в лицо голливудские звезды, зато узнают ученые и дети. Именно последнее особенно льстит его самолюбию.

### Принятие рискованных решений

Билл Гейтс — самоуверенный, зараженный духом соревнования, обязанный всем приобретенным только себе инноватор, обладающий набором экстраординарных талантов. Его доминирующее положение в отрасли настолько ярко выражено, что, комментируя его, «Форбс» в апреле 1991 года писал: «Буквально бичуя своих конкурентов, «Microsoft», похоже, вскоре приблизится к монополии в индустрии программных продуктов».

Яркое свидетельство конкурентной натуры Гейтса — его боязнь быть побежденным, которая движет его к сверхдостижениям, хотя он и без того является одним из самых богатых людей в мире. В 1990 году в одном из интервью он сказал: «Я боюсь потерпеть поражение. Это совершенно точно. Каждый день, когда я прихожу в этот офис, я спрашиваю себя: Мы все еще хорошо работаем? Опередел ли кто-нибудь нас? Действительно ли тот или иной продукт принимается хорошо? Что мы можем сделать еще для его усовершенствования?» (Стивене, 1990 г.).

Странные слова для самого богатого человека в мире. Он по-прежнему любит быстрые машины и быстрые лодки. В Гарварде он был наркоманом покера и ставил до 2000 долларов на игру. Ему все еще нравится бросать вызовы, и риск не удерживает его. Он тщательно просчитывает риск, но все еще способен выпускать новые продукты, как в те времена, когда его фирма еще представляла собой боровшегося за существование рискованного новичка.

### Советы от Билла Гейтса: как достичь успеха в цифровую эру

24 марта 1999 года издательство Warner Books (Нью-Йорк) выпустило книгу председателя правления и генерального директора корпорации Microsoft Билла Гейтса «Бизнес со скоростью мысли» (Business @ the Speed of Thought). В ней Билл Гейтс пишет буквально следующее: «Ждет ли Ваше дело процветание или гибель — зависит от того, как Вы будете пользоваться информацией».

В книге перечислено 12 шагов к успеху в цифровую эру. Вот они:

- внедрите в своей организации электронную почту, с тем чтобы свести к минимуму срок реакции на новости и изменения;

- используйте электронные средства, чтобы получать информацию от каждого, анализировать важные бизнес-данные и обмениваться мнениями;
- автоматизируйте рутинные операции, чтобы сотрудники могли больше времени посвятить интеллектуальной деятельности;
- воспользуйтесь электронными технологиями для создания «виртуальных команд»;
- замените бумаги эффективными электронными формами;
- расширяйте функции своих сотрудников с помощью новых технологий;
- создайте при помощи электронных средств систему обратной связи с клиентами, чтобы как можно быстрее узнавать их мнение и повышать качество продукции;
- используйте технологии для выработки нового взгляда на свой бизнес и расширения границ своей деятельности;
- создавайте новые формы и методы обслуживания клиентов с помощью новых технологий;
- грамотно используя информацию, сократите затраты времени — ваша реакция на изменения может стать практически мгновенной;
- избавьтесь от «посредников» — работайте непосредственно с клиентами. Если же Вы сами заняты «посреднической» деятельностью, пользуйтесь технологией для расширения предлагаемых услуг;
- позвольте клиентам самим решать свои проблемы с помощью новых технологий.

Возможно, следуя этим правилам, Билл Гейтс сам добился успеха. Как недавно сообщалось, в прошлом году он зарабатывал 4 миллиона 566 тысяч долларов в час.

## Говард Хьюз

Тридцать с лишним лет назад самым богатым человеком США считался Говард Хьюз. Все, к чему он прикасался, превращалось в золото: Хьюз занимался авиацией и игорным бизнесом, кино и оружием, электроникой и пивом — миллионы превращались в миллиарды, миллиардера считали сверхчеловеком.

А сверхчеловек оказался тайной, которую пыталась разгадать вся Америка. Журналисты и домохозяйки, конгрессмены и агенты ФБР ломали головы над тем, куда исчез обладатель гигантского состояния — где он, кто правит его империей, жив ли он, наконец.

Журнал «Лайф» опубликовал два хьюзовских портрета. На одном красовался статный тридцатилетний молодец — таким его, голливудского плейбоя и летчика-рекордсмена, помнила вся Америка. В свое время от Хьюза сходила с ума вся страна — в конце сороковых годов был популярен лозунг «Хьюза — в президенты!» Со второй картинки угрюмо глядел обросший густой бородой и длинными волосами патриарх — журнал уверял, что теперь Хьюз выглядит именно так. Все приняли это за грубо сработанную журналистскую «утку» — поклонникам ставшего народным героем миллионера-супермена было проще поверить, что того давно нет в живых. Но они оказались неправы.

Хьюз был жив — вот только выглядел он далеко не так почтенно, как в журнале: борода была жидкой, волосы — спутанными и грязными, к тому же самый богатый человек Америки несколько месяцев не мылся. Совершенно голый, покрытый пролежнями и следами от уколов, он лежал в насквозь пропыленной, заваленной старым хламом комнате и постукивал по журнальному столику десятисантиметровыми, закручивающимися книзу ногтями. На столе лежали шариковая ручка и открытый блокнот: с их помощью Говард Хьюз определял политику своей империи, а заодно и Соединенных Штатов.

Хьюз диктовал свою волю президенту, а от него между тем в страхе отшатнулся бы последний бродяга. Он был ужасен: казалось, он разлагается заживо — лишь острые, цепкие, выпрашивающие глаза были полны жизни...

Судьба сыграла с ним скверную шутку: она подарила ему то, о чем другие могли только мечтать, а потом отобрала у него все — и тело, и лицо, и характер...

За спиной Говарда Хьюза были поколения стопроцентных американцев — энергичных, всегда добивающихся своего искателей удачи. Его предки приехали в Новый Свет вместе с первыми переселенцами: прапрадед бедствовал, прадед фермерствовал, дед стал преуспевающим адвокатом, один дядя сделал карьеру в Голливуде, другой получил известность как музыкант. А отец Хьюза, Говард-старший, был самым безалаберным ребенком в семье: он устраивал петушинные бои, крал с лотков уличных торговцев конфеты, колотил братьев и часами ковырялся в старых часах и сломанных будильниках.

Родители считали его маленьким гением: «Мой сын, — говорила миссис Хьюз, — ни разу не был исключен из школы, которая оказалась бы его достойна».

Гений вырос, теперь его начали исключать из университетов — сначала из Гарварда, потом из юридического. В 26 лет Говард бросил дом и отправился за удачей: искал серебро, цинк, свинец, объехал весь Техас, зарегистрировал несколько изобретений и между делом женился на Эллин Геноу, девушке из хорошей семьи. В 1905 году родился Говард-младший (его появление на свет окутано такой же тайной, как и смерть, — ни в одной из

книг регистрации рождаемости нет сведений о Говарде Хьюзе). А в 1908 дела семьи пошли на лад: Хьюз-старший изобрел оснащенный 166 алмазными коронками чудо-бур, проходивший через скальные породы как сквозь масло (нефтяники прозвали его «камнеедом»). Начало века совпало с техасским нефтяным бумом — вскоре Говард-старший стал миллионером.

...Лежа в гостинице «Дезерт Инн» и постукивая длинными ногтями по покрытому густой пылью журнальному столику, его сын вспоминал детство. Роскошный дом в аристократическом пригороде Хьюстона, первый в городе автомобиль, слуги, дорогая частная школа... Тут Хьюза передергивало — школу он не любил никогда. Говард всегда был честолюбив, а здесь ему нечем было гордиться: робкий и патологически застенчивый, в классе он держался в тени и не сходил с другими мальчишками. К тому же Хьюз-младший не любил учиться; его одолевала та же страсть, что и отца, — старые, никому не нужные механизмы, в которых он копался часами.

Из дверного звонка Говард смастерил маленький радиопередатчик, велосипед переделал в мопед. У маленького заморыша были золотые руки и железная воля: взявшись за дело, он обязательно доводил его до конца. Однажды Хьюзу попался старый саксофон, и он полгода истязал и несчастный инструмент, и домашних — упорный, но начисто лишенный слуха ребенок решил стать джазменом.

Миссис Хьюз была красивой, образованной, прекрасно воспитанной женщиной. И очень странной. Она отличалась железной выдержкой и приходила в беспокойство лишь от ненароком заглянувшей в комнату кошки: Эллин панически боялась животных и при виде безобидного зверька вполне могла хлопнуться в обморок. А микробы были куда хуже кошек: они представляли огромную опасность для ее дорогого ребенка. И Эллин сама следила за стулом слабо протестующего Хьюза, каждый вечер давала ему слабительное, осматривала его ступни, зубы и уши — и чуть что немедленно тащила маленького страдальца к врачу. Буйные школьники могли побить и душевно травмировать ее дорогого безответного сына — и Говард-младший общался только с четырежды проверенными мальчиками, безобидны-

ми, как нарциссы. Простудировав Фрейда, Эллин Хьюз узнала о существовании неврозов и стала водить дитя к психиатрам... В результате он получил все фобии, от которых мама старалась его уберечь, — нервные отклонения будут преследовать Хьюза до самой смерти.

Он стал прислушиваться к тому, как работают его желудок, почки и сердце: малейшее покалывание ввергало Говарда в тоску и отчаяние. Вскоре нездоровье стало его любимым оружием: сыновнее хныканье вызывало такой поток сострадания со стороны Эллин Хьюз, что умный мальчик взял этот метод на вооружение. И, наконец, он был болезненно застенчив: сторонился людей, а перед женщинами робел до дрожи в коленях.

В 17 лет он влюбился в 23-летнюю актрису, красавицу Элеонору Бордман. По ее словам, второго такого непривлекательно-го, стеснительного и нудного юнца на голливудских вечеринках не было — к тому же боявшийся объясниться Говард обратился за помощью к папе. Элеонора уверяла, что Хьюз-старший «пытался подсунуть ей своего сына, обещая, что со временем тот станет очень богатым человеком». Кончилось все так, как и должно было кончиться: фиаско и большим позором. После этого Хьюз боялся смотреть девушкам в лицо — он окончательно уверовал в то, что как кавалер не стоит и цента.

А потом его жизнь изменилась, и те, перед кем Говард робел, начали искать его расположения. Хьюз потерял родителей. Эллин отправилась в больницу для пустячной операции — и не пришла в сознание после наркоза. Муж был так убит горем, что решил забрать сына из школы — он хотел, чтобы ребенок был рядом. Они недолго пробыли вместе: во время деловых переговоров Хьюз-старший приподнялся в кресле, схватился за сердце, сполз на край стола — и его не стало.

Современники уверяли, что в характере юного Хьюза не было ни малейшего намека на гениальную деловую прозорливость, беспредельный авантюризм и твердость характера, которые вскоре превратят его в культового героя Америки. Это было не так: замученный материнской лаской, маленький Хьюз уже в школе ухитрялся заниматься бизнесом. Родители дарили ему фрукты ящиками, он оставлял себе лишь

часть, а остальные продавал другим ребятам — по пять центов за штуку. К тому же застенчивого мальчика отличали большая смелость и любовь к опасности: в десять лет он упрямил отца прокатить его на самолете — полеты на всю жизнь останутся страстью Хьюза.

Теперь Говард был свободен, и ему надо было доказать миру, чего он стоит. Для начала Хьюз взял в свои руки собственное состояние. Наследнику было девятнадцать лет, а по законам штата совершеннолетие наступало лишь в двадцать один год. Но Говард подал в суд, чтобы ему разрешили считаться совершеннолетним, и добился своего. Затем он женился на Элле Райе, одной из самых богатых девушек Хьюстона, — Элла была не в восторге от такого жениха, но Хьюз надавил на ее родных. (Мальчишника Говард не устраивал — вместо этого он написал завешание.) Через несколько лет они тихо развелись — муж отправился покорять Голливуд, а брошенная юная миссис Хьюз почувствовала себя одинокой и никому не нужной. Говард несколько не переживал — в Голливуде двадцатых годов, по словам одного из современников, «каждый невежда и молокосос надеялся без труда достичь триумфа, без добродетели получить доброе имя и без подвигов обрести славу».

Хьюз вложил деньги в кинопроизводство — и преуспел. Правда, его первый фильм был так плох, что не вышел на экран, зато второй принес кое-какую прибыль, а третий получил бешеную популярность. Лента рассказывала о летчиках первой мировой: Хьюз назвал его «Ангелы ада», сам спродюсировал и сам поставил. Во время съемок он научился летать и теперь каждый день проводил в небе два-три часа — там он чувствовал себя абсолютно счастливым.

О романах Говарда Хьюза рассказывали легенды. Он ухаживал за Кэтрин Хепберн, которую осыпал драгоценностями, романтические отношения связывали его с Джинджер Роджерс, Терри Мур и Авой Гарднер. При этом он оставался до болезненности застенчивым: Хепберн раздражало то, что Хьюз совершенно не умеет вести себя в гостях и начинает бешено орудовать вилок, только когда все остальные поднимаются из-за стола, — голливудский принц не мог есть, если на него смотрели

посторонние. Сообщив подругам, что «ей стало ужасно скучно», Хепберн перестала встречаться с Хьюзом.

Мэрилин Монро рассказали об этом через много лет, и она понимающе улыбнулась: Хьюз волочился за ней в конце сороковых годов, когда Мэрилин работала фотомodelью и пыталась пробиться в кино. Хьюз увидел ее фотографию, приходя в себя в госпитале после аварии, — он просматривал иллюстрированные журналы, и ему бросились в глаза чудесные платиновые волосы и роскошная грудь. Выздоровев, он позвонил ей из «Компании рабочих инструментов Хьюза», через два часа поговорил с ней из своей авиакомпании, а под вечер перезвонил Монро с киностудии. Что он от нее хотел, она так и не поняла. Через несколько дней он пригласил ее в офис, где, краснея и запинаясь, протянул ей бланк контракта, который связал бы их на семьдесят пять лет. Условия были выгодными, но он попросил девушку не подписывать бумагу прямо сейчас: «Возьмите домой и внимательно изучите. Не торопитесь. Один день дела не решает».

После этого общение приняло виртуальный характер: Хьюз не встречался с Монро, но постоянно говорил с ней по телефону, и бедняжка сутками не выходила из дома, ожидая его звонка. Он звонил ей по ночам, и она засыпала с трубкой в руке, — Хьюз сидел и часами слушал ее дыхание. На следующий день он звонил из ресторана, самолета и стриптиз-клуба, представляясь вымышленными именами и меняя голос, чтобы Мэрилин его не узнала. Каждое утро она получала две дюжины чайных роз; раз в неделю Хьюз назначал ей свидание, а потом перезванивал, говорил, что не может прийти, и предлагал сводить в ресторан подругу. Монро уже начала привыкать к изысканным ужинам в девичьем обществе — как вдруг Хьюз пригласил ее к себе в поместье Палм-Спрингс.

Ужин при свечах, словесные кружева, коктейли, твердая мужская ладонь, опускающаяся на женское плечо. Монро нервно сглотнула, закрыла глаза... И тут Хьюз встал, уехал на аэродром и улетел на другой конец страны. Больше она его не видела и не слышала.

Это был типичный роман Говарда Хьюза. Как правило, он приглашал к себе в кабинет обладавшую выдающимся бюстом



кинозвезду и, задыхаясь и пыхтя, объяснял даме, что ее карьера обеспечена — надо лишь расстаться с мужем...

На этом отношения заканчивались — Хьюз решил, что произвел скверное впечатление, и очень боялся вызвать насмешки. Зато опасность, высота, скорость и скрипящий от отчаянных перегрузок деревянный биплан его никогда не пугали.

Хьюз был отчаянно смелым летчиком-испытателем, постоянно рисковал жизнью и бил все воздушные рекорды. К тому же он считался подающим большие надежды авиаконструктором: на вышедшем из его собственной лаборатории самолете Говард Хьюз совершил кругосветный перелет. Об этом знали все — но в героический образ никак не вписывался скромный, неважно одетый человек, не покидавший самых дальних углов во время светских приемов. Журналисты ломали головы над тем, зачем ему — мультимиллионеру! — надо было стажироваться в гражданской авиакомпании и при этом таскать багаж пассажиров. О том, что он изначально был не вполне нормален, они, разумеется, не догадывались.

В это и в самом деле было трудно поверить — ведь Хьюз был гениальным предпринимателем. Он вкладывал свои деньги во все, что приносило доход: стал хозяином крупнейшей пивоваренной фирмы, выкупил у Джозефа Кеннеди его кинокомпанию, приобрел авиаремонтные заводы. Он скупал старые, покалеченные во время второй мировой бомбардировщики и транспортные самолеты, латал их и сбывал гражданским авиакомпаниям, его заводы производили суперсовременное оружие, радары и электронику.

Он умудрился воскреснуть из мертвых: в 1947 году миллионер рухнул на землю вместе с легким ночным самолетом (он сам его придумал и сам испытывал), но и тогда счастливчик Хьюз выкарабкался, а чтобы скрыть уродующий его шрам, он отпустил усы, которые ему очень шли... О том, какое это странное, неуверенное и замкнутое существо, знали лишь ближайшие друзья Говарда Хьюза да женщины, за которыми он ухаживал.

Хьюз перенес на отношения с окружающими ту же схему, которой придерживались его покойные родители: он безгранич-

но доверял одному-двум ближайшим помощникам, а всех остальных сторонился. Мысль о том, что в его жизнь войдет женщина, которая будет знать о нем все и станет его вторым «я», тяготила его безгранично. Хьюз и тянулся к окружающим его красавицам, и боялся сделать последний, решающий шаг. Романы его пугали — он предпочитал платить.

С проститутками не нужно было разговаривать, их не надо было завоевывать: девушки делали свою работу и не просили ничего, кроме денег. Зато они наградили его сифилисом: болезнь не имела четкой клинической картины и дала о себе знать лишь во второй половине жизни. К этому времени Хьюз был уже совсем другим человеком — говорят, причиной этого стало незалеченное венерическое заболевание, сказавшееся на его рассудке.

Что с ним происходило перед тем, как он посадил себя в «одиночную камеру», мы знаем со слов второй жены миллиардера, актрисы Джин Петерс. (Он женился на ней, когда ему исполнился 51 год. Хьюз подозревал, что недоброжелатели собирают сведения о его психической нестабильности, а законный брак должен был свидетельствовать о здравом рассудке.) После венчания Хьюз каждый вечер водил ее в кино, где фильмы демонстрировали только для них двоих. Но вскоре узнал, что в этом же зале ежедневно прокручивали свежие серии негритянского сериала для черной съемочной группы. Больше он в кинотеатре не появлялся. Прослышав, что актриса, с которой он встречался несколько лет назад, заболела венерическим заболеванием, Хьюз послал на костер всю свою одежду, от галстуков до трусов, а заодно и домашние коврики. Когда у знакомой Джин схватило печень, Хьюз немедленно отправил жену в карантин: микробы и негры пугали его одинаково. (В детстве Хьюз стал свидетелем мятежа черных солдат, убивших 16 белых.) Сам же стал чудовищно неопрятен: неделями не менял одежду, а когда она с него сваливалась, разгуливал по дому голым.

Хьюз сохранял отменную деловую хватку, но его странности все усиливались — он приватизировал туалет в своем офисе, а сотрудникам посоветовал пользоваться молочными пакетами. Психоз развивался стремительно: окружающие беспрекословно исполняли самые нелепые желания Говарда Хьюза, с его страха-

ми соглашались, его фобии поощряли — мир, в котором он жил, становился все более ирреальным. Со временем они с Джин перестали спать вместе — сифилис, о котором Хьюз не подозревал, убил в нем мужчину... И в один прекрасный день Говард исчез.

Перед этим Хьюз пережил тяжелый внутренний кризис.

Он всегда ставил на нужных людей и при необходимости выжимал из них все соки — и это был секрет его успеха. Компанию «Хьюз эйркрафт» возглавлял Чарльз Томас, бывший морской министр США; вместе с ним работали бывшие сослуживцы военного министра Роберта Макнамары... Хьюз жестко контролировал каждого из них: он доверял лишь своему ближайшему сотруднику Чарльзу Торнтону. Именно этот человек его и предал. В середине пятидесятых стало ясно, что все эти годы Торнтон ловко обирал своего хозяина: скопив денег, он приобрел небольшую компанию «Литтон индастриз» и превратил ее в гигантский концерн. (В шестидесятые годы активы корпорации превышали \$ 750 000 000.)

Разочаровавшийся в людях, понемногу сходявший с ума Хьюз порвал с прошлой жизнью и двинулся классическим путем первых переселенцев — на Запад, к мексиканской границе, на еще не освоенные большим бизнесом земли. Незадолго до этого он продал свои авиалинии, и в бумажнике у него лежал чек на полмиллиарда долларов. С этими деньгами Говард Хьюз приехал в Лас-Вегас, вошел в комнату, которая должна была стать его камерой и сердцем его империи, закрыл дверь, взял в руки лист бумаги и ручку и лег на кровать. Так он оборвал все связи между собой и миром и начал самую крупную в своей жизни игру.

Говард принялся скупать Техас и Неваду — и все, что он приобретал, приносило ему новые деньги. Хьюз купил пятнадцать гостиниц и большинство лас-вегасских казино, аэродром, заброшенные золотые и серебряные рудники, площадки для гольфа, телевизионную станцию, огромное ранчо Круппа, авторемонтные предприятия, губернатора штата Лассальга и местного прокурора. Его новый менеджер Роберт Мэхью, в прошлом частный детектив и агент ЦРУ, свое дело знал — полмиллиарда, которые Хьюз привез в Лас-Вегас, вскоре увеличились в шесть

раз. Но это было только начало — Хьюз всерьез собирался купить Соединенные Штаты. Приобретать всю страну целиком не было необходимости — президент должен был обойтись гораздо дешевле.

Джин Петерс рассказывала о страсти Хьюза контролировать все и вся: когда она шла в кафе, он отправлял вместе с ней охранников, распахивавших двери, придвигавших стул к столику и протиравших тарелки одноразовыми салфетками.

Теперь Хьюз хотел позаботиться о стране: никаких негров на телеэкране, никаких ядерных испытаний (они проводились в Неваде, и в комнате Хьюза от них качалась люстра) и режим наибольшего благоприятствования для «Компании рабочих инструментов Хьюза», действующей без оглядки на законы. Кандидат от республиканской партии Ричард Никсон взял у Хьюза полмиллиона долларов — и стал президентом.

Хьюз между тем уже три года не выходил на улицу; его обслуживали несколько мормонов, выбранных им за прилежание, порядочность и телесную чистоту, а с верным Робертом Мэхью он общался посредством записочек.

Говард Хьюз не читал биржевых сводок, не следил за рынком: его сознание меркло, и он часами перебирал свои длинные, грязные, спутанные волосы. Но идеи, которые привели его на запад страны, продолжали работать, и гениальная деловая интуиция ему еще не изменила — на окраине США возникала гигантская промышленная империя. У Хьюза было необыкновенное чутье на все новое: он первым понял, что ставку надо делать на тонкую электронику, ракеты, спутники, оборудование для ядерных реакторов. Он догадался, что производство лучше перенести в дальнее, не избалованное вниманием большого бизнеса захолустье, где налоги ниже, власти стоворчивее, а рабочая сила дешевле. Это принесло свои плоды: всего за несколько лет Говард Хьюз стал одним из самых влиятельных людей в стране.

Американским политикам он внушал священный трепет. Ричарду Никсону (который тоже был параноиком) снился притаившийся в Лас-Вегасе спрут — человек без возраста и лица, собирающий компромат на президента Соединенных Штатов. Но соблазн был силен — Никсон по-прежнему брал деньги у все-

сильного миллиардера и ломал голову над тем, что Хьюз требует взамен и что он сделает со своим должником, если тот не сможет ему угодить. ФБР доложило Никсону, что Говард Хьюз — «безжалостный, неразборчивый в средствах человек, сумасбродный параноик, способный на убийство». (Эти сведения дал сотрудник, которого Мэхью уволил за воровство, — Хьюз не убил бы и мухи.) Но президент принял докладную всерьез. Зарывшийся в пыль и мусор Хьюз в это время дрожал за семью запорами от ужаса — ему тоже было страшно.

Он и сам не знал, чего боится и зачем ему нужен президент Никсон — от лошадиных доз кодеина фобии Говарда Хьюза увеличивались в геометрической прогрессии. После катастрофы 1947 года ему кололи морфий, снимавший нестерпимую боль от травм. Он выжил, и морфий заменили кодеином. Хьюз привык к наркотику и каждый день принимал дозу, которую медицина считала летальной. С каждым годом количество инъекций увеличивалось, и Хьюз все дальше уходил в свой собственный, ирреальный, плохо совпадающий с действительностью мир. Он переставал понимать жизнь, она все больше его пугала, и Хьюзу требовались многочисленная охрана и чисто вымытые мормоны, входившие к нему в комнату в белых резиновых перчатках, был нужен проникательный и хваткий менеджер Мэхью и свой собственный, сделанный на его деньги президент Никсон... Но их он тоже боялся.

Мэхью мог его предать так же, как предал Торнтон, а Никсон не выполнял своих обязательств: он обещал прекратить ядерные испытания, а день назад в комнате снова качалась люстра и на голову бедного старика сыпалась штукатурка... К тому же в свою игру собралась сыграть и хьюзовская обслуга: здраво рассудив, добрые люди решили, что возле миллиардера лучше остаться им одним.

Хьюз давно не мог без них обходиться: в 10.15 его будил мормон, который восемь раз щипал миллиардера за левую ногу, обхватывая его грязные пальцы четырьмя стерильными салфетками; мормоны три раза в год меняли ему одежду, пять раз в год мыли, и раз в полгода перестилали постель. Когда Хьюз простужался, ему переливали чистую мормонскую кровь, и он сразу шел на поправку — кому же еще было верить? И Говард Хьюз

бежал от своих мнимых и явных недругов на Багамские острова — мормоны вынесли его из отеля на руках. За этим последовали грандиозный переполох в Калифорнии и Техасе, серьезный передел влияния в бизнесе и глобальные изменения в политической жизни страны.

Хьюз начал судиться с Робертом Мэхью. Тот не хотел выпустить из рук его империю и уверял, что миллиардера похитили рэкетеры. Купленные корпорацией Хьюза на корню губернатор и прокурор штата долго не могли понять, что, собственно говоря, происходит. Зато Ричард Никсон отлично разобрался в происхождении: проклятый параноик решил наконец предъявить президенту счете и поэтому перебрался туда, где до него нельзя будет добраться, — мормоны перевезли Хьюза в Никарагуа, а затем в Мексику. Никсон понял, что враг уходит от грядущего возмездия, и решил действовать.

Для начала надо было заткнуть рот тем, кто мог использовать разоблачения Хьюза в своих интересах. Лэрри О'Брайен, председатель демократической партии, тоже брал у него деньги — и к тому же кое-что знал о связях Никсона с Хьюзом. Брайен был очень опасен — и в его офисе установили «жучок», а часть хранившихся в сейфе документов сфотографировали. Особых результатов это не принесло, и обыск решили повторить, но взломщиков схватила местная полиция. Контора О'Брайена находилась в отеле «Уотергейт» — под этим именем никсоновский импичмент и вошел в историю.

Аналитики секретных служб ломали головы над тем, зачем Хьюз все это устроил. Сам он узнал об «уотергейтском деле» через год из случайно попавшей к нему газеты и был страшно удивлен той ролью, которую ему в нем приписывали. К этому времени Хьюзу было семьдесят: он проиграл процесс Роберту Мэхью и почти утратил контроль над своей империей — из-за халатности новых менеджеров с его счетов исчезали сотни миллионов долларов. Хьюз совершенно обессилел, его речь стала неразборчивой, рассудок ослаб. Обслуга жестко контролировала все его поступки — теперь он был их заключенным.

Хьюз умер в понедельник 5 апреля 1976 года по дороге в больницу — об этом сообщили все газеты, но никто из тех, кто знал Хьюза, не сказал о нем доброго слова. Джин Петерс, которая

развелась с ним в 1971 году, бросила: «Мне очень жаль», Роберт Мэхью поднял брови, Ричард Никсон удовлетворенно потер руки... А менеджер отеля «Дезерт Инн» облегченно вздохнул: наконец-то в бывшей комнате Хьюза можно будет навести порядок. На помойку отправили весь скопившийся в ней хлам, среди которого оказались и старые альбомы с газетными вырезками — старик постоянно перечитывал их все эти годы. На пожелтевших фотографиях красовался тридцатилетний Говард Хьюз, статный красавец с аккуратным пробором в густых черных волосах — два метра холеной и тренированной мужской плоти и знаменитая белозубая улыбка.

Хьюз в самолете, Хьюз с Авой Гарднер и Кэтрин Хепберн, Хьюз у ворот своей виллы в Палм-Бич, Хьюз на теннисном корте и в седле. Баловень судьбы, полубог, прекрасный принц Уолл-стрит... Человек, которому было дано все.

После Хьюза осталось громадное наследство. «Baker Hughes Incorporated» занимается нефтью, «Hughes Space and Communications» — системами связи, «Raytheon Systems Company» делает оружие и считается одним из мировых лидеров в производстве тактических ракет. «Hughes Electronics» специализируется на электронике, «Hughes Aircraft» почти десять лет удерживала первенство в разработке высоких технологий для самолетостроения... А кроме этого ему принадлежали золотые и серебряные рудники, отели, казино, аэродромы, телевизионные станции и тридцать пять тысяч акров земли на юге США.

Деньги достались всему клану Хьюзов, двадцати двум дальним родственникам покойного — ничем не примечательным учителям, служащим и мелким торговцам. Все, что не приносило дохода, Хьюзы продали, избавились от того, с чем не могли управиться (при этом компании сохранили имя основателя), и процветают, старательно избегая известности. Традиции клана Хьюзов не изменились: двадцать два наследника хранят свои секреты не хуже гениального, безумного и несчастного Говарда-младшего.

## Династия Дюпонов

Многие люди остались в памяти потомков лишь потому, что когда-то основали и назвали своими именами компании, которые преуспели спустя десятки, а то и сотни лет. Среди них Эле-тер Ирене дю Пон де Немур, в 1802 году основавший компанию DuPont.

Северный Делавэр называют страной Дюпонов: дорога, ведущая в столицу штата, город Уилмингтон, носит имя Дюпон-хайвэй, да и в самом Уилмингтоне им принадлежит решительно все — от заводов и банков до компьютерной корпорации.

Окружающие Уилмингтон городки кажутся кусочком Франции — то и дело мелькают дорожные указатели: Немур, Шеанн, Боре де Фоссе, Моншанэ и Грануа. На улицах каждого из них еще недавно преобладала французская речь — сто лет подряд Дюпоны брали на работу преимущественно французов.

Для сторонних людей «Дюпон де Немур» — гигантская транснациональная компания: размер состояния в активах — 211 миллиардов долларов, филиалы в Европе и Латинской Америке, мировая монополия на нейлон, орлон, дакрон и тефлон. Десятки химических заводов, производство самолетов и оружия. К середине двадцатого века Дюпонов было уже около полутора тысяч; пятьсот человек считались мультимиллионерами, двести пятьдесят входили в ближний круг семьи, восемь вершили ее

судьбу. Делавер привык к Дюпонам: Эдвард Дюпон, первый вице-президент Уилмингтонской трастовой компании — центра финансового могущества клана, до недавнего времени посиживал вместе со своими менеджерами в городском клубе и был одним из лучших прихожан городской церкви.

...Знаменитые охоты и балы Дюпонов уходят в далекое прошлое — после первой мировой войны, принесшей им сотни миллионов, они охотились на лис, сидя на кровных жеребцах, окруженные ловчими и сворами гончих, в камзолах восемнадцатого века, треуголках и пудренных париках. На семейных праздниках они танцевали в костюмах маркизов и маркиз времен Людовика XV и разъезжались по домам в золоченых каретах — их усадьбы, выстроенные на манер феодальных замков и версальских дворцов, до сих пор окружают Уилмингтон. Вот уже около двухсот лет Дюпоны олицетворяют особый аристократический стиль — не бросающееся в глаза богатство и эффективная власть. Об их семейных тайнах, адюльтерах, самоубийствах, внезапных и трагических смертях, о преследующем этот род безумии в городе до сих пор рассказывают легенды.

В парадном зале Уилмингтонской трастовой компании висят потемневшие родовые портреты: галереею открывают светлорылая дама и статный широколицый господин в пудреном парике. Официальная родословная Дюпонов описывает встречу основателей династии в идиллических тонах: хрупкая белокурая девушка сидела в своей мансарде на улице Ришелье, рисовала миниатюры и смотрела в окно напротив. Там принимал красивые позы, упражняясь в благородном искусстве фехтования, крепкий молодой человек Пьер Самюэль Дюпон, ее сосед-часовщик: финту сменял пресек, шпага вонзалась в нарисованную на стене мишень... У Анны Александрины были большие голубые глаза и нежная кожа. Она мечтала о великой любви и видела в соседе (крупный нос, гордая стать и широко развернутые плечи) воплощение всех совершенств. В восемь лет оставшись сиротой девочка, до шестнадцати жила из милости у богатых родственников. У дядюшки с тетусшкой подрастала собственная дочь, и девочки подружились. Когда же они превратились в барышень, воспитаннице предложили место экономки в дальнем поместье — в противном случае та могла идти на все четыре

стороны. Она выбрала последнее: теперь, поселившись на улице часовщиков, бесприданница зарабатывала на жизнь тем, что разрисовывала циферблаты. Спустя несколько месяцев Самюэль и Анна Александрина поженились: кавалер-часовщик был протестантом и, узнав, что хорошенькая соседка разделяет его веру, решил повести ее под венец. Она перенесла свои пожитки через улицу Ришелье и поселилась в той самой комнате, где когда-то впервые увидела мужа. Анне Александрине — всего шестнадцать. Через несколько лет она жестоко разочаруется в своем браке.

Одним из главных жизненных принципов господина Дюпона было глубокое невежество: его предки исповедовали протестантизм (и в католической Франции считались диссидентами), многие из его друзей-гугенотов сидели в тюрьмах, потому Самюэль и предпочитал не высываться. У него был свой метод самосохранения: господин Дюпон не умел ни читать, ни писать — стало быть, королевские чиновники не могли обвинить его в том, что он изучает запрещенные книги. Он не знал ни одной буквы и цифры и в придачу ко всему был упрям как осел и самовлюблен как павлин. Образованной и воспитанной Анне Александрине приходилось с ним нелегко.

Их сын Пьер рос необыкновенным ребенком. На отца он походил лишь огромным, точно орлиный клюв, носом (большой нос до сих пор остается наследственной чертой Дюпонов — как тяжелая челюсть Габсбургов или оттопыренная губа Бурбонов). Пьер с детства был хром, слаб и нездоров, зато отличался блестящей памятью и быстрым умом: в двенадцать лет он знал наизуток французскую грамматику и свободно переводил с латыни. Пьер оказался добрым мальчиком: когда рыжая, конопатая и глупая кузина Марианна заболела оспой, братец просиживал у ее постели сутками и в результате заразился. Через несколько дней врачи, не обнаружив у него пульса, констатировали смерть. Всю ночь перед похоронами убитая горем Анна просидела у фоба сына, молясь за упокой его души. К утру мать задремала, как вдруг ее разбудил крик Пьера: мальчик выжил, хотя лицо его было безнадежно изуродовано.

Щеки и лоб покрыли следы от оспы, один глаз поразила дальнорукость, другой — близорукость: с годами Пьер Дю-

пон решил, что таким образом судьба отмечает своих избранных. «Я благодарен природе и случаю, — писал он в своих мемуарах, — за то, что они подарили мне возможность обладать всем диапазоном зрения». Мать рыдала, отец заставил сына заниматься фехтованием — Самюэль Дюпон считал шпагу универсальным средством, укрепляющим тело и дух. По вечерам они отрабатывали выпады, а дни проводили за работой: отец решил сделать из сына часовщика. Так прошло несколько лет, а потом Анна Александрина умерла родами. Перед смертью, соединив руки мужа и сына, она произнесла: «Постарайтесь жить счастливо».

Это им не удалось — после смерти матери Пьер сбился с пути истинного. Он свел знакомства с начинающими писателями и молодыми актерами, вместе с ними пил, пропадал за кулисами и ходил по борделям. К тому же молодой человек ударился в сочинительство стихов и пристрастился к пустым размышлениям: он закрывался на чердаке и часами медитировал, уставясь в потолочную балку. Однажды, застав Пьера за этим занятием, отец избил его как собаку, а затем вышвырнул из дома. Хромой, изуродованный оспой, полуслепой юноша очутился на улицах Парижа без гроша в кармане — так начиналась блестящая карьера Пьера Дюпона, публициста и коммерсанта, друга американского президента и приближенного французского короля.

Друзья не дали бедняге умереть с голода — знакомый часовщик взял его на работу. Через несколько лет Пьер пришел в мастерскую отца, держа в руках великолепные часы в корпусе из резного дуба, с чеканным серебряным циферблатом. На нем была выгравирована надпись: «Сконструировано и сделано сыном Дюпона, посвящается отцу». Пьер молча поклонился, вручил Самюэлю подарок и ушел из родного дома — на сей раз навсегда. Так он отдал сыновний долг и навсегда избавился от чувства вины. А что батюшка так и не смог прочесть посвящение и не понял его смысла даже тогда, когда ему на помощь пришел грамотный сосед, — до этого Пьеру не было ни малейшего дела.

С тех пор прошло немало лет, но больше Самюэль Дюпон никогда не видел сына. Пьер не пришел даже на его похороны — теперь он жил другой жизнью.

Пьер Дюпон стал другом и советником премьер-министра Франции, барона Тюрго, редактировал влиятельный журнал, удачно спекулировал на бирже и бывал на приемах у короля.

А началось все с того, что Дюпон написал экономическое эссе, которое случайно попало на глаза барону Тюрго. Сановника поразили стиль и совершенство аргументации, и он взял юное дарование под свое крыло. Вскоре Пьеру предложили отличное место с большим жалованьем. Карьера была обеспечена, теперь он мог подумать и о семье.

Когда он был нищ и гоним, его приютили родственники матери, господа Дор. В их поместье жила Шарлотта Мария Луиза Ле Дэ, тоже приходившаяся Пьеру дальней родней. Она была чуть перерезлой девушкой (в то время ей уже исполнилось восемнадцать), и ближайшего соседа, пятидесятипятилетнего сборщика налогов, вдовца, вогнавшего в гроб двух жен, покровители Марии Луизы считали неплохой партией. Пьер всегда отличался рыцарскими наклонностями, а Мари была умна и хороша собой, и он бросился ей на помощь, пообещав жениться. Молодой человек попросил дать ему два года — за это время он обещал привести свои дела в порядок. Юный Дюпон сдержал обещание, хотя к тому времени уже стало ясно, что любви нет и в помине.

Впрочем, это не помешало Мари Ле Дэ подарить ему двух сыновей — один из них, следуя уже сложившейся семейной традиции, восстал против отца... В парадном зале Уилмингтонской трастовой компании висят портреты обоих сыновей Пьера Дюпона. Рослый темноволосый красавец Виктор не хотел учиться и проваливал любое дело: он как две капли воды походил на своего деда, Самюэля Дюпона. Младший, Элетер Иренэ, унаследовал черты и талант отца: небольшой рост, твердый рот, ярко выраженные способности к наукам и серьезное отношение к жизни. Пьер отправил его на обучение к своему другу, знаменитому химику Лавуазье, возглавлявшему пороховые шахты французского королевства. Через несколько лет Элетер Иренэ знал о порохе решительно все: именно он и заложил основу империи Дюпонов.

Но прежнюю жизнь смела революция — в 1799 году Дюпоны бежали из Франции, ибо были среди тех, кто пытался защитить

короля. Отец и сыновья вместе с верными Людовику XVI придворными отстреливались от санкюлотов во дворце Тюильри, затем, чудом избежав гильотины, залегли на дно — и все же не смогли устроиться в новой жизни. Вышедший из Тулона корабль «Американский орел» был нагружен их мебелью, роялями и столовым серебром. Весь трехмесячный путь через Атлантику Дюпоны охраняли свое добро с обнаженными шпагами в руках — команда не внушала им доверия.

«Американский орел» причалил в Ньюпортской бухте Род-Айленда, Дюпоны сошли на берег и направились к ближайшему дому. Пьер постучал — ему не открыли; он заглянул в окно и увидел накрытый стол. Звонили колокола, в церкви шла рождественская служба, хозяев дома дожидались индейка и яблочный пирог, которых они так и не попробовали: Дюпоны вломились в дом и во имя свободы, равенства и братства съели все, что стояло на столе.

Занимался рассвет морозного утра 1 января 1800 года — начинался новый век, и в Америке он стал веком Дюпонов.

Они привезли с собой двести тысяч франков наличными — перед отъездом из Франции Пьер Дюпон для земельных спекуляций учредил акционерное общество «Понтиания» и выпустил акции. Но Америка кишела своими спекулянтами, которые давно взвинтили цены на неосвоенные земли. Тогда Пьер Дюпон занялся контрабандой испанского золота, в чем тоже не преуспел. Он так и не разбогател, зато внес вклад в историю — Дюпон-старший еще во Франции познакомился с будущим президентом США Томасом Джефферсоном, и тот доверил ему посредничество на переговорах между Францией и США. Благодаря Дюпону Наполеон продал Америке Луизиану, и ее территория увеличилась вдвое.

Соединенные Штаты сэкономили на этой сделке кучу денег, но сам Пьер Дюпон не нажил на ней ни цента. Виктор вытеснил его из бизнеса и, став главой фирмы, окончательно развалил «Понтианию». Пьер впал в меланхолию и через несколько лет умер. Виктор ненадолго пережил отца, скончавшись на нью-йоркской улице от сердечного приступа. Теперь семью возглавил Элетер Иренэ. За время его правления Дюпоны превратились в закрытый, окутанный легендами, живущий

по собственным законам клан. У Иренэ было трое сыновей и двадцать четыре внука. Они увлекались химией, пробовали свои силы в бизнесе, и семейное дело по традиции досталось самому одаренному и изворотливому. Дюпоны больше не занимались землей — теперь они делали деньги на смерти...

Тихий, замкнутый Ирене нисколько не походил на дельца. Он был тем, чем казался: ученым до мозга костей, человеком, помешанным на химических формулах. В придачу к своим академическим достоинствам новый глава клана был наблюдателен и чувствовал конъюнктуру. Америка оказалась страной вооруженных людей — а Элетер Иренэ умел делать лучший в мире порох. И вскоре в местечке Брендивайн завертели жернова пороховых мельниц, а увлечение теорией взрывчатых веществ у Дюпонов отныне стало наследственным. Правда, имя они сменили: в демократической Америке плебеи Дюпоны превратились во французских аристократов дю Пон де Немур. Дети парижского часовщика стали величать себя как маркизы, Немур — поселок, где Пьер Дюпон познакомился с Мари Ле Дэ, превратился в их родовое поместье.

О том, что происходит в мире, жители Брендивайна узнавали не из газет. Здесь располагались пороховые заводы Дюпонов, и если где-то шла война, шахты работали в две смены. Впрочем, об этом быстро узнавали и в соседних городках и в спешке рабочие забывали о правилах безопасности: взрывы слышались за десятки километров, и огненный столб порой швырял людей через реку, на улицы соседнего поселка.

Дюпоны кормили всю округу, и к ним относились с почти религиозным почтением — они были удачливы, богаты и делали все более совершенный порох. Но любви к ним не испытывал никто: на их шахтах погибло слишком много мужчин из Брендивайна. Истории, которые ходили о них в городе, больше напоминали страшные сказки, что рассказывают детям на Хэллоуин.

Старики говорили, что у клана Дюпон особая судьба: они по-разному живут, но одинаково умирают. Не случайно ведь Элетер Иренэ, переживший брата на семь лет, схватился за сердце на той же нью-йоркской улице, что и Виктор, и умирать его отнесли в тот же номер той же самой гостиницы. Говорили, что им всегда приходится платить за свои грехи: при Альфреде Дю-

поне, сыне Иренэ, возглавившем компанию в 1837 году (если верить портрету, у него были большой нос, мясистые щеки и острый, пронизывающий взгляд), пороховые шахты работали круглосуточно. Несчастные случаи следовали один за другим — в результате он пережил такое сильное нервное потрясение, что был вынужден отойти от дел.

Вспоминали и о тени несчастного Коуэна, бывшего рабочего дюпоновских шахт. Кое-кто из стариков клялся, что сам видел его бродящим у дома Генри Дюпона, младшего брата и приемника Альфреда: в одной руке призрак держал Библию, в другой — ту самую веревку... В 1852 году взорвались две пороховые шахты, и Генри обвинил в этом Коуэна. Бедняга поклялся на Библии в том, что его вины здесь нет, но Дюпон выставил его за дверь, и той же ночью Коуэн повесился.

Старики толковали о возмездии: через несколько лет при взрыве шахты погиб Алексис Дюпон. Когда брату закрыли глаза, Генри Дюпон поседел.

Во время войны Севера и Юга шахты взрывались 11 раз: погибло 43 человека, сотни людей были изувечены. За это Дюпонам тоже пришлось заплатить: судьба отыгралась на бедной Шарлотте Шепард Хендерсон Дюпон, одной из самых красивых женщин своего времени.

Она происходила из старинной южной семьи. Братья сражались на стороне конфедератов, а семья мужа вооружала армию Линкольна, и бедная Шарлотта оказалась между двух огней: те, кто был ей дорог, стали врагами. Домом командовала свекровь, дама волевая и властная. Дело кончилось нервным срывом, от которого Шарлотта так и не оправилась и через несколько лет умерла в приюте для умалишенных. Ее муж Иренэ Дюпон II в том, что случилось, обвинил мать и вплоть до своей смерти не сказал ей больше ни слова.

Кое-кто в Уилмингтоне до сих пор уверен в том, что Дюпоны обладают особым даром: они делают несчастными и себя, и своих близких. Однако большинство не верит в это: времена, когда Дюпоны торговали смертью, канули в прошлое. Теперь у них вполне «вегетарианский» бизнес: нейлон, орлон, тефлон, колготки, ветровки, неподгорающие сковородки, минеральные

удобрения, лекарства — всего более двадцати тысяч наименований различных товаров.

Но уилмингтонские сплетники нет-нет да и вспомнят судьбу Уоллеса Каротерса. Изобретатель нейлона, приносящего Дюпонам \$ 4 500 000 000 в год, сделавший женские талии тонкими, а животы плоскими, умер в безумии и неизвестности. Он бился над формулой нейлона почти десять лет.

Именно Уоллесу Каротерсу, родившемуся в 1896 году в Бурлингтоне, штат Айова, компания была обязана своим процветанием.

В 1915 году, еще даже не окончив колледж, Уоллес получил приглашение стать преподавателем химии в университете штата Иллинойс.

В 1926-м, едва получив докторскую степень, Каротерс становится профессором Гарвардского университета. Наконец, в 1928-м молодой профессор, уже прославившийся исследованиями, возглавил отдел органической химии в экспериментальной лаборатории DuPont (годом раньше компания выделила \$20 000 на финансирование фундаментальных исследований). В его распоряжении — дорогое оборудование, лучшие лаборанты. И полная свобода действий. К 33 годам Каротерс становится таким известным, что его мнением интересуются ведущие химики мира. Его даже избирают в свои ряды Национальная академия наук, до тех пор не признававшая ученых, работающих в промышленности.

Каротерс легко шел по жизни — блестящая карьера, исследовательские успехи, стабильный заработок. Однако личная жизнь долго не складывалась. Тяжелый характер не позволял находить друзей. Замкнутый и необщительный, Каротерс раздражал окружающих. Самозабвенно работая ночи напролет, он требовал такого же отношения к работе и от своих сотрудников. Из-за этого в коллективе часто возникали трения. Иногда коллеги игнорировали его указания, из-за чего Каротерс, который никогда не умел находить компромиссы в общении с людьми, очень остро переживал. Казалось, что Уоллеса не слишком волновало чужое мнение. Но ему просто удавалось сохранять видимое равнодушие, в душе же бушевали страсти. Он успокаивался лишь слушая «Лунную сонату» Бетховена или переживая любовные страдания героев Шекспира. И все лишь для того, чтобы



отдать восстановленные силы своим исследованиям, которым он посвятил всю жизнь.

Уоллес был действительно счастлив только на работе. Еще будучи преподавателем университета, он каждый вечер закрывался в маленькой лаборатории и исследовал полимеры. Однажды, экспериментируя с так называемым молекулярным кубом, позволяющим вытягивать молекулы, он заметил, что полученные из некоторых соединений волокна обладают весьма интересным свойством: после растяжения они возвращаются к первоначальной форме. При этом волокна были очень прочными и эластичными. Каротерс понял, что стоит на пороге великого открытия, в результате которого человечество может получить в свое распоряжение новый материал. С этого момента мысли о новом материале с чудо-свойствами не оставляют Каротерса ни на секунду. Однако для решения задачи ему понадобится еще долгих 10 лет исследований.

А пока он не может найти понимания даже у молодой жены. Хелен не в состоянии понять, о каком «материале будущего» все время толкует ее муж. Каротерс замыкается в себе, а «материал будущего» уже становится смыслом и целью жизни. Приятели и жена все больше раздражают его. Уоллесу уже не могут помочь Бетховен и Шекспир, долгие годы остававшиеся его единственными настоящими друзьями. Он все чаще испытывает жесточайшие приступы депрессии и начинает прибегать к «лекарству от всех болезней» — алкоголю. И тем не менее в 1935 году Каротерс добился своего. Он открыл формулу, которая вполне удовлетворяла промышленным нуждам.

16 февраля 1937 года Уоллес Каротерс патентует новый синтетический материал — адипамид полигексаметилен. Уже всю идут исследовательские доработки, но в это время Уоллес понимает, что нуждается в лечении в психиатрической клинике: алкоголь доканал его, депрессии участились. Из больницы он возвращается в апреле и кажется спокойным и умиротворенным. На самом деле это лишь маска, многолетняя привычка скрывать эмоции. После лечения Каротерс вдруг осознает, что самое главное в этой жизни он уже сделал. И происходит невероятное: у него пропадает всякий интерес к химии. 29 апреля 1937 года, через двое суток после своего 41-го дня рождения, уединившись в гостиничном номере Филадельфии, Каротерс

принял цианистый калий. Его жена находилась на втором месяце беременности...

В ноябре 1937 года Хелен Каротерс родила дочь, которую назвали Джейн. 24 февраля 1938-го в Арлингтоне, штат Нью-Джерси, компания DuPont произвела пробную партию изобретенного Каротерсом материала, который назвали нейлоном. 24 октября 1939 года в одном из универмагов Уилмингтона была на ура распродана небольшая партия нейлоновых чулок — первого товара, в изготовлении которого был применен нейлон. А 15 мая 1940 года состоялась распродажа нейлоновых чулок в Нью-Йорке, результат которой превзошел все ожидания: всего за день по цене \$1,15—1,35 было распродано 5 миллионов пар.

Имя Каротерса к тому времени было уже почти забыто. Осталось несколько невзрачных фотографий, какие-то туманные воспоминания сослуживцев и слухи о возможных причинах самоубийства. DuPont вспомнила о человеке, который сделал ее богаче на миллиарды (сегодня DuPont зарабатывает на нейлоне \$4,5 000 000 000 в год), лишь в 1946 году — именем Каротерса была названа одна из исследовательских лабораторий DuPont.

А тем временем нейлоновые чулки уже всюю вытесняли с рынка своих конкурентов. Синтетические нити обладали явными преимуществами перед натуральными волокнами: они были легки, прочны, износоустойчивы, дешевы и просты в стирке. Без эластичного нейлона, идеально обтягивающего женские ноги, скорее всего не было бы такого повального увлечения рок-н-роллом и следовавшей за ним модой на очень короткие юбки.

Более того, когда юбки были радикально укорочены, чулки и колготки стали важнейшей деталью гардероба. Появились колготки матовые и ажурные, зеленые в полосочку и красные в клеточку. Появились моделирующие колготки, позволяющие создать эффект «бразильской попки», сделать живот более плоским, а талию — более тонкой. Появились, наконец, колготки, массирующие ноги и стимулирующие кровообращение.

Впрочем, того нейлона, который создал Каротерс, для всего этого уже недостаточно. Поэтому ученые, работающие в лаборатории его имени, постоянно совершенствуют изобретение более чем полувековой давности. Одной из самых замечательных его разновидностей является tactel — тонковолокнистые нити, состоящие из множества сверхтонких ниточек. В 1959 году

компания DuPont выпустила на рынок новое синтетическое волокно, которое позже начало продаваться под торговой маркой Лусга. Даже небольшое ее включение в изделие заметно улучшает качество трикотажа, он приобретает более ровную и мягкую поверхность. Совсем новое изобретение DuPont — волокна, продаваемые под торговой маркой Лусга 3D, создающие эффект «второй кожи». Причем если нейлон производят уже многие компании, то Лусга — эксклюзивная продукция DuPont. На ней компания тоже зарабатывает огромные деньги. И так же, как и в случае с нейлоном, лишь единицы знают, кто является ее изобретателем. Это всего лишь очередной повод развить новую дискуссию о DuPont.

Очередной повод посудачить о Дюпонах появился четыре года назад, когда Джон Дюпон, уже немолодой джентльмен, всю жизнь занимавшийся биологией, в припадке внезапного безумия пристрелил приятеля, олимпийского чемпиона по борьбе Джорджа Шульца, захватившего к нему пропустить стаканчик виски.

Адвокаты сработали хорошо, и Джона Дюпона признали умалишенным. Это было большой удачей: в самом худшем случае ему грозило пожизненное заключение, за убийство без отягчающих обстоятельств могли дать от двадцати восьми до сорока лет, а он отделался пятью годами психиатрической лечебницы. Те, кто раньше видел Джона, не узнали его в зале суда: спутанная борода, длинные, грязные, за одну неделю поседевшие волосы... Когда присяжные вынесли вердикт, отец убийцы сказал, что срок, на который его осудили, большого значения не имеет: в арестантской робе или без нее, но всю свою оставшуюся жизнь Джон Дюпон проведет в заключении. Ровно через год его выпустят из психиатрической клиники, и он поселится вдали от людей, в поместье Дюпонов, расположенном в Филадельфии. Там, где доживала свой век одна из родственниц Джона, безумная Шарлотта Шепард Хендерсон Дюпон.

Но сами Дюпоны не склонны верить зловещим легендам о семейном проклятии, преследующем их род. Губернатором штата Делавэр долго был нынешний глава семейства Дюпон — Пьер Самюэль-четвертый, обходительный и воспитанный господин, бывший кандидат в президенты США. Каждый год многочис-

ленный род увеличивается примерно на тридцать крепких, краснощеких, большеносых малышей. Империя Дюпонов расширяется: работающие на него ученые изобретают все новые высокотехнологичные, облегчающие человеческую жизнь игрушки. В DuPont полторы тысячи акционеров, имевших счастье родиться под фамилией Дюпон, живут в мире и довольствии.

## Мэри Кей Вагнер Эш

В рамках торговой программы этой деятельностью занималось достаточное количество женщин, и к 1981 году Эш была «ответственна» за 15 женщин, ставших миллионершами благодаря торговле средствами по уходу за кожей. Такого беспрецедентного успеха еще не бывало.

Мэри Кей Эш — харизматичная личность, чья уверенность в своем предназначении очень заразительна. Врожденная твердая воля придала ей безудержную смелость основать компанию в условиях полной своей незащищенности перед враждебным отношением к ней двух крупных организаций, возглавляемых мужчинами. В ответ на их проiski она все же создала свою собственную фирму и предоставила возможность работать и зарабатывать на жизнь матерям, которые должны были одновременно с этим вести домашнее хозяйство.

Каждая работающая мать могла сама определить свой собственный уровень производительности и размер вознаграждения, то есть быть сама себе руководителем и выстраивать свой рабочий режим в зависимости от расписания школьных занятий детей. В результате возникла многоотраслевая маркетинговая фирма «Mary Kay Cosmetics», которая была настолько успешна в достижении своих целей, что в 1993 году ее годовой доход уже превышал миллиард долларов. Эш создала идеальную компа-

нию, отвечающую нуждам работающей женщины. И, реализуя мечту всей жизни, она создала гигантский бизнес, соответствующий ее буйной фантазии.

Главной ее целью была отнюдь не традиционная стратегия оптимизации доходов акционеров. Фактически уже через семнадцать лет «Mary Kay Cosmetics» стала общественной акционерной компанией (1968). Однако Мэри решила выкупить контрольный пакет, а затем и все акции, чтобы снова сделать ее частной компанией, потому что один акционер имел наглость усомниться в способности ее «розового кадиллака» наращивать прибыли, что является основой ее маркетинговой стратегии. Эта история «превращения оборвыша в принцессу» была довольно подробно описана Горацио Элджером. История Мэри Кей Эш демонстрирует: что любой способен осуществить свою мечту, если не будет бездумно следовать традиционным правилами, определенным знатоками бизнеса.

Успех Мэри Эш кроется в ее личности. Она очаровывает женщин-консультантов презентациями, которые устраивает ежегодно в Далласе.

Этих консультантов сейчас 250 тысяч, и собрания или контакты Мэри Кей каждый раз блестяще завершают ее деловые путешествия по Далласу. Эш способна так наэлектризовать атмосферу на своих встречах, что вызывает гром оваций, когда говорит: «Я создала эту компанию для вас» (и всегда подчеркивает это, потому что их старания были реальной силой, способствовавшей возникновению и становлению «Mary Kay Cosmetics»).

Идея создания «Mary Kay Cosmetics», как и в других историях великого успеха, возникла неожиданно. Эш чувствовала острую необходимость написать книгу о вынужденных работать женщинах и мужском шовинизме на рабочих местах.

Она отказалась от торговли с двумя разными фирмами на условиях прямой комиссии и засела за свою книгу о дурном обращении с женщиной при довлеющем положении мужчин.

Ей было двадцать пять. Во время работы над книгой Эш вдруг поняла, что проектирует идеальную фирму, которая могла бы стать притягательной для участия в ней работающих женщин. Это было озарение.

Эш отложила написание книги и занялась осуществлением своего представления об идеальной компании. Позже она сооб-

шила прессе, что «Mary Kay Cosmetics» родилась именно в этот момент, и добавила: «Я хотела создать компанию, которая предоставила бы возможность для женщины — для каждой женщины, имеющей семью и воспитывающей детей, — самой распоряжаться своей карьерой. Их миром должны быть не квоты и не жесткие правила; консультанты должны быть свободны и иметь возможность распоряжаться своим временем. Такая структура занятости позволит женщине поставить на первое место семью, что существенно. Скольких женщин заботит тот факт, что они не могут работать, если у них есть проблемы дома!»

Жизнерадостность, чувство собственного достоинства и уверенность в себе помогали Эш в новом рискованном предприятии. Друзья, родственники, ее бухгалтер и ее адвокат — все хором уговаривали начинающую предпринимательницу бросить эту затею, так как она явно обречена на провал. Мэри Кей игнорировала их советы и последовала своему плану, который реализовывал ее мечту. Уникальная продукция Эш и ее армия домохозяек и женщин-консультантов в конечном счете сделали «Mary Kay Cosmetics» чрезвычайно доходной. Однако решающим фактором является харизма самой Эш. Она обладает уникальной способностью побуждать людей к действию.

Главным было ее сочувствие этим женщинам. Однажды побывав в их шкуре, она могла примерить на себя все неразрешимые проблемы вынужденной работать матери. Это знание, сопереживание ощущались каждый раз, когда она разговаривала с ними.

Проведенная Мэри Кей карнавальная ночь в Далласе сродни появлению «Las Vegas Rewiew». Мероприятие началось торжественным песнопением, разбавленным речами об известных успешных предприятиях. Все празднество было пропитано евангельским духом взаимной любви, оно и достигло апофеоза, когда Эш появилась на сцене и стала щедрой рукой раздавать... розовые кадилаки, норковые шубы, путевки в экзотические страны и усыпанных алмазами шмелей. Звуки оркестра из пятидесяти музыкантов и женские рыдания служили ей одобрением. Она заявила: «Эта компания — не для прибылей и убытков, но для людей и любви». Позже она любезно поздоровалась с горничной в комнате отдыха и спросила: «Как ваши дела?» — «Хорошо», — ответила девушка. — «Нет, — возразила, Эш, — это не

может быть хорошо! Ведь вы же на самом деле великая женщина! А это только фальшивая маска... Вы не чувствуете себя великой? Так притворяйтесь, пока не станете ею!»

В настоящее время эта необыкновенная женщина — очаровательная бабушка, которая до сих пор проповедует Великую Американскую Мечту любому, кто хочет ее слушать. Она — маркетинговое чудо и выдающийся энергичный ум.

Приз Горацио Элджера был присужден ей в 1978 году за описание истории ее успеха. Сегодня Эш сама член наградного выборного комитета. Принцесса всего розового участвует фактически в каждом ток-шоу, включая «Донахью» и «Опру». Она — обладатель званий «Предприниматель года», «Выдающаяся женщина» и «Супердостижение», присвоенных ей различными организациями. Она получила даже титул «Выдающаяся женщина года», присужденный ей французским журналом «Les Femmes du Monde». Эш представлена и в ежегодной карнавальной процессии в качестве «Королевы королев». Это звучит рефреном в хоре ее подчиненных, которые взирают на нее как на свою Королеву, королеву пчел.

Главным героем-вдохновителем Эш и метафорическим талисманом ее фирмы издавна является шмель. Она возвела шмеля до первостепенной важности, это общий символ успеха: «Из-за своих крохотных крылышек и тяжелого тела по всем законам аэродинамики шмель летать не должен. Но шмель этого не знает и ухитряется как-то летать».

Золотые и алмазные булавки в форме шмеля, каждая с двадцатью одним алмазом, стоимостью около четырех тысяч долларов, присуждается «Королеве сбыта» в конце каждого финансового года. Это основной символ успеха для консультантов, работающих в фирме Мэри Кей. Эш говорит о шмеле: «Он до удивления похож на нашу женщину, которая не знает, что не должна была подниматься к вершинам, но успешно делает это». И это как раз о самой Эш, которая не знала, как надо заниматься бизнесом, но стала почетной главой одной из крупнейших косметических фирм в Соединенных Штатах. Она — творческий гений, который отрекается от громких титулов, но результаты ее деятельности говорят сами за себя.

### **История личной жизни**

Эш после рождения была наречена как Мэри Кей Вагнер. Родилась она в Хот-Уэллсе, штат Техас, недалеко от Хьюстона, в конце первой мировой войны. Она отказывается разглашать свой истинный возраст, все сводя к словам: «Женщина, которая назовет вам свой возраст, не скажет ничего».

Мэри Кей была последней из четверых детей, но от старших братьев и сестер ее отделяли одиннадцать лет. Поэтому отношение в семье к ней было как к единственному ребенку. Мать Мэри была сиделкой. Ей пришлось стать предпринимателем, она содержала ресторан. Мать была кормилицей семьи, приходилось работать очень много, и она сумела воспитать в своей дочери уважение к труду. Отец Мэри заболел туберкулезом, когда ей было только два года. Он пробыл в больнице пять лет. Таким образом, у нее никогда не было радостей нормального детства. Отец вернулся домой обессиленным, прикованным к постели, когда Мэри было всего семь лет.

Ее мать работала сиделкой и содержательницей ресторана до тех пор, пока не приобрела его. Мэри Кей вскоре стала поваром и сиделкой для своего беспомощного отца. Трудно даже представить себе семилетнюю девочку, которой, чтобы приготовить на плите еду для инвалида-отца, приходилось взбираться на табуретку. Эш говорит о своей постоянно отсутствовавшей матери: «Много лет я спала, когда она уходила, и спала, когда она возвращалась домой». Мэри Кей стала взрослой, будучи еще ребенком, который сам выстраивал образ жизни. Она звонила матери целый день по любому поводу — телефон подобно пуповине связывал девочку с ней — и слышала: «Милая, у тебя все получится». И Мэри Кей выполняла задания, с которыми в другой обстановке не сумел бы справиться и ребенок значительно старше.

Мэри Кей стала типичной отличницей первоклассной школы. Она прекрасно разбиралась во всем, что делала. Она хотела стать сиделкой, как мама, или доктором. И действительно, вскоре она была зачислена в медицинскую школу на один семестр после замужества, но ушла, чтобы пойти работать, когда ее муж сбежал с другой женщиной.

После окончания средней школы ее мать не могла на свой скудный доход от крохотного ресторана отправить ее в колледж,

так что честолюбивая Мэри Кей сделала лучшее, что она в то время могла. Она познакомилась и вышла замуж за молодого певца на радио по имени Бен Роджерс, человека, которого она называла Элвисом Пресли Хьюстона. В 17 лет она начала работать в ресторане своей матери официанткой, надеясь, что к Бену придет удача. За 8 лет супружества у них было трое детей. Но когда Бен ее бросил, у нее не было другого выбора, кроме как найти какую-нибудь работу, которая обеспечивала бы семью и в то же время позволяла приглядывать за детьми. Такой работой оказалась комиссионная продажа, так что когда ее дети приходили из школы, она была дома.

Продавщица книг по детской психологии позвонила Эш домой, чтобы предложить ей комплект энциклопедий для детей. Эш не могла позволить себе такую роскошь, но так хотела их приобрести, что спросила, нельзя ли получить их другим путем. Ида Блейк сказала, что даст ей бесплатно комплект энциклопедий, если она сможет найти покупателей на десять дополнительных комплектов. Не зная, насколько трудным было это условие, Эш продала десять комплектов за полтора дня. Это была трехмесячная норма самых удачливых сотрудников фирмы. В то время у Эш не было машины, и она выполняла эту гигантскую работу пешком или с помощью телефона. Она сделала невозможное, опираясь лишь на собственную энергию и умение убеждать. Блейк признала ее врожденный талант и дала ей работу немедленно. Ида Блейк стала ее первым боссом и бизнес-наставницей. Эш была на пути к успешной карьере продавца с целевым маркетингом, когда покупательский интерес имеет первостепенную важность, а уверенность и трудолюбие продавца совершенно необходимы для успеха.

### **Профессиональная карьера**

Мэри Кей прошла хорошую школу торговли в компании «Stenly Home Products». Это была одна из немногих работ, которая позволяла матери троих детей трудиться, не превращая жизнь семьи в опустевшие развалины. График был довольно свободным, ей доверяли продавать товар по прямой комиссии без постоянных отчетов перед вышестоящим комитентом. Это был 1938 год, и Эш набиралась опыта в профессиональной деятельности, даже не догадываясь о своей колоссальной роли в созда-

нии тридцатью годами позже огромной коммерческой организации с мировой известностью. Она спокойно занималась торговлей по прямой комиссии во время Великой депрессии. У нее не было ни формального образования, ни предварительного опыта подобной работы. Высокий годовой доход в годы депрессии лучшая оценка ее деятельности.

Эш была необыкновенно удачливым продавцом в полном соответствии со своей честлюбовив натурой. Она вспоминает: «Я была вынуждена ежеминутно выдерживать конкуренцию, мне приходилось вступать в контакт практически с каждым встречным. Когда я победила первый раз, то поняла, что главная моя прибыль — это то, что я совершенно точно уяснила себе, как на свет фонарика привлекают глупую рыбку и подсекают ее. И я твердо тогда решила, что если создам свою компанию, то черта с два кому-либо еще удастся когда-нибудь заманить меня такой иллюминацией».

Конечно, это было трудное время — Эш приходилось одной поднимать трех детей. Она вспоминает: «Когда старшему из детей еще не исполнилось восемь, я была единственной кормилицей этих ягнят, — но это уже было в преддверии больших перемен».

Неожиданно даже для себя Эш ринулась делать карьеру в «Stenly Home Products». Стечение обстоятельств принудило ее стать главным продавцом отдела. Она выиграла подряд несколько торговых премий и нащупала свой путь вверх по административным ступеням. Продвигаясь по служебной лестнице, она внезапно обнаружила, что для этой работы она подходит значительно лучше, чем мужчины, не обладающие, как правило, необходимыми талантами и знаниями.

Она никогда не забывала о своем опыте. Ее приводило в бешенство, когда говорили, что мужчина «должен содержать свою семью»: «Похоже, что в корпорациях, руководимых мужчинами, женские мозги оцениваются по пятьдесят центов за доллар». Она никогда не забудет свои отвратительные ощущения, когда не оправдывались ее надежды получить равную плату за равный с мужчинами труд. Однажды это окончательно вывело ее из себя — и она создала собственную фирму.

Как-то вечером на дружеской вечеринке в бедном районе Далласа Эш познакомилась с женщиной, которая делала то, что

стало в ближайшем будущем основой ее собственного бизнеса. Эта женщина была косметологом, и кожа у нее была самой великолепной из всех, какую Мэри Кей когда-либо видела. Недолго думая, Эш заявила, что она тоже косметолог и знает несколько секретных рецептов для кожи. Но каково же было ее удивление, когда она узнала, что новая знакомая применяет снадобье, которое досталось ей от отца. Дело в том, что ее отец был дубильщиком кож. Однажды он заметил, что его руки выглядят намного моложе лица. Он стал применять дубильные вещества и для лица, одновременно снабжая ими свою дочь. Результаты превзошли все ожидания.

В 1953 году Эш стала настоящей «новообращенной» и стала срочно собирать деньги для производства этого чудовищно пахнущего, но чудодейственного средства. После того, как она сделала первый сеанс самомассажа с этим снадобьем, десятилетний сын Ричард, придя из школы, поцеловал ее и сказал: «Здорово, ма! Ты отлично выглядишь!» Она мгновенно проглотила комплимент и применяла средство еще десять лет.

Эш ушла из «Stenly Products» вскоре после знакомства с «дубильной леди» и пошла работать в компанию «World Gift Company», местную Далласскую фирму вспомогательных материалов, что тоже было в русле целевого маркетинга. За десять лет она помогла создать динамичную торговую сеть в 43 штатах. И снова она имела необыкновенные успехи, получая многочисленные повышения и вознаграждения. Итоговым повышением была должность коммерческого директора. Но и это событие стало для нее унижительным. Эш вспоминает: владелец фирмы считал, что только мужчина может быть коммерческим директором. «Так что он назвал меня «национальным тренером директоров» и заплатил вдвое меньше». Это был 1960 год; Мэри Кей заработала \$25 000 за год и стала маститым преподавателем для продавцов, занимающихся целевой торговлей. Она учила мужчин азам и профессиональным тайнам — а они вскоре занимали более высокооплачиваемые должности, чем у нее, и смотрели свысока. Пол был единственным их преимуществом, и это ужасно раздражало готовую в любой момент к борьбе Мэри Кей.

Путь Эш к административным вершинам блокировался половой дискриминацией и подсознательным предубеждением руководителей-мужчин. Эш определяет этот период своей жизни

так: «Нас «подставляли» тут, «подставляли» там, и все это длилось так чертовски долго, что мы оказались здесь. Разумеется, когда вас выставляют, приходится начинать свое дело». Для проверки в организацию был приглашен квалифицированный эксперт. Он порекомендовал ограничить полномочия Эш.

В это время ее младшему сыну, Ричарду Роджеру, исполнилось уже 20 лет, а она сама обвенчалась с главой фирмы, производящей витамины.

Впервые в своей жизни Эш наслаждалась роскошью финансовой безопасности, и у нее не было ни малейшего желания мириться с подобными унижениями. Она немедленно ушла из компании и обратилась к своему опыту и способности двигаться вперед собственным путем.

### **Исполнение мечты**

Эш решила бросить работу и засесть дома за написание книги о своих переживаниях и бедах в мире мужского руководства. Сидя за своим кухонным столом, во многом как Лилиан Верной, она в общих чертах обрисовала различные сложности, которые встречает женщина в преимущественно мужском окружении. Она написала два списка. Один — о ее унижениях на всевозможных предприятиях Америки, а другой описывал те методы, которые, по ее мнению, следовало бы использовать для создания идеальной компании, чтобы избежать такой несправедливости. Она была полна решимости подробно изложить, как работающая женщина, особенно работающая мать, может рассматриваться в философской иерархии корпоративной структуры. Ее «компания мечты» трактовалась как организация, в которой ко всем относились бы в равной степени поощрительно. И продвижение проводилось бы на основании достижений, а продукция рассматривалась с позиции ее торговых качеств и спроса на рынке, а не «доходности». Для самой Эш было неожиданно обнаружить, что она описала тип компании, какую сама хотела создать. Она тотчас отложила книгу, и идея «Mary Kay Cosmetics» родилась летом 1963 года.

Первой задачей Эш было найти продукт. Она вспомнила удивительное дубильное вещество, с запахом, напоминающим скунса. Это было чудодейственное средство, но главное сейчас

— устранить этот смрадный дух. Женщина, бывшая ее поставщицей, умерла, так что она связалась с ее дочерью и приобрела права на продукт. Для начала этот запах можно было исправить соответствующими добавками. Эш потратила пять тысяч долларов, которые собирала всю жизнь, чтобы купить права на этот неизвестный продукт, арендовать 500 футов магазинной площади в предприятии, фасадом выходящим на большой комплекс офисов Далласа, — и открыла «Mary Kay Cosmetics». Она продавала этот уникальный в своем роде продукт, который вообще-то следовало добавлять к другим, как при продаже, так и при употреблении. Муж Эш был ее советником и администратором-менеджером, так как она знала, что неспособна управлять административным аппаратом нового рискованного предприятия.

В сентябре 1963 года за месяц до того, как ее мечта открыть дело реализовалась, муж Эш умер от сердечного приступа. Это был третий большой кризис в жизни Мэри Кей. После похорон адвокат Эш посоветовал ей: «Надо ликвидировать дело именно теперь и компенсировать все, что можно. Если этого не сделать, можно остаться без гроша». Бухгалтер Эш дал ей столь же ободряющий совет: «У вас нет возможности вести это дальше». Но Эш, поддерживаемая своими детьми, решила прислушаться к собственному внутреннему голосу. Она, наперекор судьбе, открыла магазин. Это произошло в пятницу, 13 сентября 1963 года. У Эш была всего одна полка, заполненная товарами, и девять друзей, служивших консультантами по косметике.

Она поставила своего двадцатилетнего сына Ричарда во главе административной части дела, которую планировал вести ее муж. Первым решением Эш было предложить формулы дубильного вещества далласскому химическому предприятию, чтобы получить от них профессионально изготовленный и расфасованный препарат. Владелец этого предприятия, не заинтересовавшись ее предложением, переадресовал ее к своему юному сыну: «Приготовь порцию этой вонючей мерзости для этой женщины». Тремя годами позже она по-своему отомстила за обиду, осуществив свой давнишний план, — купила предприятие этого человека и начала свое собственное производство.

Когда репортер спросил Эш о ее дальнейших планах, она сказала: «Я никогда не мечтала покинуть Даллас». И продолжала: «Я не пыталась куда-нибудь уехать, но это все-таки произош-

ло. Довольно скоро мы оказались в Техасе, потом Оклахоме, Луизиане и Нью-Мехико. В каждом штате мы пребывали недолго». Эш сделала то, что сделал бы любой крупный предприниматель: она осуществила свою мечту о совершенствовании, игнорируя все советы знатоков. И многие поверили в ее мечту.

Эш так много лет отдавала предпочтение розовому, что это проявилось даже при планировании маркетинговых мероприятий и совсем не было случайностью. В действительности розовый не является ее любимым цветом.

Она изначально выбрала его как цвет упаковок для своих кремов по уходу за кожей, так как этот цвет хорошо сочетался с традиционно белым покрытием ванных комнат. Он стал ключевым цветом, и более поздняя ассоциация его с психологическим умиротворением позволила Эш выглядеть более гениальной, чем она на самом деле была.

Первый год Эш в бизнесе был тяжелым, но она сумела получить годовой доход в \$38 000. Второй год — стремительный подъем до феноменального дохода в \$ 650 000 тысяч. Компания превысила магический миллионный порог на четвертом году. Консультанты целевого маркетинга стали основой ее компании. Они принесли фирме успех. Ее консультанты являются отражением ее же философии построения компании, отвечающей на вопрос: как женщины и матери могли бы получить работу. По утверждению Эш, вы можете заработать \$30 000 в год — и находиться дома, когда ваши дети выходят из школьного автобуса. Энн Мэтьюс, консультант из Майами, пришедшая в фирму после развода, говорит: «Я знаю только одно место, где администрация активно пытается заранее продумать проблемы женщины, поступающей на работу».

Своеобразие взаимосвязанных приемов убеждения Эш помогло компании быстро наращивать успех. Она проповедовала свои принципы, как первосвященник на мессе. Ее любимые максимы:

*«Я создала эту компанию для вас».*

*«Сначала Бог, потом семья, потом карьера».*

*«Мы катимся вперед к успеху».*

*«У Бога не хватило времени доделать все до конца».*

*Поэтому у вас теперь есть возможность завладеть или стать чем-то, о чем вы мечтали».*

*«Если вы считаете, что можете, вы — можете.  
Но если вы думаете, что поможете, значит вы и не сможете».  
«Притворяйтесь, пока не станете кем хотите».*

Эти цитаты могут восприниматься как угодно, но во вдохновляющей атмосфере «Mary Kay Cosmetics», созданной благодаря энергии ее владелицы, они приобретают очаровывающую афористичность, которой хочется следовать любой ценой. Эти правила имели магическую силу, и «Mary Kay Cosmetics» завершила первое десятилетие своего существования в 1972 году с годовым доходом 18 миллионов. К 1968 году компания была достаточно велика, чтобы решительно заявить об увеличении капитала, необходимого для расширения. Акции были внесены в список на Фондовой бирже Нью-Йорка в 1976 году, а к 1978-му фирма имела 45 тысяч независимых консультантов с товарооборотом в 54 миллионов долларов и чистым годовым доходом 4,8 миллиона. К 1983 году фирма отметила второе десятилетие в бизнесе оборотом в 324 миллиона, имея более 200 тысяч консультантов по продажам. В начале девяностых годов, когда фирма наконец-то преодолела барьер в миллиард долларов и число консультантов превысило 250 тысяч, многие из них получили в качестве приза, «премии на колесах», торговый знак «Mary Kay Cosmetics» — настоящий кадиллак розового цвета. Когда Эш спрашивали, не думает ли она, что розовый кадиллак был приманкой, она спрашивала в ответ: «А какого цвета машину подарила вам ваша компания в прошлом году?» Ее консультанты, отмеченные розовыми кадиллаками, становились на шесть месяцев управляющими при согласии на определенные условия торговли (15 новичков плюс обязательные поставки на 600 долларов в месяц в последующие полгода).

Эш гениальна и в маркетинге, и в приемах воздействия. Ее маркетинговая концепция проста. Она заметила, что женщины стесняются делать массаж лица в торговом зале, если их измазанное лечебными средствами лицо может увидеть на дисплее весь мир. Маркетинговые нововведения заключались в том, чтобы консультант мог проводить демонстрационный сеанс непосредственно у покупательницы на дому, когда она чувствует себя достаточно защищенной, где она могла бы освоить нюансы ухода за кожей, избегая посторонних любопытных взглядов. «Когда



последний раз кто-либо из компании Эсти Лаудер интересовался, как вам понравилось приобретенное у них? Никогда! А если вы что-то купили у Мэри Кей, то ее работник становится вашим консультантом на всю жизнь».

Личная и деловая философия Эш воплотилась в золотых правилах. Создание сети является очень важным для всех многоуровневых организаций маркетинговой продажи, и «Mary Kay Cosmetics» не является в этом исключением. Доход консультанта — 50 процентов комиссионных от каждой продажи, и если она завербует еще 24 женщины, то сможет заработать 1000 долларов в месяц. Средняя женщина тратит на косметику более 200 долларов в год, так что арифметический расчет очень прост: нужно найти необходимое количество, чтобы обеспечить удовлетворяющий вас заработок, все данные для такого расчета известны — ведь вы всегда получаете пятьдесят процентов от продажной цены. В рамках данной торговой программы этой деятельностью занималось достаточное количество женщин, и к 1981 году Эш была «ответственна» за 15 женщин, ставших миллионершами благодаря торговле средствами по уходу за кожей. Такого беспрецедентного успеха еще не бывало.

Эш снова сделала компанию частной, выкупив все акции в 1965 году. Она классический предприниматель, не желающий иметь акционеров, указывающих ей, как руководить компанией. За неделю до выкупа одна женщина написала письмо с такой рекомендацией: «Сейчас, когда мы являемся зрелой организацией, не думаете ли вы, что это глупо — раздавать направо и налево розовые автомашины?» Эти розовые машины были спинным хребтом ее мотивационной схемы и стали общенациональным символом компании. Мэри Кей решила, что теперь она вполне обойдется без общественных денег, из-за которых могут подвергнуться опасности все основы ее концепции. Через два года она сделала своего сына Ричарда председателем правления, а сама стала председателем в отставке, не вмешиваясь в дальнейшем активно ни во что, кроме мотивационной сферы. К 1993 году «Mary Kay Cosmetics» стала самым крупным в США торговым предприятием по продаже средств по уходу за кожей с более чем 250 тысячами независимых консультантов в девятнадцати странах мира. Фирма признана второй по величине среди косметических фирм подобного рода, уступая только более старой фир-

ме «Avon». Это — третья по величине из всех вообще косметических компаний, и главным желанием Эш было еще при жизни увидеть, как ее компания становится компанией № 1. Она вдохновляющий лидер, революционизировавший методику продажи косметической продукции и обеспечивший высокими заработками больше женщин, чем любая другая фирма. По утверждению «Wall Street Journal», в фирме «Mary Kay Cosmetics» количество женщин, зарабатывающих более 50 тысяч долларов ежегодно, больше, чем в любой другой компании в Соединенных Штатах. «Мэри Кей» претендует на право иметь у себя афроамериканок и испанок, зарабатывающих свыше 50 тысяч долларов, больше, чем любая другая корпорация в мире.

Заработок свыше 100 тысяч долларов тоже не редкость, а вездесущие розовые кадиллаки являются свидетельством успеха и убеждающего гения.

#### **Темперамент: интуитивно-эмоциональный**

Эш — чрезвычайно самоуверенна. Вот что она говорит о рискованности создания «Mary Kay»: «Ни о каком риске и речи не было. Я даже подумать никогда не могла, что может случиться провал. Это было просто невозможно!» Эта индивидуальная черта всех великих творческих гениев уже стала классической. Они до такой степени верят в себя, что способны преодолеть любую проблему. Эш пылко привержена этой философии: «Я верю, что если у вас есть выбор между двумя подарками вашему ребенку — на одной чаше весов один миллион долларов, а на другой — способность позитивно мыслить, то самым большим подарком ему может быть только доверие к себе». Эш рассуждает о предмете, в котором она общепризнанный знаток, именно потому, что она — непревзойденная в самоуверенности личность, достигшая высочайших вершин благодаря абсолютной силе позитивного мышления.

Эш — полный энтузиазма и ревностный оратор, способный гипнотизировать аудиторию. Ее консультанты готовы последовать за нею даже в ад, если туда приведет ее судьба. Она — экстравертивный личностный тип, для которого субъективные представления более важны, чем объективное мышление.

Ее искренняя, дружеская манера общения заразительна, а ее философия «золотых правил» притягивает последователей по-

добно магниту. Она позволяет себе быть высокоэнергичным трудоголиком и говорить: «Я всегда действовала решительно и с доброй энергией, что определяет меня как трудоголика».

Ее интуизм поражает, она проживает свою жизнь в стиле Ганди — «иди и делай, не дожидаясь пока получишь». Это ее философия успеха.

Эш — мечтательница, но мечтательница активная. Энергия ее представлений, хранящихся в бессознательном, проявлялась с очевидностью во всем, за что она только ни бралась. Она была женственна, но в честлюбивом и остро агрессивном выражении. Феминисты рассматривали ее как идеальную кандидатуру для осуществления своих задач, особенно когда она бросила вызов мужчинам и открыла собственную компанию. Ее же реакция была отрицательной: «Я никогда не участвовала в этом, потому что они отстаивали кучу вещей, в которые я ни за что не могла бы поверить. Они боролись за обувь на низких каблуках, делали себе мужские стрижки, отказывались от косметики и сжигали свои лифчики. Думаю, что Бог, сотворив нас женщинами, назначил нам быть женственными, и мы должны быть верными нашему предназначению».

У Эш сильная власть интуиции. Она — оптимистка, которая видит смысл делать что-то, а не искать оправдания для безделья. Ее личностный тип — экстравертивный интуитивно-эмоциональный, по системе Майерс-Бриггс. Ее большая энергия и харизматическая привлекательность вызывают у окружающих безусловное доверие ко всему, что она делает. Все это делает ее классической творческой провидицей с уникальной чувствительностью к своим служащим, друзьям, партнерам.

### **Между семьей и карьерой**

Эш ждала, когда подрастут ее дети, прежде чем заняться предпринимательством. Ее значительный опыт и умение балансировать между семьей и работой в течение более чем двадцати лет, конечно, нельзя не учитывать, рассматривая ее путь к вершине.

Она на себе испытала сложность положения матери, вынужденной в одиночку поднимать детей. Она могла бы иметь достаточно оплачиваемую должность, но выбрала торговлю по ко-

миссии, чтобы иметь возможность быть для своих детей одновременно матерью и отцом. Эта двойная роль замечательно подготовила ее к созданию компании для работающих матерей.

Деловая философия «Mary Kay Cosmetics» была создана для того, чтобы гарантировать женщине возможность работать, одновременно ведя домашнее хозяйство. Эта философия привела в конечном итоге компанию к выдающемуся успеху. И это — еще одна причина того, почему многие тысячи женщин готовы умереть за Мэри Кей, если она их об этом попросит.

Эш считала, что очень трудно, если не невозможно, быть одновременно хорошей женой, матерью и предпринимателем: «Я не думаю, что в сутках можно найти время на все это сразу. Как можно быть матерью троих детей, имея все эти заботы и хлопоты с управлением большой корпорацией, мужа и кучу других дел одновременно? Не думаю, что это возможно» («Self-Made Women», 1987).

Мэри Кей вышла замуж за Мела Эша много позже создания «Mary Kay Cosmetics». Она ссылается на свое замужество как на пример сверхтрудностей в балансировании между личным и профессиональным: «Я должна была найти эффективный способ регулирования, с тем чтобы быть такой женой, какую он хотел во мне видеть. Он не хотел в моем лице видеть солидного председателя правления. Он не хотел, чтобы я указывала ему, что и как делать, чего бы это ни касалось. Когда я возвращалась домой, он хотел, чтобы я была ему просто женой. И точка».

Эш написала давно задуманную брошюру о найме, имея в виду прежде всего работающих матерей. В ней очерчиваются варианты дохода любой женщины, работающей в «Mary Kay Cosmetics», в сравнении с доходами, которые та имела бы, если бы работала как большинство американок — с девяти до пяти: «Предположим, вы зарабатываете 200 долларов за 40-часовую рабочую неделю. Но теперь следует учесть налоговые вычеты, социальное обеспечение, страхование, за газ, за стоянку автомобиля, ленчи, детская страховка — если все это вычесть, то остается всего 57 долларов чистыми. Двенадцать часов работы в «Mary Kay» приносят в среднем около 200 долларов, практически без каких бы то ни было издержек для вас».

Главная задача всей деятельности Эш — это постоянная поддержка работающих матерей. Все ее сочувствие отдано этим женщинам, и

объясняется это тем, что в течение многих лет она сама была одной из них. Двадцатипятилетний опыт работающей матери оказался бесценным. Дети Эш выросли прежде, чем она создала «Mary Kay Cosmetics», предоставив ей таким образом возможность сосредоточиться только на своей карьере. Вообще ее предпринимательский успех был бы невозможен, не проведи она те ужасные 25 лет как работающая мать. Эш пришлось заплатить ужасную цену за попытку балансировать между карьерой и семьей одновременно. Но сейчас Мэри Кей дала таким же работающим матерям возможность управлять своей карьерой без потерь для семейной жизни.

И напоследок...

Третий муж Эш, Мел, умер от рака в 1980 году, и Мэри живет сейчас с друзьями в своем далласском доме.

Дом Эш — самая настоящая крепость и буквально, и фигурально. Она перебралась в это тридцатикомнатное здание в пригороде Далласа в 1985 году. Этот дворец — символ власти и успеха королевы торговли. Он раскинулся своими коврами цветущих многоакровых полей, а из огромной девятифутовой пианолы постоянно льются звуки молитв. Этот дом стоимостью в четыре миллиона долларов щедро изукрашен розовыми орнаментами, являя собой своеобразную витрину, привлекающую новых последователей и свидетельствующую об успехе.

Эш — спокойно стрижет купоны, и ее волнует здоровье домашней чилийской собачонки значительно больше, чем самое последнее платье от Давинчи.

Эш полностью игнорирует своего адвоката, который упрекнул ее однажды: «Мэри Кей, вы все мечтаете, так можно все проспать». Неправда, ее мечтания воплотились в реальность, и теперь она живет в собственном замке. Так уж получилось, что по дороге в этот замок она преобразовала — не больше не меньше — торговлю деловой Америки! Но больше всего достигнутого ее радует возможность показать теперь людям, которые хотят иметь все это, что любая мечта может стать реальностью. Нужно лишь работать и верить в себя. Лозунг бизнеса Эш звучит так: «Чем я сегодня могу помочь женщинам еще больше укрепить их положительное представление о себе?» Мэри Кей Вангер Эш выполняла его лучше кого бы то ни было в мире. Именно благодаря этому мы узнали, что такое истинный творческий гений.

## McDonald's

Говорят, что Ли Якокка, когда-то торговавший сосисками, неоднократно и с сожалением говорил: «Каким же дураком я был в 1955 году, когда не опередил Рэя Крока, купившего у братьев Макдональдов торговую марку McDonald's». Под этими словами подписались бы многие. Ведь сегодня McDonald's — это не просто чрезвычайно рентабельная сеть ресторанов быстрого питания. Это еще и неотъемлемая часть того, что называется американским образом жизни, обществом массовой культуры и потребления.

Граждане США любят общепит. Одни предпочитают пищу, другие — жареных цыплят по-кентуккийски, третьи — мексиканские тако и энчиладас (иначе говоря, fast food в южном исполнении), а кто-то — хот-доги. Просто потому, что меньше вымажешься. И все же ничто из перечисленного не идет в сравнение с безыскусной котлетой — к ней американцы испытывают настоящую страсть. И неважно, какой они ее предпочитают: вареной, паровой, жаренной на углях, решетке или на открытом огне. Употребляют ли с огурцом, луком, помидором или с салатным листом. Сдабривают ли майонезом, кетчупом или горчицей. Суть остается неизменной вот уже сто лет: если котлета заключена в круглую булку, то это — гамбургер. Гамбургер от «Макдональдс».

### Котлетная эволюция

Среди американских культурных ценностей гамбургер занимает не менее важное место, чем статуя Свободы, автомобиль «Кадиллак» или Голливуд. Вокруг гамбургерного «первородства» в США такая же свара, как между греческими городами, которые хотят называться родиной Гомера. Откуда же взялась эта пресловутая котлета?

Наиболее экзотичная версия, лестная патриотам: далекие предки гамбургера попали в Европу из... Древней Руси, куда их, в свою очередь, завезли татаро-монгольские орды. Будто бы кочевники, отправляясь в очередной поход, предпочитали кушать «стейки» сырыми и, чтобы те были понежнее, укладывали их под седла. Получалось в самый раз. Как бы то ни было, подаваемое в наши дни во многих ресторанах мира блюдо под названием «Steak Tartar» (бифштекс по-татарски) представляет собой непрожаренный фарш.

Но более убедителен иной вариант: в Новый Свет гамбургеры попали в середине XIX столетия с иммигрантами из Германии. Там бифштекс по-гамбургски и сегодня означает нечто мясное, рубленое и сваренное — наподобие фрикаделек. Считается также, что в самом Гамбурге эти котлеты подавались полусырыми.

Так или иначе, бутерброд из двух половинок булки и плоской котлеты посередине стал идеальной пищей для Америки, а затем и для остального мира.

Когда и где родился классический американский гамбургер, в точности неизвестно. Местом рождения считают себя Сеймур, штат Висконсин (якобы именно там 15-летний мальчуган по имени Чарли Нэнгрин еще в 1885 году стал торговать гамбургерами на ярмарке); Скрон, штат Огайо (где жил некто Фрэнк Менчес, который, как утверждают его потомки, и изобрел гамбургер); а также Сент-Луис, штат Миссури, где гамбургеры действительно начали продаваться во время всемирной выставки 1904 года — одновременно, кстати, с изобретенным тогда же мороженым в вафельных стаканчиках.

Но наиболее распространено мнение, что гамбургер в том виде, к которому мы привыкли, является ровесником века и что его придумал некий Луис Лессинг из Коннектикута. И даже точно известно когда — 28 июля 1990 года. Пусть так и будет. Круглые даты — великая сила.

### Общепитовский стандарт

В 1984 году McDonald's потратил свыше четверти миллиарда долларов на телевизионную рекламу. Это почти \$685 000. в день или \$29 000 в час. Нужно продать очень много гамбургеров, чтобы вернуть такие деньги.

Откуда пошло это гигантское, как мамонт, предприятие? Все начиналось с кафе — заведения, популярного в любой деревушке и городке Америки.

Документально подтверждено, что первый камешек в основание современной индустрии «fast food» заложил предприниматель Уолтер Андерсон, основав в городе Уичита, штат Канзас, старейшую на сегодняшний день систему точек быстрого обслуживания White Castle Hamburger. К 1920 году его сеть насчитывала уже пять заведений, где стандартный гамбургер продавался за пять центов — не слишком низкая по тем временам цена. Существовали также аналогичная сеть Wimpy Grills и «быстрый» нью-йоркский ресторан Bun N'Burger of the 34-th Street, одно время необычайно популярный.

В самый разгар Великой депрессии Франклин Рузвельт, ставший новым президентом США, среди прочего затеял строительство огромного числа автомобильных дорог. Когда магистрали были отстроены, стараниями уже частного капитала они стали обустроиваться. Вдоль них появились бензоколонки, станции техобслуживания, мини- и супермаркеты — в общем, вся необходимая инфраструктура.

«Чего-то не хватает», — подумали братья Мак и Дик Макдональд. И в 1940 году открыли на одной из самых оживленных магистралей калифорнийского городка Сан-Бернардино небольшую забегаловку. Точнее — заезжаловку. Еще точнее — обычный ресторанчик, где подавали куриные крылышки, барбекю, бутерброды и салаты. Вполне обычным оказался и годовой доход заведения \$200 000. Ну, может быть, чуть больше, чем у конкурентов с менее оживленных улочек.

Но для Макдональдов это был успех, который они решили развивать. После жарких вечерних споров братья наконец пришли к общему знаменателю. Первая составляющая успеха — это качество. Здесь даже не было спора — качество пищи должно быть высоким. Второе — это цены. Дик настаивал на их снижении и в конце концов сумел убедить брата: и так вполне умеренная сто-

имость гамбургера упала с 30 до 15 центов (кстати, повышена она была лишь в 1967 году). Третье — это сервис. На его кардинальном пересмотре настаивал Мак. Само расположение рестораника диктовало новую концепцию обслуживания: водитель должен насытиться чуть ли не так же быстро, как его автомобиль — заправиться. В результате братья решили ограничиться стандартным набором из наиболее популярных блюд: гамбургер, чизбургер, молоко, кофе и пирог. Чуть позже меню дополнили молочный коктейль и картофель фри. Барбекю и куриные крылышки были оставлены конкурентам.

Нововведения заметно ускорили процесс обслуживания клиентов, которым уже не требовалось в течение получаса ждать, пока приготовится их блюдо. Но для кардинального увеличения скорости этого все равно оказалось мало. И тогда Макдональды решили переоборудовать кухню: по их заказу местные умельцы изготовили особые производственные линии, которые позволили поставить кулинарное искусство на поток. Когда обновленный ресторан Макдональдов был вновь открыт — а произошло это в декабре 1948 года, — его было не узнать. Братья попали «в десятку»: у дверей самой обычной забегаловки выстроилась очередь из 150 человек. Так появился первый оригинальный ресторан быстрого обслуживания. Братья Макдональды придумали конвейерную линию, названную ими «системой скоростного обслуживания»: подача дешевых гамбургеров, жареной картошки, молочных коктейлей. При чем все это — в мгновение ока. И в основном — для автомобилистов.

К середине 50-х годов маленькая «фабрика гамбургеров» приносила братьям уже \$350 000 в год — почти вдвое больше, чем раньше. Эксперимент был чистым: его место и участники не изменились, действие происходило все в том же Сан-Бернардино. А пока конкуренты с соседних улочек кусали локти, Макдональды проводили все свое свободное время на теннисном корте. Но не за игрой в теннис. Они упражнялись в рисовании.

С мелом в руках братья ползали по корту и пытались вычертить оптимальный план ресторанной кухни в натуральных размерах. Дожди время от времени смывали какие-то детали, но Дик и Мак восстанавливали их и попутно совершенствовали. Когда план был готов, на корт были приглашены повара. Побегав между нарисованными плитами, имитируя этапы пригото-

вления немудреной пищи, они внесли и свои рационализаторские предложения. Со стороны все это больше походило на сумасшедший дом, однако, результат оказался превосходным. После перестановки оборудования в соответствии с нарисованным планом обслуживание производственных линий было доведено до автоматизма, что позволило существенно увеличить пропускную способность ресторана и, конечно, выручку.

Вскоре Дик придумал слоган «Обслужены миллионы» (позже — «миллиарды») и нарисовал на стене ресторана термометр, на котором вместо температуры отмечал количество проданных гамбургеров. С той же скоростью, с которой закрашивался столбик термометра, по всей стране распространялась известность Макдональдов. В 1952 году в «American Restaurants Magazine» появилась статья о «фабрике гамбургеров», после которой братьев завалили деловыми предложениями о партнерстве: им поступало не менее 300 заявок в месяц со всех концов страны. Вскоре в городе Финикс, штат Аризона, братья открыли свой первый филиал под названием «Neil Fox». Это было красно-белое здание с черепичной крышей. Над входом золотой аркадой красовалась буква «М».

На этом в списке заслуг Макдональдов в становлении сети ресторанов быстрого питания можно смело поставить точку. Позже один из топ-менеджеров компании скажет: «Маку и Дику принадлежит оригинальный дизайн, развитие — Рэю Кроку».

### **На сцене — Рэй Крок и его McDonald's**

Рэйнольд Крок был некрасив, нестроумен, обладал медвежьими манерами и южным акцентом. У него был единственный талант, который впоследствии сделал его миллионером — в детстве он любил складывать кубики. Пройдет некоторое время, и вместо кубиков он будет расставлять красные домики с золотой буквой «М» по всей стране.

Детство, отрочество и юность Рэя Крока можно считать образцом для любого миллионера.

Фермерская семья жила в строгом благочестии и беспросветной нищете. Отец-фермер не пил, не курил, работал с утра и до утра. Но увы! Обладал безошибочным нюхом на убытки. Он всегда умудрялся развести породу скота, на которую не было

спроса. И засадить свои поля именно теми злаками, которые падали в цене. В год семейство иногда зарабатывало около двадцати долларов. Что даже в конце девятнадцатого века никак не могло считаться доходом.

Ночами Рэй следил за новорожденными поросятами, которые, в отличие от него, не имели права простудиться. Латынь оставалась безнадежно недоученной. Он был вечно бледен от недоедания и недосыпания. Говорил Рэй почти заикаясь от неуверенности. Рассказы о больших городах он слушал с волнением и не верил рассказчику.

Рэю, как и всей его семье, очень хотелось богатства. Однако он мечтал о настоящем богатстве, с Большой буквы. Таким, чтобы можно было купить собственные башмаки.

И еще галстук.

Когда Рэйнольд Альберту Кроку исполнилось 15 лет, его выгнали за регулярную неуспеваемость из школы. Во время первой мировой войны он был призван на фронт санитаром. После войны Рэй колебался между двумя равно непривлекательными возможностями — отправиться миссионером в какую-нибудь отдаленную страну или начать торговлю вразнос.

Америка в самом разгаре индустриального бума торговала всем. Производители пишущих машинок, чулок, книг, мочалок и автомобилей нанимали таких, как Рэй, тысячами. Зарабатывали молодые люди исключительно на комиссионных, так что риска не было никакого. Перспективы выглядели туманно.

Крок занялся продажей одноразовой посуды и несколько поправил свое материальное положение. Однако вскоре бросил этот бизнес, поскольку в один прекрасный момент его полностью захватила идея продажи мультимиксеров. Он продал свой дом, нажитое имущество и купил эксклюзивное право на распространение миксеров с пятью насадками для приготовления молочных коктейлей. Прослышав о том, что в Калифорнии в заведении братьев Макдональдов таких миксеров целых восемь, он, не задумываясь, сел в машину и помчался на запад.

Летним утром 1954 года немолодой уже человек вполне заурядной внешности, но выдающихся — хотя еще и не реализованных — способностей пересек порог ресторана Макдональдов. Увиденное потрясло его. Народ валил в ресторан нескончаемым потоком, его любимые миксеры жужжали без остановки.

Такого Рэй до этого не встречал нигде. «Сколько же миксеров можно задействовать в этом деле, если расширить его», — он задышался от волнения. Глядя на толпу посетителей с пакетами, набитыми гамбургерами, картошкой и стаканами с коктейлем, Крок понял: «Это сработает в любом месте штатов! Везде!» У него мгновенно созрел план быстрого безграничного расширения сети, и он побежал искать владельцев ресторана.

Братья привыкли к восторженным отзывам, но все же слегка удивились энтузиазму нежданного гостя. «А кто будет этим заниматься?» — спросил Дик, в чьи планы не входила экспансия на всю страну и дальше. «Я!» — воскликнул Крок — и стал эксклюзивным франчайзинговым агентом братьев Макдональд. Ему было уже 52 года. В этом возрасте большинство людей заканчивают активную деятельность и стремятся к покою. Именно на покой мечтали уйти Дик и Мак. Но только не Рэй.

2 марта 1955 года он зарегистрировал франчайзинговую компанию McDonald's System Inc, превратившуюся через 10 лет в открытое акционерное общество. С этого времени предприниматель Рэй Крок начал реализацию франчайзинга торговых точек Макдональдса. Почти четверть дохода новой компании Крок обязался отдавать Макдональдам. Крок предложил братьям нечто качественно иное: запатентовать торговую марку, стандартизировать стиль обслуживания, а потом продавать все это, как лицензию, любому, кто захочет самостоятельно открыть соответствующую торговую точку. Каждый владелец ведет свой собственный бизнес, но делится доходом с головной компанией, а кроме того, обязуется поддерживать ее фирменный стиль и торговую марку. Крок вместе с братьями Макдональд первыми столь удачно начали обкатывать популярную ныне схему франчайзинга. На обычной котлете...

Через полтора месяца в городе Дес-Плейнс, штат Иллинойс, Рэй открыл первый филиал (впоследствии он был превращен в музей компании). Теперь он так и назывался — McDonald's. Первый же день его работы принес доход в размере \$366,12. А в 1969 году в Чикаго Крок открыл уже юбилейный, сотый ресторан. Оформление ресторана и меню остались прежними. Однако Крок усовершенствовал систему скоростного обслуживания, унифицировав ее и сделав более жесткой, — каждый выполнял только одну операцию, что было вполне оправдано, так как

меню состояло из очень ограниченного количества блюд. Рэй Крок нанимал на работу людей, предпочитавших бригадную форму труда. Все служащие носили белую униформу армейского типа. Крок не брал на работу женщин, так как опасался, что их присутствие нарушит почти военную дисциплину и таким образом снизит производительность из-за амурных притязаний мужчин. Так продолжалось десять лет. Но в 1968 году эту половую дискриминацию вынуждены были отменить, и тогда Рэй Крок установил неписаный закон: брать на работу только плоскогорудых, непривлекательных женщин.

Крок скорректировал также и концепцию обслуживания. К трем принципам братьев Макдональд он добавил четвертый — чистоту. В итоге получилась формула QSC & V — QUALITY, SERVICE, CLEANLINES & VALUE — КАЧЕСТВО, СЕРВИС, ЧИСТОТА и ЦЕНА (впоследствии ни один из топ-менеджеров и ни один из акционеров компании не решился ни добавить к ней что-либо, ни убавить). Этим принципам, ставшим девизом компании, неукоснительно следуют сегодня в тысячах фирменных заведений, во всем мире. Общеизвестно, что от McDonald's не стоит ждать открытий, зато исключены неприятные сюрпризы.

С той же скоростью, с которой работали повара, Крок открывал все новые и новые рестораны (сегодня продолжатели его дела открывают в среднем по одному ресторану в пять часов). В результате к началу 60-х на братьев Макдональд работало уже 228 ресторанов быстрого питания, где за год продавалось 400 миллионов гамбургеров на \$37 600 000. Но братьев такая динамика не очень радовала. Одновременно с оборотами росла задолженность компании по привлеченным на расширение бизнеса кредитам. В 1960 году они составили \$5 700 000. Это при годовой прибыли в \$77 000! Узнав об этом, сначала Мак, а затем Дик схватились за голову и попытались унять Рэя. Крок был спокоен и предложил братьям просто-напросто покинуть тонущий корабль: окончательно продать ему все права на торговую марку McDonald's. Макдональды запросили одновременно \$2 700 000, наличными — \$700 000 на налоги и по миллиону на каждого — плюс регулярные отчисления за использование одной из древнейших шотландских фамилий. Для того времени это была справедливая цена. Сделка была оформлена в 1961 году.

Крок стал единоличным владельцем быстрорастущей сети ресторанов McDonald's. И в том же году расплатился по кредитам.

### **Не гамбургером единым**

Вернемся к делам в самой компании. Сверхпроизводительность была не только благодатью, но и проклятием фирмы. Она вынуждала Крока отказываться от включения в меню новых блюд из опасения, что это замедлит раздаточный конвейер. Поэтому все внимание было сосредоточено на улучшении качества блюд. К примеру, фирма израсходовала более трех миллионов долларов на секрет обжарки картофеля. Однако и это не спасло — спустя какое-то время посетители начинали жаловаться на однообразие, им надоедало питаться каждый день одним и тем же.

Доходы McDonald's перестали расти. Франчайзеры начали открыто выражать недовольство ограниченностью ассортимента.

Крок сделал все что мог. Он запустил новую партию пробных блюд, приемлемых, по его мнению, в системе быстрой раздачи. Но, к сожалению, он не обладал талантом кулинара, и все его новшества провалились. Так, в конце 1950-х, решив, что в ассортименте не хватает десертных блюд, он попытался ввести в меню шоколадное пирожное с орехами и слоеный пирог с клубникой, но десерт не имел успеха. Тогда он предложил кекс по пятнадцать центов за штуку. Охотников на кекс тоже не нашлось. Отчаявшись, Рей переключился на «коляки» — богемские пирожки, которыми в детстве потчевала его мать. И опять — неудача.

Тогда Крок понял, что не в десерте дело. Ему в голову пришла очередная идея — подавать по пятницам гамбургеры без мяса — специально для правоверных католиков. Он пошел на кухню и сам приготовил блюдо, которое назвал «хулабургер» (Hulaburger): бутерброд с ломтиком сыра и кружком запеченного ананаса. Неудивительно, что и это новшество потерпело фиаско, и его заменили сэндвичем с рыбой.

Все последующие десять лет Крок злился всякий раз, когда речь заходила о введении в ассортимент новых блюд. И вот однажды кто-то из франчайзеров рискнул. Не убоявшись гнева

Крока, он ввел в меню McDonald's блюдо, ставшее впоследствии самым популярным товаром фирмы.

Джим Деллигатти был одним из первых франчайзеров Крока. Он владел дюжиной торговых точек в Питтсбурге и пригородах. Когда Джим заметил, что число клиентов сократилось, он одним из первых начал уговаривать менеджеров McDonald's расширить меню.

Он предложил внедрить двухэтажный гамбургер со «специальным» соусом и всякими добавками. Эту идею Джим бесстыдно украл в системе ресторанов «Big Boy», но, тем не менее, он не отстал от Крока, пока не получил неохотное разрешение на эксперимент. В 1967 году в столовых появился первый образец того, что впоследствии стало называться «Биг Маком». Однако Крок установил строгие ограничения — Делигатти было разрешено торговать новыми гамбургерами только в одном отдаленном загородном кафе, да и то при условии, что параллельно на прилавке будут традиционные для «Макдональдса» булочки и пирожки. Оказалось, стандартная булочка слишком мала для «Биг Мака». Джим без колебания приказал выпекать большие булочки с кунжутом. Эти булочки он разрезал вдоль на три части.

Не прошло и пары месяцев, как «Биг Мак» увеличил объем продаж на 12%. Тогда новые гамбургеры потихоньку начали продавать в разных местах города. Увидев, какой на них спрос, другие франчайзеры тоже захотели торговать «Биг Маками». McDonald's испытывал «Биг Мак» в целой сети столовых, в результате чего выяснилось, что объем продаж возрос более чем на 10%. К концу 1968 года «Биг Мак» вышел на общенациональный уровень.

В созданной «Макдональдсом» рекламной программе перечислялись все ингредиенты «Биг Мака». Макс Купер, отставной журналист, работавший раньше на фирме McDonald's и владевший рядом франчайзеров в Бирмингеме, штат Алабама, считал рекламу скучной и бесполезной. Он взял дело в свои руки и организовал в кафе состязание: тот, кто правильно перечислит все ингредиенты «Биг Мака» за четыре секунды, получает один гамбургер бесплатно. Рекламное агентство Бирмингема записало на пленку попытки клиентов проговорить: «два мясных ломтика специальный соус петрушка сыр маринованный лук на

кунжутной булочке...» — и забавы ради выдало в эфир эти смешные и неудачные потуги покупателей.

Передача вызвала в городе бурю восторга. Несколько недель радиостанции передавали декламации «Биг Мака». Все школьники города просто помешались на заучивании списка, они бормотали слова и дома, и на школьных переменах. Продажа «Биг Мака» подскочила на 25%. Идею подхватили франчайзеры южных штатов. И вот наконец-то отдел маркетинга фирмы McDonald's обратил на «Биг Мак» серьезное внимание и официально распространил новую стратегию торговли по всей стране.

Учтя печальный опыт предшественников, в частности сети ресторанов Big Boy, McDonald's запатентовал свой «Биг Мак», идея которого была украдена у Big Boy. Презентацию «Биг Мака» приурочили к открытию тысячного ресторана. Кроме того, империя Крока одарила мировую гастрономию и такими находками, как Filet o'Fish (рыбный бургер), Quarter Pounder (четверть фунта мяса) или на 90% обезжиренный McLean Deluxe. Последнее — дань моде на здоровую пищу. А вот популярный чизбургер — «двоюродный брат» гамбургера, только еще с ломтиком сыра, вопреки расхожему мнению, изобрели не в McDonald's. И вообще, было бы странно, если бы американцы смирились с наличием в каком бы то ни было бизнесе монополиста.

Блюдо под названием «Биг Мак» впервые было изготовлено в 1968 году. В любом ресторане «медленного питания» шеф-повару за такие художества дали бы по рукам. В любом ресторане «быстрого питания» — премию.

Успех «Биг Мака» открыл шлюзы нововведений для владельцев франчайзинга. В 1969 году Литтон Кохран в городе Ноксвилле получил добро на апробирование яблочного пирога, который пекла для него в детстве мать. Эксперимент оказался удачным, и яблочный пирог стал со временем едва ли не национальным блюдом.

Другой франчайзер обратил внимание на то, что обычно клиенты не хотят заказывать сразу две порции жаркого, но почти половина посетителей готова купить двойную порцию, замаскированную под одинарную. Так родилось популярное ныне «большое жаркое», в котором на 60% больше продукта и на 75% выше цена. А еще один владелец кафе, опередив на несколько лет своих кол-



лег из других фирм, придумал «яичный Мак-Манфин» (быстро приготавливаемое блюдо из яиц и дрожжей, которое подается горячим) для завтраков в ресторанах быстрого обслуживания.

Все это было уже неинтересно для братьев Макдональд, в начале 60-х они уже окончательно отошли от дел, в которые и раньше-то не особо вникали. Дик поселился в Нью-Хемпшире, Мак — в Массачусетсе. Они теперь могли позволить себе вести преспокойную жизнь на регулярные отчисления. Тем не менее, в качестве свадебных генералов их регулярно приглашали на ежегодные собрания акционеров, и они неизменно посещали их. После того как в 1971 году умер Мак Макдональд, Дик заседал в президиуме в одиночестве. Иногда его просили написать годовой отчет компании о важности учета интересов потребителя. Дик всегда откликался на подобные просьбы. В 1984 году Эдом Ренси, президент McDonald's USA, вручил Дикку 50-миллиардный гамбургер. Торжества по случаю этого знаменательного события омрачило лишь сообщение о смерти Рэя Крока. А последний из основателей компании — Дик Макдональд умер в 1998 году, в своем имении Оук Брук, штат Иллинойс.

Но дело их живет и процветает и поныне. Сейчас под маркой McDonald's работают более 23 тысяч ресторанов быстрого питания (McDonald's продает свою продукцию только в своих фирменных ресторанах, на улице ее не встретишь) в 111 странах мира, из них около 30 — в России. Ближайший конкурент McDonald's — компания Subway — владеет лишь 10 тысячами ресторанов. Цены на акции McDonald's, наряду с акциями еще 29 крупнейших американских компаний, входят в расчет индекса Dow Jones Industrial Average. А по мнению журнала The Economist, не менее важным индикатором, чем этот индекс и многие другие, являются и цены на самое известное блюдо McDonald's — «Биг Мак». Во всяком случае, журнал регулярно публикует так называемый «Биг Мак индекс» — выраженную в долларах цену бутербродов в 15 странах мира.

### **Война гамбургеров**

Сегодня объемы продаж McDonald's превосходят доходы ближайших конкурентов — Burger King, Wendy's и Kentucky Fried Chicken вместе взятых.

Представляется интересным проследить такую популярность продукции под торговой маркой McDonald's. Объясняя успех, эксперты-маркетологи любят говорить о жестких стандартах и процедурах, принятых в компании, ее фанатичной заботе о чистоте и интенсивном обучении, которое проходят владельцы новых франчайзинговых отделений McDonald's в «Гамбургерском университете» в городе Элк Гроув, штат Иллинойс. После окончания учебы в котором каждый выпускник получает степень бакалавра «гамбургерологии» и вторую специальность по карто-фелю-фри.

Все это — роскошные «бантики» лидера, которыми компания пользуется благодаря принципу силы. Компания McDonald's является лидером, поскольку первой вышла на арену «бургеров» и никому ее не отдавала за счет быстрого расширения.

В войне гамбургеров нельзя стать новым лидером только потому, что ты будешь готовить более вкусные «бургеры». Однако можно им оставаться, даже если твои «бургеры» не самые вкусные. Лидерство дает еще одну роскошь — время, за которое можно успеть исправить все возникающие проблемы.

Вернемся в 70-е годы. Конфиденциальный внутренний документ McDonald's нехотя признавал, что согласно опросу общественного мнения «качество продукции Burger King значительно выше, чем у McDonald's».

Многие маркетинговые мифы являются порождением прессы, занятой поисками причин, объясняющих успех лидера. Наверное, по каким-то этическим причинам мы не можем просто поверить, что McDonald's была первой компанией и оказала наибольшее давление на рынок, то есть грубо применила принцип силы. Гораздо приятнее считать, что это произошло благодаря «Гамбургерскому университету». Или танцующим клоунам со швабрами в телевизионных роликах.

Умные лидеры не развенчивают этот обман — напротив, они его стимулируют. Они знают, что хорошее настроение создает запас движения и помогает побеждающей армии развивать успех и дальше. Говоря словами Джорджа Скотта в роли Паттона, «итак, у нас лучшая еда, лучшее обмундирование, лучший дух и лучшие люди на свете. Знаете, положив руку на сердце, мне жаль тех несчастных ублюдков, против которых мы выступаем».

Это лидерство, а не стратегия. «Мы не смогли бы достичь этого без вас», — говорит лидер. «Смогли бы», — говорит стратег, который держит это мнение при себе. Менеджеры маркетинга продолжают смешивать эти две позиции, что, впрочем, не вредит лидеру. Однако разница между лидерством и стратегией, похоже, существенно влияет на более слабых конкурентов.

Маркетинговые мифы создают обманчивые иллюзии. Вот если бы мы смогли создать гамбургер лучше, чем у Burger King, или обслуживать покупателей лучше, чем в McDonald's, мы бы... и так далее. В войне гамбургеров, как и в любой другой маркетинговой войне, продукт — это средство для уяснения стратегии. Не следует размышлять о том, что лучше или хуже, нужно думать о различиях.

Конкуренты у McDonald's появились уже в 60-е годы в лице сетей Burger King, Wendy's и Hardy's. И к середине следующего десятилетия «великолепная четверка» отбирала у американцев почти 50 центов с каждого доллара, потраченного на еду.

Первой сетью, которая применила эффективную стратегию борьбы с McDonald's, стала Burger King. После того как McDonald's заняла позицию крупнейшей сети закусочных быстрого питания в стране, она перешла в оборону. У номер два, то есть у Burger King, появилась возможность начать наступление, принцип которого заключается в том, чтобы найти слабое место в силе лидера и атаковать его. Сила McDonald's заключалась в гамбургере, в его единообразии, в стабильности работы и дешевизне.

Итак, как говорила реклама о вершине ассортимента — «Биг Мак»: «Два слоя настоящей говядины, специальный соус, салат, сыр, соленые огурцы, лук и булочка с семенами сезама (кунжута)». Вообще-то все произносилось так, будто у вас забит рот: «Дваслоянастоящейговядиныспециальныйсоуссалатсырсоленыеогурцылукибулочкассеменамисезама». (В печатной рекламе к этому еще добавлялся маленький значок ТМ, дабы подчеркнуть, что торговая марка зарегистрирована.)

Где в этой силе присущая ей слабость? Очевидно, в конвейерной системе, благодаря которой McDonald's удается быстро и недорого готовить гамбургеры. Если вам захотелось чего-то особого, нужно встать в отдельную очередь и ждать, пока работник отправится на задворки кухни и поколдует над системой.

В начале 70-х годов Burger King вышла со стратегией, которая как раз и основывалась на этой слабости. «Сделайте по-своему, — предлагала реклама. — Без огурцов и без специй». Сделайте то, что хотите. В Burger King, как обещала реклама, к вам не отнесутся как к сумасшедшему, если вы попросите что-то особенное.

Продажи на это отреагировали. «Сделайте по-своему» привело хорошую разделительную черту между двумя сетями закусочных в смысле обслуживания посетителей и приправ. Вот здесь-то McDonald's пришлось подвинуться. Она не могла позволить себе нарушить работу своей отлаженной системы, чтобы пообещать клиентам то же, что и Burger King.

Наступление на McDonald's не могло не сказаться на проводимой ею производственной политике. 70-е годы были для компании эпохой линейного расширения: она искала способы привлечь новых покупателей, желательно побогаче. Насколько эти цели желанны, настолько и опасны. Расширяя свои фланги, вы становитесь более уязвимы в центре.

McDonald's начинает крутить цыплят. А еще рыбу, ребрышки барбекю и омлет. Оба первых расширения ассортимента, предпринятых McDonald's, — McChicken и McRib — провалились. Затем появились Chicken McNuggets, которые увенчались успехом и, соответственно, увеличили объемы продаж. Однако новый продукт из курицы требовал больших усилий и миллионы долларов на рекламу.

Существует разница в стратегии между линейным расширением с помощью Egg McMuffin и посредством Chicken McNuggets. Во время завтрака закусочные «фаст фуд» пустуют. Поэтому любой продукт, относящийся к завтраку и способный привлечь людей, будет хорошей стратегией. Блюдо для ленча или обеда, такое как Chicken McNuggets, отнимет часть продаж у гамбургеров той же серии. Зачем тратить миллионы и приглашать покупателей за Chicken McNuggets, которые те будут брать вместо «Биг Мака»?

О различиях предлагаемых продуктов в McDonald's и других сетях быстрого питания как-то не думали. У каждого маркетолога есть только три типа продуктов: один для рекламы, один для продажи и один для зарабатывания денег.

Рекламирывать продукт, который ты можешь продать и на этом заработать, значит тратить деньги впустую, даже если реклама поможет заработать больше. Станет ли кинотеатр рекламировать попкорн, который он продает? Нет, он рекламирует фильм, а заодно зарабатывает на продаже попкорна и лимонада. Автомобильные дилеры указывают в рекламе машин цены базовой комплектации и надеются, что ни одной такой машины им продать не придется, поскольку настоящие деньги они зарабатывают на автоматических коробках передач, усилителях тормозов и других «опциях».

С концептуальной точки зрения сеть закусочных рекламирует гамбургер, продает вместе с ним картофель-фри и зарабатывает деньги на прохладительных напитках. При такой схеме удается получать конкретные результаты. Если дети выпьют достаточно «Кока-колы» по 90 центов, на все остальное можно назначить минимально возможные, но безубыточные цены.

Самая большая ошибка, которую допускают компании, — когда они путают продаваемый продукт с продуктом, который им надлежит рекламировать. Для покупателя, пришедшего в магазин, уже не столь важно, что вы продаете. Но реклама той же вещи может стать большой ошибкой, если она подрывает ваши позиции. Продавать сэндвичи с рыбой — это одно, рекламировать их — совсем другое. Особенно если включение такого продукта расшатывает вашу гамбургерную позицию.

McDonald's начала с того, что атаковала индустрию простых кафе в самом ее центре. Будет очень глупо, если, продолжая гнаться за бизнесом на периферии, она сама превратится в сеть кафе, продающих все подряд.

Наблюдать за непрекращающимся поединком отдельных тяжеловесов лучше всего на американских хайвеях. Сейчас они расположены чуть выше придорожной инфраструктуры — мотелей, торговых центров, заправок. Наружная реклама поэтому обычно помещается на высоких шестах: так ее видно водителям издали.

Можно держать пари: если глаз засек рекламный щит McDonald's, значит рядышком обязательно обнаружится аналогичный с надписью Burger King (Wendy's, Hardy's). Рядом с любым свежевывулпившимся McDonald's всегда найдется место для заведения конкурентов.

Все три «альтернативные» сети стараются не просто копировать первопроходца, но и предложить посетителю что-то особенное, фирменное. Конечно, кунжутными семечками булки не смеет обсыпать никто: запатентовано McDonald's. Но зато в ресторанах Burger King ту же котлету жарят на открытом огне, отчего ее фирменный Whopper получается намного сочнее «Биг Мака». В сети Hardy's, гордящейся своим Big Burger Deluxe, предпочитают двусторонние грили. В Wendy's вас ждет квадратная котлета. Пустячок, а сбавывает — согласно опросам, многие предпочитают посещать рестораны именно этой сети.

На рубеже 80—90-х годов у ресторанов drive-thru, придуманных McDonald's (первый был открыт в 1975 году в Аризоне, однако на сей раз компания сплосхвала, и запатентовать эту идею не удалось), стали отбивать клиентуру расплодившиеся Checker's, Hot'n Now, Rally's, Juicy Lucy. Они предлагали водителям те же гамбургеры, жареный картофель, колу и мягкое мороженое (sundae) — обслуживание занимало не более 40 секунд.

Чтобы в очередной раз обставить конкурентов, McDonald's открыл в 1980 году первый ресторан на плаву — на борту колесного пароходика, возившего туристов по Миссури. А спустя 16 лет на шведском зимнем курорте Линдваллене появился Ski-Thru — первый в мире ресторан быстрого обслуживания, куда можно было заезжать прямо на лыжах.

Тогда же образовался, как утверждается, самый крупный в мире маркетинговый альянс — McDonald's и компании Walt Disney. Диснеевских героев — Микки и Дональда — теперь будут подавать в ресторанах в течение ближайших 10 лет: McDonald's получил право использовать этих персонажей для рекламы.

### **Котлеты и полипка**

Сегодня Америка вся уставлена «Макдональдсами». Они в самой глуши, в диких степях Оклахомы, на экзотических грунтовых дорогах в глубине Канзаса, в заснеженных полях Айдахо. Одиноким путник заскакивает туда, как на родную кухню. Тут стойка, ага, вот родной стол с пластиковой столешницей, в холодильнике, как всегда, «Кока-кола», а вон там, в самом углу —

ошибиться невозможно, уж сколько лет здесь закусываем, — санузел.

Тут проходит вся жизнь. Вот детсадовского возраста посетители изучают детское меню с картинками. Там пролетарии в спецовках проводят рабочий полдень. А вон в углу сгрудились у одного столика пенсионеры и, как обычно, болтают о своем стариковском, собравшись в условленное время. Это их старомодные здоровенные «кадиллаки» белого цвета выстроились на бесплатной парковке. Никто тут не чужой на празднике жизни: вот столик для инвалидов, туалет для них же, с широкой дверью, чтобы могла проехать коляска. Она, кстати, на специальной парковке.

В общем, дом родной, чего уж там! Да-да, это — символ родины. Которым можно — на американский взгляд — гордиться. Потому что это не что иное, как победное шествие.

Американцам особенно приятно участвовать в нем в Париже, после прогулки под Триумфальной аркой. Потому что никто в мире не страдает от большей ненависти к «Макдо» (французское сокращение), чем французы. И вот путешественник заходит в родную закусочную и видит, как французы в бессильной злобе употребляют в пищу «Биг Мак». Да-да, тот самый, который якобы вреден, невкусен и слишком быстр! И запивают его «Кока-колой»! Если они встретят там знакомого, покраснеют, отвернутся и прикинутся, что это совсем не они. Но спасения нет. Дети надменных французов — тех самых, которые гордятся своей тонкой, изысканной и самой дорогой кухней, — ходят в «Макдо» открыто, не таясь, и с удовольствием обедают всеми этими неприличными сэндвичами. И ужасно любят веселиться на детских днях рождения, которые «Макдо» охотно устраивает — в отличие от пресловутых быстро и хваленых кафе на бульварах...

С совсем недавних пор ту же картину средний путешествующий американец может лицезреть в перерыве между автобусной экскурсией по Москве и пешей прогулкой к Царь-колоколу. Да, McDonald's оказался страшным оружием «холодной войны». Наши вероятные противники расставляли свои закусочные по всему миру с тем же пылом и неистовством, как мы — райкомы братских и дружественных компартий. Правда, с куда большим успехом. В результате когда все окончилось, в 1990 году в Моск-

ве произошло событие, которое вполне можно считать «началом интеграции капитализма в России», — в десяти минутах пешего хода от Кремля, в расположении американской базы быстрого питания стояла такая же очередь, какая была раньше у Мавзолея — а может и вовсе та же самая! Открылся первый в стране ресторан быстрого обслуживания «Макдональдс». Причем под победным знаменем «Макдональдса» и в его же униформе служили русские наемники. Тогда же был установлен и мировой рекорд — всего за один день на Пушкинской площади обслужили 30 тысяч проголодавшихся москвичей и гостей столицы. Сегодня продукция, которую производит московский завод McDonald's в Солнцево, экспортируется в 12 стран Европы. В обмен импортируется американский образ жизни.

Однако на самой родине «Макдональдса» в философии быстрого питания начали происходить некоторые изменения. Серьезную опасность для гамбургерных империй представляют сдвиги в американском массовом сознании. За годы «рейганомии» население США обогатилось и стало внимательнее относиться к своему здоровью.

Многие из тех, кому раньше приходилось сдерживать себя в расходах на питание, теперь предпочитали посещать внесетевые рестораны, где подавали пищу более разнообразную и менее калорийную. Ибо легендарная дешевизна гамбургеров выливалась в проблемы, связанные с неправильным питанием.

И все же, несмотря на общенациональное помешательство на nutrition (калории дотошно подсчитываются на калькуляторах прямо перед прилавком!), американцы продолжают поглощать гамбургеры в огромных количествах. По статистике, каждый пятый американец испытывает проблемы с избытком веса — количество даже не толстых, а очень толстых граждан «самой спортивной и здоровой страны» бросается в глаза любому.

Большинство обязаны этим «Биг Маку». Есть данные, что треть работающих американцев начинали трудовую жизнь с по временки в McDonald's, а значит, там же и обедали. Бесплатные обеды для персонала также широко практикуются в системе Wendy's.

Последняя отличилась в начале 80-х — проведенная ею рекламная кампания наделала много шума и получила неожиданный резонанс. Тогда, решив «уесть» конкурентов, Wendy's ак-

тивно «раскручивала» слоган «А где же мясо?!» Им сопровождалась картинка, на которой старушка в ресторане разочарованно уставилась на крохотную котлетку. Ресторан прозрачно назывался «Дом большой булки»...

Удачная фраза вошла в обиход, и во время президентской кампании 1984 года, когда шли публичные дебаты между республиканцами и демократами, одного их кандидатов соперники буквально превратили в отбивную — он представлял свою программу, а после каждого оглашенного пункта из стана противника следовало: «А где же мясо?!»

Итак, игра сделана, ставок больше нет. Плох McDonald's или хорош — неважно, потому что он сделал свое дело. И потому никуда не уйдет. Остальные теперь могут его догонять, пробуя приготовить «fast food» еще быстрее, чем в «Макдональдсе».

## Сэм Уолтон

Вот уже несколько лет подряд Хелена Уолтон, три ее сына и дочь возглавляют список самых богатых семей Америки. Их состояние оценивается в 45-50 миллиардов долларов. Как минимум половину из них заработал скончавшийся шесть лет назад глава семейства — Сэм Уолтон, который, по версии журнала Forbes, занимает 11-е место в списке самых богатых американцев за всю историю США. Секрет такого громкого успеха прост: нужно разорить десятки тысяч мелких торговцев и на месте их лавочек воздвигнуть три тысячи супермаркетов.

В начале века американские города где-нибудь на оклахомщине не сильно отличались от тех, что мы привыкли видеть в кино. Центральная улица — здесь находились банк, мэрия, полицейский участок, больница, салун с театром, школа, библиотека, почта, церковь, пожарная часть и, наконец, самый крупный магазин города. От этой улицы ответвлялось множество переулков, где располагались дома местных жителей и десятки крохотных лавочек. В одном из таких оклахомских городишек, Кингфишере, в 1918 году и родился Сэм Уолтон. Вскоре после его рождения семейство Уолтонов перебралось в точно такой же городок в штате Миссури. Чуть ли не единственным его отличием от Кингфишера было то, что стадион, куда часто бегал Сэм, и Дом скаутов, где он постигал азы ораторского искусства, располагались не в центре, а на окраине города.

Вообще-то Уолтон не любил вспоминать детство, омраченное постоянными склоками ненавидевших друг друга родителей. Его подробные биографии обычно начинаются с 1940 года, когда он окончил университет штата Миссури, где получил степень бакалавра бизнеса и откуда направился в торговую компанию J. C. Penney. Там Сэму не понравилось — ни заработок, ни коллектив, — и очень скоро он перешел в торговую компанию Claremore. Тут было повеселее, хотя в зарплате он особо не выиграл. Зато встретил будущую супругу — Хелену Робсон, на которой и женился в 1943 году. Причем — верх пошлости! — в День св. Валентина. Зато по любви. Ну и еще из-за денег: отец Хелены неплохо устроился в этой жизни, чего в то время нельзя было сказать о 25-летнем Сэме.

Брачный союз уже обещал перерасти в нечто большее, но тут Сэма призвали в армию: США наконец решили выполнить свой союзнический долг и открыли второй фронт. Правда, от кормления вшей в окопах и трогательного братания с советскими воинами на Эльбе судьба Сэма избавила: у него обнаружили то ли сердечную недостаточность, то ли сердечную аритмию, то ли и то и другое сразу. А когда в военкомате еще узнали, что Уолтон имеет какой-то опыт в торговле, его, не раздумывая, назначили интендантом (по-нашему — прапорщиком-завхозом) авиачасти. Именно здесь, в армии, Сэм Уолтон окончательно и решил, что торговля — его судьба.

После его демобилизации состоялся расширенный (с участием отца Хелены) семейный совет, на котором Сэм поставил перед тестем вопрос ребром: или его дочь будет влачить жалкое существование супруги перебивающегося с хлеба на воду торгового агента, или любящий папа поможет молодым встать на ноги. Папа очень любил дочь, поэтому в его выборе можно было не сомневаться: Сэму Уолтону был открыт кредит на \$20 000.

На эти деньги Сэм и Хелена открыли в Ньюпорте, штат Арканзас, магазинчик с гордой вывеской Ben Franklin. Только специалисты знали, что это не имя и фамилия президента США, чей портрет украшает купюру достоинством \$100, а торговая марка одноименной франчайзинговой компании. За пять лет Сэм превратил свою лавочку в самый прибыльный магазин сети

Ben Franklin, так что владелец торговой марки и впрямь решил, что дело не в том, кто управляет лавкой, а в ее названии. Однажды он отказался продлевать с Уолтоном контракт и сам взялся за дело. Свою ошибку он понял быстро: как только узнал, насколько успешно пошли дела у нового уолтоновского магазина.

Это была лавочка в Бентонвилле, все в том же Арканзасе, под названием Five & Ten Cents («Пять и десять центов»), значение которого можно не расшифровывать. (Сейчас в этом здании музей Wal Mart Stores, где представлены образцы товаров полувекковой давности. Среди них большой термометр, который один покупатель вернул Уолтону, заявив, что тот «неправильно показывает время». Воссоздана обстановка первого кабинета Уолтона: деревянный стол, стул, телефон с номером «96».)

В течение последующих десяти лет Сэм открыл еще девять лавочек в Арканзасе и Миссури, изучил теорию торгового дела и на практике отработал несколько самостоятельно придуманных принципов управления магазином. К 1962 году, когда Сэм открыл свой первый супермаркет, его торговое кредо в общем уже сформировалось.

Как вспоминает Хелена Уолтон, в Сэме всегда боролись две страсти. Одна — к разбросанным по городским окраинам лавочкам типа Mom & Pop («Мама и папа», где мама — бухгалтер и продавец, а папа — директор и грузчик). Другая — к располагавшимся в центре города супермаркетам. Он очень часто бывал в центре и изучал их работу. «Где бы мы ни были,— вспоминает Хелена,— если на нашем пути попадался магазин, мы останавливались и Сэм рассматривал его, а то и заходил внутрь». Эта страсть к исследованию чужих магазинов осталась с ним на всю жизнь.

Кстати, все магазины Уолтона описанного периода были из разряда Mom & Pop, хотя в принципе он уже давно мог открыть крупный супермаркет. Проблема была лишь в том, где открыть такой магазин. Знакомые Сэма, тоже владельцы мелких лавочек, мечтали о том, что когда-то откроют супермаркет в центре города. Однако Сэм Уолтон решил открыть его на окраине.

Супермаркет, открывшийся в 1962 году на окраине Роджерса (Арканзас), получил название Waltons Five & Dime (его управляющим стал брат Уолтона — Бад). С него и началось формирование всемирно известной сети Wal Mart Stores, которая сегодня насчитывает более 3 тысяч, супермаркетов в США, Канаде, Мексике, Бразилии, Аргентине, Китае, Пуэрто-Рико и Германии.

И эта сеть неуклонно разрастается: в течение последних пяти лет компания тратит на открытие новых магазинов три-четыре миллиарда долларов в год. (Последнее ее достижение — открытие супермаркета в Интернете, где сейчас представлено несколько тысяч наименований товаров, а через несколько лет будет около 100 тысяч.) Между тем ключевой принцип остался прежним. Wal Mart открывает супермаркеты в спальных районах, а не в центре города. Это и есть первое изобретение Сэма Уолтона.

Второе состоит в том, что каждый из уолтоновских магазинов по сути представляет собой все тот же Mom & Pop, но только очень большой. Покупателя привлекает не столько широкий ассортимент и низкие цены, сколько дружелюбная атмосфера магазина: возможность обсудить с продавцом, давним знакомым, самые свежие сплетни и между делом совершить покупку. Сегодня благодаря множеству социологических опросов это хорошо известно, но тогда, в начале 60-х, сделать такой вывод было довольно сложно. Сэм сделал. И в своих супермаркетах постарался сохранить атмосферу крохотной лавочки. Он всегда говорил сотрудникам: «Есть один босс — покупатель. Он может сместить любого в компании — от директора до грузчика — тем, что просто потратит деньги в другом месте». И добавлял: «Чем больше становятся универмаги Wal Mart, тем больше мы должны избегать гигантомании, сохраняя атмосферу небольшого магазинчика».

И Уолтон всегда сам подавал пример. Он старался как можно чаще общаться с персоналом магазинов и требовал того же от членов совета директоров компании: «Самые лучшие идеи поступали к нам от клерков и складских рабочих (среди них — бесплатный паркинг у магазина и разрешение вывозить тележки с товаром прямо к автомобилю). Если вы позаботитесь о служащих магазинов, то и они, в свою очередь, точно так же будут

заботиться о клиентах». Всю свою жизнь Уолтон, как обычный торговый агент, проезжал на пикапе. А однажды, проиграв своему партнеру Давиду Глассу какой-то спор, сплясал на Wall Street гавайский национальный танец хулу в гавайской же травяной юбочке. Клиентов у его магазинов после этого только прибавилось.

И тем не менее в истории Уолтона есть одно, но очень большое пятно, на которое обращают внимание все его недоброжелатели (а их у него, как и у любого богатого человека, всегда было много). Он разорил владельцев десятков тысяч мелких лавочек Mom & Pop: покупатели начинали посещать один большой Mom & Pop — его. Более того, Уолтона обвинили в том, что он разрушил устои Америки, ее концепцию «центральной улицы», обрек провинциальные города на вымирание, стерев своими супермаркетами неповторимое американское очарование.

В начале 1990-х, когда ежегодный объем продаж сети Wal Mart достиг \$50 000 000 000, а поток критики — своего пика, Уолтон был вынужден сесть за мемуары, где и рассказал, как создавалась самая крупная сеть розничной торговли в мире. Публика наконец узнала большую тайну — располагая свои магазины по окраинам, Уолтон даже и не думал разрушать устои Америки. Он просто-напросто строил их там, где дешевле земля и ниже налоги. При этом, цитируем, «предлагал низкие цены и сберегал миллиарды долларов в кошельках местных жителей, не говоря уже о создании сотен рабочих мест».

Другая раскрытая тайна — благотворительность, которую ранее Уолтон никогда не афишировал. Всю жизнь прожив в провинциальных городках и разъезжая по ним на своем пикапе, он хорошо знал их проблемы. Параллельно со строительством нового магазина его сотрудники узнавали адреса местных благотворительных фондов. После открытия каждый магазин учреждал стипендии для студентов местных колледжей и периодически проводил благотворительные распродажи. Помимо учебных заведений, деньги жертвовались зоопаркам, библиотекам, больницам, театрам, церквям, пожарным — в общем, всем тем заведениям, которые традиционно располагаются на центральной улице города.

Уолтон не обошел вниманием даже мэров маленьких городов. Он учредил премию American Hometown Leadership Award, которой награждают тех глав провинциальных муниципалитетов, которые осуществляют в своих вотчинах долгосрочные проекты.

Естественно, в своих мемуарах Уолтон не обошел стороной и традиционные для этого жанра рецепты процветания. Вот, к примеру, как он сформулировал десять универсальных заповедей успеха:

1. Будьте преданны бизнесу.
2. Делитесь прибылью с партнерами (так он называл персонал магазина).
3. Мотивируйте партнеров.
4. Обсуждайте с партнерами проблемы.
5. Цените то, что делают партнеры.
6. Празднуйте успех.
7. Выслушивайте каждого партнера.
8. Предвосхищайте ожидания клиентов.
9. Контролируйте расходы.
10. Плывайте над течением.

Встречаются и более конкретные советы: «Владельцы мелких магазинов вполне могут сосуществовать рядом с Wal Mart, если создадут свою нишу. Например, будут специализироваться на красках, которые в Wal Mart представлены в ограниченных количествах».

Неудивительно, что вышедшая в 1992 году автобиография Уолтона «Made in America: My Story» быстро стала бестселлером и вызвала такой резонанс, что его заслуги перед отечеством уже нельзя было не заметить. И в марте 1992 года президент США Джордж Буш вручил Сэму Уолтону медаль Свободы.

Вскоре после этого Уолтон умер. Но умер он с гордо поднятой головой. Что же касается его критиков, то можно побиться о заклад, что и они порой отовариваются в его универмагах. И этого достаточно, чтобы снять все обвинения.

## Исаак Зингер

Бродячий актер и авантюрист. Механик и чудака. Три жены, четыре любовницы, 22 ребенка. Можно сказать, даже 23. Про последнего — швейную машинку Zinger — Махатма Ганди сказал: «Одна из редких полезных вещей, изобретенных человечеством». Добавим: вещь настолько полезная, что на ней шили и продолжают шить больше ста миллионов человек в 67 странах.

### Актер

Исаак Зингер уродился хулиганом. В двенадцать лет он сбежал из дома, успев буквально достать своими выходками население маленького городка Питтстон (штат Нью-Йорк), включая собственных родителей. Еще бы. Разве сыновья приличных людей пересаживают лук на соседском огороде вверх тормашками, наряжают собак в школьную форму и присовывают кривые нули к утащенным у отца банкнотам? А эта страсть к лицедейству? Попробуешь пристроить его к добропорядочному семейному делу — ремонту телег, — а он напялит себе обод на шею и с этим ярмом декламирует, размахивая молотком: «...смиряться ль под ударами судьбы иль надо оказать сопротивление...»

Бунт против всякого порядка был у мальчика в крови. Смирение не входило в ряд его достоинств. В 1833 году двенадцати лет от роду Исаак бросил школу, закончив свое образование, удрал из дому и направил свои стопы в Рочестер, город на берегу озера Онтарио. Там хулиган устроился подмастерьем к местно-



му механику, быстро освоился и, возможно, стал бы приличным специалистом, если бы однажды не предпочел гаражной яме театральные подмостки.

Для провинциальной Америки тех дней гастролью любой, даже самой захудалой театральной труппы, становились событием, подобным падению метеорита. В размеренную, рутинную жизнь, где самым большим светским событием была воскресная проповедь, вдруг врываются странные люди с горящими глазами и непривычными интонациями. Они умели изобразить все: безнадежное отчаяние и оптимизм, страшную ревность и неподдельное веселье. Они могли даже умереть на подмостках так правдоподобно, что зритель рыдал. Репертуар их был разнообразен до абсурда — от «Гамлета» Шекспира до пошловатого фарса под названием «Поп-пропойца».

Исаак Зингер стал актером манер Гека Финна. Вся жизнь мальчугана превратилась в театр. И какой-нибудь уважаемый гражданин очередного городка, через который его труппе случалось проезжать, годами потом рассказывал о езжем театре своим детям и внукам. Эта была настоящая слава, которой так желал юный Исаак.

### **Зингер и Зибер**

К двадцати годам театральная деятельность Зингеру наскучила. И в начале сороковых он обосновался в городе Фридериксбурге (штат Огайо), устроился работать на деревообрабатывающий завод и остепенился. Где-то дня на три или четыре. Потом надоело. Ему стало тошно от деревянных болванок, да и чувствовал себя изрядным болваном, стоя у станка.

Но не начинать же кривляться снова. В его-то возрасте. И скучающий Исаак изобретает деревообрабатывающую машину. Машина находит спрос, так что к 1849 году Зингер умудряется заработать на ней каких-то денег, с которыми можно было поехать из Огайо на Восток, в Нью-Йорк.

В Нью-Йорке на его жизненном пути попался издатель Джордж Зибер. То ли издательский бизнес у нового приятеля шел неважно, то ли темперамент и напор Зингера сыграли свою роль, но Исаак сумел заразить Джорджа своей патентованной машиной. И концессионеры решают открыть производство в городе Бостон.

По прихоти судьбы офис, который они арендовали, расположился в мастерской некоего Орсона Фелпса, не слишком преуспевающего производителя швейных машин. Вопреки ожиданиям Зингера и Зибера, народ почему-то не ломился расхватывать их станки: должно быть, у бостонцев были более интересные дела, чем резьба по дереву. Друзья томились в своем офисе от безделья и тосковали.

Первым сломался Зибер. Впал в депрессию и часами вытачивал бессмысленные деревяшки. Зингер оказался психически крепче. От нечего делать Исаак изучал устройство швейных машинок Фелпса и даже шутил над меланхоличным партнером, утверждая, что у того тяжелая форма синдрома Папы Карло.

Шло время, даже неистощимый запас зингеровского жизнелюбия подходил к концу. Не говоря уж о деньгах. Свой капитал Зингер давно растратил, хотя у бережливого Зибера еще оставалась небольшая заначка. И вот однажды он стукнул очередной болванкой по станку и заявил:

— Все, дорогой. Я даю тебе сорок баксов — придумывай, что хочешь. Но имей в виду — это последние деньги, которые я тебе даю.

### **Изобретатель**

Прошло десять дней. Друзья почти не виделись. Исаак лихорадочно работал. Он решил усовершенствовать швейную машинку Фелпса. Машинка была довольно неуклюжей конструкции, запатентованной некими Дж. Лероу и С. Блджеттом. Она могла сделать подряд не более десятка стежков, потом приходилось вынимать ткань и начинать шить сначала. Нить постоянно запутывалась и перекручивалась. Строчить можно было исключительно по прямой. Ни о каких изгибах речь даже не шла.

Несмотря на огромный потенциальный спрос, судьба этого изобретения складывалась несчастливо. Первая запатентованная в Соединенных Штатах швейная машина была изобретена в 1846 году Элиасом Хоуе, но раскрутить свое изобретение в Америке ему не удалось, и он отправился попытать счастья в Англии. Увы, и там инженера ждал провал.

В 1849 году без пенни в кармане Хоуе вернулся в Штаты и с изумлением обнаружил, что за время его отсутствия были запатентованы две модели швейных машин, которые хотя и облада-

ли некоторыми новыми свойствами, однако представляли собой чистейший плагиат. Хоуе подал в суд и начал знаменитый процесс, который получил название «война швейных машин».

Процесс тянулся аж до 1854 года.

Зингер, впервые увидевший швейную машину несколько месяцев назад (в 1850 г.), и не подозревал, на поле каких драматических сражений он вступает. Он только знал, что на исходе десятого дня и сорокового доллара мир должен увидеть новую швейную машинку, которая и вправду будет уметь шить.

Проанализировав все конструктивные недостатки предыдущих моделей, Исаак четко понял, как их устранить. Он изменил устройство: во-первых, расположил челнок горизонтально (нить перестала запутываться), во-вторых, спроектировал стол-доску для ткани и ножку-держатель (это позволило делать непрерывный шов), и в-третьих, установил ножную педаль, справедливо рассудив, что лишняя рука швее не помешает.

На одиннадцатый день творческих мук перед обалдевшими Зибером и Фелпсом предстала Она — прекрасная и работающая.

### **Искусство кройки и шитья**

Так родилась новая компания по производству швейных машин: Зингер-Зибер-Фелпс. Удача не заставила себя долго ждать. Первый крупный заказ пришел уже в конце 1850 года. Фабрика по пошиву рубашек в Нью-Хэйвене заказала партию из 30 машин по 100 долларов каждая. К лету 1851 года компания разрослась, обороты ее увеличились в несколько раз. Однако, как любой другой компании, делавшей швейные агрегаты, Зингеру пришлось столкнуться с неумным Элиасом Хоуе, который не мог примириться с мыслью, что кто-то еще может сделать машинку, по иной технологии.

В этот критический для компании момент неудачливый Фелпс решает выйти из игры, и принадлежащая ему треть акций переходит к известному адвокату Эдварду Кларку, который, в свою очередь, обещает не только консультировать фирму в течение 20 лет, но и вкладывает в ее развитие свои собственные средства.

Осенью того же года со сцены сходит и Зибер. Свою долю он продает Зингеру и Кларку. В результате сложился один из самых

странных и одновременно самых успешных тандемов в истории бизнеса: непоседа, фантазер, подрыватель основ Зингер — и уравновешенный, расчетливый, осторожный Кларк.

Кларк был ультраконсерватором, сыном известного промышленника. Он получил блестящее образование, которое, однако, пасовало перед дремучей неграмотностью партнера. Аристократичный Эдвард был в ужасе — даже на склоне лет Зингер толком не умел читать и писать. А уж немыслимые повороты личной жизни сына тележного мастера вообще не поддавались пониманию.

Тем не менее, достоинства швейной машинки Зингера перевешивали многочисленные несовершенства ее автора. И Кларк приложил все свои таланты юриста, организатора и пропагандиста, чтобы компания р'азвивалась и процветала. Первым его шагом стала нейтрализация в суде зануды Хоуе. Кларк предложил блестящее решение, в результате которого был утвержден своего рода «совместный патент», включавший Хоуе, Зингера и двух других изобретателей. Суд обязал всех прочих производителей швейных машин платить \$15 с каждой машины вплоть до истечения срока «совместного патента». Эти доходы четыре изобретателя делили поровну между собой. Победила дружба.

### **Рекламщик**

Настало время раскручивать швейные машины. В первые годы основную часть продукции Зингера покупали швейные фабрики. Для рядового человека она была слишком дорога. Иначе и не могло быть — швейная машина стоила \$125, а средний годовой доход американской семьи составлял \$500. Кларк разработал гибкую систему продаж машин частным лицам. Она предусматривала покупку машин в рассрочку, причем не только зингеровских, но и машин конкурентов.

Он внедрил целую сеть агентств по продажам и, главное, развернул мощный экспорт. Плоды такой экспансии превзошли все ожидания. На закате столетия агенты Зингера начали внедряться даже в самые традиционные и консервативные сферы. Все газеты обошла фотография индейской женщины в национальной одежде племени семинолов, склонившейся над швейной машинкой «Зингер».

Компания «Зингер» вошла в историю бизнеса как первая компания, тратившая более миллиона долларов в год на рекламу. Карьера актера не прошла даром — Исаак Зингер умел исполнять любые роли и поражать воображение любого клиента. Во время гражданской войны он запел патриотическую ораторию. «Мы одеваем армию» — гласила новая красочная реклама. Но и сами машины постоянно совершенствовались.

Зингер никогда не был снобом и любил проводить время вместе с мальчишками-подмастерьями, не отказывая себе в удовольствии почесать языком и поострить. В его присутствии все спорилось. А случись кому-нибудь зазеваться, раздавался язвительный голос Исаака: «Ну что, Джон, зашиваешься?»

Между тем в 1870 году количество произведенных машин переросло за 127 тысяч, а их себестоимость удалось существенно снизить. При этом Зингер уничтожал все подержанные машины, чтобы не допустить насыщения рынка и не дать продажам сократиться, а ценам слишком сильно упасть. По всей стране открывались новые фабрики. Дела шли прекрасно.

#### Любовник

Чем лучше шли дела компании, тем больше позволял себе своевольничать ее создатель. Личная жизнь отца-основателя никогда не отличалась упорядоченностью. Первым браком он был женат на белошвейке Катрин Хэлей, которая родила ему двоих детей.

Но увидев со сцены одного из балтиморских театров восемнадцатилетнюю Мэри Энн Спонслер, пылкий Исаак решительно изменил свою судьбу. Погибнув по ходу пьесы, он тихонько отполз за кулисы и при первой возможности бросился разыскивать свою Джульетту. Времени на поиски потребовалось немного — один вечер. Он выяснил, как зовут молодую красотку, и не замедлил эпатировать ее дешевым каламбуром типа «мисс Спонслер, Вам не нужен спонсор?»

Мэри, которая, как и всякая восемнадцатилетняя Мэри, искала большой и чистой любви, была поражена. Именно этого и добивался Исаак. Шок был его излюбленным приемом. Дальнейшее было делом сценического мастерства. Меньше чем через месяц они стали мужем и женой. Что ж до официального оформления брака, то с этим Зингер решил не торопиться.

В течение следующих четырнадцати лет Мэри безропотно верила страшной истории о злодейке-жене, которая не дает развода. Они подписывались четой Зингер, имели совместный банковский счет в размере нескольких долларов, бедствовали и были счастливы. Спонсорством тут и не пахло, нищета ломилась во все щели их семейного гнезда.

Мэри стала брать у мужа уроки актерского мастерства. Они разучили на пару несколько пьесок и выступали под псевдонимами мистера и миссис Меррит. Кроме того, они рожали детей. В тот самый день, когда Зингер представил на суд друзей-компаньонов свою первую швейную машинку, Мэри произвела на свет их десятого по счету отпрыска. Когда Зингер стал богатеть и приобрел роскошные апартаменты на Пятой авеню, бывшая (но все же по-прежнему официальная) миссис Кэтрин Зингер была окончательно забыта и ютилась в съемной комнатке где-то на окраине Бруклина.

Зингер развелся с Кэтрин в 1860 году, через 24 года после разрыва. Но если Мэри Спонслер думала, что настал ее звездный час, то она жестоко ошибалась. Несколько месяцев спустя, проезжая по Пятой авеню, она была неприятно удивлена, увидев в соседнем экипаже своего мужа, державшего в объятиях некую особу. Это была Мэри Макгонииал. Эта Мэри вовсе не была случайной связью Зингера. Очень скоро первая Мэри выяснила, что Исаак украдкой жил с ней много лет и она умудрилась незаметно для всех родить ему пятерых детей. Но не бывает худа без добра — разоблаченный Зингер все же женился на Спонслер.

Однако игра продолжалась, и счастье было недолгим. Еще через некоторое время обе Мэри с изумлением узнали о параллельном существовании их третьей тезки — Мэри Уолтер, матери еще одного маленького Зингера, который был закодирован под фамилией Меррит. Это было уже слишком. Щепетильный Кларк позволил себе наконец напомнить компаньону о нормах цивилизованного общества, о моногамии и о многом Другом, и предложил Зингеру временно обосноваться в Европе и руководить компанией оттуда, чтобы замаять скандал и не дать Дурной репутации повлиять на дела фирмы.

Миссис Спонслер, воспользовавшись отсутствием ответчика, немедленно затеяла бракоразводный процесс, отсудив

\$8 000 — сумму неслыханную и невероятную. В счет ее пошла роскошная зингеровская загородная вилла.

Через месяц Мэри тайно обвенчалась с неким Джоном Фостером, но держала этот брак в строгом секрете, ибо он аннулировал ее бракоразводные успехи и ее права на виллу.

Однако возмездие настигло ее через пару месяцев. Мэри упала со стула, сломала ногу и, считая, что умирает, поделилась со старшей дочерью тайной своего нового брака. По несчастью, муж этой дочери работал в компании, носящей скромное имя «Зингер».

Мистер Зингер немедленно узнал о коварстве своей бывшей супруги и отсудил свое имущество. Мэри осталась с Фостером. И без виллы.

В 1865 году Зингер встретил свою последнюю любовь в лице молодой француженки Изабель Соммервилль, которая вскоре стала его очередной женой. Жизнь приобрела подобие стабильности — по крайней мере, по меркам Зингера. Большую часть времени он проводил в Европе, развлекаая новобрачную всевозможными экстравагантными проектами. Начиная с двухтонной повозки, рассчитанной на 31 пассажира, экипированной спальней и кухней, и кончая роскошным дворцом на Британских островах в греко-римском стиле стоимостью в 500 тысяч долларов, который он скромно окрестил Вигвамом. В этом вигваме в 1875 году и оборвалась витиеватая нить жизни Исаака Зингера.

После его смерти в разных точках мира объявилось еще пятеро наследников, и общее число детей достигло двадцати двух — от трех жен и четырех любовниц. Многочисленные потомки Зингера крутились в высшем обществе. Его сын Парис прославился головокружительным романом с Айседорой Дункан, которая родила ему сына Патрика. А последняя вдова Зингера Изабель считается прообразом знаменитой статуи Свободы в Нью-Йорке. Злые языки прозвали ее «статуйей Свободы нравов».

Прославленный муж

«Когда ты умрешь, я буду твою швейную машинку крутить». Так Корней Иванович Чуковский записал в своей книге «От двух до пяти» разговор маленького мальчика со своей бабушкой. К середине 20 века швейная машинка была уже в каждом доме. Она перестала быть роскошью.

После смерти Зингера машинка продолжала крутиться. Обороты росли. Себестоимость машин сократилась в пять раз. А верный Эдвард Кларк продолжал быть ангелом-хранителем компании вплоть до своей смерти в 1882 году. К 1891 году было выпущено более полумиллиона машин. «Зингер» превратилась в огромную корпорацию с филиалами по всему миру.

Русская революция 1917 года нанесла компании значительный ущерб: убыток составил 100 миллионов рублей, из которых, после настоятельных напоминаний, советское правительство возместило три. Но что значит мировая революция по сравнению со швейной машинкой?

## Марсель Бик

«Человек так любит одноразовые вещи потому, что он и сам одноразовый», — написал в одной из своих книг писатель Маркес. Гораздо раньше писателя Маркеса до этого додумался изобретатель Марсель Бик, предложивший человеку те самые одноразовые вещи: ручки, зажигалки, бритвы. После открытия Бика все стало одноразовым — от посуды до книг.

Именно барон Бик оказался среди тех, кто определил особый стиль жизни («использовал-выбросил»), немислимый в прошлые столетия и очень распространившийся во второй половине XX века.

Марсель Бик родился 29 июля 1914 года в Турине. Его прадед по линии отца был бароном из старинного тосканского рода, известного с 1497 года. А отец имел типичную для европейского аристократа начала XX века профессию — инженер и часто переезжал по делам службы из города в город. Маленький Марсель привык к перемене мест. Два года он провел во французском лицее в Мадриде, а еще пять — в школе Saint - Elme d'Arcachon в Жиронде. Это была школа ордена доминиканцев, в которой Марсель получил прекрасное образование. Он свободно владел латынью, греческим, знал риторику, правила хорошего тона, прекрасно умел танцевать и ездить верхом. Аристократический кодекс предписывает аскетизм и фи-

зическую закалку, и именно это помогало Бiku с легкостью путешествовать. Будучи уже студентом, он самостоятельно изъездил полмира, изучая культуру Италии, Голландии, Франции, гражданство которой он вскоре получил, и Испании. Специалисты утверждают, что «ранний опыт путешествий оказывает значительное влияние на формирование творческого мышления». Ребенок, путешествующий по городам и весям, приспосабливается к частой смене обстановки. Перемены он начинает воспринимать как нечто естественное, как неотъемлемую часть жизни, и сам начинает изобретать вещи, способные изменять мир. Это теория. А на практике вышло так, что Бик, ненавидевший таскать тяжелые дорожные сумки, изобрел то, что никогда не изобрел бы закоренелый домосед.

«Я подумал, как было бы здорово, если бы можно было не таскать с собой вещи, а они сами оказывались бы в том месте, где они мне нужны,— говорил позже Марсель Бик.— Конечно, это было сказочное желание: не может же вещь перелетать по воздуху. Я подумал, что идеально было бы выбрасывать старую вещь в одном месте и покупать новую в другом. Нужны только деньги. Я погрузился в мечтания: вот бы у меня стало столько денег, чтобы не жалко было ничего выбрасывать... Потом я понял, в чем суть проблемы: надо просто сделать очень дешевыми сами вещи».

Спустя несколько лет Марсель Бик изобрел одноразовую ручку, еще через несколько лет — одноразовую зажигалку, а затем — одноразовую бритву.

От мечты до реальности, как известно, путь неблизкий. Сначала Бик учился в престижном лицее Карно в Париже, а в свободное время продавал фонарики: ходил по квартирам, звонил в дверь, предлагал купить. Понятное дело: очень нужны были карманные деньги. Именно тогда он научился продавать, внушать потенциальному покупателю, что он без предлагаемого товара — никуда. После окончания лицея Марсель пошел работать в компанию, занимавшуюся производством канцелярских товаров. Через некоторое время эта фирма слилась с компанией Ecris-sec, знаменитой в то время своими авторучками. Затем произошло еще одно слияние компании с английским объеди-

нением Encres Stephens. Компания укрупнялась, возможностей для применения своих сил становилось все больше. Бик был, как теперь говорят, менеджером по продажам, одновременно подрабатывал в конструкторском бюро. В общем, неплохо зарабатывал себе на жизнь, но учебу не бросал, учился на вечернем юридическом в Сорбонне. В 1939 году Марсель Бик получил диплом юриста. И сразу был назначен директором по производству в Encres Stephens, которая к тому времени с успехом разобралась с конкурентами, в частности со знаменитой американской фирмой Waterman, и стала первой во Франции по производству авторучек.

Карьерный рост Бика прервался с началом второй мировой войны. Пришлось послужить в армии, куда его призвали в том же 1939-м. Он попал в авиацию (именно там в первую очередь предлагали служить родовитым аристократам). Но в отличие от прадедов, дедов, двоюродных дядей — все сплошь генералов и героев, ежедневно сурово глядевших на него из золоченых рам в семейной картинной галерее, — Марсель военной карьеры сделать не успел. Для Франции война быстро закончилась поражением, и Марсель вернулся в компанию Encres Stephens. Послевоенный кризис открывал новые возможности: денег у людей было мало, но писать, читать, курить, бриться надо было продолжать.

Наступило время для дешевых, но качественных товаров. Бик гениально угадал резерв низкой себестоимости — в одноразовости изделия. Не нужно прочных материалов, не нужно материалов, которые умеют красиво стареть. Нужно только качество. Например, шарик, который безупречно гладко скользит по бумаге. Осталась сущая малость — придумать такую ручку и произвести ее.

В 1945 году вместе со своим приятелем Эдуардом Буффардом Бик купил небольшое производство авторучек в парижском пригороде Клиши. В общем-то это был даже не завод, а сарай с устаревшим оборудованием. Первоначальный капитал составил \$1000. Друзья начали производство нового и казавшегося в тот момент перспективным товара — стержней для шариковых ручек. Они вложились в современное швейцарское оборудование

для раскатки металла толщиной в миллиметр, из которого потом делали шарики для стержней. Но стержни не оправдали ожиданий. Тогда Бик решил сделать ручку по цене стержня. «Не надо идти за новым стержнем, — убеждал он друга, — или забрасывать ручку потому, что она не пишет, и хвататься за новую. Нужно просто пойти и купить себе Bic — именно так будут называться когда-нибудь наши принципиально новые ручки».

На разработку первой ручки Bic у Бика ушло четыре года. Он корпел над формой, совершенствовал свой продукт, добиваясь максимальной надежности: «Одноразовая ручка не должна быть полуразовой, — шутил Бик. — Свою единственную жизнь она должна прожить с блеском». Корпус первой шариковой одноразовой ручки предполагалось делать из почти никому не известного тогда пластика высокого качества. Еще три года ушли на то, чтобы найти производителя для своего изобретения. Шесть фирм, одна за другой, отказали ему. Конечно, по своей смелости идея Бика граничила с безумием: продавать самую обыкновенную ручку в 30 раз дешевле! Среди тех, кто отказал изобретателю, была и американская Waterman, с которой Бик был знаком еще до войны. Владельцы Waterman и не предполагали, что какой-то сумасброд Бик, штампующий ручки из пластика, в один прекрасный день и купит их фирму.

Помотавшись в поисках производителя одноразовых ручек и не найдя желающих, Марсель решил действовать самостоятельно. И в 1953 году на свет появилась первая одноразовая ручка Bic. Но теперь гениальный изобретатель должен был решить две сложные задачи. Первая: сколько должна стоить ручка, чтобы ее было не жалко выбросить? И вторая: как организовать дешевое производство? Авторучки тогда стоили от \$9 до \$13 за штуку.

Марсель остановился на 29 центах — такую он назначил цену за свою ручку — и сорвал банк. Безусловно, это было не просто везение, Бик все заранее подсчитал. По его расчетам, можно было продавать 10 000 одноразовых ручек в день. Конкуренты смеялись и говорили, что продажи будут существенно ниже. Уже через два года продавалось 250 000 ручек в день.

В 1957 году Бику удалось купить за \$300 000 английскую компанию Biro-Swan, владельцем которой был венгерский предприниматель Ласло Биро, знаменитый изобретатель шариковых ру-

чек (первые их образцы назывались «биромами»). Взяв руководство компанией Biro-Swan в свои руки, он получил налаженное производство, доступ на английский рынок и — автоматически — на рынки Канады, Новой Зеландии и Австралии.

В 1958 году свершилось давно задуманное: Бик приобрел Waterman. Но Америка — это не Европа, американский рынок имеет свою специфику. К моменту появления на нем Бика и его одноразового детища такого добра, как шариковые ручки, там было полно. И главное — они были очень дешевы. Вот только качество этих ручек было отвратительное. Качественные стоили очень дорого, а общедоступные ломались еще до того, как заканчивался стержень.

Но убедить практичных американцев, что одноразовые ручки — это выгодно, было не так просто. «Зачем ручку выбрасывать, — хором говорили они, — если можно просто поменять стержень».

И тогда Бик решил перехитрить американцев. Он сделал свои «бики» разборными (хочешь, покупай стержень и меняй, только вот стоит он почти столько же, сколько сама ручка) и добавил «пушечной» рекламы. На рекламную кампанию ушло \$4 000 000. Ручки Bic пулями вылетали из ружей; словно коньки, чертили узоры на льду; сверлили, как заправские дрели, стены — и все равно продолжали писать. Это был не только успешный коммерческий проект, но и высокое достижение телевизионного рекламного искусства. Американский потребитель оценил ролики и признал француза. А тинэйджеры «докрутили» одноразовые ручки, объявив их модным аксессуаром.

Следующим шагом в одноразовой индустрии стали зажигалки. Секрет прост: дешево, надежно и практично. И еще разнообразно — можно каждый месяц иметь новую зажигалку. Это было особенно важно для женщин, куривших все больше. Теперь они могли покупать зажигалки под цвет платьев или клипсов — дешево и красиво. И еще одно: при изучении рынка ручек и зажигалок было выявлено, что именно эти предметы теряют чаще всего. А здесь (и это очень эффективный рекламный ход) потерял — и не жалко: можно купить точно такую же за сущие гроши. Естественно, зажигалки производились и до Марселя

Бика. Но тут пошли в ход уже известные аргументы: цена ниже, чем у конкурентов, на 30%. Плюс грамотная реклама. Слоган «Щелкни Bic», появившийся в 1973 году, завоевал мир. Его произносили с очевидным удовольствием и двусмысленно подмигивали. Молодежь радостно приняла зажигалки Bic и присоединила их к знаменитым полупрозрачным ручкам с синим пластиковым колпачком.

А потом настал черед одноразовых бритв. Специалисты фирмы Gillette выступали категорически против одноразового товара, понимая, что будет нанесен сильный удар по торговле их многоразовыми станками. Битва была не на жизнь, а на смерть, ведь под удар ставились не только сами бритвенные станки, но и комплектующие к ним. Но после того как в 1975 году на рынок поступила первая партия одноразовых бритв Bic, фирмен-конкуренту пришлось полностью изменить тактику борьбы и начать вслед за Bic штамповать свои одноразовые бритвы.

Компания Bic разрасталась с фантастической скоростью. Только в США она открыла более 300 000 торговых точек, где представлен весь ассортимент фирмы: ручки, зажигалки, бритвы. 93% продукции реализуется через эти маленькие торговые стенды или лотки в больших супермаркетах. Чтобы покупали ее так же часто, как хлеб и молоко.

И все эти бесконечные фокусы — производственные и рекламные — придумывал сам барон Бик.

Марсель Бик был мультимиллионером и, как и многие знаменитые мультимиллионеры, например Хьюз или Марс, очень не любил быть героем светских хроник. Его фотографии последних лет жизни считаются большой редкостью. О его личной жизни и пристрастиях поэтому известно немного. Однажды, уступив долгим уговорам, он все-таки дал интервью одному известному журналу, но с условием, что его не будут фотографировать.

Говорят, он обожал гонки на парусных регатах. С 1970-го по 1980 год он четыре раза принимал участие в соревнованиях на Кубок Америки. В первой гонке ему страшно не повезло: он со своей командой заблудился в тумане в районе Ньюпорта. Следу-

ющие заплывы были удачнее, но главным все же оказалось участие, а не победа. Другой его страстью были женщины. От нескольких возлюбленных у него было 10 детей. Но частная жизнь Бика не стала достоянием общественности: сам не рассказывал и запрещал рассказывать другим. Еще о нем известно, что он ненавидел брать деньги в долг. Говорил: «Кредит — это отступление, отдача завоеванной прибыли».

Марсель Бик умер 30 мая 1994 года в возрасте 80 лет. Брюно Бик, один из его любимых сыновей, стал президентом компании в 1993 году.

Bic сегодня — это мультинациональная группа, включающая в себя огромное количество филиалов на пяти континентах. Компания занимает первое место в мире по производству шариковых ручек: продажи достигают 20 миллионов штук в день. Группа выпускает разнообразные канцелярские товары под марками Conte, Hauser, Ballograf, Sheaffer, White-Out, Tippi-Ex. Bic является безусловным лидером в производстве одноразовых зажигалок и бритв: в день по всему миру продается 4 миллионов зажигалок и 8 миллионов одноразовых бритв.

## Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл

Мы чистим зубы «Бленд-а-медом», а раковину — «Кометом», руки моем «Сэйфгардом», а посуду — «Фэйри». Нам не страшны пятна, потому что есть «Тайд», и перхоть — потому что есть «Хэд-энд-шолдерс». Попки наших младенцев всегда розовы, да и нам самим вполне комфортно и сухо. В общем, представить нашу жизнь без Procter & Gamble так же невозможно, как Проктера без Гэмбла. А саму компанию — без изобретений Виктора Миллса.

Англичанин Уильям Проктер и ирландец Джеймс Гэмбл могли бы никогда не встретиться, если бы в начале прошлого века судьба не занесла обоих в Америку. А именно в Цинциннати.

Шестнадцатилетнего Джеймса Гэмбла в США привез отец — священник-протестант, уставший влачить полунищенское существование в вечно беспокойной католической Ирландии и решивший начать новую жизнь где-нибудь в Иллинойсе. Однако путешествие Гэмблов закончилось немного ближе к побережью Атлантики: в дороге Джеймс занемог, и семья сделала остановку в Цинциннати (штат Огайо) — местечке шумном и оживленном. Пока Джеймс набирал силы, преподобный Гэмбл успел переквалифицироваться в зеленщики, но продолжал проповедо-



вать в семейном кругу и воспитывал сына примерным христианином. Окрепший телом и духом Джеймс сначала помогал отцу в лавке, а потом пошел в ученики к самому опытному мыловару штата — мыло в то время приносило неплохой доход. Настолько неплохой, что через несколько лет Джеймс открыл собственную мыловарню и смог завести семью. Его женой стала Элизабет Норрис, дочь Александра Норриса, вполне преуспевающего изготовителя свечей. В этом же году сыграли еще одну свадьбу: Оливия, сестра Элизабет, вышла замуж за вдовца Уильяма Проктера.

Уильям тоже оказался в Америке не от хорошей жизни. В старой доброй Англии он влез в долги, чтобы осуществить мечту своей жизни — открыть магазинчик шерстяных изделий. Но, увы, магазин просуществовал ровно один день: на следующее утро после открытия Уильям обнаружил дверь магазина взломанной, а прилавки пустыми. Он поклялся кредиторам вернуть \$8 000 долга — огромную по тем временам сумму, но попросил их разрешения покинуть Англию, чтобы отправиться на заработки в «сказочно богатую Америку». Тем не оставалось ничего иного, как поверить Проктеру и согласиться повременить с судебным разбирательством. Засади они его в долговую яму — вернули бы какие-то крохи. А так появлялся хоть какой-то шанс получить все.

Уильям с женой Мартой отправились в Кентукки. Но им тоже не довелось добраться до места назначения: в дороге Марта подхватила холеру и спустя несколько дней умерла. Несчастье случилось как раз в Цинциннати, где Проктер и похоронил жену. Не в силах двигаться дальше, он решил осесть неподалеку от ее могилы и устроился клерком в один из местных банков. Но низкого жалованья не хватало даже на жизнь, не говоря уж о том, чтобы расплатиться с долгами, и через несколько месяцев Уильям решил заняться изготовлением свечей — делом сложным, но весьма прибыльным. Несколько лет понадобилось на то, чтобы организовать небольшое свечное производство. И все эти годы призрак грабителей не давал Проктеру спокойно спать. Не имея денег содержать собаку, Уильям пугал злоумышленников таким образом: рядом с мастерской поставил огромную собачью будку, привязал цепь внушительных размеров, рядом положил здоровенные обглоданные кости. Воры не беспокоили,

жизнь потихоньку налаживалась. Проктер даже смог расплатиться с кредиторами. Теперь вдовец подумывал о новом браке. Его женой и согласилась стать Оливия Норрис, с которой Проктер познакомился в церкви. Таким образом Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл стали родственниками.

А на том, чтобы Проктер и Гэмбл стали партнерами, настаивал их тесть. Глупо заниматься делом поодиночке, тем более что свечнику и мыловару нужно одно и то же сырье: животное сало. Так в апреле 1837 года появилось предприятие Procter, Gamble & Co. Под «Со» некоторое время скрывался некий мистер Таррант, приглашенный участвовать в предприятии в качестве инвестора. Но примерно через год мистер «Со» исчез, видимо устав ежедневно выслушивать псалмы, которые Уильям и Джеймс распевали за работой. Но, по всей видимости, их молитвы были услышаны не только Таррантом — по крайней мере, компания Procter & Gamble успешно конкурировала с восемнадцатью производителями мыла и свечей Цинциннати.

Очень скоро их продукцию начали узнавать по характерному рисунку на ящиках — звездам и полумесяцу, заключенным в круг. Компаньонам, быть может, и в голову не пришло бы зарабатывать свой фирменный знак, если бы Проктер однажды не обратил внимание на грубые кресты, намалеванные на ящиках с продукцией: таким образом неграмотные грузчики помечали, в каких ящиках мыло, а в каких — свечи. Набожный Проктер распорядился поменять кресты на звезды. Вскоре рядом с ними появился и полумесяц. А после того как один торговец вернул всю партию свечей, усомнившись в их подлинности только потому, что на ящиках не было знакомого рисунка, уже ни одно изделие не обходилось без фирменного знака Procter & Gamble.

Через 22 года работы предприятие Проктера и Гэмбла, начальный капитал которого составлял 7192 доллара и 24 цента, продало свечей и мыла на миллион. К началу 60-х они имели уже небольшой завод, 80 рабочих, фирменный знак — и сыновей, готовых продолжить отцовское дело. Сыновьями можно было гордиться. Уже первое серьезное задание, порученное им, было выполнено блестяще. В самый канун гражданской войны Уильям Александр Проктер и Джеймс Норрис Гэмбл отправи-

лись в Новый Орлеан на закупку древесной смолы, необходимой в производстве мыла и свечей. В дорожном разговорах их попутчики то и дело произносили слово «война», и, хотя других поводов для тревоги не было, молодые люди скупил чуть ли не весь новоорлеанский запас смолы, по доллару за бочку. Несколько месяцев спустя войскам северян понадобилось огромное количество мыла и свечей, цены на них подскочили, резко взлетела и стоимость смолы — до \$15 за бочку. Procter & Gamble продавала свой товар по ценам более низким, чем у конкурентов, не успевших сделать запасы, но все равно снимала жирный навар. Более того, компания получила свой первый крупный госзаказ, так что каждый солдат, вернувшийся с войны, отлично знал ее звезды и полумесяц.

Удача сопутствовала младшему поколению Проктеров и Гэмблов и после войны. Джеймс Норрис Гэмбл, химик-самоучка, разработал новый сорт мыла — очень белого и очень твердого. А Харли, младший сын Проктера, придумал для него название — «Айвори», что в переводе означает «слоновая кость» (о дворцах из слоновой кости Харли услышал на воскресной проповеди). Эта марка настолько понравилась покупателям, что мыло с названием «Айвори» с успехом продается во многих странах до сих пор.

Впрочем, белизны, твердости и звучного названия для полного успеха было маловато. Требовалось что-то еще. И оно появилось. Опять помог случай.

Однажды рабочий, следивший за варкой «Айвори», то ли заснул, то ли с кем-то заболтался, в результате на целый час позже отключил аппарат. Побоявшись гнева хозяев, он не признался, что мыло переварено. И оно поступило в продажу. Через неделю у дверей склада Procter & Gamble появились покупатели, требовавшие «мыла, которое не тонет, как все остальные, а плавает». Хозяйкам, стиравшим белье в реках и озерах, как раз этого и не хватало.

В начале 20-х годов все уже было по-другому. За десятилетия «Айвори» из идеального средства для стирки превратилось в «мыло красоты». Об этом сообщал журнал «Космополитен» в рекламном сообщении рядом с картинкой, изображающей леди

Айвори, томную красавицу в платье цвета слоновой кости. К рекламе компания Procter & Gamble подходила очень серьезно. Но с тех пор как в 1882 году Харли Проктеру с трудом удалось убедить старшее поколение в необходимости тратить деньги на рекламу, картинок в иллюстрированных журналах и фотопортретов тогдашних звезд с «мылом красоты» в руках стало уже недостаточно. Нужно было задействовать новые, современные средства рекламы. Например, радио. И вот в перерывах между первыми радиосериалами стала звучать реклама мыла от Procter & Gamble. То был радиосериал о семейке Колдбергов, его тут же окрестили «мыльной оперой».

Скорее всего, Procter & Gamble так и осталась бы в памяти поклонников «мыльных опер» одним из крупнейших производителей мыла (к тому времени компания продавала уже свыше 50 сортов мыла; свечи не выдержали конкуренции с электролампами, и в 1920 году Procter & Gamble перестала их производить), если бы не выдумщик по имени Виктор Миллс.

Мы никогда не узнаем, догадывался ли Уильям Купер Проктер (последний из семьи основателей, непосредственно руководивший компанией), принимая на работу молодого человека по имени Виктор Миллс, какое значение это будет иметь для будущего Procter & Gamble. К 1925 году, когда Миллс стал первым инженером-химиком компании, он успел послужить на флоте во время первой мировой войны, поработать сварщиком на Гавайях, жениться и окончить химико-технологический факультет Вашингтонского университета. Энергии и идей у него было хоть отбавляй, и Виктор с энтузиазмом взялся за работу.

Глядя, как его жена мучается со стиркой и услышав однажды ее причитания: «Ах, Виктор, эти мыльные стружки, что делает твоя компания, совсем не хотят растворяться в воде!» — он придумал мыльные хлопья для стирки и мытья посуды. А немного позже — первый синтетический стиральный порошок «Дрефт», прообраз «Тайда».

Жена была не только вдохновительницей сумасшедших идей Миллса. И она, и их дочь Мэйл стали настоящими подопытными кроликами в той лаборатории, в которую Миллс превратил свой дом. Если папа являлся с работы, заляпанный чем-то крас-

ным и благоухающий вишней, Мэйл знала: он придумал новую зубную пасту, которой на ночь придется почистить зубы. Если на лацканах папиного пиджака виднелись белые отпечатки пальцев, значит, завтра вся семья будет дегустировать новый кондитерский порошок для бисквитов и целый день в огромных количествах поедать кексы. Мэйл не сомневалась, что ее будущие дети не избегнут той же участи. Она не ошиблась.

Когда у нее появился первый ребенок, Миллс, возглавивший к тому времени отдел исследований и развития Procter & Gamble, задумался над тем, как бы сделать помягче бумажные одноразовые платки, чтобы они не царапали внуку нос. Когда у Мэйл появился второй ребенок, дедушка Вик, обожавший внуков и ненавидевший стирать ползунки и марлевые прокладки, загорелся идеей создания одноразовых бумажных подгузников.

Внукам Миллса, щеголявшим в первых опытных образцах подгузников, приходилось несладко — в пластиковых трусах им было жарковато. Да и застегивать их булавками было не слишком удобно. Но несколько месяцев работы — и проблема была решена. В марте 1959 года в магазины Иллинойса поступила первая партия памперсов — (памперг в переводе с английского означает «баловать»). Отзывы покупателей были самыми благоприятными, рынок сбыта казался бескрайним — Америка переживала демографический подъем.

Неудивительно, что к началу 90-х памперсы стали настолько популярными в мире, что стали синонимом самого понятия «одноразовые подгузники». Благодаря им Procter & Gamble получила возможность расширить производство и ассортимент продукции, а потом и скупить многие торговые марки. Сейчас компания производит свыше 40 групп изделий, включающих более 300 наименований. Это мыло, зубные пасты, стиральные порошки, моющие средства, шампуни, пищевые продукты, женские прокладки и, конечно, памперсы, о которых мир впервые услышал 40 лет назад.

Но имя их создателя широкой публике стало известно лишь недавно из газетных статей, посвященных памяти Миллса. «Отец подгузников» и автор еще 25 запатентованных изобретений, превративших Procter & Gamble в многопрофильный кон-

церн, умер в 1997 году в возрасте 100 лет. Почему он не стал называть свое гениальное изобретение собственным именем, вполне понятно. Но не будь он так брезглив, дети всего мира узнавали бы его имя одновременно со словами «папа» и «мама».

## Эсте Лаудер

Услышав это имя, мужья вяло и снисходительно тянутся к кошелькам, выдавая женам очередную сотню долларов на духи или крем. Им и невдомек, что Эсте Лаудер — женщина, которая даст сто очков вперед любому мужчине.

Без всяких преувеличений скажем, в списке людей, «определивших лицо XX века», который опубликовал журнал Time, Эсте Лаудер — единственная женщина и единственный представитель косметической промышленности. Сварив свой первый крем в кастрюле, она заработала миллиарды долларов.

Продавщица в фирменной одежде «Галери Лафайет», огромного магазина на бульваре Османн с самыми шикарными в Париже витринами, нервно вращает телефонный диск: «У нас такого никогда не было». А случилось вот что.

Пристойного вида дама вошла в парфюмерный отдел, открыла вдруг сумочку, достала оттуда большой флакон с какой-то желтоватой жидкостью и с размаху грохнула его об пол. «Может, это террористка? Газеты столько пишут о терроризме», — вслух рассуждает продавщица. А в хозяйственной службе и в службе безопасности, как назло, намертво заняты телефоны. Что же теперь будет?

Через несколько секунд по парфюмерному отделу начал распространяться удивительный аромат. Сначала ошеломленные

покупатели только переглядывались, но уже через несколько минут хулиганка не могла отбиться от вопросов: «Да, это мои новые духи, — сияя, повторяла она. — Это Youth Dew, а меня зовут Эсте Лаудер. Вы никогда не слышали моего имени?»

Конечно, здесь ее имени никто никогда не слышал. И она это знала — в старой доброй Европе с недоверием относились ко всему американскому.

Однако это ненадолго — она уверена. Главное, чтобы запомнили имя и этот замечательный аромат. Для того она и приехала в Париж, чтобы разбить в самом известном универмаге склянку со своими последними и, как она сама считала, лучшими духами в мире. Смело. Ну как еще она могла вырваться с кухни, где варила свои кремы в кастрюле из-под сосисок?

Родилась будущая королева косметики в Нью-Йорке в большой семье венгерских эмигрантов Макса и Розы Ментцер. В каком именно году, точно никто не знает. То ли в 1908-м, то ли в 1910-м. Лаудер этих подробностей не уточняла. Она была самой младшей в семье, седьмой по счету после пяти братьев и сестры. Имя свое она получила в честь любимой венгерской тушки. Эсте очень переживала из-за своего венгерского происхождения. Ее раздражали родители, говорившие по-английски с сильным акцентом. Она хотела стать настоящей американкой, что для нее было синонимом успеха. Это был не комплекс, идущий от бедности, — золушкой Эсте никогда не была. Это была мечта, в точности совпадавшая с тем, что называют американской мечтой.

Благополучное детство. Отец, исправно копивший деньги и быстро добавивший к своей портняжной мастерской еще и небольшой магазинчик одежды. Радостные семейные праздники. Все это было очень приятно. Но все не то, не то. Свой бизнес Эсте начала в отцовском магазине, помогая ему вести дела и оформляя витрины. По-настоящему радостным для нее событием, случившимся вскоре после первой мировой, стало возвращение дядюшки Джона Шотца Ментцера, химика, занимавшегося изготовлением средства по уходу за кожей. Его лаборатория разместилась в ветхом сарае прямо за родительским домом. Эсте с любопытством наблюдала за булькающей в пробирках жидкостью и испарениями самого сумасшедшего цвета. Все, решение

было принято окончательно и бесповоротно: она будет ученым, будет придумывать, изготавливать и продавать кремы со своим именем.

Эсте поступила в Ньютаунскую высшую школу. Окончила ее с отличием. В январе 1930-го вышла замуж за Джозефа Лаудера, удачливого бизнесмена, владельца магазина модной одежды. Все это время ее опыты продолжались: на кухне, в перерывах между приготовлениями еды, создавались кремы для лица, помады и пудры. И вот однажды Эсте положила свои кремы в сумочку и пошла в ближайший салон красоты House of Ash Blondes, чтобы устроить первую в истории косметики бесплатную демонстрацию.

— Вы хотели бы постричься? Или сделать маникюр? — приветливо обратилась к ней девушка.

— И сделать маникюр, и увидеть управляющего. Мы уже беседовали на днях, — невозмутимо ответила Эсте.

Блеф чистой воды. Но через несколько минут управляющий наказывал сотрудникам бесплатно накладывать на лицо клиентов кремы Эсте. По их желанию, конечно. Управляющий не ошибся — желающих оказалось много. Фокус сработал: кто из женщин откажется от бесплатной услуги? Через несколько дней от сраженных кремами Лаудер женщин не было отбоя — принципиально новая реклама товара прошла на ура. Через месяц к Эсте Лаудер обратились несколько владельцев окрестных салонов. Через полгода ее кремами пользовались уже не только в округе, но и по всему Нью-Йорку. В престижном Upper East Side, например.

С каждым годом продажи росли. Увлечение женщин косметикой Лаудер приобретало размеры эпидемии. Секрет успеха был очень прост. На презентациях каждый (точнее, каждая) получал маленький бесплатный образец — чуть-чуть пудры, немного помады и так далее — и проникался к Эсте Лаудер благодарностью, а к ее товарам — доверием. Потом появлялся спрос, в конце концов обеспечивший изобретательнице этого рекламного ноу-хау мировое имя и баснословные доходы.

Лаудер разъезжает по курортам. В Майами ее знает в лицо и по имени каждая уборщица и каждый менеджер местных отелей. Она устраивает в просторных холлах презентации своих кремов,

продает их, собственноручно делает макияж, всякий раз оказывая клиенткам как можно больше персонального внимания. Почти со всеми знакомится лично. Зимой она посещает клиентов на дому, где в перерывах между игрой в бридж делает макияж их подругам. Вскоре Эсте Лаудер попадает в списки желанных гостей почти всех известных дам Нью-Йорка.

В декабре 1942 года Эсте проводит целый день в маленьком кафе: там она обсуждает с мужем перспективы нового семейного бизнеса. Ей уже требовалась помощь опытного и надежного человека — муж подходил для этой роли как нельзя лучше. Сферы деятельности поделили так: Эсте занимается маркетингом, Джозеф отвечает за финансы. Сначала они все делали сами и выпускали только четыре продукта по уходу за кожей (крем для проблемной кожи, очищающее масло, насыщенный многоцелевой крем, питательный лосьон) и несколько видов декоративной косметики (пудру для лица, бирюзовые тени для век, ярко-красную помаду). Это была первая полная косметическая линия Эсте Лаудер. Вскоре она разработала для этой линии особую зеленовато-голубую упаковку. Цвет, известный как «лаудер блю», прекрасно гармонировал с интерьером любой ванной.

Эсте Лаудер настаивала: в большом бизнесе не бывает мелочей. Она следила за каждым центом, обедала в кафетериях, пользовалась общественным транспортом. Она заметила, что многие женщины покупают косметику между делом, наряду с другими товарами. И стала открывать свои фирменные отделы в престижных и модных магазинах, где продавалась дорогая одежда и аксессуары. Эсте лично отбирала и обучала продавцов. Работницы каждого нового отдела проходили у нее недельный курс обучения — она не хотела терять покупателей из-за продавщиц, которые весь день висят на телефоне или бессмысленно крутятся у зеркала. Они должны быть приветливыми и привлекательными. Они должны не только подробно рассказывать о каждом продукте, но и демонстрировать все его возможности на своем примере.

В 1953 году Лаудеры вложили \$50 000 в образцы, которые бесплатно разослали по почте. Результат — тысячи новых покупателей. Но, несмотря на успех, денег на настоящую лабораторию не хватало. Кремы по-прежнему изготавливались на кухне. Однако уже не дома, а в арендованном углу огромной кухни

одного из ресторанов на Манхэттене. Они с мужем растирали сухие травы в порошок, смешивали их с маслами, стерилизовали кипятком баночки, завязывали бантики на упаковках. Все делалось вручную. Шеф-повар ресторана был очарован белокурой Эсте. Милый толстяк и не подозревал, что пригрел на своей кухне родоначальницу будущей империи.

Там, на Манхэттене, Эсте Лаудер приготовила и первую большую партию товара — по заказу огромного магазина «Сакс» на Пятой авеню, имеющего множество филиалов в других городах. Так об Эсте Лаудер узнали за пределами Нью-Йорка — она стала получать заказы от магазинов по всей стране. К началу 50-х Эсте открыла свои отделы по всей Америке в престижных магазинах «Маршал Филд», «И. Магнин», «Нейман-Маркус» и «Бонвит Тэллер». Открытие нового отдела в «Нейман-Маркусе» в первый день 1954 года сопровождалось запуском первого слогана компании. Под музыкальное сопровождение приятный голос Эсте Лаудер предлагал «начать новый год с новым лицом». Америка была завоевана окончательно. Осталось покорить Европу.

Перед тем как разбить флакон духов в «Галери Лафайет», Лаудер внимательно изучила особенности европейской публики. Феминизм, демократизация взглядов, зарождающийся культ молодости, набиравшая обороты высокая мода — все это должно было работать на нее. Ее смелая, почти авангардная акция в парфюмерном отделе привлекла внимание журналистов. На это она и рассчитывала — Лаудер дает интервью модным журналам. В конце 60-х она создает и косметику для мужчин — коллекцию «Арамис» (если женщина может носить мужской костюм, то почему мужчина не может пользоваться кремом?).

Французы, а за ними немцы и англичане по достоинству оценили новшество. В 70-х Лаудер мгновенно реагирует на взлет движения «зеленых» в Европе и создает коллекцию «Клиник» — первую полную линию косметики, ориентированную на снижение кожных аллергических реакций. Это более 100 косметических средств на все случаи жизни — от морщин, от синяков под глазами, от кожных раздражений. Позже крупнейший специалист в области косметологии Лоуренс Аппел признал, что крем Swiss Age Controlling и лосьон Night Repair, стимулирующие восстановление клеток, действительно лучшее из того, что есть

в этом классе косметики. Европейская публика это тоже заметила — крем и лосьон опередили по уровню продаж другие продукты по уходу за кожей.

Успех был оглушительным.

Труднее всего было завоевать европейский рынок духов с его прочными традициями и известными брендами. Однако у Эсте Лаудер получилось.

Спортивные, классические, экзотические ароматы — на все вкусы. Шикарная мужская гамма одеколонов. Лаудер устраивает балы, званые обеды, вечеринки, коктейли, которым придумывает завлекательное название «Богатые и знаменитые». Шумные сборища с неперменным участием журналистов проходят в ее доме на Манхэттене, на вилле в St. Jean Cap Ferrat в Южной Франции, в шикарной лондонской квартире, в доме на Палм-Бич во Флориде. Пресса работает без осечек: «Самые красивые мужчины Нью-Йорка высоко оценили новую коллекцию Эсте Лаудер», «Первые леди Нью-Йорка очень полюбили новый аромат Эсте Лаудер». А дальше были премии, первые места на конкурсах, растущий успех. И Европа признала, что американка Эсте Лаудер действительно умеет делать духи.

Сегодня империя Эсте Лаудер описывается сухими цифрами. В 1998 году продажи компании составили \$3 618 000 000. Сеть из 30 тысяч салонов красоты, носящих ее имя, и бесчисленного числа фирменных отделов распространена по всему миру — кто такая Эсте Лаудер, знают более чем в 100 странах. В ее фирме работает свыше 15 тысяч человек. Цифрами же можно попробовать выразить и главное достижение Лаудер — в области рекламы. Достаточно подарить 1 миллиграмм духов или 2 грамма крема, чтобы потом духи покупали литрами, а кремы — килограммами.

## СОДЕРЖАНИЕ:

<i>Предисловие</i> .....	3
<i>Финансисты и банкиры</i>	
Джон Дэвидсон Рокфеллер — человек-легенда .....	7
Джон Пайерпонт Морган .....	28
Чарльз Доу и его индекс .....	39
Джордж Сорос — человек, который движет рынками. ....	47
<i>Великие промышленники</i>	
Жан Пол Гетти .....	61
Династия Крупнов .....	76
Династия Фордов .....	94
Альфред Нобель .....	112
<i>«Японские львы»</i>	
Акио Морита .....	127
Тадао Касио .....	142
Токудзи Хаякава .....	150
<i>Изобретатели и предприниматели</i>	
Уильям Гейтс III .....	159
Говард Хьюз .....	186

Династия Дюпонов.....	199
Мэри Кей Вагнер Эш.....	212
McDonald's.....	229
Сэм Уолтон.....	249
Зингер.....	255
Марсель Бик.....	264
Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл.....	271
Эсте Лаудер.....	278

