

Секреты успеха великих компаний (52 истории из мира бизнеса и торговли)

Дж. Минго

1. *MTV, или как видео погубило звезду радио*
2. *WD-40: нефтяной дистиллят или эликсир богов?*
3. *Бумажные стаканчики крепче железных кружек*
4. *"Вестник потребителя": каждому коту - масленицу!*
5. *Взлет и падение каталога*
6. *Возрождение "Пепси"*
7. *Избыток бесхозных ножек ведет к образованию тушенки!*
8. *Как Бетти испекла себе лестницу наверх*
9. *Как "Биг Мак" стал самой горячей новостью*
10. *Как в пирожных "Твинки" завелся крем*
11. *Как война с Кайзером породила бумажные салфетки*
12. *Как джинсы "Ливайз" вылезли из рабы в снобы*
13. *Как динозаврик стал суперзвездой (разумеется, чуть похуже Пресли)*
14. *Как из яблока сделать макинтош*
15. *Как "кадиллак" обзавелся плавниками*
16. *Как комик заставил полковника переключиться на цыплят*
17. *Как крекер "Джекс" стал "КРЕКЕРОМ ДЖЕКС"*
18. *Как Ллойд выплыл из кофе в опасные воды*
19. *Как Мальборо изменил свой пол*
20. *Как мы прилипли к желтым листочкам*
21. *Как на автобусах появилась собака*
22. *Как получилось, что король побрил Америку*
23. *Как поющий банан спас террористов*
24. *Как придумали средство для улучшения настроения*
25. *Как спасли швейцарскую часовую промышленность*
26. *Как "Уолкмен" влез в каждое ухо*
27. *Как "фольксваген" разозлил детройтских автократов*
28. *Как Элси стала дойной коровой Бордена*
29. *Как эмблема может обелить репутацию фирмы*
30. *Как эскимо влезло на палочку*
31. *Каким образом Бик заставил вращаться шарики*
32. *Кроссовки и дутые стельки*
33. *Крупнейшее поражение Америки не Вьет-Конг, а "Донки-Конг"*
34. *Леденец на палочке в борьбе с коммунизмом*
35. *Мерзлый бизнес Бэна и Джерри*
36. *Название товаров стоит пробовать на зуб!*
37. *Небесный сезон, прелюдия к 60-м*
38. *Откуда у спасательного круга взялась дырка*
39. *Поляроидная шизофрения*
40. *Потный лимонад на потребительском рынке*
41. *Почему 31 сорт мороженого?*
42. *Почему бы не послать поздравительную открытку за полтора доллара?*
43. *Почему дирижабль задрал нос*
44. *Почему дурацкая шпаклевка выпрыгивает*
45. *Почему зайчик Энерджайзер продолжает прыгать*
46. *Почему "Кока" ненавидит "Пепси" (и наоборот)*
47. *Путь Келлогга наверх был усыпан хлопьями*
48. *"Ридерс Дайджест" - краткая история*
49. *"Телевизорные обеды" - в каждый дом!*
50. *Хорошее решение*
51. *Что в имени тебе моем?*
52. *Это странное, странное, странное желе*

«MTV, или как видео погубило звезду радио»

“Даешь мое MTV” - с этим призывом, исправно скандируемым рок-звездами и рок-фанатами кабельных компаний в многочисленных рекламных программах, MTV быстро увеличила число своих поклонников в стране и по всему миру.

MTV - это вовсе не телевизионное рок-шоу, это даже не кабельный канал для передач с рок-звездами. (Канал под названием Видео Концертный Зал - Video Concert Hall - появился и исчез с поля зрения несколькими годами раньше.) Но MTV первой из всех программ охватила всю страну и большую часть мира и, что самое главное, - оказалась высокодоходным предприятием.

1980-е были годами правления консерваторов. Это сказывалось на всем, даже на музыкальных студиях грамзаписи. Кануло в прошлое время постпанков, постдиско, поствсеостальное, и казалось, что музыка потеряла свою живительную силу и дух протеста. Старые группы, вроде “Роллинг Стоунз” (Rolling Stones), вновь и вновь записывали один и тот же альбом, а новые группы изо всех сил пытались подняться до уровня старых.

Но музыкальные произведения, записанные на больших долгоиграющих пластинках, по-прежнему давали доход. Вот почему две, как это ни странно, доселе ничем не связанные гигантские корпорации сошлись вместе в стремлении выжать из устаревшего репертуара “еще хоть капельку”. Первым партнером была фирма “Уорнер Коммуникейшнз” (Warner Communications), детище известного в свое время “Уорнер Бразерс Рекорд” (Warner Brothers Records). Вторым - “Американ Экспресс” (American Express), столь же близкий к музыкальной индустрии, как дорожный билет к банковскому чеку.

В 1979 году партнеры совместно финансировали “Уорнер Кэйбл” (Warner Cable) - фирму, создающую новые каналы кабельного телевидения. Однажды они пригласили Роберта Питтмана для организации 24-часового киноканала. Это был безрекламный платный канал, который быстро завоевал популярность. Тогда фирма предложила Питтману создать собственный канал, существующий на средства рекламодателей. Питтман знал, что работа предстоит непростая - в развитии кабельных каналов была заинтересована лишь небольшая часть национальных рекламодателей, поскольку число зрителей любого платного канала намного отставало от числа зрителей бесплатного сетевого телевидения.

Питтман собрал группу разработчиков, которые вынесли решение, что ключ к успеху лежит в четком определении зрительской аудитории. Это - старшие школьники и молодежь. Их нелегко заинтересовать телепередачами, и в то же время они - весьма желанный объект для рекламодателей, так как имеют высокий уровень дохода, необлагаемого налогом.

Так каким же образом можно завлечь тинэйджеров и тех, кому двадцать с небольшим? Конечно, рок-музыкой и своим “особым” отношением к проблемам молодых. Разработчики начали трудиться над техническими вопросами музыкального видеоканала: как добиться стереозвучания, как заставить сотрудничать фирмы грамзаписи и стоит ли вводить ведущего телепередачи (позднее их окрестили “видеожокееми”).

Через год Питтман представил готовый проект на суд Совета директоров фирмы “Уорнер Кэйбл”. Совет решил, что канал обречен на полный провал, и отклонил проект.

Но Питтман оставался верен своей идее. Он уговорил Стива Росса, главу “Уорнер Коммуникейшнз”, и Джима Робинсона, главу “Американ Экспресс”, встретиться с ним и обсудить все вопросы. Питтман возлагал на это совещание большие надежды. Он продемонстрировал этим китам ТВ-бизнеса видеопрограммы, данные анализа зрительской аудитории, проекты программ и величину ожидаемых доходов. После этого Робинсон обернулся к Россу и сказал: “О'кей, я согласен на половину доходов”. Росс тоже выразил согласие. Так появился на свет Божий музыкальный канал MTV.

Бригада разработчиков принялась за составление концептуальных принципов канала. “Главное, - решили они, - канал не должен взрослеть вместе с аудиторией”. “Мы принимаем тот факт, что зрители будут становиться взрослее и потому охладевать к MTV. Их место займут другие, более молодые люди, - сказал Питтман в одном из интервью. - Краеугольным камнем нашей творческой политики является доктрина “Изменение ради самих изменений”. Мы станем вносить изменения еще до того, как зрители будут к ним готовы”. По мнению бригады, если программу ориентировать на старшее поколение - все труды пойдут насмарку.

Питтман рассчитывал запустить канал в конце 1981 года, но, услышав тревожные новости - фирмы грамзаписи снижали расценки, многие собирались постепенно ликвидировать рок-видео, вынужден был ускорить выпуск. Казалось, что влияние видео на сбыт пластинок будет ничтожным.

Бригада решила, что вещание лучше всего начать летом, не дожидаясь окончания составления бюджета на 1982 год. Времени было в обрез, а они не решили еще даже таких важных вопросов, как, например, название канала. Питтману нравилось “ТВ-1”, но такое название уже было. Вторым вариантом шло “ТВМ” (телевизионная музыка), но однажды во время вечернего совещания дирек-

тор программы Стив Кэйси вдруг ни с того ни с сего заявил: "А тебе не кажется, что MTV звучит лучше, чем TBM?"

Они подкинули эту идею специалистам по рекламе, чтобы те обмозговали предложение. Один из них, работавший в небольшой студии под названием "Манхэттен Дизайн", предложил крупную букву М, а поперек - ТВ. Так и возник официальный логотип MTV. А манхэттенский дизайнер получил за свою идею 1000 долларов.

Между тем бригада MTV готовилась к эфиру. Питтман приступил к составлению графиков и хронометрических карт для фирм грамзаписи, участвующих в программе. Он пообещал им, что MTV будет объявлять исполнителей и название песен в начале и в конце (невыполнение такого порядка на радио было и остается любимой мозолью). Питтман организовал презентацию для большинства музыкальных фирм, согласился обеспечивать их копиями видеозаписей, полагая, что ничего опасного в этом нет (однако МСА и "Полиграм" категорически от этого отказались).

В день открытия канала в хранилищах MTV насчитывалось в общей сложности только 250 видеопленок. И не такими уж они были разнообразными. Например, в тридцати участвовал Род Стюарт (Rod Stewart). Конечно, игра была рискованной, но оставалась надежда, что, в случае успеха, студии записи станут наперебой предлагать свои видеоклипы.

1 августа 1981 года MTV вышла в эфир с песней "Видео убило звезду радио" в исполнении "Багглз" (Buggles). По иронии судьбы именно эта, не особенно видеогеничная группа стала одной из первых жертв собственного предсказания.

Новоиспеченный канал не получил так много кабельных систем, как рассчитывали организаторы, и в первый год существования потери составили 50 млн долларов, на сорок миллионов больше ожидаемых. Чтобы завоевать аудиторию страны, они запустили рекламный призыв: "Даешь мое MTV!" Самые известные звезды кино и телевидения повторяли с экранов телевизоров эти слова. Успех превзошел ожидания, тысячи людей со всех концов Америки буквально вопили, умоляя владельцев кабельных сетей немедленно "дать им MTV". Те не заставили себя долго ждать, и к декабрю 1984 года канал начал давать прибыль.

Влияние MTV расширялось. Теперь уже было недостаточно просто хорошо петь или играть - чтобы попасть в мир рок-музыки, надо было обладать фотогеничной внешностью. Среди кинематографистов, деятелей шоу-бизнеса, специалистов по рекламе появилось расхожее выражение "MTV имидж". Не обошли своим вниманием MTV и юмористы с пародистами.

Случались и неприятности. Так, феминисткам и евангелистам не нравились полуобнаженные женщины с цепями на теле, которые, по их мнению, слишком часто мелькали на заставках MTV. И еще: явно ощущалась нехватка цветных исполнителей. Из шестидесяти видеоклипов, запущенных в эфир в феврале 1983 года, они были только в двух: Тина Тернер и группа "Инглиш Бит" (English Beat) со смешанным составом. В том же году MTV отказалась выпускать в эфир "Билли Джин" (Billie Jean) или что-либо еще в исполнении Майкла Джексона. Питтман заверил критиков, что "Ритм-энд-блюз" Джексона не будет демонстрироваться на MTV, так же как и кантри.

Пресса сообщила, что компания кабельного телевидения отреагировала на это ультиматумом: либо выпускаете в эфир "Билли блюз", либо навсегда прощаетесь с нашей фирмой. Так оно было или иначе, но эта песня все-таки попала в список вещей, исполняемых на MTV, более того - именно этот номер произвел среди зрителей фурор: еще бы - MTV преподали урок! Четыре года спустя MTV дебютировала с новым стилем "Й-хо! MTV-Рэп!". Стиль "рэп" распространился чрезвычайно широко, обрел популярность даже в глухих уголках страны (благодаря или по вине MTV?). В 1990 году MTV начала новую серию клипов, где рок-звезды играли на акустических гитарах, а в 1993 году их "хипово-дебильная" программа "Бобры и тупоголовики" вызвала возмущение у зрителей. MTV обвинили в подстрекательстве к поджогам и жестокому обращению с животными.

Питтман покинул MTV в 1986 году, когда канал был продан гигантской кабельной компании "Видеоком" за 511 миллионов долларов. Сегодня канал MTV чрезвычайно доходен и транслируется в сотни миллионов домов почти во всех странах мира.

«WD-40: нефтяной дистиллят или эликсир богов?»

WD-40, когда-то считавшийся всего лишь заменителем машинного масла, превратился в настоящую панацею от всевозможных механических неполадок. Некоторые клянутся, что WD-40 действует как живая вода, не только воскрешая омертвевшие машины, но также вылечивая людей от артрита, заставляя рыбу клевать наживку, удаляя с одежды пятна от краски и еще Бог знает что.

Откуда все это пошло? Почему WD-40 имеет репутацию столь волшебного и чудодейственного средства?

Все началось с таинственного миллионера Говарда Хьюза (Howard Hughes), который вызвал к

жизни WD-40 тем, что отказался выполнять условия сделки. В 1952 году Хьюз заказал фирме "Дженерал Дайнэмикс" (General Dynamics) города Сан-Диего, Калифорния, несколько реактивных пассажирских самолетов типа "Конвэр 880", а когда самолеты построили, отказался от них.

Пока две фирмы спорили друг с другом, самолеты стояли на взлетной полосе аэродрома Сан-Диего. Зима была дождливой, и детали начали покрываться ржавчиной. "Дженерал Дайнэмикс" поняла: пора что-то делать, пока самолеты окончательно не вышли из строя. Специалисты фирмы обратились к компании "Рокет Кемиклз" (Rocket Chemical), которая в то время состояла всего из трех человек. Фирма специализировалась на смазочных материалах для авиатехники. Президент и главный химик компании Норман Ларсен (Norman Larsen) начал разрабатывать состав вещества, которое сможет проникнуть под воду и вытеснить ее из микроскопических пор металла, что устранил ржавчину.

Ларсен создал такое вещество. "Дженерал Дайнэмикс" отвергла смазку. Ларсен терпеливо придумывал другую, потом третью. После сороковой попытки он составил смазку, которую назвал влагоудаляющей (Water Displacement) и присвоил ей номер 40 (по числу попыток).

"Дженерал Дайнэмикс" заказала несколько баррелей смазки. После успешной обработки самолетов этим веществом рабочие стали использовать WD-40 на частях ракеты Атлас (Atlas). Оказалось, что смазка предохраняет от ржавчины любые поверхности, подверженные коррозии. Кое-кто из рабочих принес немного WD-40 домой для использования в бытовых целях. Отдельные рабочие "Дженерал Дайнэмикс" перешли на другие заводы, прихватив с собой канистры с WD-40. Пошли слухи, "Рокет Кемиклз" стала получать небольшие заказы со всех концов страны вместе с запросами об использовании новой смазки.

Ларсен начал понимать, что, похоже, придумал потенциально многообещающую продукцию. Он стал продавать небольшие аэрозольные флаконы на местном рынке сбыта, рассылал WD-40 по почтовым заказам, и к 1960 году его фирма расширилась до семи служащих, включая торговых представителей, которые продавали WD-40 из багажников автомобилей в скобяных и спортивных магазинах.

В 1961 году ураган Карла (Carla) сильно повредил береговые сооружения, и Ларсен отослал весь свой запас WD-40 для ремонта судов и портового оборудования. В тот же год компания внесла единственное изменение в состав смазки - добавила немного ароматизатора, чтобы скрыть неприятный нефтяной запах.

"Рокет Кемиклз" перестала выпускать другие химикаты и сменила название на "WD-40 Компани", чтобы подчеркнуть свой единственный товар. К 1993 году в компании работало уже 140 человек в четырех странах мира. Годовой оборот достиг почти 100 млн долларов, а знакомую всем маленькую аэрозольную бутылочку с сине-желтой этикеткой можно теперь найти в 77% американских домов.

Чудодейственная панацея

Конечно, WD-40 хорошо работает на трущихся деталях, заржавевших инструментах и тому подобном, но доводилось ли вам слышать о других возможностях этого антикоррозийного вещества? Вот некоторые из них. WD-40:

- камуфлирует запах человека от приманки для рыб;
- помогает освободить язык, если он примерз к металлу;
- удаляет клей, замазку и краску с волос, ковров, стен и пола;
- утоляет боли при артрите;
- устраняет скрип ботинок;
- снимает зуд у домашних животных;
- помогает отлепить от животных и детей липкую бумагу для ловли насекомых;
- по словам одного жителя штата Вашингтон, WD-40 не дает лососю припечься к шампуру. Используя WD-40, он снимает с рыбы кожу перед тем, как ее готовить, и считает, что WD-40 придает рыбе и мясу замечательный привкус (видимо, ему не приходилось слышать о том, что надо поменьше класть масла при готовке);
- еще один поклонник WD-40 рассказал о нетрадиционном использовании вещества. Когда к нему в дом забрался грабитель, он ударил его канистрой с WD-40, и тот сразу же вырубился.

«Бумажные стаканчики крепче железных кружек».

Миллиарды бумажных стаканчиков ежегодно засоряют пейзаж и в буквальном, и в переносном смысле. Стаканчики используются дома, в школах, в офисах, в закусочных по всему миру. Но знаете ли вы, что бумажные стаканчики были когда-то случайным, побочным продуктом давней кампании по оздоровлению?

В 1907 году житель Канзаса Хью Мур (Hugh Moore) бросил семейную ферму и отправился на Восток в поисках счастья. Он добрался до Бостона и поступил учиться в Гарвард. Его свояк, Лоуренс Луэллен (Lawrence Luellen), несколько лет изобретал автомат по продаже газированной воды. Он уговорил Мура бросить учиться и вместе с ним заняться бизнесом.

Питьевому автомату требовались одноразовые картонные стаканчики, для изготовления которых Луэллен использовал проклеенную писчую бумагу. Партнеры разместили свои автоматы на железнодорожных станциях и городских улицах, предлагая 7 унций воды в бумажном стаканчике за 1 цент. Но торговля шла вяло: в большинстве городов были бесплатные питьевые краны с кружкой на цепочке. Кто же станет платить за то, что можно получить бесплатно?

Спрос несколько увеличился, когда питьевые автоматы получили одобрение Лиги борцов с рюмочными и барами. Еще большей популярностью автоматы стали пользоваться после того, как молодой представитель Комитета по здравоохранению из Додж-Сити, штат Канзас, объявил общественные питьевые краны с кружками общего пользования источником распространения микробов. Доктор Сэмюэль Крумбайн (Dr. Samuel Crumbine) разъяснил, что именно так распространяются ужасные болезни вроде туберкулеза. Ему удалось добиться запрещения общественных питьевых кранов.

Но, несмотря на некоторое оживление, было совершенно ясно, что питьевые автоматы обречены. Никто не желал покупать воду. Размышляя о создавшейся ситуации, Мур неожиданно пришел к выводу, что они продают не тот товар: надо не воду продавать, а... стаканчики! Он подумал, что опасность заражения болезнями заставит людей приобретать одноразовые бумажные стаканчики везде, где есть общественные краны с питьевой водой. В 1910 году партнеры перевели свою компанию в Нью-Йорк, изменили ее название на "Индивидуальные питьевые стаканчики" и стали искать спонсоров для закупки высокоскоростного автоматического оборудования по изготовлению бумажных стаканчиков.

Получив отказы от нескольких десятков банкиров, Мур и Луэллен обратились к У. Т. Грэхему (W.T.Graham), президенту Американской консервной компании. У Грэхема была репутация - в зависимости от того, кто говорил - человека с прогрессивными взглядами на общественную гигиену либо человека, одержимого манией страха перед микробами и болезнями. Как бы то ни было, но, услышав красочное описание нетерпимой ситуации с питьевой водой в общественных местах, Грэхем согласился вложить 200 тысяч долларов.

Мур использовал свои знакомства в Канзасе и уговорил доктора Крумбайна публично отрекомендовать одноразовые стаканчики в качестве единственного и грамотного решения проблемы с распространением инфекции. Вскоре после этого один профессор из колледжа Лафаэта опубликовал данные исследования, проведенного им в школах. Данные показывали наличие множества различных вирусов в воде бесплатного питьевого бачка. Родители школьников ударились в панику, равно как и администрация школ и работники здравоохранения.

Мур без зазрения совести раздувал огонь всеобщего страха публикацией своей рекламы. "Пощадите своих детей!" - кричали заголовки его рекламных статей. Приложенная к тексту картинка показывала, как явно больной человек - на последней стадии туберкулеза - пьет из кружки общественного крана, а рядом стоит невинная молодая женщина и ожидает своей очереди.

"Не пользуйтесь общей кружкой! Это как чума! Где бы вы ни увидели общественную питьевую точку, добивайтесь ее немедленного закрытия!" - заклинали другое воззвание. "Темное облако эпидемии гриппа снова угрожающе повисло над нами... Грипп сидит на краю кружки общего пользования!"

И одноразовые стаканчики пошли в ход. С 1912 года один штат за другим стал следовать примеру Канзаса. Кружки общего пользования исчезли, а бумажные стаканчики появились повсюду: в школах, конторах, поездах. Мур решил со временем, что название "безмикробные стаканчики" звучит слишком по-медицински. Рядом с фабрикой, изготавливающей стаканчики, располагалась компания "Дикси Долл", занимавшаяся производством игрушек (Долл - кукла). Мур и владелец "Дикси Долл" были старыми друзьями. Мур попросил приятеля "одолжить" ему слово "Дикси" (Dixie). Так в последующие годы и стали называться бумажные стаканчики: "Дикси капс" (Dixie Cups). Их и ныне можно видеть на кухнях, ванных комнатах, в кафе-мороженых, повсюду.

«"Вестник потребителя": каждому коту - масленицу!»

Куда вы обращаетесь, когда решаете приобрести автомобиль или бытовую технику? Вероятнее всего, вы бросаетесь листать страницы непотопляемого издания "Вестника потребителя" (Consumer Reports). Вестник издает некоммерческий Союз потребителей, девиз которого: "Испытай, сообщи, защити".

Сегодня "Вестник" имеет больше 5 млн подписчиков. Взлет числа постоянных читателей "Вестника" произошел в 1980 годах частично потому, что то было время престижных расходов. Людям требовался совет перед тем, как тратить средства "Золотой" кредитной карточки. Кроме того, потребителям была нужна защита от некачественных и небезопасных товаров.

Влиянием "Вестника" охвачено гораздо большее число людей, чем количество подписчиков. Если вы посетите библиотеку, то заметите, что номера "Вестника" потрепаны, испещрены галочками, а углы страниц загнуты. Сведения "Вестника" введены в информационные системы типа Продиджи, Нексус, Диалог и Компьюсерв.

Это означает, что подписчики могут получить свежую официальную информацию по любым товарам, подвергнутым проверке и испытаниям за последние несколько лет. Самые сенсационные открытия Союза потребителей находят отражение на страницах газет. Их показывают по телевизору в шестичасовых выпусках новостей.

Например, несколько лет назад именно "Вестник" сообщил, что весьма неустойчивый автомобиль "судзуки" (Suzuki) было бы правильнее назвать "камикадзе". В 1950-х "Вестник" первым предупредил, что выпадение осадков при ядерных испытаниях заражает молоко. Эта информация привела к международному запрещению испытаний ядерного оружия в атмосфере. Говоря о вечных и простых ценностях, "Вестник" способствовал выходу на мировой рынок малолитражек "фольксваген" (VW Bug) и бытовой техники "Мэйтаг" (Maytag) как раз в те времена, когда большинство производителей приносили качество в жертву сиюминутной моде: сверкающим хромом декоративным деталям, вертикальным плавникам автомобилей и прочему украшательству. "Вестник" обнажал целый ряд недостатков в самых разных потребительских товарах, включая ремни безопасности и микроволновые печи, что в конечном счете вынудило ввести официальные стандарты качества.

Появлению "Вестника потребителя" мы обязаны двум людям: любителю сенсационных разоблачений экономисту Стюарту Чэйзу и инженеру Фридриху Шлинку, который прежде служил в Национальном Бюро стандартов. В 1927 году они опубликовали резкую обличительную статью против недоброкачественных потребительских товаров и бесчестных приемов торговли. Статья называлась "За ваши кровные деньги". Она заканчивалась призывом "...покупать товар, основываясь на данных независимой научной экспертизы, а не под воздействием крикливой и лживой рекламы".

Следом за статьей появилась книга-бестселлер под названием "Сто миллионов подопытных кроликов", написанная Шлинком и инженером Артуром Каллетом. Книга предупреждала о том, что часто из лавок и магазинов здоровые люди несут себе в дом опасность. В одной типичной истории рассказывалось об офицере германской армии, который совершил самоубийство, проглотив целый тюбик зубной пасты "Пебеко" (Pebeco). Шлинк и Каллет с отвращением отметили, что для летального исхода было бы достаточно и одной трети тюбика.

Еще до публикации книги Шлинк организовал небольшой Клуб потребителей, который собирался в подвале, в городе Белые Равнины (White Plains), штат Нью-Йорк. После успеха на литературной стезе Шлинк расширил деятельность клуба, превратив его в агентство по экспертизе потребительских товаров, "Консьюмерз Рисерч" (Consumers Research). Мимеографические информационные листки агентства превратились в ежемесячный журнал. Журнал становился все толще и все влиятельнее, но Шлинк настроил большинство сотрудников журнала против себя, и в 1935 году почти все служащие, включая бывшего партнера Каллета, объявили забастовку. Вскоре после этого они ушли от Шлинка и создали собственную организацию, "Союз потребителей" (Consumers Union).

"Союз", более воинственно и скептически настроенный, чем "Консьюмерз Рисерч", оговорил для себя безусловную зарплату в размере 10 долларов в неделю. Руководство согласилось на такой оклад до поступления денег от подписчиков. Первый выпуск "Вестника потребителя" в мае 1936 года был посвящен самым дешевым товарам, вроде зубных щеток, чулок, молока: создатели журнала просто не могли позволить себе большего. Это было лишь начало большого пути. "Союз потребителей" и сейчас скупает товары для экспертизы, подозревая, что качество образцов, полученных на месте производства, может быть специально завышенным. "Союз" обзавелся добровольными помощниками во всех концах страны, которые инкогнито делают контрольные закупки у розничных торговцев. К слову сказать, "Вестник потребителя" не публикует никакой рекламы.

Этот маленький сварливый журнал не просто дает советы покупателям. Второй выпуск "Вестника" с комментариями и карикатурами породил непримиримую вражду со стороны Уильяма Рэндольфа Херста, опубликовавшего в предположительно дружественном журнале по домоводству "Гуд Хаускипинг" (Good Housekeeping) статью "Знак одобрения". "Вестник" разнес эту статью в пух и прах, заявив, что это не больше чем шарлатанский трюк недобросовестных торговцев в поддержку выгодных рекламодателей. "Гуд Хаускипинг" ответил контратакой, назвав "Союз потребителей" коммунистической организацией, ведущей пропаганду против честных бизнесменов и старающейся продлить Депрессию. Эта перепалка оказала неоценимую услугу "Вестнику". Создав скандальную известность, она обеспечила тираж до 37 000 уже в первый год издания. Но рекламодатели оказали

давление на другие средства информации - более 60, включая такие издания, как "Ньюсуик" (Newsweek) и газету "Нью-Йорк Таймс" (New York Times), отказались печатать объявления о подписке на "Вестник". "Бизнес Уик" (Business Week) пошел дальше и предупредил своих читателей в подрывной деятельности "Вестника потребителя".

В 1939 году Комиссия по расследованию антиамериканской деятельности, считавшая, что все то, что плохо для "Дженерал Моторс" (General Motors), плохо для Соединенных Штатов, занесла "Союз потребителей" в список организаций, подрывающих устои общества страны. "Союз потребителей" проигнорировал это обвинение. "Если порицание дрянных, испорченных и неверно рекламируемых товаров - это коммунистическая пропаганда, тогда Федеральная Администрация по надзору за пищевыми продуктами и медикаментами, Федеральная Торговая комиссия и Американская Медицинская Ассоциация, должно быть, получают плату из Москвы", - написал "Вестник" в одной из редакционных статей.

На "Союз потребителей" десятки раз подавали в суд за клевету, и члены его могут гордиться тем, что ни разу не понесли ни малейшего ущерба и не проиграли ни единого процесса. "Союз" запрещал фирме, поставляющей лекарственные товары, давать рекламу. И если какая-то компания нарушала запрет, то сначала получала письмо от юрисконсульта "Союза потребителей", потом - тысячи писем от возмущенных читателей "Вестника" после опубликования названия обвиняемой фирмы в колонке "У позорного столба". Обычно такая система срабатывала, если же нет, то "Вестник" подавал на фирму в суд.

В 1990 году "Союз потребителей" перевел свои сорок две лаборатории и 350 сотрудников в новое здание, приобретенное на пожертвования читателей "Вестника". Большая часть экспертиз проводится теперь там, а испытания автомобилей производятся в городе Хаддам, штат Коннектикут. Там автомобили испытываются на холмистой местности и немоощеных дорогах. "Если бы в Мичигане были такие дороги, - говорит испытатель автомобилей "Союза потребителей", - то Детройт не создал бы за все эти годы так много плохо управляемых машин".

На испытательном полигоне "Йонкерс" ни на минуту не затихает активная деятельность. Там обычно проводят испытания 6-7 автомобилей одновременно. Как правило, всегда находится несколько местных добровольцев для проверки качества всяких пирожков, кексов и булочек. Калькуляторы испытывают на количество операций 1 + 1 до выхода из строя кнопок. Дорожные сумки переворачивают и кувыркают в огромных цилиндрах. Специальные устройства расчесывают волосы, обработанные разрекламированным кондиционером. (Эти волосы "Союз" покупает у итальянских монахинь.)

Одержимый тщательностью проведения экспертиз, "Союз потребителей" испытывает работу посудомоечных машин так: берет десятки глубоких тарелок и кастрюль, загрязненных трудной для очистки пищей - после жарки лосося, мяса, кипячения молока, приготовления шпината, варки спагетти и тому подобного, и всю эту утварь загружает в посудомойку. Самоочищающиеся печи покрывают "дьявольской мешаниной" - смесью тапиоки, сыра, жира, виноградного желе, начинкой вишневого пирога и томатным соусом. А бумажные полотенца смачивают ровно десятью каплями воды, натягивают на обруч и проверяют свинцовой дробью на прочность (полотенца-чемпионы выдерживают нагрузку в семь фунтов, неудачники - менее одного).

Хотя "Союз потребителей" покупает образцы для экспертизы, он компенсирует часть расходов тем, что продает эти образцы после проверки своим служащим. Кроме того, "Союз" издает журнал для детей под названием "Зиллионс" (Zillions - несметные горы), где рассказывает о таких товарах, как жевательная резинка, видеоигры и школьные рюкзаки.

«Взлет и падение каталога»

"Каталог Сирза" (The Sears Wish Book) уже сто лет удивляет, восхищает, развлекает и пользуется неизменным успехом. Эта книга разрушала монополию местных торговцев, улучшала качество товаров и способствовала снижению цен. Она помогла тысячам мелких производителей-поставщиков усовершенствовать свои изделия и выйти на общенациональный рынок сбыта. "Каталог" доставил потребительские товары буквально к порогу дома тысяч изолированно живущих фермеров и крестьян. Во время первой мировой войны товары доставлялись раненым пехотинцам прямо в госпитали для поднятия боевого духа и чтобы показать блага капитализма. "Два невинных предмета из американского быта - "Каталог Сирза" и граммофонная пластинка - вот самое мощное средство пропаганды нашего образа жизни в России, - сказал шеф московского бюро "Ассошиэйтед Пресс". - Но на первом месте - "Каталог".

К счастью, холодная война закончилась, и пропагандистского оружия больше не существует.

"Каталог" начался с Ричарда Сирза (Richard Sears). В 1870 году, еще подростком, Сирз учился на телеграфиста, чтобы потом работать и помогать матери, сестрам и больному отцу. После смерти отца Сирз приобрел несколько железнодорожных специальностей и в конце концов стал начальником станции в маленьком сонном поселке Северный Редвуд, штат Миннесота. Увидев, что на этой работе много не заработаешь и что свободного времени хватает, Сирз начал приторговывать лесоматериалом и углем.

В один прекрасный день в 1886 году какая-то ювелирная фирма по ошибке прислала партию золотых часов местному золотых дел мастеру. Тот отказался от товара, но, прежде чем отправить груз обратно, показал эти часы Сирзу. Выглядели они прекрасно, да и стоили недорого, и Сирз решил их купить. Он пошел на телеграф, отстучал сообщение, в котором предлагал начальникам всех соседних станций приобрести часы по льготной цене. Он быстро распродал часы с немалой выгодой для себя. Это было совсем неплохо для первой в истории успешной операции дистанционной торговли.

Сирз не только заказал еще партию часов, он решил основать собственную компанию - "Р. У. Сирз. Часовая фирма". Такое название он сохранил, когда год спустя перебрался в Чикаго. Там он подал в газету "Чикаго Дейли Ньюс" объявление: "РАЗЫСКИВАЕТСЯ: Опытный часовщик с рекомендациями и со своим рабочим инструментом. Укажите возраст, стаж и желаемую зарплату. Адрес: 139, Дейли Ньюс".

Это объявление увидел Хусиер Алва С. Робук (Hoosier Alvah C. Roebuck). Он принес с собой образец своего мастерства. Сирз нанял его на оклад 3,5 доллара в неделю плюс жилье и питание. Сирз продавал часы через транспортное агентство по почте, оптом и в рассрочку, широко рекламируя свой товар в местных газетах. Он заработал столько денег, что в 1889 году отошел от дел. Когда ему стукнуло двадцать пять, он уехал в Миннеаполис.

Однако отставка длилась недолго. Вскоре Сирз заскучал, и тогда он снова связался с Робуком и вместе с ним занялся продажей ювелирных изделий, часов и швейных машин. Теперь их компания называлась "Уоррен Компани". Еще через два года Сирз опять решил уйти в отставку и снова продал Робуку свои акции.

На этот раз отставка была еще короче. Сирз уже через неделю выкупил обратно половину акций компании. В 1893 году партнеры изменили название фирмы на "Сирз, Робук и Ко." (Sears, Roebuck and Company) и стали продавать все что под руку попадет: обувь, печи, рыболовные снасти, костюмы и платья, патентованные лекарства, мебель, инструменты, ульи, молочные сепараторы и даже скрипки "модели Страдивари" (по цене 6 долларов 10 центов за штуку). Торговый оборот достиг суммы 388 тысяч долларов. Два года спустя он насчитывал уже 750 тысяч, а "Каталог Сирза" в 558 страниц стал неременным атрибутом в быту жителей американской глубинки. (Справедливости ради, надо сказать, что этот "Каталог" использовался людьми не только по назначению. Например, страницы из устаревших номеров употребляли в уборных - ведь это было в дни, когда специальной туалетной бумаги еще не выпускали. Кроме того, многие подростки впервые знакомились с анатомией женщины, жадно разглядывая запретные страницы с рекламой дамского нижнего белья.)

В те годы большинство фермерских городков имело только один универсальный магазин. Поэтому цены на товары, часто низкого качества, значительно завышались, и если сначала такая практика местных торговцев вызывала лишь ворчание покупателей, со временем она породила организованное движение протеста, как, например, полутайное общество Национальной Ассоциации Защитников Земледельцев, которое насчитывало 800 тысяч членов. Общество открыто возмущалось поведением лавочников и проныр-посредников, которые платили центы поставщикам товаров, а с покупателей драли доллары.

Сирз покупал товары в больших количествах, имел немалую оптовую скидку от изготовителей и транспортников, поэтому его каталог стал для местных покупателей желанной альтернативой монополии лавочников с их завышенными ценами. В 1895 году "Каталог Сирза" провозгласил: "Мы объявляем войну нечестным комбинаторам, трестам, ассоциациям и товарам с завышенной стоимостью". Губернатор штата Джорджия Юджин Талмадж, стремясь заручиться поддержкой населения и понимая возросшее влияние Сирза на местных фермеров, не раз заканчивал свои предвыборные речи такими словами: "Не доверяйте никому, кроме Всемогущего Господа, Сирза, Робука и Юджина Талмаджа!"

Местные торговцы нанесли ответный удар: они бойкотировали те газеты, которые печатали рекламу Сирза, а также старые мелкие предприятия системы "товары - почтой" Монтгомери Уорда. Они пустили слух, будто Ричард Сирз и Алва Робук - "ниггеры", а когда в фирму пригласили работать чикагского швейника Юлиуса Розенвальда, противники Сирза стали распространять антисемитские сплетни. Лавочники в провинциальных городах разжигали костры на площадях для предания огню "Каталогов Сирза и Уорда". Они платили по десять центов каждому ребенку за принесенный каталог.

1895 год оказался для Сирза решающим. Кроме того, что в дело вступил Розенвальд, из фирмы ушел Алва Робук. Часовщик заявил, что уходит по состоянию здоровья, но в действительности он ушел из-за передеряг бизнеса, желая обрести душевное равновесие. Дело в том, что плохая организация, безалаберность в деловых отношениях с клиентами просто выводили Робука из себя. Сирз предлагал в каталоге совершенно невозможные вещи и часто не выполнял своих обещаний. Более того, Сирз задерживал поставки на месяц, а то и на два, и на три!

Нередкими были случаи неправильного оформления заказов, и клиент мог всю жизнь добиваться получения заказанной им маслoбойки и в конце концов получить вместо нее игрушечную коляску. Робуку надоели бесконечные жалобы заказчиков такого, например, типа: "Ради всего святого, перестаньте присылать мне швейные машины. Каждый раз, как я иду на почту, на мое имя приходит очередная машинка. У меня скопилось уже пять штук".

В отличие от партнера, отставка Робука длилась несколько десятилетий, хотя в названии фирмы оставалось его имя. Только в 1930 годах Сирз пригласил Робука принять участие в путешествии по Америке в качестве посланца доброй воли. Где бы знаменитые предприниматели ни останавливались, их окружали толпы народа, жаждавшие пожать руку и сказать теплые, приветственные слова.

Тем временем всю развернул свою деятельность их новый партнер, Розенвальд: он смягчил претензии Ричарда Сирза к "Каталогу", ввел контроль качества товаров, предлагаемых в новом издании. В 1895 году он удвоил число товаров и, учитывая приток в страну эмигрантов, включил в "Каталог" инструкции по заказу товаров на шведском и немецком языках, присовокупив такое послание: "Сообщите нам, что Вы хотели бы приобрести, напишите на любом языке и любым почерком - Ваш заказ будет немедленно выполнен".

Розенвальд ввел график доставки товаров заказчикам. Его целью было добиться попадания заказа в упаковочный цех в точно назначенное время. Для этого отдел заказов и все складские помещения он связал конвейерными лентами по системе Руби Голдберга. Эта система повысила производительность в десять раз и прославилась в деловом мире. Даже Генри Форд посетил фирму, когда разрабатывал свою знаменитую автоматическую конвейерную линию.

Магазины розничной торговли Сирз начал открывать только с 1925 года, когда Форд произвел революцию, наводнив страну автомобилями. Теперь, выбрав товар в "Каталоге", любой человек даже из глубинки мог приехать на машине в ближайший городок за покупками. А в 1973 году предприниматель открыл офис в самом высоком здании мира, в 110-этажной башне Сирза в Чикаго.

В 1980 году компания Сирза оторвалась от розничной торговли и решила стать самостоятельным финансовым учреждением. В микрокосме захромавшей экономики США поставка Сирзом товаров и услуг стала анахронизмом. Куда как лучше делать деньги, перетасовывая кусочки картона. Сирз купил "Дин Уиттер" и открыл сеть финансовых центров. В 1985 году он выпустил кредитную карточку, которая после активного рекламирования смогла достигнуть в кредитной области статуса "тоже сгодится".

Тем временем магазины Сирза в провинциальных городах владели жалкое существование. Многие позакрывались, причем закрытия не заметили ни преданные покупатели, ни продавцы. 1980-е стали золотыми годами для фирм, торгующих по системе "товары - почтой"; появилось множество новых каталогов, и при этом, как ни парадоксально это звучит, Сирз не мог найти себе места в этой разросшейся и усложнившейся системе продажи товаров. Прежде, когда Сирзу приходилось иметь дело с новыми, только что возникшими проблемами, он умел находить нестандартные решения. Например, когда ему требовалось значительно расширить круг клиентуры, он просто обращался за помощью к постоянным покупателям с просьбой раздать каталоги двадцати четырем знакомым, соседям и родственникам. Если кто-то из "завербованных" посылал Сирзу заказ, то распространитель получал право на торговую скидку. Таким образом, пока "вербовщики" зарабатывали кухонные плиты, велосипеды и швейные машины, "Каталог Сирза" завоевывал все большую популярность.

Но в наше время все изменилось. В 1992 году компания объявила о прекращении выпуска своего знаменитого каталога. Писатель Николас фон Хоффман сочинил следующую эпитафию по этому поводу:

"Ни одна общественная организация, ни одна личность не внесли большего вклада в рост благосостояния нашего народа. Славное прошлое компании контрастирует с жалким настоящим и вызывает уныние.

Статистика последних лет существования фирмы "Сирз" - это пример гибели предпринимательства в Америке. Прежде это была совсем иная фирма, имевшая все: капитал, недвижимость, устоявшийся механизм торговых операций, тысячи поставщиков и миллионы клиентов, словом, все, кроме... надлежащего менеджмента. Беда безостановочного падения Сирза в том, что в эпоху бешеного, лавинообразного развития торговли по почте, когда бизнесмены лихорадочно осваивали все новые рынки сбыта, Сирз и Робук не смогли отыскать способа сделать доходным свой "Каталог".

«Возрождение "Пепси"»

Несмотря на внедрение бутылки новой формы и бесконечные судебные иски юрисконсульта Хирша, один из конкурентов "Кока-Колы" остался на плаву и выжил.

Как и "Кока-Кола", напиток "Пепси-Кола" родился на юге, а его рецептуру придумал бывший офицер армии Конфедератов Калев Б. Брэбхем. В свое время Калев был вынужден уйти из медицинского училища, поскольку дела его отца пришли в упадок. В 1893 году он открыл свою аптеку в городе Нью-Берн, Северная Калифорния. Аптека процветала за счет продажи содовой воды. Как и другие владельцы аптек, Брэбхем экспериментировал с разными эликсирами и патентованными средствами, используя знания, полученные в медицинском училище.

Он придумал рецептуру напитка, подобного "Кока-Коле" и предназначенного для облегчения желудочных недомоганий и снижения болей при язве желудка. Напиток был назван "Брэдз Дринк" (Brad's Drink) и представлял собой приятную смесь из ванилина, масел и специй тропических фруктов и растений, сахара и экстракта африканского ореха кола. Напиток понравился местным жителям. В 1902 году Брэбхем переименовал напиток в "Пепси-Колу", а в 1904 году выпустил в продажу акции и, по аналогии с "Кока-Колой", стал продавать "Пепси" в бутылках. К 1909 году у Брэхема было уже 250 производств по розливу "Пепси" в бутылки в 24 штатах. Калев Брэбхем стал богаче.

Первая мировая война смешала все карты. Быстро подскочившие цены на сахар и возросшие расходы на заработную плату погубили фирму. В 1922 году компания стала банкротом, и Брэбхем вернулся к прописыванию лекарств в своей аптеке в Нью-Берне.

Один денежный человек с Уолл-стрит по имени Рой Мегарджел купил торговую марку "Пепси" вместе с акциями и создал в городе Ричмонде, штат Вирджиния, новую фирму "Пепси-Кола". Но у него не хватало средств, чтобы держать фирму на плаву. Компания "Пепси-Кола" сгорела в 1932 году.

Тут на сцене появился Чарльз Гут, президент "Лофт Инкорпорейшн", кондитерской фирмы с Лонг-Айленда. Гут держал камень за пазухой против "Кока-Колы" за то, что они не предоставили ему значительной скидки, хотя он ежегодно закупал у них по 31000 галлонов напитка для своих 115 торговых точек. Он решил составить собственный рецепт. Для этого он взял 10500 долларов из фонда фирмы для покупки прав на "Пепси" и Мегарджела в качестве партнера. Так на Лонг-Айленде появилась новая компания "Пепси-Кола". Чарльз Гут переделал рецептуру напитка по своему вкусу ("Новинка Пепси!") и начал повсюду продавать его.

Тогда компания "Кока-Кола" подслала тайных агентов в магазины Лофта, и вскоре возникло судебное дело по обвинению Лофта в том, что когда его клиенты заказывали "Кока-Колу", продавцы мошенничали и приносили им "Пепси". Гут подал встречный иск, обвинив "Кока-Колу" в незаконном преследовании и умышленном очернении служащих Лофта.

С тех пор начались злосчастные судебные тяжбы, продолжавшиеся долгие, долгие годы. Тем временем компанию "Пепси" коснулись и другие неприятности. Поскольку магазины Лофта были единственными торговыми точками фирмы, компания начала разоряться, и Гут решил выйти из дела. Он даже предложил продать "Пепси" своему суперврагу "Кока-Коле" за скромную сумму. Фирма "Кока-Кола" в смятении ответила ему отказом. Тогда Мегарджел начал отсуживать деньги, которые Гут ему задолжал. Гут откупился за 35000 долларов, из которых лишь 500 были из фонда компании Лофта.

Теперь фирма "Пепси" на 91% принадлежала Гуту и была на волосок от смены владельца в третий раз. Но тут подвернулся предприниматель, который убедил Гута разливать "Пепси" в пивные бутылки. Емкость пивных бутылок была вдвое больше фирменных бутылок "Кока-Колы", поэтому Гут в два раза поднял цену на "Пепси". Поскольку страна переживала Великую Депрессию, и лишние десять центов были для клиентов серьезной суммой, Гут снизил цену до одного никеля (5 центов) и дал рекламу, что "Пепси" предлагает в два раза больше напитка за ту же цену, что и "Кока-Кола". Объем продаж "Пепси" сразу подскочил до потолка. Однако, пока Гут вплотную занимался вопросами продажи безалкогольных напитков, его кондитерские магазины пришли в полный упадок. Акционеры отвернулись от него, и тогда Гут отказался от поста президента фирмы.

Новый президент провел финансовую проверку и выявил, что Гут финансировал "Пепси" за счет фонда Лофта. Компания подала иск на Гута, и после кровавой схватки суд постановил, что "Лофт Инкорпорейшн" является законным владельцем "Пепси-Колы". Весной 1939 года Гуту вручили 300000 долларов и указали на дверь. Так "Лофт Инкорпорейшн" стала владельцем процветающей транснациональной многомиллионной компании.

"Кока-Кола" наблюдала за успешным развитием дел на фирме "Пепси" с возрастающей озабоченностью. Вражда вышла из берегов и уже не ограничивалась засылкой тайных агентов в стан противника. В 1938 году фирма "Кока-Кола" предъявила "Пепси" иск за нарушение прав на торговую

марку, заявив, что "Пепси" незаконно использует их зарегистрированный логотип "Кола" в названии товара. На первом заседании суда адвокаты "Кока-Колы" устроили впечатляющее шоу, вывалив на стол груды документов, подтверждающих прежние победы фирмы над теми, кто покушался на их знаменитую торговую марку.

Демонстрация твердой позиции "Кока-Колы" возымела успех. Суду казалось, что дело ясное и решенное. Вдова жертвы первого судебного иска "Кока-Колы" обратилась к Уолтеру Мэку, новому президенту "Пепси", со словами сочувствия. Ее муж был президентом некой фирмы под названием "Клео Кола". Между прочим, она упомянула, что компания "Кока-Кола" передала ее мужу чек на 35 000 долларов, чтобы откупиться от его дальнейшего участия в делах фирмы.

Взятка? Мэк не мог поверить своим ушам. Так, значит, "Кока-Кола" не так уж уверена в своей победе... На следующий день адвокаты "Пепси" запросили суд о том чеке, и адвокатам "Кока-Колы" пришлось уговорить судью отложить слушание на два дня, чтобы они могли подготовить ответ на запрос. В тот же день президент "Кока-Колы" Роберт Вудрафф позвонил Мэку и предложил тому встретиться. По словам Мэка, беседа проходила так:

- Мистер Мэк, я размышлял об этом прискорбном судебном иске и пришел к выводу, что мы должны как-то разрешить наши проблемы. Вы согласны со мной?

- Да, но при одном условии.

Мэк взял лист бумаги и написал следующее: "Я, Роберт Вудрафф, президент и глава компании "Кока-Кола", настоящим заявлением признаю использование торговой марки "Пепси-Кола" в Соединенных Штатах и обещаю прекратить судебное преследование по этому поводу". Он вручил бумагу Вудраффу. Тот написал аналогичное заявление о признании "Кока-Колы". Бизнесмены подписали перемирие.

Но затишье длилось недолго. "Кока-Кола", опираясь на ограничение признания торговой марки лишь Соединенными Штатами, направила судебных чиновников на сбор сведений о нарушении прав фирмы в другие страны мира. Судья в Канаде решил дело в пользу "Кока-Колы", а Верховный суд Канады - в пользу "Пепси". Поскольку Канада была членом Британского Содружества, "Кока-Кола" обратилась к Высшему суду Содружества, а именно к Тайному Совету Великобритании.

- Это был чертовски хитрый ход, - вспоминал потом Мэк, - ведь шла война, и все юристы были заняты. Тайный Совет назначил дату слушания дела, и "Кока-Кола" надеялась, что мы не успеем ничего представить на суде.

"Пепси" наняла известного адвоката Уэнделла Уиллки, который как раз только что закончил тяжбу по претензии на пост президента одной фирмы. Уиллки сумел заставить правительство предоставить ему возможность перелететь в Англию на бомбардировщике ВВС, якобы для выступления с речью о военных поставках. Он вовремя успел на суд, где и представил фирму "Пепси". Тайный Совет решил вопрос в пользу "Пепси", заявив, что слово "Кола" - обобщающий термин. Совет предложил двум фирмам согласиться на мирное сосуществование.

Но этому не суждено было произойти. Хотя судебные иски и контриски прекратились, фирмы продолжали нападать друг на друга как на рынках сбыта, так и через правительственные каналы. ("Пепси" имела связи в высших эшелонах власти среди республиканцев, а "Кока-Кола" - среди демократов.) "Кока-Кола" обзавелась псевдоправительственными представительствами во время второй мировой якобы для укрепления боевого духа американских солдат и расширила свой рынок за счет государства. Бутылки с "Кока-Колой" вошли в список "внеочередных военных поставок" и перевозились на боевых кораблях наряду с продовольствием и боеприпасами. После войны фирма "Кока-Кола" за счет правительства США построила в странах Европы 59 новых фабрик якобы для восстановления разрушенной экономики этих стран. (Интересно заметить, что во время войны "Кока-Кола" считалась "очень американской фирмой", что не мешало ей всю войну снабжать своим товаром нацистскую Германию. Концентрат поставлялся незаконным путем через Международный союз бизнесменов и нацистское правительство.)

Один из служащих "Кока-Колы" работал консультантом в Совете по напиткам и табачным изделиям и, по словам президента "Пепси" Мэка, использовал Совет для содействия делам своей фирмы; фирме - сопернику "Пепси" - он всячески при этом вредил. Например, одна из первых директив Совета была направлена на ограничение потребления сахара до 80% в 1941 году. Это отнюдь не мешало фирме "Кока-Кола", а вот "Пепси" не могла из-за этого открыть новые фабрики бутылочного розлива. После войны "Пепси" обвинила "Кока-Колу" в излишне жестком нормировании сахара. В то время как "Кока-Кола" углубляла свое влияние в стане демократов, "Пепси" обхаживала республиканскую партию, причем особо старательно сенатора Джоя Маккарти, который за выданную им компанией ссуду в 20000 долларов получил прозвище "сынок "Пепси-Колы"". Двадцать лет спустя "Пепси" заручилась поддержкой провалившегося кандидата в президенты Ричарда Никсона. (Есть сведения: Никсон был в Далласе 22 ноября 1963 года на конференции фирмы "Пепси".) Позднее

"Пепси" финансировала предвыборную кампанию Никсона, завершившуюся его успешным воцарением в Белом доме.

"Пепси" и "Кока-Кола" сражались и в области рекламы при помощи лозунгов, призывов и всяческих торговых трюков. Обе компании широко рекламировали свою продукцию. "Пепси", например, купила в 1930-х годах исключительное право на новый прием рекламы на небосводе, и почти над каждым городом США повисли под облаками слова: ПЕПСИ-КОЛА. Реклама же "Кока-Колы" взяла на себя патриотическую роль создания образа сплоченного Союза американских штатов. "Пепси" больше ориентировалась на молодежь, на будущее поколение американцев. Фирма в 1950 году, чтобы привлечь покупателей, даже изменила рецептуру.

Война двух "Кола" продолжается.

«Избыток бесхозных ножек ведет к образованию тушенки!»

На рождественском обеде в 1943 году это блюдо ела Маргарет Тэтчер. Никита Хрущёв воздал ему должное, заявив, что советская армия только благодаря этому блюду смогла выжить во время второй мировой войны. Монти Пейтон написал об этом песню. Американские солдаты шутили по этому поводу во время войны с Германией: "Здесь мясо тех, кого забрала призывная комиссия".

Леди и джентльмены, мы говорим о тушенке "Спэм" (Spam), "таинственной тушенке". "О, милый "Спэм", чудесный "Спэм", замечательный "Спэм"... " - так поется в песне Пейтона. Конечно, реклама преувеличивает истинные достоинства тушенки, но тем не менее 75% всех завтраков в стране включают "Спэм". Особенно большой популярностью "Спэм" пользуется на Гавайских островах, где потребление тушенки на душу населения наивысшее. (И как утверждает статистика, на Гавайях наивысшая ожидаемая продолжительность жизни - 84 года для женщин и 80 лет для мужчин. Думаете, это простое совпадение? А мы думаем, что нет. Правда, допускаем, что жизнь сохраняют натриевые компоненты, а не свинина.)

В Корее "Спэм" считается роскошью, элементом красивой жизни. Банку этой тушенки часто приносят в виде подарка сослуживцам, партнерам по бизнесу и даже на свадьбу. Корейцы поджаривают "Спэм" с перцем и капустой. Такое блюдо называется "Кимчи" (kimchi), а в виде рулета с рисом и морскими водорослями - "Кимпап" (kimpap).

Но сначала хотелось бы знать, отчего изобрели "Спэм"?

От избытка свиных ножек!

Перед каждым мясником встает проблема: куда девать те части туши, которые не пользуются спросом у покупателей, к примеру - лопаточную часть? В свиных же ножках слишком мало мяса, чтобы продавать их как ветчину, да и на бекон они не годятся - маловата жирность. Глядя на грудку свиных ножек в холодильнике, один из управляющих мясной компании Джорджа Хормела вдруг загорелся идеей: почему бы не собрать мясо с ножек и, добавив специй и мяса от других частей свиной туши, не сделать из этого ломтики, похожие на ветчину? Если такие ломти заложить в консервную банку, а промежутки заполнить желе, приготовленным из шкуры и костей свиньи, то такой продукт можно сохранять съедобным без холодильника по несколько месяцев!

Попробовали - получилось. "Ветчина с перцем" Хормела быстро нашла свою нишу на рынке сбыта. Консервы стоили дешево, были удобны и вкусны, не требовали хранения в холодильнике.

Другие предприятия, тоже страдавшие от излишков мясных субпродуктов, начали выпускать свою "Ветчину со специями". Хормел предложил приз в 100 долларов за наиболее удачное название консервов, которое выделит ему, Хормела, тушенку из всех остальных. Брат одного из рабочих фирмы соединил слова "Spiced Ham" (специя и окорок), и получилось "Spam".

"Спэм" стали широко рекламировать, демонстрируя, как наилучшим образом подавать тушенку к столу на завтрак и на обед. Шестидесят девушек спели хором: "Спэм", "Спэм", с удовольствием ем..." на мотив популярной песенки.

Когда началась вторая мировая война, то такие факторы, как низкая стоимость, транспортабельность и возможность длительного хранения, сделали "Спэм" незаменимым и основным продуктом питания американских солдат. И хотя многие военнослужащие клялись, что никогда больше в рот не возьмут эту "надоевшую до чертиков тушенку" (даже Дуайт Эйзенхауэр жаловался, что армейские повара злоупотребляют этим продуктом), тем не менее эти же солдаты и после демобилизации, похоже, не изменили излюбленному блюду, потому что после окончания войны спрос на тушенку резко подскочил. На сегодняшний день каждую минуту американцы съедают 228 банок "Спэм".

«Как Бетти испекла себе лестницу вверх»

При опросе, проведенном в 1940-х годах, Бетти Крокер (Betty Crocker) была названа второй из самых знаменитых женщин Америки, уступив место только Элеоноре Рузвельт. Неплохо для человека, никогда не существовавшего на свете!

Бетти появилась в 1921 году в качестве рекламного образа, запущенного компанией "Уошбёрн Кросби" (Wash-burn Crosby), мукомольного предприятия (несколько лет спустя фирма изменила название на "Дженерал Миллз"). Компания напечатала кусочки картинки в рекламном журнале. Идея состояла в том, чтобы вырезать эти кусочки, сложить их и склеить, тогда получалась сцена, изображавшая, как жизнерадостные рабочие грузят мешки с мукой на машины. Всем, кто правильно соединит картинку, фирма обещала ценный приз - подушечку для булавок в форме миниатюрного мучного мешка.

Ответы прислали три тысячи человек, что уже было поразительным фактом. Компания не рассчитывала на такое количество писем, и булавоочных подушечек не хватило. При разборке почты служащие столкнулись еще с одним феноменом: читатели задавали вопросы вроде такого: "Как вы печете вишневый пирог с одной корочкой?" Надо было как-то отвечать.

Администрация попросила своих служащих и их супругов представить фирме все известные им кулинарные рецепты. Служащие выразили готовность лично отвечать на письма, при этом у них возник вопрос, как подписываться - своим именем или же как-нибудь по-другому? Менеджер по рекламе Сэм Гэйл предложил подписывать ответы именем Бетти - звучит дружелюбно, приятно на слух, а фамилию - Крокер - взяли в честь Уильяма Дж. Крокера, недавно вышедшего в отставку директора компании. Женщины из числа служащих провели соревнование на образец подписи для Бетти, и самую красивую подпись стали ставить в конце письма. (Они и сейчас так подписываются.)

В 1924 году фирма "Уошбёрн Кросби" приобрела одну местную радиостанцию и запустила в эфир "Радиошколу кулинарного искусства Бетти Крокер", используя голос одной из дикторш радиостанции. Радиошкола пользовалась популярностью, и компания расширила вещание еще на двенадцать других радиостанций в стране. Голоса Бетти были на каждой станции свои, но передачи велись по сценариям, которые готовились в специальном отделе "Кросби" в Миннесоте. В 1927 году "Кулинарная школа" перешла в ведение NBC. В последующие двадцать четыре года эта школа "выпустила" более миллиона "специалистов".

До 1931 года "Бетти" продавала только муку, а в 1931-м один из управляющих "Кросби" украл ценную идею у повара Южно-Тихоокеанской железной дороги. Он как-то раз заказал песочное печенье, и был поражен, когда ему очень быстро принесли свежее испеченное печенье. Он выяснил, что повар пользовался заранее приготовленной смесью и при заказе только добавлял молоко. Этот управляющий вернулся в контору и при помощи химика изобрел "Бисквик" (Bisquick - быстрое печенье).

В 1936 году компания наняла художника по имени Рейс Мак-Мейн, чтобы тот написал портрет Бетти. Мак-Мейн соединил отдельные черты служащих на фирме женщин и создал образ домохозяйки лет пятидесяти с седыми волосами и добрым, заботливым выражением лица. Вот такой она предстала на упаковочных коробках "Бисквик" и "Бетти Крокер". Изображение оставалось неизменным в течение последующих девятнадцати лет.

Это был первый из семи портретов. В 1955 году возник новый портрет Бетти. Художник сбросил ей лет десять и подогнал имидж под тот, который был в моде в то время. Портрет Бетти 1965 года омолодил ее еще на десяток лет, и прославленная дама стала похожей на Джэки Кеннеди. На следующем портрете Бетти явилась миру с длинными волосами. Теперь она стала еще моложе. В 1972 году Бетти утратила часть своей привлекательности и оказалась вылитой Линдой Бёрд Джонсон. В 1980 году ей исполнилось двадцать восемь лет - живая, спортивная женщина с короткой прической, копия леди Ди-Дороти Хэмилл.

А в 1986 году Бетти резко изменилась и стала "Мэри Каннингхэм Крокер". Единственное, что роднило ее с прежним имиджем, был красный жакет - торговая марка фирмы, но и он изменился, превратившись в деловой костюм красного цвета. На шее "новой Бетти" красовался ужасный бант, бывший в моде в 1986 году. Легкий наклон головы, независимая улыбочка - амбициозная двадцатичетырехлетняя молодая женщина, готовая на все ради карьеры. Она походила на тех, кто, вероятно, ужинает не дома, а в ресторане, и создает не котлеты, а чертежи земельных участков для фирмы, расположенной где-нибудь в Сингапуре. "Бетти" и сегодня остается символом фирмы, хотя со сменой ее имиджа явно поспешили.

«Как "Биг Мак" стал самой горячей новостью»

Если проследить рост популярности "Большого Мака" (Big Mac), то можно предположить, что своим успехом Макдональдс обязан тщательно продуманному менеджменту, и особенно талантливым управляющим. Однако дело обстоит вовсе не так. Во-первых, саму идею предприниматели "позаимствовали" у другого ресторана. Во-вторых, придумав в 1968 году свое знаменитое меню - меню Макдональдса, они действовали вопреки политике руководства.

В начале 1950-х братья Макдональдс (McDonald's) из города Сан-Бернардино, штат Калифорния, создали первый оригинальный ресторан быстрого обслуживания. Они придумали конвейерную линию, названную ими "системой скоростного обслуживания": подача дешевых гамбургеров, жареной картошки, молочных коктейлей. Причем все это - в мгновение ока. И в основном - для автомобилистов.

Несколько лет спустя предприниматель Рэй Крок начал реализацию франчайзинга торговых точек Макдональдса. Он усовершенствовал систему скоростного обслуживания, унифицировав ее и сделав более жесткой, - каждый служащий выполнял только одну операцию, что было вполне оправдано, ибо 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 снизит производительность из-за амурных притязаний мужчин. Так продолжалось лет десять. Но в 1968 году эту половую дискриминацию вынуждены были отменить, и тогда Крок установил неписаный закон: брать на работу только плоскогрудых, непривлекательных женщин.)

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 спасало - спустя какое-то время посетители начинали жаловаться на однообразие, им надоедало питаться каждый день одним и тем же.

Доходы "Макдональдса" перестали расти. Франчайзеры начали открыто выражать недовольство ограниченностью ассортимента.

Крок сделал все что мог. Он запустил пробную партию новых блюд, приемлемых, по его мнению, в системе быстрой раздачи. Но, к сожалению, Крок не обладал талантом кулинара, и все его новшества проваливались. 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 кусок. Охотников на кекс не нашлось. Отчаявшись, Крок переключился на "коляки" - богемские пирожки, которыми в детстве потчевала его мать. 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. Не удивительно, что это новшество тоже потерпело провал, 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 "Макдональдса" 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 "Макдональдса" расширить меню.

Он предложил внедрить двухэтажный гамбургер со "специальным" соусом и всякими добавками. Эту идею Джим бесстыдно украл в системе ресторанов "Биг Бой", но, тем не менее, он не отстал от Крока, пока не получил неохотное разрешение на эксперимент. В 1967 году в столовых появился пробный образец того, что впоследствии стало называться "Биг Маком". Однако Крок установил строгие ограничения - Деллигатти 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. Об этом обещании Кроку Джим Деллигатти забыл сразу, как только стало ясно, что стандартная булочка слишком мала для "Биг Мака". Джим без колебаний 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". "Макдональдс" испытывал "Биг Мак" в целой

сети столовых и выяснил, что объем продажи возрос более чем на 10%. К концу 1968 года "Биг Мак" вышел на общенациональный уровень.

В созданной "Макдональдсом" рекламной программе перечислялись ингредиенты "Биг Мака". Макс Купер, отставной журналист, работавший раньше на фирме "Макдональдс" и владевший рядом франчайзеров в Бирмингеме, штат Алабама, посчитал рекламу скучной и бесполезной. Он взял дело в свои руки и организовал в своих 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 "Макдональдс" обратил на "Биг Мак" серьезное внимание и официально распространил новую стратегию торговли по всей стране.

Успех "Биг Мака" открыл шлюзы нововведений для владельцев франчайзинга. В 1969 году Литтон Кохран в городе Ноксвилле получил добро на опробирование 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 коллег из других фирм, придумал "яичный Мак-Мафин" для завтраков в ресторанах быстрого обслуживания (Быстроприготавливаемое блюдо из яиц и дрожжей. Подается горячим. - Ред.)

«Как в пирожных "Твинки" завелся крем»

Они золотисто-румяные, нежные и наполнены "кремом" (ведь вы не думаете, что внутри настоящий крем или взбитые сливки, правда?). Они - самые раскупаемые из всех изделий "Континентал Бэйкинг К" (Continental Baking Co), даже более раскупаемые, чем былой шедевр фирмы хлебец "Чудо". "Твинки" - действительно самое лучшее со времени появления нарезанных ломтиками хлебцев. Ну а "Чудо"... что ж, оно было первым хлебопекарным изделием, заранее упакованным в не дающий черстветь целлофан.

"Твинки" придумал Джеймс А. Девор (James Dewar), менеджер чикагского хлебозавода фирмы "Континентал". Это произошло в 1930 году, в самом начале Великой Депрессии. В те времена "Континентал" была совсем молодой компанией, и Девор сомневался, что сумеет пережить тяжкие экономические времена. Его пугала расточительность хозяев - к примеру, он не мог понять, зачем они купили хлебозаводу дорогостоящие жаровни для выпечки маленьких слоеных пирожных, если пирожные покупали только шесть недель в году. (Их выпекали с клубничной начинкой, поэтому жаровни использовались только в сезон вызревания клубники, все же остальное время - простаивали.)

Девор рассудил, что слоеные пирожные можно продавать и круглый год, если заменить в них клубничную начинку на взбитые сливки. Он приготовил наполнитель из взбитых сливок с банановым привкусом и придумал полуавтоматический способ впрыскивания в пирожное этого "крема" при помощи трубок, похожих на шприц.

Оставалось только назвать это новое изделие. Однажды, находясь в командировке в городе Сент-Луисе, он проезжал мимо обувной фабрики "Твинкл". Вот тогда-то и пришло в голову назвать пирожные "Твинкл Фингерз" (Twinkle Fingers), а потом Девор сократил название до "Твинки".

Компания "Континентал" стала продавать "Твинки" в пакетике: 2 штуки за 5 центов. Десять лет спустя банановый крем заменили ванильным. "Твинки" пользовались огромным спросом, было продано не меньше 45 млрд пирожных, то есть больше 2 миллионов тонн! Анализ торговли показал, что "Твинки" - самое популярное лакомство на всем Среднем Западе.

Успех "Твинки" долгое время был притчей во языцах и причиной головной боли у многих завистников. Они обзывали "Твинки" никудышной пищей, а телевизионный репортер Арчи Банкер даже "чернушной едой белого человека". Хуже того, в начале 1970-х они сочинили гнусную песенку под названием "Джанк Фуд Джанки"; в ней пелось об одном управляющем из Сан-Франциско, который

объелся "Твинки" и после этого замочил полквартиры. (Наверное, не стоит пояснять, что песенка тут же стала хитом.)

Компания ответила прямо: "Мы печем эти пирожные из тех же самых продуктов, которые есть на кухне у любой хозяйки", а Девор, который прожил до 88 лет (он умер в 1985 году) и всю жизнь очень гордился своим детищем, на критику отвечал так: "Ешьте "Твинки" ежедневно и выкуривайте по пачке сигарет, тогда проживете так же долго, как я". Но всерьез он добавлял: "Некоторые говорят, что "Твинки" - образчик дерьмовой пищи, но я кормил этими пирожными своих четверых детей, а теперь они сами кормят ими моих пятнадцать внуков. Мой парень Джимми играл в футбол в команде "Кливленд Браунз". Другой сын, Бобби, - полузащитник в команде университета Рочестера. Как видите, "Твинки" пошли им на пользу".

Что же до легенды, будто "Твинки" могут до скончания века храниться на магазинной полке, то компания признает, что действительно, благодаря увлажняющему действию "крема", срок хранения пирожных очень увеличился, но на практике непроданные "Твинки" заменяют на свежие через 4-6 дней хранения.

«Как война с Кайзером породила бумажные салфетки»

Большинство новых товаров возникает, когда человек обращает внимание на проблемы и старается их разрешить. Но иногда новинки порождает избыток чего-то и стремление как-то его использовать. "Клинекс" и "Котекс" - пример тому.

Бумагоделательное производство пережило на заре века коренные преобразования. Прежде владельцы бумагоделательных фабрик пользовались субъективной оценкой авторитетных и очень опытных мастеров, например, для определения качества древесной пульпы. Мастер, бывало, подойдет неторопливо к чану, пощупает пульпу, понюхает, иногда даже попробует на вкус и кое-что добавит, прежде чем пустить на валки. Результат был неизменно превосходным.

Но, по мере увеличения степени механизации, мир стал меняться. Новые высокоскоростные бумагоделательные машины предназначались только для определенных стандартизованных сортов бумажной массы, и специалисты должны были подходить к определению качества бумаги уже с научной точки зрения. Ученые, которые сменили мастеров старого типа, начали выпускать новые сорта бумаги.

Фирма "Кимберли-Кларк" (Kimberly-Clark) занималась производством бумаги в Висконсине с 1872 года. В 1914-м они наняли специалиста по имени Эрнст Малер. Недавний выпускник Технологического университета Дармштадта (Германия), Малер особенно хорошо знал химию целлюлозы. Напротив главной конторы "Кимберли-Кларк" Малер устроил лабораторию и убедил президента Дж. Кимберли поехать вместе с ним в Германию, чтобы осмотреть там некоторые новые изделия, такие, как, например, целлюлозная вата, впитывающая жидкость лучше хлопковой.

Пока Малер и Кимберли были в Германии, разразилась первая мировая война. Они быстро свернули дела и поспешили вернуться в Соединенные Штаты, собрав достаточно образцов и методик для разработки собственной модификации ватного материала. Малер провел испытания ряда сортов бумажной массы и пришел к выводу, что местные хвойные сорта деревьев дают наиболее длинные, абсорбирующие волокна.

Война шла полным ходом, и, естественно, возник дефицит ваты. Для компании "Кимберли-Кларк" это означало наличие готового рынка сбыта для нового товара. Целлюкоттон (Cellucotton) - то есть похожую на хлопковую, но изготовленную из целлюлозы вату - применялся для повязок, фильтров, противогазов, для набивки спасательных жилетов. Когда Америка вступила в войну, "Кимберли-Кларк" совершила патриотический акт: согласилась продать целлюкоттон Военному министерству и Красному Кресту по себестоимости.

Война окончилась неожиданно, и фирма "Кимберли-Кларк" осталась с невостребованным заказом на 750000 фунтов целлюкоттона для правительства и Красного Креста. Возражать против остановки поставок было, по меньшей мере, глупо, и на складах компании скопилось огромное количество невостребованного товара. Хуже того, армия тоже оказалась затоваренной целлюкоттоном. Она начала продавать вату в гражданские больницы по смехотворно низкой цене, что окончательно погубило коммерческие дела "Кимберли-Кларка". Тогда компания начала судорожно метаться в поисках новых применений материала, и тут прямо на колени упало два новых изделия.

"Котекс"

Одним из некоммерческих заказчиков Кимберли в военное время был Американский Фонд помощи раненым французам. Благодарный чиновник этой организации знал, что фирма понесла большие убытки из-за аннулирования военных заказов. Чтобы хоть как-то загладить вину, он сообщил, что

во время войны французские сестры милосердия использовали ватные прокладки из целлюкоттона при менструальных кровотечениях и убедились, что в качестве одноразовых тампонов они превосходны. Так вот, не считает ли мистер Кимберли, что и американкам пригодятся такие тампоны?

Прежде гигиенические женские прокладки изготавливали из фетра и после каждого использования стирали вручную. После проведения тщательного, но очень скрытого исследования рынка компания выяснила, что женщины терпеть не могут фетровые прокладки и с энтузиазмом отнеслись бы к чему-то одноразовому. В начале 1920 года "Кимберли-Кларк" начала поставлять на рынок первые одноразовые гигиенические прокладки под названием "Целлюнап" (Cellunap).

Сбыт нового товара был проблематичным. Ведь подобного рода изделия никогда не выставлялись на витрину и не рекламировались. Специалисты по маркетингу заметили, что покупательницы смущаются спрашивать в аптеке прокладки и произносят лишь окончание названия товара - "нап", что сокращенно означает "салфетка". В отделе сбыта решили изменить название и использовать неопознаваемую упаковку. Так появилось слово "Котекс".

Даже и после этих мер в большинстве аптек товар не выставляли напоказ, а держали под прилавком. Многие предлагали пойти дальше и не писать даже слово "Котекс" на обертке.

В то время как одни коммерсанты "Кимберли-Кларк" обдумывали вопрос, как организовать скрытый сбыт товара, другие вообще отказывались маскировать прокладки под невыразительной оберткой. Фирма тратила миллионы долларов на рекламу нового товара в женских журналах; они были уверены, что прокладки надо рекламировать точно так же, как всякий другой товар. Специалисты "Кимберли" уговаривали розничных торговцев извлечь "Котекс" из-под прилавка и выложить на витрину. Они добились этого, но... лишь через несколько лет.

В адрес компании между тем нескончаемым потоком шли письма, в основном доброжелательные. Однако некоторые женщины задавали вопросы, показывавшие их полное невежество по отношению к собственной физиологии и механизму менструального процесса. "Кимберли-Кларк" увеличила кредитование образовательного отдела фирмы и начала рассылать по почте информационные комплекты с включением брошюры о половой зрелости девушек под названием "Двенадцатый день рождения Марджори". Эта брошюра вызвала взрыв возмущения у старомодных моралистов и религиозных деятелей, которые считали, что излишние знания опасны. В некоторых штатах запретили брошюру о Марджори и другие аналогичные почтовые бандероли как слишком сексуальные. Но женщины, которым некуда было больше обратиться, продолжали заказывать просветительную литературу, и со временем запреты отменили. "Кимберли-Кларк" работала также и с компанией "Дисней" над созданием цветного фильма "История менструации" для школьниц. Этот фильм увидели семьдесят миллионов мальчиков и девочек.

К 1939 году пользование фетровыми прокладками упало до 20%. Во время второй мировой войны большое число женщин пошли работать на производство. Фирма "Кимберли-Кларк" из патриотизма и с целью обеспечить на будущее рынок сбыта снабдила все оборонные заводы прокладками "Котекс". К 1947 году пользование фетровыми прокладками упало ниже 1%.

"Клинекс"

В то же время "Кимберли-Кларк" не забывала и о тонких листках из целлюкоттона. Так появился "Клинекс". Но предприниматели не учли особенностей рынка и поэтому чуть было не попали впро�ак.

На лицевой стороне первых выпущенных в продажу коробочек с целлюкоттоном значилось: "Туалетные салфетки для снятия косметического крема и грима". Компания "Кимберли" решила, что нашла рыночную нишу - одноразовые салфетки для снятия с лица косметики. Им не пришло в голову, что мягкие маленькие платочки могут иметь гораздо более широкий диапазон применения.

Было еще другое - высокая стоимость салфеток. За коробку надо было выложить шестьдесят пять центов - едва ли такое могла себе позволить средняя американка. Поэтому владельцы фирмы рассчитывали на покупательниц с более высоким уровнем доходов - жен и любовниц богачей, актрис, звезд эстрады. Рекламные образцы туалетных салфеток отправили в Голливуд, опираясь на убеждение, что лучшие и наиболее знаменитые гримеры станут пользоваться "новым, научно обоснованным способом снятия грима". Торговые представители фирмы даже организовали показ, как кинозвезды очищают лицо после долгого и утомительного съемочного дня. Но, несмотря на широкую рекламу, салфетки долгое время не пользовались особым спросом.

Коммерсанты фирмы не оставляли своих попыток. Они придумали такую укладку салфеток, что очередной платочек как бы автоматически отделялся и подсказывал вверх, если сдвинуть дно стопки. Потом стали делать салфетки цветными. Продавцы "Клинекса" зевали от скуки: торговля шла вяло.

В 1930 году отчаявшиеся специалисты по маркетингу решили лично поехать в город Пеория и выяснить причину малой популярности "Клинекса". В ходе опроса они задавали множество вопросов,

записывали все предложения, жалобы и замечания. Их поразило, что почти две трети жителей, пользующихся клинексом, применяли его не по назначению, а в качестве носового платка.

Вернувшись, специалисты ринулись в главную контору фирмы и сразу объявили новые девизы "Клинекса": "Не прячьте насморк в карман!", "При простуде - чихайте в "Клинекс!", "Высморкался - и выбросил!" - вот такими стали тексты. А еще они предложили использовать "Клинекс" как фильтр в кофеварках. "Мой кофе - без осадка, и муж доволен!" Через два года объем продажи возрос в четыре раза. "Клинекс" стал спонсором постановки на радио первой мыльной оперы - "История Мэри Марлин".

Как ни странно, "Клинекс" возродил древний обычай: в семнадцатом веке японцы пользовались "чихательной бумагой" (ханагами) - обычной бумагой, которую разминали для смягчения. В 1637 году один англичанин писал: "Они сморкаются в мягкую и плотную бумагу, которую носят с собой в виде листочков, а после использования выбрасывают, как мусор".

«Как джинсы "Ливайз" вылезли из рубы в снобы»

Что такого особенного в голубых джинсах? Да ничего. Почти всю свою историю они считались спецодеждой для рабочего класса, к ним неодобрительно относились родители, школьные учителя и представители буржуазии. На джинсы стали по-другому смотреть из-за фильмов-вестернов 1950 годов, где такие кинозвезды, как Джеймс Дин в фильме "Гигант" (Giant), показали, что даже ковбой прекрасно выглядят в голубых штанах. К середине 60-х денимы (denim's), брюки пролетарского шика, были уже на каждом, особенно ценились поношенные, выгоревшие или в заплатках. А в 1970-х за джинсы взялись дизайнеры высокой моды, превратив их из спецодежды в нечто совсем противоположное, и грубые денимы стали стоить в несколько раз дороже обычных шерстяных брюк.

Название джинсов "Ливайз" (Levi's) пошло от одного парнишки по имени Лейб Страусс (Leib Strauss). Он родился в 1829 году в Баварии. В 1845 его отец умер от чахотки, и мать решила, что для ее детей в антисемитской Баварии нет будущего. В 1847 году Лейб с матерью и двумя сестрами эмигрировали во многообещающую Америку. Там Лейб сменил свое имя на "более американское" Ливай (Levi). Два его старших брата уехали в США несколькими годами раньше и уже имели свое дело: торговали мануфактурой в Нью-Йорке. Страусс начал изучать торговый бизнес и в 1848 году уехал в Кентукки, чтобы зарабатывать на жизнь работой коммивояжера. Он таскал на плечах тяжелые тюки ткани, коробки с булавками, нитками, иглами, крючками, пуговицами, лентами, грешками и ножницами из одного города в другой.

Страусс сгибался под тяжестью товаров, но его не покидала надежда, что наступит день, и он станет богаче, сможет возить товары в фургоне, а потом, глядишь, и откроет собственный магазин. А пока Страусс продолжал передвигаться пешком, перетаскивая галантерею на собственных плечах. И тут его захлестнула волна золотой лихорадки.

Шел 1849 год, в Калифорнии нашли золото. Десятки тысяч рабочих, адвокатов, учителей, клерков и фермеров пустились в путь, рассчитывая разбогатеть на золотых приисках. Двадцатичетырехлетний Ливай Страусс тоже решил разбогатеть, но не посредством мытья золота. Огромный приток людей создал дефицит товаров первой необходимости, и цены на них сразу подскочили. Да что там товары первой необходимости - яблоки, цена которых в Нью-Йорке отродясь не поднималась выше пяти центов, в Калифорнии продавались за полдоллара. За пятнадцатидолларовый фургон можно было выручить сто долларов. Страусс погрузил товары своих братьев на корабль, шедший вдоль побережья Южной Америки.

Через пять месяцев плавания Страусс прибыл в Сан-Франциско и обнаружил, что спрос на привезенные им галантерейные товары в этом городе велик. Не успел корабль войти в порт, как множество торговцев подплыли на лодках к борту. Они купили все, кроме рулона грубой парусины. Когда Ливай пытался продать парусину, ему сказали:

- На кой черт эта парусина, надо было привезти штаны. Штаны, приятель, а не тряпку. Когда копаешь землю, штаны изнашиваются в один миг.

Поэтому Страусс отнес материал портному, который сшил жесткие, но прочные штаны из коричневой парусины. Штаны раскупили молниеносно.

Страусс телеграфировал братьям в Нью-Йорк, чтобы те прислали еще парусины. Но и сам не терял зря времени: скупил паруса на семистах кораблях, стоявших в гавани. Моряки бросили эти суда в погоне за золотом.

Ливай и его брат Дэвид открыли галантерейный магазин. Ливай продолжал изготавливать одежду из любой подвернувшейся прочной ткани. Он относил готовые штаны и другие товары в лагеря золотоискателей и в ближайшие городки, такие, как Раф (Rough - Грубый), Бэдбек (Bedbug - Клоповник), Хенпек-сити (Henpeck City - Город подкаблучников). Он лично убедился, что рудокопы не-

щадно протирают штаны: им приходится постоянно вставать на колени, работать в яме, собирать руду в карманы. От старателей он узнал, что грубая парусина немилосердно натирает тело (большинство старателей не носило нижнего белья), поэтому они предпочли бы брюки из более мягкой, но не менее прочной ткани, скажем, хлопчатобумажного материала, который производят в городе Ним, что во Франции. Эта ткань поставлялась в рулонах, на которых значилось: "Serge de Nime", золотоискатели произносили - "деним". Страусс выяснил, что цвет индиго здесь наиболее популярен: не так заметна грязь.

В 1853 году Страусс основал фирму "Ливай Страусс и Ко.", которая занималась исключительно производством рабочих брюк "деним" для старателей. Но оставалась проблема карманов. Старатели жаловались, что инструменты и куски руды слишком быстро протирают ткань. Страусс не знал, что делать. Знал, что делать, портной в городе Рено, штат Невада. Джэкоб Дэвис, латышский эмигрант, получил заказ на пошив рабочей одежды от женщины, которая жаловалась, что у ее мужа вечно рвутся карманы. Он выбрал самую прочную ткань, и тут его осенило: почему бы не поставить на карманы заклепки для прочности? И портной Джэкоб Дэвис поставил заклепки. С этого момента он стал широко использовать заклепки на рабочей одежде. За полтора года он продал двести пар штанов.

Дэвис сообразил, что напал на золотую жилу, и захотел запатентовать свою технологию. Однако его жена заявила, что уйдет от него, если тот истратит 68 долларов на оплату патента. Тогда Дэвис написал письмо в фирму "Ливай Страусс и Ко.", предлагая поделиться идеей, если Страусс оплатит патент. Вместе с письмом он прислал две пары штанов в качестве образца - одни из парусины, другие - из голубой ткани "деним". В письме Дэвис написал на варварски искаженном английском приблизительно следующее:

"Секрет этих штанов - в заклепках на карманах. Спрос на брюки здесь превышает мои возможности. За штаны из парусины я беру три доллара, а за голубые - два с половиной. Соседи завидуют моему успеху и заработку, поэтому я хочу зарегистрировать заклепки патентным документом. Скоро заклепки будут повсюду, их станут делать все кому не лень, и тогда денег не получишь ни шиша.

Поэтому, джентльмены, я делаю вам такое предложение: вы выписываете патент на мое имя, ведь я изобрел заклепки. Расходы составят 68 долларов за все. Для вас эта сумма пустяковая по сравнению с большим улучшением рабочей одежды. Я использую заклепки на всех видах одежды - на пальто, жилетах и штанах. У вас такую одежду будут хорошо раскупать и расход окупится..."

Идея была удивительно простой, но оказала огромное влияние на оживление торговли. В первый же год Ливай продал 21000 пар штанов и курток с заклепками самым разным людям: старателям, ковбоям, лесозаготовителям и фермерам по всему Западу.

Заклепки на ширинке пришлось убрать после жалоб, что железки слишком теплопроводны и у рабочих в жару между ног "все огнем горит". Заклепки на задних карманах сначала понравились, но потом их тоже пришлось заменить усиленным швом, потому что заклепки царапали седло и портили мебель.

"Ливай Страусс" (Levi Strauss) превратилась в крупную фирму, пользующуюся хорошей репутацией из-за доброго отношения к служащим. Но так было не всегда. Казалось, в этой стране демагогия и истерия охватывают людей каждые 10 лет. Во время антикитайской кампании в 1880-х "Ливай Страусс" был вынужден дать такую рекламу: "Наша одежда изготавливается только на нашей фабрике, под нашим личным руководством и только БЕЛЫМИ работниками".

Это заявление было не только отвратительным по смыслу, но и неверным по существу. Пошив действительно выполняли шестьдесят белых женщин, которым платили по три доллара в день, но ткань кроили китайцы. Компания не раз пыталась уволить их, но оказывалось, что заменить их белыми просто невозможно.

За несколько десятилетий фирма сделала большой шаг вперед в деле борьбы с расовыми предрассудками. Во время второй мировой войны она одной из первых стала брать на работу африканцев и даже в южных районах отказывалась от сегрегации чернокожих, выплачивая им зарплату наравне с белыми. Фирма твердо проводила в жизнь политику равноправия национальных меньшинств и женщин, за что и заработала репутацию компании, где к служащим относятся лучше, чем в других крупных корпорациях.

«Как динозаврик стал суперзвездой (разумеется, чуть похуже Пресли)»

Как получилось, что шестифутовое чудовище красно-зеленого цвета выползло из штата Техас и завоевало сердца и души малышей всего мира?

Ну, во-первых, оно было очень обаятельным, а во-вторых, существует легенда, которую нам рассказали в фирме. (Она была напечатана в журнале "Тайм" и других изданиях.) Однажды Шерил Лич, обыкновенная школьная учительница и мать маленького мальчика, ехала по центральной магистрали города Далласа. Это было в 1988 году. С ней был ее беспокойный малыш, Патрик, и мать не знала, как заставить его хоть пять минут вести себя потише. В то время Патрика можно было утихомирить только одним видеофильмом "Уи Синг" (Wee Sing), в котором участвовали яркие личности, звучала бодрая музыка. Далее легенда рассказывает, что молодой матери было видение, некое озарение снизошло на Лич. "Появилась мысль, что я сумею это сделать", - говорила Лич репортеру "Тайм". Поэтому Лич призвала на помощь свою подругу Кэти Паркер, они заняли денег и - опля-ля! Заработало надомное производство видеокассет про очаровательного динозаврика Барни, которые впоследствии с удовольствием раскупили все мамы округа.

Такая легенда - находка для репортеров, слишком уж благополучная, чтобы быть правдивой. Истинная же история не так проста.

Возьмем видеофильм "Уи Синг". В одной сцене фильма симпатичный игрушечный медвежонок вдруг оживает и ведет за собой группу детей по лабиринту песенных просторов, распевая их совершенно идиотским голосом. По странному совпадению, Барни хотел быть медвежонком, но режиссеры решили соригинальничать и превратили его в игрушечного динозавра, который оживает и тоже ведет группу детей по песенным просторам, распевая идиотским голосом.

Теперь насчет "обыкновенной школьной учительницы". В действительности Лич работала менеджером программного обеспечения в религиозно-просветительском издательстве DLM, которым владел ее свекор, Ричард Лич. Паркер же работала в том же издательстве менеджером продукции для дошкольников. Возможно, никакого совпадения тут нет, ибо издательство только что смонтировало оборудование для производства видеофильмов и искало выход на доходный рынок видеокассет для детей. Свекор Лич выложил миллион долларов на реализацию этой идеи, да к тому же нанял специалиста по образовательным видеопрограммам, Денниса Дешазера. Тот бросил работу по обучению агентов, торгующих недвижимостью, и занялся "проектом Барни".

Первые восемь видеофильмов с участием Сэнди Дункан разошлись в количестве четырех миллионов экземпляров. На один из них обратил свое внимание Ларри Рифкин, исполнительный вице-президент по программированию из коннектикутского филиала фирмы PBS (Public Broadcasting System).

Как-то раз в воскресенье, когда шел чемпионат на суперкубок, Рифкин повел свою четырехлетнюю дочь в магазин видеокассет, чтобы купить ей кассету и потом спокойно, в домашней обстановке, посмотреть игры. "Леора вышла из магазина с видеофильмом "Барни и хулиганы". Она смотрела эту кассету снова и снова по нескольку раз. Поэтому я решил сам проверить, что ее так заинтересовало", - рассказал Рифкин. Он разыскал изготовителя видеофильма и вскоре заключил контракт на первые тридцать серий, которые показывали и бесконечно повторяли по PBS. В 1992 году PBS объявило, что у них нет денег на производство следующих серий. Кроме того, они считают, что фильмы о Барни не так уж полезны в познавательном отношении, как другие программы для детей. В студию посыпались письма, обрушился шквал телефонных звонков: исстрадавшиеся родители, невольно запомнившие все тридцать предыдущих серий, просили PBS предложить, чтобы люди скинулись и набрали 1,75 млн долларов на съемку еще двадцати серий. Новые серии вышли осенью 1993 года, и Барни было обеспечено существование на PBS, по крайней мере, до 1998 года.

"Программа полностью соответствует интересам детей двухлетнего возраста, но при этом и дети пяти, шести и семи лет с удовольствием следят за приключением Барни", - сказала Бэт Райан, менеджер по общественным связям, и добавила, что, в отличие от "Сезам-стрит" (Sesame Street) и "Рокки и Баллвинкла" (Rocky and Bullwinkle), создатели фильмов о Барни даже не пытались закладывать второй смысл для развлечения и тех несчастных взрослых, которым приходится смотреть телевизор вместе с малышами. "В этом наша уникальность. Мы с трудом удерживаемся от соблазна развлекать заодно и взрослых", - призналась Бэт Райан. Такая стратегия сработала. Мало кого из взрослых волнует Барни, но 99% всех телезрителей в возрасте от двух до пяти лет от Барни не оторвать.

Юристы фирмы провели специальное расследование с целью убедиться в том, что репертуар Барни является полностью достоянием государства и фирме не придется выплачивать гонораров авторам за исполняемые в фильме песни. Тем не менее они, очевидно, где-то просчитались, и вскоре обнаружилась песня на мотив "Ох, уж этот старичок" (This Old Man). К сожалению, и "Старичок" оказался государственной собственностью. Юристы не сумели найти документов, подтверждающих хоть чье-нибудь авторство слов, и разгневанный автор песни - бабушка из Индианы - выдвинула обвинения, что, мол, слова "Я люблю тебя. Ты любишь меня. Мы счастливая семья" написаны ею. Фирма DLM купила у нее права на песню. Они могли себе это позволить - только в 1993 году фирма заработала на Барни 100 млн долларов.

Возможно, PBS еще раз призовет Барни в трудную минуту жизни.

«Как из яблока сделать макинтош»

Хорошие художники копируют, великие - воруют.

Стив Джобс

(Цитата украдена у Пабло Пикассо.)

В Кремниевой Долине (Silicon Valley) и поныне рассказывают старую байку о том, как первый персональный компьютер был собран в гараже двумя молодыми гениями (или одним гением и одним пройдохой - в зависимости от того, кто рассказчик). По большей части эта байка правдива, разве что слегка приукрашена.

За четыре года до появления на свет компьютера «Эппл» (Apple) Стив Возняк (Steve Wozniak) был студентом колледжа и жил в общежитии Калифорнийского университета. И вот однажды его матушка, сама того не ведая, толкнула сыночка на преступный путь. Зная, что Стив интересуется проблемами электроники, она прислала ему статью из октябрьского номера журнала «Эсквайр» (Esquire) за 1971 год. Статья называлась «Секреты голубой коробочки». В ней рассказывалось о подпольной сети «телефонных фанатов», предшественников компьютерных взломщиков, появившихся через десятилетие. Такие голубые коробочки могли перехитрить бухгалтерские машины телефонной компании «Белл» (Bell) и давали возможность бесплатно звонить в любой город мира. Дальше - больше: посредством правильного чередования гудков и звонков телефонные ловкачи сумели проникнуть в правительственную коммуникационную сеть, которая обслуживала правоохранительную систему США, Вооруженные силы и даже ЦРУ.

Эта статья так захватила Возняка, что он остановился на полпути, застыл как вкопанный и через миг уже бросился звонить своему другу Стиву Джобсу (Steve Jobs). Джобс был на четыре года младше Возняка, учился на втором курсе Высшей школы и жил на окраине Сан-Хосе, откуда родом, собственно, Возняк и был. Юноши дружили уже много лет, их связывали общий интерес к электронике и общее отсутствие интереса к молодежным тусовкам, что делало друзей отщепенцами среди ровесников.

Итак, два Стива решили заняться изготовлением голубых коробочек. Четыре последующих месяца они трудились в поте лица своего и наконец собрали сигнал-генератор по схемам из журнала «Популярная электроника». Но вот добиться стабильности работы генератора, чтобы ввести в заблуждение аппаратуру телефонных станций, оказалось делом нелегким. Поэтому Возняк сконструировал небольшое цифровое устройство, которое работало от девятивольтовой батарейки.

Теперь генератор выдавал устойчивый сигнал, и умельцам все-таки удалось надуть старушку «Белл»! Два Стива, используя свой генератор, принялись играть в телефонные игры. Например, звонили в метеорологическую службу Австралии, заказывали телефонную проповедь из Мюнхена и даже из Ватикана. Они развлекались игрой, которую называли «Телефонной кругосветкой», то есть прокладывали телефонный тракт от одного коммутатора к другому через весь земной шар и обратно к телефонному аппарату, висевшему рядом в том же коридоре. Поэтому любой из Стивов мог поздороваться в трубку, перебежать к другому телефону и услышать собственный призрачный голос, отраженный эхом через весь мир со всего лишь десятисекундной задержкой. Но, как бы предопределяя будущее партнерство, Джобс решил прекратить эти технические развлечения, он вознамерился делать деньги на изобретении друга.

Детали для голубой коробочки стоили 40 долларов, на сборку схемы у Возняка уходило не больше одного часа. Джобс предложил такой план: он оплачивает комплектующие, Возняк выполняет монтаж, а прибыль они делят поровну. Возняк согласился. И вскоре два друга вовсю торговали своими хитроумными коробочками, разнося их по комнатам мужского общежития. (Женский корпус они игнорировали, во-первых, потому, что считали девушек незаинтересованными, а во-вторых, оба Стива просто робели перед слабым полом.) Затем коробочки стали продавать в Южной Калифорнии благодаря одному приятелю, который взялся быть их представителем в регионе Беверли Хиллз.

Друзья продали больше двухсот таких коробочек по цене 150 долларов за штуку. Они не попались. А вот некоторых из покупателей привлекли к суду, включая профессионального мошенника Берни Корнфельда и музыканта по имени Айк Тернер.

Год спустя телефонная компания усовершенствовала свою коммутационную систему, и голубые коробочки оказались бесполезными.

Тем временем жизнь шла своим чередом. Возняк заваливал один экзамен за другим. Джобс вообще стал выпадать из жизни. Он поселился в авангардистском студенческом кампусе в Орегоне,

пристрастился к ЛСД и марихуане, активно занялся сексом, увлекся изучением дзен-буддизма, идеологией коммун, обзавелся гуру. Потом он приобщился к доктрине Арнольда Эрета, пруссака, жившего в XIX веке, провозгласившего, что изгнание из организма мускуса, газов и «избыточных экскрементов» есть истинный путь к здоровью, счастью и умственной устойчивости. Понятно, что очень скоро Джобса исключили из колледжа, и он вернулся домой к родителям.

Заявив, что когда-то он работал на фирме «Хьюлетт-Паккард» (Hewlett-Packard), Джобс сумел получить работу в компании «Атари» (Atari) (при оплате 5 долларов в час) по созданию первой видеоигры «Понго». Работая в фирме, Джобс умудрился восстановить против себя почти всех сотрудников из-за того, что непрестанно совал нос в их работу и обзывал всех «тупоголовым дерьмом». Сам же ходил на работу грязным, нечесанным, в общем неряхой, даже для программиста. Он говорил, что никогда не умывается, ибо так требует вегетарианская «безмускусная» доктрина. Начальник Джобса, Эл Олкорн, имел на этот счет свое мнение. Он перевел Джобса на работу в ночную смену, где он трудился в одиночестве. При этом начальник сказал, что коллеги не любят Джобса потому, что от него дурно пахнет. Ночная смена означала, что никто не будет заглядывать Джобсу через плечо, а это было немаловажно, ибо Джобс особым усердием не отличался.

Ему предстояло разработать игру под названием «Разбей стенку», которая, фактически, была модификацией «Понго», с той только разницей, что в ней добавлялась стенка, сложенная из кирпичиков, исчезающих, если в них попадали. Джобс намеревался самостоятельно выполнить всю работу, но потом понял, что ему не справиться, поэтому обратился за помощью к Возняку. Доверчивый друг согласился помочь.

Фирма «Атари» выплачивала премию каждый раз, когда конструктору удавалось сократить количество микросхем в игре, так как при этом снижалась себестоимость продукции. Возняк же был большим специалистом по экономии комплектующих при одновременном улучшении качества. Джобс согласился отдать другу половину премиальных, которые, по его словам, составляли 700 долларов. «Стиву ни за что было бы не справиться с такой сложной задачей, - говорил потом Возняк. - Я работал над игрой, думая, что Джобс продаст ее «Атари» за 700 долларов, и я получу свои 350. Только несколько лет спустя я узнал, что на самом деле Джобс получил за нее не 700, а 7000 долларов». Кроме того, Джобс выбил у «Атари» кредит за эту игру и никому не сказал об участии Возняка в этой работе. Получив деньги, Джобс уехал в свою коммуну на орегонскую ферму.

Тем временем Возняк, живший с родителями после отчисления из Беркли, получил работу на фирме «Хьюлетт-Паккард» и занялся разработкой калькулятора. Но в действительности его интересовали компьютеры. Он начал посещать Компьютерный клуб электронщиков-любителей в Менло Парке. Дважды в месяц в клубе собиралось человек тридцать инженеров, программистов и техников. Они обсуждали проблемы конструирования малогабаритных компьютеров. Шел 1975 год, и компьютеры тогда были громоздкими бегемотами, размером с комнату. Они стоили колоссальных денег. Программировались компьютеры при помощи перфорированных карточек, разложенных в определенной последовательности. Приобрести такие машины могли только крупные университеты, богатые корпорации и правительственные учреждения. Задачей Компьютерного клуба было вырвать монополию на компьютеры из рук финансовой олигархии и сделать эти умные машины доступными для простого народа.

Если принять во внимание дороговизну и сложность компьютеров, поначалу собрания энтузиастов напоминали сборища донкихотов, а сами умельцы более походили на группу мечтателей, вознамерившихся самостоятельно построить космический корабль.

Но у них были основания рассчитывать на успех. Явно просматривалась перспектива скорого и резкого удешевления микропроцессоров, этих «мозговых клеток» компьютеров, уменьшения их размеров, снижения сложности и увеличения мощности. К тому времени разработчики уже перенесли всю функциональную мощность вычислительной машины величиной с дом на кремниевый кристалл размером с конфетку.

Члены клуба начали обмениваться схемными решениями, предлагать друг другу идеи, делиться озарениями, стали торговать электронными деталями (одного из этих умельцев, получавшего компоненты из Азии, вызвали однажды в таможенное управление США потому, что на посылке было написано «джойстик» (Joystick), дословно: палка для удовольствия. По названию и форме изделия таможенники решили, что в страну пытаются ввезти контрабанду, необычное сексуальное приспособление).

Разработчики клуба были на седьмом небе от счастья, когда в январе 1975 года журнал «Популярная электроника» оповестил мир о выпуске «Альтаира-8800» (Altair) - первого компьютерного набора для электронщиков-любителей. Набор деталей стоил 375 долларов. Но даже для асов компьютерного дела «Альтаир» явился предметом глубокого разочарования. Набор продавали без программного обеспечения, без операционной системы, поэтому программировать машину был вынужден сам покупатель. Всю сборку и пайку тоже предстояло выполнить пользователю, ему также

предлагалось самому подключить дополнительные микросхемы запоминающего устройства, теле-тайп или ТВ-монитор. И только после этого компьютер становился более или менее функциональным. Фактически, стоимость возростала до 3000 долларов.

Но тем не менее «Альтаир» демонстрировал доступность создания компьютера силами любителей. Клуб потратил много времени, обдумывая потенциальные возможности малогабаритных компьютеров. Заводские изготовители рассчитывали, что всегда будут контролировать выпуск вычислительных машин и дополнительных устройств к ним, а молодые конструкторы клуба уже убедились, что персональные компьютеры могут управлять охранной сигнализацией, автомобильным двигателем, устройствами орошения полей, системами отопления, могут сочинять музыку, редактировать тексты, играть в карты и управлять работой роботов.

Возняк не мог позволить себе купить «Альтаир». Создавать же свой комплект деталей он не хотел, поэтому принялся конструировать собственный микрокомпьютер из компонентов, добытых им у Джобса. (Раздобывать детали, где только можно, было доброй традицией первых компьютерных фанатов. Методы - любые, от походов на городскую свалку до прямого грабежа фирм. Поэтому фирма «Атари» увеличила штат охранников, когда обнаружила, что на предприятии расхищаются печатных плат и микросхем на 800 долларов ежедневно.)

Новый компьютер Возняка не был, строго говоря, его первой вычислительной машиной. Еще подростком он с приятелем собрал примитивное устройство, которое умело выполнять умножение простых чисел. Счастливая мамаша Возняка с гордостью попросила газету «Меркурий Сан-Хосе» прислать репортера. Но когда Возняк стал демонстрировать свое детище, из калькулятора повалил дым и комнату наполнил едкий запах - калькулятор трагически сгорел. «Так что наши фотографии так и не появились в газете, - вспоминал разочарованный приятель Возняка, - и мы не стали героями дня».

Но теперь изобретателя не подстерегала неудача. Компьютер работал точно так, как должен был работать. Однако, когда Возняк предложил права на производство компьютера своим боссам на «Хьюллет-Паккарде», те, вежливо выслушав его, отказали, заявив, что «Хьюллет-Паккард» не заинтересован в подобной продукции».

А вот Джобс заинтересовался. Он начал уговаривать Возняка продавать печатные платы компьютера членам клуба и другим электронщикам-любителям. Джобс предложил создать собственную компьютерную компанию. Он и название подобрал. По воспоминаниям о фермерской коммуне в Орегоне, а также чтобы оказаться в телефонном справочнике перед фирмой «Атари», Джобс решил назвать компанию «Эппл Компьютер» (Apple).

Возняк же предпочитал более технические названия, более серьезные, похожие на сленг электронщиков из Кремниевой Долины. Ну, скажем, «Экзекьютех» или «Матрикс Электроникс» (Executek, Matrix Electronics). К тому же он опасался, что «Биттлз» могут предъявить претензии - ведь их фирма грамзаписи называлась «Эппл Корпс». Но в конце концов он сдался и согласился, что «Эппл» - лучшее название для их совместного с Джобсом предприятия. Это название они и сообщили в газету, а официальный договор подписали как раз в День Дураков, 1 апреля 1976 года. (Между прочим, опасения Возняка подтвердились. Двенадцать лет спустя компания «Биттлз» действительно возбудила судебное дело, заявив, что выпуск музыкальной аппаратуры фирмой «Макинтош» (Macintosh) нарушает конфиденциальный договор 1981 года, по которому «Эппл Компьютер» обязалась держаться в стороне от музыкально-развлекательной сферы деятельности «Эппл Корпс»).

Для изготовления первой сотни печатных плат требовались деньги. Возняк продал свой наградной калькулятор XII-65 за 500 долларов. Джобс, не желая выдавать, что у него на банковском счете есть 5000 долларов за игру «Разбей стенку» от фирмы «Атари», продал грузовичок «фольксваген» и таким образом обеспечил себе половину прибыли предприятия.

Компьютерный клуб отреагировал на все это гробовым молчанием. Но один из членов клуба владел тремя магазинами по продаже электронных компонентов. Звали его Пол Террелл. Он сказал, что ему нужны не печатные платы, которые пользователь еще должен смонтировать, а полностью готовые компьютеры. Он намеревался приобрести 50 компьютеров при условии поставки их в готовом виде.

Для двух Стивов такой заказ был манной небесной, но в то же время и тяжким бременем. Они наскребли около 25 000 долларов - взяли кредит - и занялись сборкой комплектующих. Гараж родителей Джобса друзья превратили в сборочный цех, а членов семьи уговорили помогать в работе. Так, младшая сестра Стива Джобса устанавливала конденсаторы и резисторы в отмеченные места, за что получала по одному доллару с платы. Со временем она научилась собирать по четыре платы в час и при этом смотрела по телевизору мыльные оперы и концерты.

Когда друзья закончили сборку, они подсчитали все расходы. Из склонности к причудам они назначили такую цену на свое изделие: 666 долларов и 66 центов. Однако Террелл был не в восторге

от компьютеров: машины представляли собой всего лишь стопки печатных плат без корпуса, без клавиатуры, без программного обеспечения, без дисководов или иного средства для загрузки программ. Не было и монитора.

Тем не менее Террелл заплатил деньги, нанял специалиста по корпусам, и только после этого компьютеры приобрели достойный товарный вид. Но первые персональные компьютеры «Эппл» еще долго пылились на полках магазина Террелла.

А Возняк тем временем уже начал работу над компьютером «Эппл-2». На этот раз он решил создать такой компьютер, который ошеломит коллег из Компьютерного клуба. И клавиатура в нем будет, и встроенное матобеспечение Бейсик (BASIC), и звук, и цвет, так что можно будет играть в «Разбей стенку». Кроме того, в новой модификации функциональности ради будут предусмотрены свободные гнезда в панели, а также всякие другие новшества для обновления и корректировки, для реализации любых специальных требований заказчика. Джобс выдвинул свое предложение - заключить компьютер в компактный литой пластмассовый корпус. Тогда он будет выгодно отличаться от неуклюжих ящиков из листового металла других микрокомпьютеров. Вот теперь Возняк и Джобс были наконец готовы штурмовать компьютерный мир. И они вышли победителями.

«Как "кадиллак" обзавелся плавниками»

1950-е годы были для большинства американцев эрой беспрецедентного процветания. Закончился период Великой Депрессии, война была позади, и после десятилетий всяческих лишений американцы пустились в разгул, упиваясь дарами, льющимися из рога изобилия новых товаров: телевизоры, большие холодильники, посудомоечные машины, высококачественная радиоаппаратура, загородные коттеджи.

Сразу после войны автомобильные компании быстро расширили производство: люди остро нуждались в новых машинах. Но уже к середине 1950-х спрос начал падать. И неудивительно: ведь почти каждая семья могла позволить себе приобрести новый автомобиль еще в первой половине десятилетия. А если автомобиль не успел устареть, так зачем же отказываться от вполне сносной машины и покупать себе новую?

Автомобильные магнаты кусали ногти, наблюдая за насыщением рынка и падением спроса. Сам собой возникал вопрос: что же теперь делать?

И тут Харли Эрл (Harley Earl), дизайнер и глава "Дженерал Моторс" (General Motors), выдвинул идею "динамического износа". Он предложил оказывать давление на потребителя, с тем чтобы вынуждать его каждый год менять свою машину на новую. Не потому, что машина изнашивается, а потому, что... вышла из моды. С этого момента целью "Дженерал Моторс", а значит и всех автомобилестроителей Америки, стало создание такой машины, перед которой никто не смог бы устоять, но что не мешало бы ей безнадежно устаревать к следующему году. Президент "Дженерал Моторс" Чарльз Кеттеринг сказал об этом так:

- Наиболее простой путь обеспечения стабильного спроса - постоянное изменение изделия, ибо рынок новых моделей бесконечно гибок. Одна из основных целей рекламирования измененного стиля - подпитывать здоровую неудовлетворенность.

- Да, можно сконструировать новый автомобиль, - заметил дизайнер "Форда" Джордж Уолкер, - так, чтобы сразу после этого похоронить его и приступить к созданию следующего. Мы делаем машину, и в минуту окончания проекта мы уже ненавидим ее, и тогда нам приходится браться за новую модель. Мы создаем машину так, чтобы владелец "Форда" 1957 года испытывал чувство горечи в конце 1958 года.

Поскольку все силы разработчиков были брошены на косметические новшества, серьезные конструктивные усовершенствования остались на заднем плане. Единственным действительно важным улучшением в 1950-х годах было создание высококомпрессионного двигателя. Он был разработан потому, что обеспечивал машине дополнительную мощность, и дизайнеры могли нагромоздить еще больше всяких приспособлений, навесить еще больше металла со всех сторон.

Никто не умел так наращивать металл на машину, как Харли Эрл, глава "Дженерал Моторс". Фирма откопала этого специалиста в 1927 году в Голливуде, где он занимался переделкой стандартных машин в угоду звездам экрана - делая их длинными, приземистыми, придавая им более спортивный или элегантный облик. Отличительной чертой его дизайна было создание видимости повышенной скорости. Его машины "мчались", даже когда стояли на месте. Он заменил угловатые линии 1920-х на округлые и обтекаемые.

- Чувство пропорции говорит мне, что вытянутые очертания более привлекательны, чем укороченные, - писал Харли Эрл, - так же, как дом в стиле бунгало нравится больше, чем трехэтажное здание с плоской крышей, а борзая кажется симпатичнее бульдога.

В чопорной атмосфере "Дженерал Моторс" Эрл старательно культивировал имидж такого эксцентричного гения. Он и одевался необычно: например, в темно-синюю рубашку при белом костюме, то есть в диаметрально противоположном порядке относительно униформы, принятой на фирме. Говорят, что в шкафу у него в кабинете висело по два экземпляра каждого костюма: чтобы сменить, если в течение дня один помнется.

Многие из подчиненных считали Эрла тираном, одержимым жаждой власти. При плохом зрении он не носил очков, считая, что очки, выдавая его слабость, подрывают его авторитет. Поговаривают, он не брал на работу людей, равных ему по росту, - потому что хотел всегда возвышаться над подчиненными. Он любил демонстрировать "кто здесь хозяин". Окруженный кликой подхалимов, бывало, подходил незаметно к конструктору, занятому работой, и этак небрежно бросал замечание:

- Не кажется ли вам, что заднюю часть конструкции надо приподнять на одну тридцать вторую дюйма? (Совершенно неприметное изменение, которое требовало многих дополнительных часов нудной и кропотливой работы.)

Эрл любил разглядывать самолеты и часто бродил по аэродромам. Однажды, еще во время второй мировой войны, ему довелось мельком увидеть сверхсекретный экспериментальный самолет "Молния", "Локхид П-38" (Lockheed P-38, Lightning). У самолета было три фюзеляжа: в среднем сидел пилот, а в двух боковых размещались двигатели и топливные баки. Каждый фюзеляж был оснащен высоким вертикальным хвостовым оперением. После окончания войны Эрл вспомнил очертания того самолета и сделал набросок для своей команды дизайнеров.

Так в модели "кадиллака" 1948 года появился небольшой закругленный хвостовой плавник.

Первая реакция на хвостовое оперение была неоднозначной. Многие решили, что этот недоделанный плавник выглядит неуместно. Эрла такое отношение не смутило. Он знал, что для того, чтобы потребитель не только привык к крыльям на спине машины, но начал видеть в этом символ престижа и роскоши, требуется время и реклама. Еще через несколько лет хвостовое оперение "кадиллака" стало выше и острее. И наконец, когда в начале 1950-х воображение людей было захвачено первыми реактивными самолетами, Эрл решился на новый поворот в дизайне. В 1953 году он увидел в газете то, что искал: фотографию нового реактивного самолета. Это был "Дуглас Ф-4 Д", "Небесный луч" (Douglas F-4 D, Skyray). Эрл вырезал картинку и сунул ее в карман. "Небесный луч" имел дельтовидное крыло и, если смотреть сверху или снизу, весьма походил на большого электрического ската. А сбоку - вытянутый тонкий корпус, два боковых закрылка и большие, продолговатые воздухозаборники. В 1953 году "Небесный луч" короткое время удерживал рекорд мира по скорости. Эрл показал фотографию своим дизайнерам. Он заявил, что новый "кадиллак" теперь будет угловатым, как ракета или реактивный самолет, никаких обтекаемых, закругленных форм, как у паровозов и пароходов.

И с этого момента на каждой новой модели "кадиллака" хвостовое оперение становилось все заостреннее и выше. Острый плавник появился и на других моделях "Дженерал Моторс"... Он стал символом высокого общественного положения и роскоши. Другие автомобилестроительные компании включились в соревнование - кто приделает к машине оперение повыше, пошире, пошикарнее.

Но не всех поразило это плавниковое безумие.

- А для чего вообще эти штуки? - презрительно спросил советский лидер Никита Хрущев.

В 1955 году, выступая в Обществе автомобилестроителей, пионер промышленного дизайна Рэймонд Лоуи назвал новые автомобили "музыкальными ящиками на колесах".

- Разве это достойное занятие, - задал он вопрос собравшимся, - маскировать одну из самых замечательных машин Америки под безвкусную безделушку? Форма, которая призвана четко и выразительно соответствовать механическому совершенству, стала чувственной и гротескной.

Также нововведения вызвали возмущение отцов методистской церкви. Вот отзыв одного из епископов:

- Кто те безумцы, которые строят машины такими длинными, что их невозможно нигде припарковать и трудно развернуться на повороте; машины с ужасными плавниками, с бесчисленным количеством хромированных приспособлений? Кроме того, машины стали такими низкими, что человеку среднего роста приходится буквально вползать в дверцы, а двигатель теперь такой мощный, что никто не решится использовать все его лошадиные силы.

- Уберите хвостовое оперение, и у вас останется обыкновенная мыльница на колесах, - защищался в 1958 году Роберт Мак-Гир, специалист по стилю фирмы "Форд". - Эти хвостовые плавники придают машине законченный вид.

Харли Эрл был более откровенен в разговоре с коллегами:

- Знаете, я не раздумывая поставил бы хоть дымовую трубу в салон, если бы знал, что от этого машины будут лучше раскупать.

Хвостовое оперение достигло пика своей абсурдной помпезности в 1959 году, а уже в начале 1960-х оно полностью исчезло с новых моделей.

Преобладание стиля над сущностью, а именно это продемонстрировало увлечение хвостовым оперением, на короткое время пошло Детройту на пользу, но потом неотвратно привело к гибели. Из-за стильного экстерьера, ради хитроумных и ненужных приспособлений и расширения площади салона до размеров гостиной вес среднего семейного автомобиля возрос на полтонны, длина - на полтора фута к 1955 году, а пробег упал с 20 миль на галлон бензина до 12 миль. (Анекдот того времени: служащий на заправочной станции говорит владельцу "кадиллака": "Заглушите двигатель! Вы сжигаете бензин быстрее, чем я заливаю его в бак!")

Техническое искусство, безопасность эксплуатации, экономичность - на протяжении десятилетия всеми этими качествами пренебрегали. Безосколочные стекла, ремни безопасности, пневматические аварийные воздушные мешки, распределение мощности - от таких вещей отмахивались.

- Что это дает? Спрос увеличится? Дизайн станет привлекательнее? Мощность возрастет? Если нет, то нам и говорить с вами не о чем. - Примерно так, по слухам, ответил один администратор автозавода на претензии инспектора по контролю загрязненности воздуха в Лос-Анджелесе.

Это дикарское невежество привело в конечном счете к тому, что правительство строго-настрого запретило автозаводчикам загрязнять окружающую среду выхлопными газами, а в противном случае... Тем временем происходило нечто более зловещее: пока Детройт валял дурака с хвостовым оперением, контурами, цветовой гаммой и блестящими хромированными безделушками, из-за океана стали прибывать прекрасно выполненные машины, которые постепенно заполнили американский рынок.

«Как комик заставил полковника переключиться на цыплят»

В 1930 году полковнику Гарлану Сандерсу (Harlan Sanders) исполнилось 40 лет. За плечами осталась половина жизни, и, оглядываясь назад, полковник переживал глубокий душевный кризис - как-то само-собой получалось, что во всех начинаниях он оказывался неудачником, и надежд на улучшение ситуации не было. Вот тогда-то он и услышал по радио выступление известного в то время комика Роджерса, и ставшие теперь избитыми его слова о том, что "жизнь начинается только с сорока лет", слова, которые произвели на отчаявшегося Сандерса непередаваемое впечатление. Впоследствии он признавал, что они "перевернули ему жизнь".

Закончив школу, Сандерс в 14 лет вышел на "широкую дорогу жизни". Попробовал трудиться в сельском хозяйстве, но оказалось, что это ему не по душе. В 16 он устроился работать кондуктором трамвая, но оттуда его уволили через несколько недель. Завербовался в армию, но там ему не понравилось, и его демобилизовали через год. Попытался заняться кузнечным делом, но денег на жизнь не хватало.

Наконец он нашел работу по сердцу - кочегаром паровоза на южных железнодорожных магистралях. Решив, что теперь-то станет вести оседлый образ жизни, он женился на любимой девушке. Через несколько месяцев она объявила, что беременна. Именно в этот день Сандерса уволили.

Он снова начал искать работу. Однажды, вернувшись домой, он обнаружил, что его беременная жена продала весь их скарб и уехала к родителям. Сандерс перепробовал ряд железнодорожных профессий, потом начал изучать юриспруденцию на заочных курсах, но вскоре забросил и это. Занимаясь продажей автомобильных шин, был страховым агентом, работал паромщиком, секретарем. Он считал, что навсегда останется неудачником.

Слова Уилла Роджерса как бы разбудили в нем жизненную активность. Сандерс решил, что теперь, после сорока, он резко переменит образ жизни. Он открыл маленькую заправочную станцию в Кентукки, на магистрали "25", соединяющей северные штаты с Флоридой, и пристроил к бензозаправке закусочную, где кормил проезжающих. Сандерс понимал, что его меню - более чем скромное. Тогда он стал придумывать новые блюда и отдельно - приправы для безвкусных жареных цыплят. После месяца экспериментов он все-таки изобрел новинку, свой личный "Святой Грааль" - "Кентуккийский жареный цыпленок Гарлана Сандерса, приготовленный по особому рецепту и с приправой из одиннадцати трав и специй".

Это блюдо Сандерс подавал в своей закусочной у бензоколонки. Понемногу о новинке пошла слава среди местных жителей и постоянных клиентов. Губернатор Кентукки даже присвоил Сандерсу почетный титул - Кентуккийского полковника "за вклад в придорожное общественное питание". Это произошло в 1935 году. Почетное звание не было чем-то особенным - таких "кентуккийских полковников" было хоть пруд пруди, но Гарлану нравилось само звучание - Полковник Сандерс! И он принялся широко использовать эти слова в рекламе.

Впервые в жизни Сандерс пожинал успех. Он стал богатым. Все шло прекрасно лет десять, но потом дорожная администрация построила новое шоссе, которое проходило за целых семь миль от заправочной Сандерса! Широкий поток машин превратился в узкий ручеек.

Но все же несколько местных жителей продолжали посещать его закусочную ради когда-то знаменитого цыпленка. Сандерс кое-как сводил концы с концами. Шли годы. Потом случилось нечто, вновь оживившее жизнь Сандерса. Ему исполнилось 45, и он впервые получил чек социального страхования. Ощувив материальную поддержку, Сандерс решил использовать страховочные деньги на франчайзинг своего рецепта жареного цыпленка в другие рестораны. Он объехал весь регион, демонстрируя свое блюдо потенциальным инвесторам и владельцам ресторанов.

Некоторые согласились на сделку. Сандерс не брал никакой платы, он только обязывался поставлять свою таинственную приправу и просил лицензентов присылать ему по 5 центов за каждого проданного цыпленка. Гарантией считалось честное слово хозяина заведения.

- Некоторое время бизнес шел вяло, - вспоминал потом Сандерс, - но со временем дело стало оживляться. Я начал понимать, как мистер Вулворт сумел организовать столь крупное предприятие из своих грошовых магазинчиков. Эти пятицентовики накапливаются и вырастают в целое состояние!

Ну, а как насчет таинственной приправы? Лишь очень немногие знали секрет ее приготовления. Когда Сандерс начал свой франчайзинг, он нанял две различные фирмы, которые поставляли ему специи так, что ни та, ни другая не знала всего рецепта. Но когда детектив по закусочным типа "Быстрая еда" (Fast-food) Глория Питцер взялась за подготовку телепередачи из Далласа, она организовала полковнику запрос, на который он ответил, что все ингредиенты приправы можно достать в обычном продуктовом магазине. В беседе с полковником Глория призналась, что ей удалось составить очень похожую приправу из трех чашек муки, столовой ложки перца паприка, двух пакетиков липтонского порошкового супа и двух пакетов итальянской приправы "Семь морей" (Seven Seas).

- Да вы настоящая кулинарка! - воскликнул на это Сандерс.

В 1964 году полковник продал свой бизнес предпринимателям из Луисвилля; в 1971 году они продали дело виноторговцу Хёблину, а тот, увлекшись модной в то время диверсификацией и конгломерацией, вызвал недовольство полковника тем, что модифицировал его рецепт. Компания Хёблина наняла Сандерса, чтобы тот вернул приправе исходный вкус. Сандерс достаточно прожил на свете и, невзирая на предложенную ему хорошо оплачиваемую должность, публично выразил свое отвращение к получившемуся у Хёблина кушанью. В беседе с журналистами он заявил, что цыплята снаружи жесткие, а внутри будто наполнены кусками теста. "Они уже четырнадцать лет готовят черт знает что. Хорошая подлива - это главное в цыпленке. Некоторые только подливу и едят". Он навел ревизию в других ресторанах Нью-Йорка и объявил, что жареные цыплята там тоже никуда не годятся. "Они все слишком увлеклись коммерцией", - сказал он со вздохом.

Сандерс умер в 1980 году в возрасте 90 лет. В 1993-м компания стала торговать цыплятами-гриль. В рекламе они писали, что их блюдо приготовлено по старому рецепту полковника Сандерса, "давно забытому, но теперь восстановленному. Словно слышишь голос Полковника сквозь толщу времен". Компания даже опубликовала брошюру под названием "Рецепты Полковника Сандерса".

- Нынче вы можете встретить множество "рецептов Полковника Сандерса", к которым я не имею ни малейшего отношения, - говаривал Гарлан Сандерс, показывая рекламную картинку, изображавшую куриное блюдо. Под картинкой была надпись: "Любимое блюдо, приготовленное по домашнему. Рецепт составлен самим Полковником много лет назад. Этого цыпленка подавали в маленькой закусочной Сандерса возле заправочной станции..."

- Эти их цыплята, жаренные на решетке, - ворчал Гарлан Сандерс, - не что иное, как просто куски дерьма.

«Как крекер "Джекс" стал "КРЕКЕРОМ ДЖЕКС"»

Джек Норуорт и Альбер Тильзер написали свою песенку "Отвезите меня туда, где играют в мяч" в 1908 году, за несколько лет до того, как они действительно увидели бейсбольный матч. Однако они оба любили лакомиться крекерами "Джекс". Поэтому в песенке появились слова: "Купите мне немного арахиса и крекеров "Джекс", и тогда хоть и не возвращайте обратно..."

Как колесо "Феррис", вафельный фунтик мороженого, "блинчики тетушки Джемаймы", крекеры "Джекс" впервые появились во время Колумбийской выставки в Чикаго в 1893 году. В некотором смысле воздушная кукуруза попкорн тоже обязана своим возникновением Большому чикагскому пожару, случившемуся за двадцать лет до этого. Фридрих Рюкхайм, недавний эмигрант из Германии, работал на ферме в глубинке штата Иллинойс в 1871 году, когда узнал, что в городе Чикаго есть хорошо оплачиваемая работа по расчистке обгоревших развалин. Рюкхайм сунул в карман все сбережения - 200 долларов - и отправился в дорогу.

Приехав в город, он обнаружил, что работа вовсе не такая прибыльная, как писали в рекламе. Тогда он с напарником Уильямом Бринмайером купил проволочную корзину на колесах и стал продавать попкорн. Продажа шла так успешно, что вскоре партнеры расширили торговлю, приобрели несколько тележек, а потом перешли к оптовой продаже и стали поставлять попкорн в торговые точки. За последующие семь лет партнеры расширили бизнес шестикратно. Чтобы справиться с большим объемом работы, Фридрих выписал из Германии своего брата Луи. Тот выкупил половину бизнеса у Бринмайера. Но Фридрих дал брату понять, чья половина больше, и назвал фирму "Ф. В. Рюкхайм и брат".

В 1884 году их производство сгорело. Братья быстро восстановили уничтоженное огнем, и бизнес снова расцвел. Предприниматели увеличили конвейерную линию по производству попкорна, стали добавлять различные ароматические эссенции. А к Колумбийской выставке, первой Всемирной ярмарке, они решили приготовить что-то новое и необычное. Попкорн с арахисом имел огромный успех, и фирма стала получать многочисленные заказы от розничных торговцев со всей страны. После еще одного расширения производства Фридрих сказал как-то раз по дороге в банк:

- Как бы ни старались мы все заранее распланировать, заказы все равно превышают наши производственные возможности.

Продукция фирмы, все еще не имеющая названия, поставлялась в розничную торговлю в больших деревянных корытах, правда, в вопросе транспортировки была одна проблема: дело в том, что из-за повышенной температуры и тряски попкорн часто слипался в один большой липкий комок. Луи занялся этим вопросом и в 1896 году придумал технологию, позволявшую сохранять воздушную кукурузу в виде отдельных частиц (этим методом пользуются и сейчас; он сохраняется в величайшем секрете).

В том же 1896 году произошло значительное событие - липкое лакомство приобрело название. Один торговец жевал попкорн и в восторге воскликнул:

- Это настоящий крекер Джек!

Надо сказать, что то была идиома викторианской эпохи, означавшая что-то вроде "вкуснятины".

Услышав такое выражение, Фридрих немедленно побежал и зарегистрировал название в Патентном Ведомстве.

После крещения крекер "Джек" нуждался в достойной упаковке. Упаковочную коробку изготовил Генри Экштейн в 1899 году. Он придумал водостойкую герметичную коробочку небольшого размера, как раз подходящую для удобного пользования на улице, на стадионе, где угодно.

Кроме того, надо было придумать какую-то торговую хитрость, чтобы покупатели отличали "Джек" от сотен всяческих попкорновых карамелей, появившихся в продаже под названием "Желтый мальчик", "Медовый корн", "Кленовый Джек", "Медовый паренек", "Золотой корешок" и тому подобных. Первой задумкой братьев было ввести купоны, накопив которые можно было бы купить ценные предметы. Незадолго до этого такую систему реализовала фирма "Сирз и Робук". Рюкхаймы напечатали купоны и выпустили иллюстрированный каталог, предлагавший больше трехсот наименований призов: товары для дома, спортивный инвентарь и игрушки. Торговля крекерами "Джек" кратковременно оживилась, но вскоре опять завяла.

Говорят, что именно Луи первым предложил вкладывать маленькие игрушки в коробки с попкорном. Он психологически правильно рассчитал, что дети скорее захотят купить еще и еще, если получат удовлетворение сразу, нежели если их заставляют копить купоны. Сочетание нового и уже популярного названия с упакованным внутри призом вызвало общенациональную лихорадку, достигшую апогея в 1914 году.

Потом Фридрих добавил к рисунку на упаковке моряка Джека с собакой Бинго. Это было как бы салютом ребятам, сражавшимся в первой мировой войне. (Одна подробность: того моряка рисовали с любимого внука Фридриха, Роберта, который часто надевал матросский костюм. В то время, когда в типографии печатали первые упаковки с моряком и собакой, Роберт заболел пневмонией и умер. Поэтому надпись "Крекер Джек" можно видеть не только на упаковке с попкорном, но и на одном из могильных камней на кладбище в Чикаго.)

Игрушки в упаковках с попкорном были в те времена по-своему замечательными: увеличительные стекла, миниатюрные книжки, металлические свистульки, ожерелья, бейсбольные карты, паровозики, автомобильчики и многое другое. Качество игрушек было высоким и в первую, и во вторую мировые войны, а также в 1950-х, когда дети доставали из коробок пластмассовые телевизоры и космические ракеты. К сожалению, в наши дни призы уже не те что были. Необходимость в высоко-скоростной фасовке и скаредность Бордена, купившего компанию в 1964 году, превратили призы-игрушки почти что в листики бумаги с картинками.

«Как Ллойд выплыл из кофе в опасные воды»

"Фирма Ллойда" (Lloyd's) в Лондоне - самый знаменитый страховой синдикат в мире. Готовность страховщиков "Ллойда" выписывать страховые полисы на самые необычные объекты вроде ног Бетти Грэйбл (Betty Grable) или голоса Брюса Спрингстина (Bruce Springsteen) сделала фирму прибежищем тех, кто рискует, а также мечтой для пресс-агентств. В последние годы страхование у Ллойда не сходило со страниц газет из-за целой серии катастроф, включая разлив нефти из танкера "Вальдес" (Valdez) фирмы "Экксон", урагана Хьюго (Hugo) и двух землетрясений в Калифорнии, когда инвесторы и страховщики оказались на грани банкротства.

Если "Ллойд" не выживет в качестве страховой компании, то может вернуться к тому, с чего все началось три столетия назад, то есть к кофейне.

В XVII веке Лондон был центром мореходства, в этом крупнейшем порту мира торговые суда непрерывно швартовались или отплывали в разные стороны света. В то время употребление кофе только еще входило в моду в Европе, с тех пор как голландские колонисты занялись кофейными плантациями на острове Ява. И уже в 1689 году Эдвард Ллойд открыл кофейню на Тауэр-стрит, что находится рядом с доками.

В отличие от таверн, где пьяницы нередко устраивали дебоши, кофейни представляли собой тихие и солидные заведения, где респектабельные господа обсуждали деловые вопросы. Благодаря своему месторасположению кофейня Ллойда привлекала таких клиентов, как судовладельцы, капитаны, купцы и страховые брокеры. Сама идея страхования морских перевозок появилась в Англии в начале XVII века, что позволяло владельцам судов и грузов преодолевать финансовую катастрофу при гибели судна.

Но хотя страхование в современном смысле слова и существовало, страховых компаний еще не было (сегодняшний "Ллойд" по-прежнему представляет собой любопытный гибрид, как будет видно из последующего рассказа). Купец с кораблем или грузом нанимал брокера, который ходил от одного богатого человека к другому и продавал долю риска в обмен на долю прибыли. Если ничего страшного с кораблем или грузом не случалось, то страхователи получали прибыль; если же происходила катастрофа или гибель груза, то они персонально несли материальную ответственность в соответствии со своей долей... вплоть до полной отдачи своего состояния. Понятное дело, что в такие дела влезали люди азартные, любящие риск и имеющие свободный капитал.

Эдварду Ллойд, хозяину респектабельной кофейни, приходилось постоянно слышать разговоры своих клиентов о подобных сделках, поэтому он завоевал репутацию человека, владеющего достоверной информацией о морских перевозках. Его кофейня превратилась в место, где можно было застраховать судно. Сам Ллойд никогда лично не занимался страховым бизнесом, но обеспечивал конфиденциальность переговоров. Для этого он установил индивидуальные кабины в кофейне и снабжал клиентов письменными принадлежностями. Так функционировала его кофейня и после смерти Эдварда Ллойда в 1713 году.

В течение нескольких десятилетий тонкая грань разделяла страховщиков, заключавших сделки с судовладельцами, от тех, кто организовывал нечто вроде пари на победителя в том или ином виде спорта или в войне или же пари на дату смерти короля. Желая отмежеваться от своих недостойных собратьев по профессии, несколько респектабельных брокеров отделились в 1769 году и создали свою кофейню рядом с улицей Поуп-хед (Pope's Head Alley). Называлось заведение "Новая кофейня Ллойда", и там совершались только те страховые сделки, которые касались кораблей и грузов.

Вскоре оказалось, что помещение кофейни слишком тесно, и тогда страховщики образовали комитет в новом здании. Семьдесят девять брокеров, страховщиков и купцов скинулись по 100 фунтов стерлингов для финансирования новой конторы. При переезде на новое место кофейню решено было оставить в старом доме. Тем не менее новый офис по-прежнему называли "Кофейней Ллойда", как и десятилетия назад.

В следующем столетии Общество "Ллойда" превратилось во вполне современное страховое учреждение, где страховали уже не только торговые суда. К 1990-му году в корпорации "Ллойда" насчитывалось более 32000 членов (их называли не членами, а "именами", потому что подписывались эти господа своим полным именем, указывая состояние своих дел на текущий момент; тем самым гарантировалась выплата суммы страхования). Страховщики подразделялись на 350 отдельных групп, различных по количеству участников - от горстки до тысячи. Каждая группа имела менеджера или агента, нанимала экспертов, которые определяли относительную безопасность (а отсюда и прибыль) каждого полиса. Как и три столетия назад, каждое "Имя" (Names) лично отвечало всем своим состоянием за пункты полиса, то есть они получали доход, если дела шли хорошо, но могли потерять все до копейки в случае неудачных обстоятельств. (В конце 1993 года в синдикате "Ллойд" были введены ранги страховщиков.)

Со временем ллойдовцы приобрели репутацию честных дельцов, придерживающихся того принципа, что при законности претензий ни один владелец страхового полиса не должен оставаться без денег. Например, после страшного землетрясения в Сан-Франциско в 1902 году, уничтожившего почти весь город, все страховые компании, кроме одной - "Ллойда", отказались платить по страховым полисам. В самом деле, когда ведущие страховщики "Ллойда" обнаружили, что многие держатели полисов имели страховки на случай пожара либо землетрясения, или того и другого, они телеграфировали в главную контору и получили ясный ответ: "Заплатите держателям полисов полную сумму, независимо от условий страхования".

За несколько лет функционирования "Страховой компании Ллойда" люди убедились, что посредством страхования можно создать себе прекрасную рекламу, что можно застраховать что угодно и против чего угодно. Страхование превратилось в захватывающую, азартную игру. Вот, например, некоторые любопытные случаи из практики "Ллойда":

- Детский лепет участников шоу "Пинки Ли" (Pinky Lee) (полис на 50 000 долларов);
- Ноги Бетти Грэйбл (1 млн долларов);
- Голос Брюса Спрингстина (3,5 млн фунтов);
- Портрет королевы и герцога Эдинбургского на рисовом зернышке (20000 долларов);
- Вероятность обнаружения Элвиса живым (1 млн долларов);
- Бороды Клуба бородачей в Дербишире от пожара и "похищения" (по 20 фунтов каждая);
- Вероятность того, что никто не умрет от смеха во время выступления группы юмористов (1 млн долларов);
- Вероятность возвращения на землю космической станции "Скайлаб" (Skylab) (2,5 млн фунтов);
- Самая большая сигара в мире (17 933 фунта 35 центов);
- Тело манекенщицы Сьюзан Миззи, рекламирующей дамское нижнее белье (10 млн фунтов);
- Вероятность того, что лохнесское чудовище не будет выловлено (1 млн фунтов).

«Как Мальборо изменил свой пол»

Известно ли вам, что широко рекламируемый мужчина, курильщик сигарет "Мальборо", которого мы привыкли видеть верхом на лошади, был когда-то женщиной? Нет, ковбои не были транссексуалами, но - сигареты...

"Мальборо" (Marlboro) появились на свет в 1924 году в качестве первых дамских сигарет. В прежние времена сама идея продавать сигареты женщинам считалась крамольной, подобно тому, как сегодня - продавать курево восьмилетним детям. Но с появлением в 1920 годы суфражисток (женщин-борцов за всеобщее избирательное право) вопрос равноправия встал ребром - женщины желали иметь те же мерзкие привычки, что и мужчины (вопрос о вреде курения для здоровья тогда не поднимался).

Тем не менее в торговом отношении это предприятие было рискованным. Специалисты по рекламе из кожи лезли вон, стараясь доказать, что хотя курение приводит к пожелтению зубов, дурному запаху, необратимому привыканию, не говоря уж о появлении тяжелого сухого кашля по утрам, но все же и куря дамы остаются женственными и нежными. Филип Моррис решил, что марка сигарет его фирмы должна иметь классическое и благородное название. В то время большой популярностью пользовался Уинстон Черчилль. Говорили, что он имел родство с графом Мальборо. Коммерсантам нравилось звучание слова "Мальборо", но не нравилось его написание - *Marlborough*. Тогда они просто убрали "лишние" буквы окончания слова и поместили его в измененном виде на пачку.

В 1920 годы рекламная кампания "Мальборо" превозносила "женственность" новых сигарет. На конце сигареты возле фильтра нарисовали красную ленточку, чтобы скрыть непривлекательный след от губной помады. Это нововведение называли "очаровательным дополнением", и объяснили его появление заботой о том, чтобы бумага не прилипала к губам. Сигареты "Мальборо", "...мягкие, как майский ветерок", специально предназначались для "дам, проницательный вкус которых подтверждает верность мужского суждения о том, что "Мальборо" - это аристократ среди сигарет..." Успех сигарет был достаточным, чтобы держаться на плаву, но не более того.

Двадцать лет спустя Филип Моррис решил "сменить диспозицию" этой марки, чтобы заполнить рыночную нишу, - теперь главными покупателями должны были стать люди, которые боялись умереть от рака легких, но все-таки продолжали курить. На это были причины: в начале 1950-х годов ученые опубликовали данные исследования, связывающего курение с раком легких. Это был тот самый "выстрел наповал", которого давно опасались табачные компании. В 1953 году в Соединенных Штатах впервые в истории снизилось потребление сигарет.

Табачные фирмы отреагировали немедленно. Сначала они приняли стратегию отрицания: заявили, что исследование было проведено некорректно, и одновременно с этим уверяли, что их сорта "безопаснее" других, более вредных сортов. Больше всего досталось сигаретам без фильтра. А вот

сигареты с фильтром воспринимались курильщиками как невинные. (В те годы было распространено мнение, что сигареты с фильтром курят исключительно женщины.) Многие мужчины хотели бы курить сигареты с фильтром, но не желали становиться объектом насмешек за то, что перешли на "дамские" сигареты.

Производители сигарет долго сопротивлялись искушению предложить мужчинам сигареты с фильтром, частично потому, что наличие фильтра предполагает неприятный и вредный дым. Но потом забрезжила светлая мысль: сигареты с фильтром более выгодны для производителя - ведь материал фильтра дешевле табака того же объема. Кроме того, фильтр очищает табачный дым, значит, можно использовать более дешевый, низкосортный табак.

И Филип Моррис решил сделать "Мальборо" "операцией по изменению пола". Для выполнения этой "операции" наняли "хирурга" из Чикаго, специалиста по рекламному делу Лео Бёрнетта.

Бёрнетт специализировался на создании рекламных персонажей вроде Веселого Зеленого Великана, кота Морриса, эльфов Киблера, тунца Чарли (Yolly Green Giant, Morris the Cat, the Keebler Elves, Charlie the Tune). Приступив к дефеминизации "Мальборо", он решил использовать серию "тестостеронных инъекций" - ряд образов типа выдавшего виды морского капитана, спортсмена-тяжеловеса, искателя приключений, военного корреспондента, строительного рабочего и т. п. Первым в этом ряду был, конечно, ковбой. Однако Филип Моррис остался неудовлетворен этим проектом. Он нанял группу исследователей, которые принесли тревожный результат: в США осталось не более 3000 профессиональных ковбоев. Как после этого ожидать, что обыкновенный конторский служащий станет отождествлять себя с подобным рекламным персонажем?

Бёрнетт говорил много и убедительно, в конце концов ему удалось сломить упорство администраторов: он получил добро на ковбоя. Рекламная кампания прошла успешно. За один год сигареты "Мальборо" продвинулись с последнего места (они до того занимали меньше 1% рынка) до четвертого, попав в список "сигарет-чемпионов". Компания решила на время забыть о морском капитане и, на всякий случай, попридержаться ковбоя.

Первой группой приглашенных на съемки "ковбоев" были профессиональные фотомодели, из которых никто понятия не имел, с какой стороны к лошади и подходить-то. Их сменили пустозвоны, над которыми можно было только потешаться: представьте человека в голубых, выгоревших на солнце джинсах, ковбойских ботинках, потертых там где надо и... со шпорами вверх тормашками! В конце концов рекламному агентству пришлось искать настоящих ковбоев в Техасе и Монтане.

В 1955 году агентство решило добавить на руку ковбоя татуировку в виде торговой марки. Один из натурщиков вспоминал потом, что перед съемками его гримировали три минуты, а татуировку наносили три часа. В 1962 году агентство Бёрнетта закупило права на сценарий "Великолепной семерки" (The Magnificent Seven) и добавило в него слова для телевизионной рекламы: "Приезжай туда, где истинный аромат Америки, приезжайте в страну "Мальборо"!"

С тех пор "человек Мальборо" занял прочное место среди наиболее удачных рекламных образов, а сигареты уже много лет держатся на верхней строчке наиболее раскупаемых. Когда в 1971 году правительство запретило рекламу табака, ковбой перешел на рекламу других изделий - ведь он никогда ничего не говорил. Он продолжал вглядываться вдаль с выражением уверенного в своих силах супермена, а ведь именно такое выражение наиболее свойственно курильщикам, когда они молчат.

Похоже, ковбоя полюбили все. Этот образ оказался привлекательным в равной степени для женщин и для мужчин. А также - для чернокожих и для испанцев. Интересно, что, хотя многие настоящие ковбои были чернокожими или испанского происхождения, все "люди Мальборо" - белые.

Популярность образа ковбоя породила также и ряд пародий. Во Франции Филип Моррис подал в суд на группу борцов с курением, которая использовала изображение ковбоя, произносившего речь о вреде курения. Филип Моррис одержал пиррову победу: получил один франк вместо затребованной компенсации в размере 3 млн долларов. Но зато антисигаретную рекламу запретили.

Тем временем настоящие ковбои периодически озадачивали фирму тем, что умирали от болезней, связанных с курением. Есть основания предполагать, что влияние "человека Мальборо" со временем ослабевает. В 1993 году, в связи со снижением спроса на сигареты, Филип Моррис впервые снизил цену на "Мальборо" и стал использовать рекламу, изображавшую не ковбоя, а группу любителей приключений. Покупателям предлагалось накапливать купоны, вложенные в пачки, для получения приза. Логотип Мальборо будет, вероятно, скоро использоваться на спортивном снаряжении (хотя практичнее было бы - на кислородных подушках, инвалидных колясках и больничных кроватях).

«Как мы прилипли к желтым листочкам»

Вы помните времена, когда мы как-то обходились без листочков "Пост-ит"? Вы представляете себе жизнь без них? Великому множеству людей в конторах, в издательствах, в художественных студиях, в медицинских учреждениях они просто необходимы. Эти желтые листочки выглядят естественно и логично - их можно приклеить к чему угодно и очень легко снять, не оставив следа. И тем не менее в самом начале "Пост-ит" практически не пользовались спросом.

Фирма "3М" (Миннесота Майнинг Мануфактуринг Ко. - Minnesota Mining and Manufacturing Company) начала свою деятельность в 1902 году с серии провалов. Даже перечень основателей звучит как начало анекдота: жили-были пять миннесотцев - доктор, адвокат, два железнодорожника и мясник.

Эти пять инвесторов ничего не понимали в наждачной бумаге, но знали, что для ее изготовления необходим корунд. Им представилась редкая возможность приобрести корундовую шахту на берегу озера Верхнее близ города Далата. Им бы пригласить шестого партнера - минеролога, но, вместо этого, они, заручившись поддержкой других инвесторов, наняли рабочих, закупили технику и начали крупномасштабное предприятие по разработке шахты, в процессе чего обнаружили, что приобрели... головную боль, а не корундовое месторождение. Тогда они наконец догадались отослать полученные образцы руды специалистам по производству наждачной бумаги, и те ответили им, что они добывают "дурацкий корунд" - материал, совершенно непригодный ни для производства наждачной бумаги, ни для чего иного.

Что же оставалось делать незадачливым предпринимателям? Все еще заиклявшиеся на своем первоначальном замысле стать крупными поставщиками наждачной бумаги, они решили закупить корунд в другом месте и вместо горнодобытчиков превратиться в производителей. Конкуренция на рынке сбыта абразивных материалов была в то время жестокой, и новую компанию просто отбросили в кювет. Вынужденные либо погибнуть, либо придумать что-то новое, предприниматели разработали абразивную ткань для полировки металла. Потом изобретатель по имени Фрэнсис Дж. Окай предложил "ветодрай" - водостойкую абразивную бумагу с уменьшенным напылением, изготовленную с использованием окиси алюминия и пригодную для автомобилестроения.

Он также выдвинул идею применения наждачной бумаги для безопасного бритья (вместо лезвия). И хотя сам Окай шлифовал свой подбородок наждаком до конца жизни, его идея не вызвала горячего восторга у бреющей публики.

Но в этом, ставшем традиционным для "3М" стремлении к постоянному поиску кардинально нового использования известных вещей было заложено грядущее открытие - листочки "Пост-ит". Правда, путь к открытию был долгим и непростым.

Каждые несколько лет фирма "3М" устраивала мозговой штурм: специалисты в области полимеров-адгезивов делали обзор новых материалов в надежде найти, скажем, более стойкий клей для целлофана. В 1964 году в результате такого совещания специалистов "3М" в фирму был приглашен химик Спенсер Сильвер. Причиной приглашения послужило недавнее исследование Сильвером нового ряда мономеров (крохотных базовых молекул, которые можно соединить вместе для получения молекулы более значительного размера - полимера), разработанных фирмой "Арчер Дэниэлз Мидлэнд Инкорпорейшн" (Archer Daniels Midland Incorporation). Систематически занимаясь валянием дурака - ученые называют это "проблемными исследованиями", он добавил химический реактив в большем количестве, чем рекомендовалось, и мономеры соединились в полимерные цепочки.

- Мне было интересно посмотреть, что получится, - вспоминал впоследствии Сильвер. - Если бы я заранее все обдумал или вызубрил чужие исследовательские работы, то, вероятно, никакого открытия я бы не совершил.

- В научной литературе, - продолжал он, - приведено множество доказательств того, что сделанное мною в принципе невыполнимо.

Однако у Сильвера получилось невозможное, вышло нечто неожиданное - молочно-белая жидкость, которая под давлением становится кристально прозрачной. Интересное свойство, но какой от него прок? Сильвер попробовал использовать вещество в качестве адгезива и сделал вывод: жидкость клейкая, но не агрессивно адгезивная. И еще, исследователь обнаружил, что полимер - вещество, явно подверженное нарциссизму: оно куда с большей готовностью прилипает к самому себе, чем к другим предметам. Если нанести этот клей на какую-нибудь поверхность и приложить листок бумаги, то либо весь адгезив перейдет на бумагу при отклеивании, либо совсем не пристанет к ней.

Сильвера заинтриговало новое вещество, однако остальные специалисты отнеслись к нему довольно холодно: они оставались в плену убеждения, что единственно хороший клей - это тот, который прилипает с большим или меньшим постоянством. Поэтому бригаду исследователей полимеров расформировали и перевели на другие задания. Но Сильвер продолжал играть со своим детищем, ободренный разрешением фирмы тратить до 15% рабочего времени на личные, внеплановые исследования и проекты. Кстати сказать, эта система не всегда проходила без сучка и задоринки. Один из научных работников "3М" тратил 15% рабочего времени на поиски применения большого

запаса южного корунда. Но эти 15% вскоре превратились в 20% и даже больше. Он стал одержим своим проектом настолько, что это увлечение принялось наносить ущерб другим заданиям. Тогда фирма была вынуждена его уволить. Странность заключается в том, что увольнение не остановило упрямого исследователя. Он продолжал ходить на работу каждое утро и как ни в чем не бывало занимался волнующим его вопросом, и тогда фирме пришлось снова принять его в штат. В конечном счете этот ученый обнаружил, что песчаный материал можно использовать в кровельных работах. (Много лет спустя он ушел в отставку, будучи вице-президентом компании.)

По традиции фирмы "3М" служащий мог также передать свой личный проект в другой отдел, если в его отделе проект не принят. Сильверу не удалось заинтересовать свое непосредственное начальство новым клеем, поэтому он принялся бродить по отделам, демонстрируя липкую наклейку и вызывая, словно свихнувшийся пророк в пустыне:

- Но ведь для чего-то такие наклейки нужны!

Его коллеги проявляли сочувствие, но никак не могли сообразить, на кой черт может быть нужен листок бумаги, который можно то приклеить, то отклеить. Сильверу пришлось просто умолять фирму запатентовать его изобретение. Чтобы вернуть Сильверу доброе расположение духа - иначе он был просто невменяем!, - фирма "3М" оформила патент, но, ради экономии денег, действительный только в США.

- Иногда приходится становиться фанатиком, - заметил Сильвер, - чтобы поддерживать интерес к идее, в противном случае идея может просто умереть.

В конце концов кто-то все же нашел применение изобретению Сильвера - приклеивать объявления на доску без кнопок. Этим дело и ограничилось. Однако Сильвер не успокоился.

- Временами меня все просто бесило, ведь эта новинка была совершенно уникальной. Ну почему вы не можете придумать, как это использовать? Это ваша работа! - возмущался я.

В 1974 году Артур Фрай, химик фирмы "3М", по совместительству - механик-любитель и руководитель церковного хора, увидел, как Сильвер демонстрирует свои клейкие листочки, и его осенила идея.

Возможно, то было Божье озарение. Воскресным утром Фрай, как всегда, отметил в сборнике церковных песнопений те песни, которые собирался исполнить, заложив в книге узкие полоски бумаги. Потом скомандовал хористам встать и начал перебирать свой сборник, при этом бумажные закладки разлетелись и усеяли пол как снег. Разыскивая нужную песню, Фрай подумал: "Если бы на закладках была полоска клея, как было бы удобно". И тут он неожиданно вспомнил о липких листочках Сильвера. Вот что выручило бы его!

В понедельник он пришел на работу пораньше. Надо было придумать, как сделать так, чтобы адгезив не отлипал от бумаги. Химики фирмы предложили закрывать липкий слой защитной полоской, чтобы листик плотнее удерживался на месте. Была и другая проблема: инженеры-механики считали невозможным наносить адгезив на листки посредством валика. Тогда Фрай сам сконструировал машину для нанесения клея. Эту машину он собрал в подвале своего дома. К сожалению, машина оказалась слишком громоздкой и не проходила в двери подвала. Фраю пришлось разобрать часть стены.

Фрай и его бригада изготовили первые образцы "Пост-ит" из ставшей теперь классической желтой бумаги, после чего распространили новое изделие в отделах фирмы. "Как только люди начали пользоваться нашим изобретением, желтые листочки стали как марихуана, - говорил один из химиков. - Раз начав, уже не остановишься".

Несмотря на распространившееся пристрастие к "Пост-ит" среди служащих фирмы, руководство "3М" не верило в коммерческий успех нового изделия. Даже когда они сами попались на крючок и вскоре уже не смогли обходиться на работе без желтых листков, они продолжали задаваться вопросом: "С какой стати люди станут покупать эти листочки по доллару за пачку?" Отсутствие энтузиазма у дистрибьютеров проявилось в плохом рекламировании товара на рынке сбыта: они описывали предмет, но не предлагали образцов. Поэтому покупатели не могли убедиться в уникальных практических свойствах нового товара - ведь для этого нужно было лично им воспользоваться. Неудивительно, что "Пост-ит" постигла коммерческая неудача.

Босс Фрая, Джефф Николсон, заметил, что тысячи желтых листков "Пост-ит" циркулируют по всем комнатам фирмы. Он решил лично взяться за распространение товара. Для этого он пригласил на работу Джо Рэйми в качестве помощника. Рэйми согласился не потому, что верил в успех "Пост-ит", а просто чтобы не спорить с Николсоном. Они направились в город Ричмонд, штат Вирджиния, чтобы поговорить напрямую с потенциальными заказчиками.

Здесь надо упомянуть еще об одной продукции фирмы "3М". В годы становления фирмы ее основоположник Уильям Л. Найт постановил, что коммивояжеры не должны начинать широкого рекламирования товара без демонстрации его покупателям. Таким образом товару не только создавалась реклама и находилась возможность сбыта, но нередко выявлялись новые пути его использования,

ибо торговых представителей обучили искать такие пути и собирать мнения для улучшения качества товара. И вот один такой коммерческий представитель увидел как-то раз, что авторемонтные рабочие мучаются с двухцветной окраской кузова автомобиля. Тогда ему пришла в голову мысль защитить липкой лентой незакрашенный участок - приклеить две длинные полосы сверху и снизу. "Использовать скотч-тэйп (Scotch-tape)?" - спросил рабочий. И представитель фирмы решил, что "скотч" - отличное название для нового товара.

Фрай и Николсон обошли все деловые конторы и производственные предприятия Ричмонда, раздавая пакетики "Пост-ит", приклеивая листки к разным поверхностям, чтобы показать преимущество товара. По отзывам людей, они поняли, что новое изделие будет пользоваться спросом. В конце дня они уехали из Ричмонда с целой стопкой заказов на "Пост-ит". Прежде чем выпустить пробную партию на рынок, компания направила коммивояжеров в город Боис, штат Айдахо.

Торговые представители буквально завалили предприятия Боиса бесплатными образцами "Пост-ит" и бланками на заказ товара. В результате портфель заказов от различных фирм стал толще на 90%, то есть на 40% больше, чем то количество, которое "3М" сочла бы за коммерческий успех.

Наибольшего распространения "Пост-ит" достигла в 1980 году. Желтые листки наводнили страну от океана до океана, а потом добились и международного признания. Иногда листки изменяли конфигурацию, как, например, в Японии, где "Пост-ит" стали длинными и узкими в соответствии с особенностями японского письма.

- "Пост-ит" был предметом, столкнувшимся с невыявленной потребностью, - рассказывает Фрай. - Если бы вы спросили человека, что ему надо, он назвал бы улучшенный зажим для бумаги. Но дайте ему "Пост-ит" - и он сразу поймет, как им пользоваться, и оценит свойства нового изделия.

«Как на автобусах появилась собака»

"Предоставьте вести машину нам". Фирма "Грэйхаунд", старейшая и популярнейшая автобусная компания в стране, начала свое существование в городе Хиббинге, штат Миннесота. В этом городе много лет спустя родился Боб Дилан, который, в отличие от Пола Саймона и Джонни Мерсера, не написал ни одной песни об автобусе "Грэйхаунд".

В 1893 году Хиббинг был небольшой деревушкой, расположившейся в семидесяти пяти милях от Далата. Каково же было удивление его жителей, когда через несколько лет под улицами их ничем доселе не примечательного селения обнаружили огромные залежи железной руды. Деревню тут же перенесли на две мили к югу, открыли доступ к руде, шахту называли Махонинг.

В 1913 году двум шведским эмигрантам - Карлу Уикмену и Эндрю Андерсону - надоело бурить землю. Они решили объединить свои сбережения и заняться перепродажей семиместных автомобилей (Hupmobile), сконструированных Бобби Хаппом, бывшим ближайшим помощником Рэнсома Ол-дса, основателя фирмы "Олдсмобиль" (Oldsmobile).

К сожалению, у партнеров не хватило денег на то, чтобы развернуться, да и "бизнес-план" потерпел полный провал - никто в Хиббинге так и не пожелал купить тот единственный семиместный автомобиль, который пытались продать два незадачливых шведа.

Шахтеры с разработок Махонинг, а именно они составляли большую часть населения Хиббинга, не могли себе позволить купить даже мало-мальски сносный автомобиль, не говоря уже о таком семиместном красавце. Рудокопы ходили на работу пешком за 4 мили от дома, а некоторые, жившие еще дальше - в поселке Элис, на 2 мили южнее Хиббинга, за восемь миль.

Однажды шведы смотрели на бредущих мимо них шахтеров, и их осенила идея. Уикмен и Андерсон решили оставить затею с продажей автомобиля и торговать... поездками.

За первый рейс они собрали 2 доллара и 25 центов. Конечно, это трудно было назвать состоянием, но даже такая сумма являлась стимулом к продолжению дела. Предприниматели ежечасно курсировали между пожарной станцией в поселке Элис и салуном в Хиббинге, потом - дальше до шахты и - обратно. Сначала они брали возмутительно высокую плату в 1,5 доллара, потом, когда поняли, что в семиместную машину можно усадить до 18 человек, снизили тариф до 15 центов в одну сторону и 25 центов за поездку туда и обратно.

Транспортную компанию двух шведов в Хиббинге прозвали "Линией снуз" (шведское слово "снуз" буквально означает "жевание табака": шахтеры постоянно жевали табак и отплевывались). Популярность "Линии снуз" постоянно росла, и предприниматели взяли на работу еще одного шведа, Арвида Хида, поскольку тот владел автомобилем "бьюик" (Buick). Теперь у фирмы имелось два автомобиля и три водителя. Транспортная компания начала работать круглосуточно.

В 1915 году фирма смогла приобрести два автобуса, смонтированных на шасси грузовиков, и включить в маршрут городок Нэшуак, расположенный в 15 милях к северу от Хиббинга. Тут подняла свою мерзкую голову змея конкуренции. По тому же самому маршруту начал курсировать Ральф Боган на своем "студебекере" (Studebaker), причем взимая за проезд пониженную плату. Началась

настоящая война, которая продолжалась до тех пор, пока обе стороны не поняли, что, враждуя, только теряют деньги. Вследствие этого "Линия снуз" впервые сделала то, что впоследствии стало политикой "Грэйхаунд": шведы предложили Богану сотрудничество на правах одного из членов компании.

Название фирмы было изменено на "Месаба" (Mesaba), а маршрут включал теперь заезд в Далат. В 1926 году Уикмен продал свою долю за 60000 долларов и организовал холдинговую компанию "Мотор Транзит Корп" (Motor Transit Corp, МТК) под финансовым обеспечением Северной железной дороги. МТК начала скупать небольшие автобусные предприятия в регионе Великих озер. Одним из таких предприятий руководил Е. К. Экстрем, который поставил условием присоединения назначения его на пост президента МТК. Автобусы Экстрема в народе прозвали "борзыми псами" (Greyhounds) - грэйхаундами, но по какой причине - сейчас уже выяснить трудно. Имеются, по крайней мере, две версии:

Первая. Для того чтобы меньше бросалась в глаза дорожная пыль, Экстрем выкрасил все свои автобусы серой краской, используемой обычно для покрытия корпусов боевых кораблей. Однажды хозяин гостиницы пошутил, что, мол, эти автобусы похожи на серых борзых псов. Вскоре это сравнение превратилось в прозвище.

Вторая. Братья Фэгеол в Окленде, штат Оклахома, превращали легковые машины в микроавтобусы, "растягивая" их в длину и увеличивая таким образом число посадочных мест. Снаружи они скрывали сварочные швы и прочие дефекты под толстым слоем серой краски. Водители прозвали эти автобусы "таксами", но один шофер в Калифорнии заявил, что его автобус "лучше, чем такса", и что он, скорее, "борзой пес".

Как бы там ни было, Уикмену нравилось название "Грэйхаунд". В 1925 году он решил поместить изображение мчащегося борзого пса на все автобусы своей фирмы. Через 10 лет автобусы фирмы МТК заполнили всю страну: большой пес сожрал десятки маленьких собачек автобусного бизнеса, покрыв Америку от океана до океана сетью транспортных маршрутов.

Ирония заключается в том, что "Грэйхаунд Компани" ушла из автобусного бизнеса в 1987 году, что породило неразбериху. Как и многие крупные корпорации, "Грэйхаунд" переключилась на другие объекты деятельности - торговлю мясом, мылом, эксплуатацию аэропортов, а автобусную линию компания продала инвесторам из Техаса. Логично, что новая автобусная компания оставила название "Грэйхаунд", но нелогично, что безавтобусная старая компания сохранила наименование "Грэйхаунд" и назвала себя "Грэйхаунд - Дайл Корпорэйшн". Правда, совсем недавно здравый смысл восторжествовал: они убрали слово "Грэйхаунд" и теперь называются просто: "Дайл Корпорэйшн" (Dial Corporation).

«Как получилось, что король побрил Америку»

Кинг Кэмп Джиллетт (King Camp Gillette) унаследовал свою неординарность вполне законным путем. Во-первых, свое имя он получил в честь друга отца, Джаджа (Judge) Кинга (джадж - судья - не должность, а только имя, так же как Кинг Джиллетт не есть имя короля).

Во-вторых, его мать, Фэнни Лемира Кэмп, очень гордилась, что была первой белой женщиной, родившейся в городе Энн Арбор, штат Мичиган. Она была автором "Поваренной книги Белого дома".

Книга много раз переиздавалась со времени выхода в 1887 году. Все детство Кинга его мать придумывала новые рецепты вроде пирожка из опоссума Джорджии или филе из гремучей змеи, а потом устраивала опросы общественного мнения по поводу включать это блюдо в кулинарную книгу или же нет.

Отец Джиллетта, Джордж, был почтмейстером, а в свободное время вел дела своей лавки скобяных товаров, которая впоследствии сгорела во время Чикагского пожара 1871 года. В 1872-м, когда Кингу исполнилось 17, он пошел по стопам отца, то есть стал работать по части скобяных товаров. Четыре года спустя он был уже не клерком, а разъездным представителем фирмы.

Во время поездок Кинг придумывал разные изобретения. В 1879 году он запатентовал комплект из поршня и втулки для водопроводного крана. Через десять лет он получил патент на два новых типа электрических проводников. Ни одно из его изобретений не принесло ему материальных благ, но он продолжал свою новаторскую деятельность.

Один из его хозяев оценил торговые способности Джиллетта и понял тягу молодого человека к изобретательству. Этого босса звали Уильям Пэйнтер, он был президентом Балтиморской компании по производству сальников и уплотнителей и тоже любил изобретать. Одним из доходных изобретений Пэйнтера был вентиль из мягкой резины для очистки выгребных ям и уборных. Но самым замечательным изобретением, сделавшим его очень богатым человеком, была металлическая корончатая бутылочная пробка с прокладкой, которой мы пользуемся и сегодня.

Пэйнтер сделал сорокалетнего Джиллетта своим протеже и другом, а в 1885 году дал совет: "Кинг, не попробовывать ли тебе изобрести что-то вроде моей пробки, которую после использования выбрасывают? Чтобы покупатель приходил за новой пробкой. Ведь каждая покупка будет обогащать тебя".

- Звучит очень просто, - ответил Кинг, - но существует множество вещей, таких, как пробки, бу- тылки, иголки.

Пэйнтер задумался.

- Кто его знает. Конечно, маловероятно, что ты изобретешь что-то, подобное корончатой пробке, но поразмыслить об этом полезно.

Кинг стал думать, он думал и думал до полного иступления. Он не давал мозгу остановиться ни на минуту, он внимательно вглядывался в окружающую жизнь и ждал озарения. Тщательно изучил словарь, выискивая предметы, нужные людям, но так и не смог найти вещь, которую человек захотел бы выбросить после одноразового использования.

Тогда-то на него и снизошло вдохновение, но другого рода, не имевшее ничего общего с изобретательством. Нечто гораздо, гораздо большее. Размышления Джиллетта касались места человека в социально-экономической системе мира.

Идея пришла к нему в городе Скрантоне, штат Пенсильвания, где Джиллетт остановился в отеле. На улице бушевала буря, на землю обрушивались потоки дождя и неистовствовал ураганный ветер. По причине непогоды Джиллетт в тот день отменил назначенные деловые встречи. Он сидел один в комнате, у окна, и глядел вниз на затор, произошедший из-за дождя. Лошади, повозки, пешеходы смешались в один запутанный узел и никак не могли разъехаться. Случилась транспортная пробка той доавтомобильной эпохи.

Сначала Джиллетт стал обдумывать, каким образом можно избежать подобных заторов, потом мысли унесли его дальше. Посмотрев на фургон с продовольственными товарами, который и был причиной затора, он задумался о его содержимом. Мышление Джиллетта текло по такому маршруту: бакалея - кофе в зернах - обжаривание кофе - размол - плантации в Бразилии - сахар из тростника - Куба - восточные специи.

Прежде он всегда думал о мировой промышленности как об отдельных независимых областях деятельности. Но сейчас ему неожиданно пришла в голову мысль изменить всю производственную концепцию. "Производство как единое целое есть один огромный рабочий механизм. Он включает в себя правительства разных стран и нашу комбинированную систему социальной, политической и промышленной экономики". Джиллетт представил себе весь мир как гигантскую машину. Но машину, работающую неэффективно, которой нужен человек, способный навести порядок посредством "смещения правительств и объединения всех людей мира в одну корпоративную семью с большим корпоративным мозгом".

Джиллетт решил, что таким человеком является именно он. Джиллетт задумал написать книгу - практическое поэтапное руководство по интеграции мира в одну гигантскую корпорацию. Он отложил в сторону все замыслы об изобретении пустяковых приспособлений и взялся за переделку мира.

Летом 1894 года Джиллетт закончил свою книгу и опубликовал ее под названием "Будущее человеческого сообщества". Потом сел и стал ждать, чтобы мир убедился в его правоте и приготовился к признанию его, Джиллетта, главой Всемирного Совета XX века. Об его книге появились отзывы в утопических и социалистических изданиях. Джиллетт стал находить письма читателей в своем почтовом ящике, люди поддерживали его замыслы. В некоторые письма были вложены деньги на покупку акций компании "XX Век".

Но пока Джиллетт ждал поста Председателя Всемирного Совета, его осенила другая идея, которая отвлекла мыслителя от желания спасти мир.

Это случилось как-то утром во время умывания в ванной комнате гостиничного номера. Много лет спустя Джиллетт вспоминал: "В то утро, когда я начал бриться, я заметил, что моя бритва затупилась. Это означало, что бритву надо отнести парикмахеру или точильщику для заточки, правки и доводки. Я стоял с бритвой в руке в глубокой задумчивости. И тут мне пришло в голову, что конструкцию бритвы не меняли уже несколько столетий. А если бы появилась возможность сделать бритвенные лезвия такими дешевыми, чтобы их не затачивать и не править, а просто выбрасывать и заменять новыми?.." Так родились на свет бритвенные станки "Джиллетт".

Ну, не совсем так. Потребовалось еще 8 лет на разработку всех деталей станка, а также помощь инженера по имени Уильям Никерсон (Nickerson). (Можете себе представить, как трудно было бы продавать бритвы с таким неудобным именем!) Опытные специалисты и металлурги сказали, что замысел Джиллетта не осуществим, но тот и слушать об этом не желал, он испытывал все новые и новые металлы и сплавы, различные модели корпусов и рукояток. Наконец в 1903 году началось серийное производство бритв.

Компания смогла в тот год продать только 51 бритвенный станок и 168 лезвий. Джиллетт продолжал работать разъездным агентом фирмы пробок и уплотнителей. В сентябре 1903 года его послали в деловую поездку в Англию, предложив такую хорошую оплату, что он не смог отказаться от командировки. Он переплыл океан, неохотно оставив свою фирму "Бритвы Джиллетта" (Gillette Razor Company) на попечение Совета директоров.

Когда Джиллетт уехал, фирма практически начала разоряться, и Совет решил распродать акции и покончить с делом. Но тут показатели продаж неожиданно поползли вверх. О бритвенных станках стали хорошо отзываться в прессе. В 1904 году компания распродала 91 тысячу бритвенных станков и 123 тысячи лезвий. В ноябре 1904 года Джиллетт бросил работу коммивояжера и вернулся домой в Штаты.

Но по-прежнему Джиллетт продолжал увлекаться политическими утопиями, написал еще несколько книг по политической экономии. На каждой упаковке лезвий он печатал свое имя и фотографию, чтобы популяризировать идею лидерства управления миром. Много времени спустя, когда он понял, что мир не желает подчиняться такому лидеру, он предложил Тедди Рузвельту один миллион долларов за пост главы Всемирной Корпорации. Но Тедди отклонил это лестное предложение. 1931 год, когда Джиллетт умер, не стал годом мировой революции, о которой так мечтал предприниматель. К глубокому разочарованию Джиллетта, он не получил признание за спасение человечества, но обрел известность за бритье человечества.

«Как поющий банан спас террористов»

Я банан Чикюита
И я пришла сказать:
Не ешь банан зеленым,
Он должен дозреть.

Банан Чикюита (Chiquita Banana), дурацкий, развеселый латиноамериканский банан, был ответом компании "Юнайтед Фрут" (United Fruit) на сложившуюся отрицательную репутацию этой фирмы.

Мировое общественное мнение об "Юнайтед Фрут Компани" было резко негативным. У наших добрых соседей там, внизу, в Южной Америке, компания имела репутацию безжалостных головорезов. Компания скупала миллионы акров земли (иногда только ради того, чтобы эта земля не досталась конкурентам), и... подкупала правительственных чиновников во многих странах. Те правительства, которые не соглашались на подкуп, "Юнайтед Фрут" просто-напросто свергала. Часто, как, например, в Гватемале в 1954 году, фирма пользовалась поддержкой правительства США. Известный термин "банановая республика" был первоначально запущен в качестве сомнительного комплимента способностям "Юнайтед Фрут" подчинять себе любое коррумпированное правительство любым способом: либо голосованием, либо отстрелом.

Компания владела таким количеством дешевой земли, что не беспокоилась о плодородии почвы. Если поле истощалось, его забрасывали и переходили на соседнее. Все ценное грузили на вагонетки, ходившие по временным узкоколейкам. Потом рельсы разбирали, и бульдозеры очищали участок тропических джунглей под очередное поле. Компании это обходилось недешево, а для местных жителей это было сущей катастрофой: они оставались на истощенной, исковерканной земле.

Все эти недостойные дела и породили недоброжелательное отношение к компании. На Кубе "Юнайтед Фрут" потеряла все свои владения, когда два сына одного из служащих компании, Анжело Кастро, провели успешную революцию против коррумпированного бананового правительства. (Несколько лет спустя управляющие компанией, хорошо знавшие Анжело, только качали головой и удивлялись, как два таких спокойных и вежливых мальчика, какими всегда были Фидель и Рауль, могли так сбиться с пути истинного.) Произошла революция, с которой даже "Юнайтед Фрут" справиться не могла, хотя и поставляла тайком на остров боевиков и оружие на двух кораблях своего Большого Белого флота.

Но все это было уже потом. Очаровательная мисс Чикюита Банана появилась на свет за 20 лет до революции Кастро, как раз когда закончилась вторая мировая война. Большой Белый флот был перекрашен в серый цвет и поставлен на службу ВМС США. Мощный поток бананов в США превратился в тонкую струйку. Лидеры "Юнайтед Фрут" продолжали обрабатывать плантации, хотя обеспечить продажу бананов становилось все труднее. И все же компания планировала послевоенный банановый бум. Надежды оправдались, и при первой же возможности в метрополию потекли сотни миллионов связок бананов в год.

Большинство американцев не видели бананов со времен нападения на Пирл-Харбор. Директора компании решили, что наступил удобный момент для запуска нового привлекательного товарного знака фирмы.

С этим заказом они обратились в радиоагентство Баттена, Бартон, Дюрстайна и Осборна (Batten, Barton, Durstine and Osborn), которое предложило использовать пустынную, но сексуальную красотку, латиноамериканскую певицу. Ее подогнали под Кармен Миранду (Carmen Miranda), придумали ей имя и скопировали ее шляпку, украшенную фруктами. Агентство поручило двум поэтам-песенникам Гарту Монтгомери (Garth Montgomery) и Лену Маккензи (Len McKenzie) сочинить для нее песенку.

"Юнайтед Фрут" постаралась внедрить эту песенку в сознание людей, обязав всех музыкантов, которых финансировала, постоянно исполнять ее на радио. Радиослушатели познакомились с песней в различном исполнении: кто только ее не пел - Фред Аллен, Алек Темплинсон, Артур Фидлер, Берт Лар, сестры Кинг, Ксавьер Кугат, Чарли Маккартни и, наконец, сама Кармен Миранда. Даже король детективов Эллери Куин сочинил стишок:

Я - банан Чикюита,
И я пришла сказать:
Опасного преступника
Не так легко поймать...

В самый разгар рекламной кампании песенку исполняли до 276 раз за один день по всей стране. Ее записали на пластинку на фирме грамзаписи Рея Блоха (Ray Bloch) и сестер Кинг (King Sisters) и гоняли на всех музыкальных автоматах.

Чикюита Банана захватила воображение публики, все жаждали увидеть ее воочию. "Юнайтед Фрут" обратилась к художнику-шаржисту Дик Брайну (Dik Browne), который только что закончил переделку Кид Кэмпбелл, но еще не приступил к комиксам под названием "Ужасный Хагер". Он изобразил Чикюиту в виде бананчика в пышной юбочке, в блузке с рукавами-фонариками и в шляпке, украшенной фруктами... Банановая красавица стала появляться в журнальной рекламе, а потом в восьмидесятисекундном мультфильме. Этот мультфильм показывали в 850 кинотеатрах по всей Америке.

Сначала "Юнайтед Фрут" была просто счастлива из-за успеха Чикюиты, но со временем администрации стало не по себе от простой догадки: Чикюита действительно способствовала увеличению спроса на бананы, но ведь она помогала и конкурентам - покупателю было безразлично, бананы какой фирмы он покупает.

Джек Фокс, исполнительный вице-президент фирмы, которого "Юнайтед Фрут" в свое время переманила из "Кока-Колы", созвал совещание, на котором объявил, что Чикюита - торговый знак "Юнайтед Фрут" - стала заодно торговым знаком всех других банановых компаний, которые бесплатно пользуются их рекламой. Он заявил, что в течение 6-8 недель все бананы фирмы будут маркированы.

Ветераны фирмы стали роптать: компания годами ломала голову - как им маркировать бананы, а этот новый начальник из безалкогольной фирмы требует сделать это за шесть недель! Фокс далее сказал, что не знает, как именно наносить маркировку - резиновым валиком или электростатическим способом (как ксерокс, где машина выдает отрицательный заряд, притягивающий частицы краски), или же при помощи бумажных наклеек на каждом третьем банане.

- Что? Наклейки? - усмехнулся один ветеран из Южных штатов. Он чувствовал себя достаточно уверенно и поэтому осмелился возражать вице-президенту. - Какая чушь! Вы хоть отдаете себе отчет, сколько потребуется наклеек в год? Один миллиард наклеек! Да вы в своем уме?

Фокс, ошеломленный названным количеством, попросил повторить, сколько надо этикеток. - Один миллиард!

Присутствующие нервно засмеялись. Фокс в упор поглядел на спорщика, и смех прекратился. Фокс кивнул головой.

- Вот столько я и приготавливаю. Один миллиард.

Наклейки казались лучшим выходом из положения, хотя более скрупулезные подсчеты показали, что фирме потребуется два с половиной миллиарда наклеек в год. Когда "Юнайтед Фрут" обратилась к поставщику наклеек и сделала ему заказ на два с половиной миллиарда штук, у того закатились глаза, и он упал в обморок.

По замыслу фирмы на наклейке должно было быть имя Чикюита и рисунок, ярко выступающий на светло-голубом фоне. Но самым трудным было найти недорогой способ присоединения этикетки к банану. "Юнайтед Фрут" объявила конкурс по всей стране - ей нужен специалист в этой области. Но ни одно предложение не было ни достаточно простым, ни достаточно дешевым (расчеты показыва-

ли, что с учетом расходов на машинное оборудование, зарплату рабочим и стоимости самих этикеток банан с наклейкой будет стоить десять долларов). Решение проблемы пришло неожиданно. Один молодой рабочий с плантации в Гондурасе предложил простое устройство без подвижных деталей, которое приводилось в движение рукой оператора.

"Юнайтед Фрут" быстро стала крупнейшим в мире потребителем этикеток - более трех миллиардов в год! Реклама и этикетки оказались столь вездесущими, что были более популярными, чем сама "Юнайтед Фрут". К тому же в 1960-е компания запутала покупателей, изменив свое название на "Юнайтед Брэндс" (United Brands). Потом администрация немного поумнела и снова переименовала название, на этот раз на "Чикуита Брэндс Интернэшнл" (Chiquita Brands International). Это произошло в 1990 году.

И снова улыбающаяся банановая леди красуется на продукции фирмы.

«Как придумали средство для улучшения настроения»

Когда вы в последний раз слушали "Мьюзек" (Muzak)? Какую песенку они передавали? Что, не припомните? Вот и хорошо. Вы и не должны этого помнить. Если система работает так, как задумано, вы не должны запоминать услышанное. Идея, предложенная фирмой "Мьюзек", как раз и состоит в том, что музыка должна служить лишь фоном, создавать атмосферу окружающей среды, способную изменить ваше настроение, но так, чтобы вы и сами не заметили изменения к лучшему. "Мьюзек" призвана сделать вас счастливым, более оптимистичным и - что самое главное - более работоспособным. Она повышает производительность вашего труда так, чтобы вы и сами не поняли, почему та возросла.

Если вы хотите свести с ума 174 франчайзеров "Мьюзек" и 200000 их клиентов - назовите их музыкой "фоновой" или "возбуждающей". Создатели называют ее функциональной или (после того как был отмечен День Земли) "энвиromентальной". Все это связано с теорией "прогрессирующей стимуляции". Цитата из проспекта фирмы: "Каждый сегмент играет музыку по восходящей кривой во время нисходящего периода производительности". Иными словами, они проигрывают энергичную, веселую музыку, когда человек чувствует усталость, и, наоборот, расслабляющие мелодии, когда люди полны энергии.

"Мьюзек" началась с генерал-майора Джорджа Оуэна Сквайра (George Owen Squier), отставного военного, родившегося в конце Гражданской войны в Америке. Он был одним из основателей армейских радиоподразделений. В 1907 году Сквайр открыл, что деревья можно использовать в качестве антенн (он назвал это "лесной телефонией"). В 1922 году Сквайр придумал проводное радио, то есть передачу музыки, новостей, лекций и рекламы в дома клиентов по электропроводам, так сказать кабельное радио.

Он предложил свой замысел коммунальному хозяйству Нью-Йорка.

Так возникла Северо-Американская Компания, от которой впоследствии отпочковалась фирма "Проводное радио Инк". Сквайру всегда нравилось слово "Кодак", поэтому он окрестил свою продукцию сочетанием слов "музыка" и "Кодак", получилось "Мьюзек" (по-английски Music + Kodak=Muzak).

"Проводное радио" сначала вело вещание по электрическим проводам Кливлендской Осветительной Компании, филиала Северо-Американской. Радиовещательная студия располагалась на мансарде электроподстанции, и оттуда ведущий гонял грампластинки и вел программы по четырем различным каналам. При помощи дешевого приемника жители могли слушать музыку и новости. Для этого надо было только вставить вилку в электророзетку.

Несмотря на успех в Кливленде, вскоре стало ясно, что проводное радио неуместно в век беспроводного. В 1934 году фирма перешла на вещание по телефонным проводам. Студия передавала музыку в гостиницы и рестораны, снабжая клиентов отпечатанной программой на несколько дней вперед, чтобы те знали последовательность исполняемых произведений.

Надеясь на расширение своей деятельности, компания "Мьюзек" заказала двум группам британских экспериментаторов психологическое исследование по определению полезности воздействия музыки на производительность труда рабочих. Исследователи сделали два вывода: во-первых, музыке надо "рационировать", то есть правильно подбирать, чтобы она способствовала росту производительности; во-вторых, "дозировать", чтобы она не была монотонной, как и сама работа. На основе этих заключений "Мьюзек" решила программировать музыкальные записи на базе пятнадцатиминутных порций. Торговые представители фирмы сумели уговорить хозяев производств попробовать ввести в цеха музыкальный фон. Так и родился тот "Мьюзек", который мы все теперь так хорошо знаем.

Успех в Нью-Йорке стимулировал франчайзинг в других городах, причем все франчайзеры обязались выполнить условие главной администрации: проигрывать музыку, предписанную "Мьюзек", без каких-либо изменений и в заданной последовательности. В число франчайзеров входили и Денни Кэй, хозяин прав в Цинциннати, и Линдон Джонсон, владелец их в Остине, штат Техас. (По этой причине часто думают, что Л. Джонсон, став президентом, ввел "Мьюзек" на территорию Белого дома. На самом деле это сделал Дуайт Эйзенхауэр.)

Во вторую мировую войну Военный совет США, изучив влияние "Мьюзек" на рабочих, решил, что имеется небольшое, но ощутимое снижение расходов на ротацию кадров, обучение и найм. Кроме того, музыка повышает внимание рабочих к выполняемой работе. Тогда "Мьюзек" появился и на оборонных предприятиях.

После войны "Мьюзек" зазвучал в банках, страховых компаниях и в большинстве всевозможных офисов. С развитием новых технологий "Мьюзек" стал использовать спутниковые и радиоканалы, кроме телефонных линий, чтобы донести музыку до потребителей. Теперь "Мьюзек" есть в церквях, в психиатрических лечебницах, в тюрьмах, секретных военных учреждениях и даже в публичных домах Германии.

Песенный репертуар пополнялся. Записи сначала прослушивал менеджер программы, он и решал вопрос об использовании материала на каналах "Мьюзек". Фирма гордится тем, что отказалась от исполнения слащавых сентиментальных номеров прошлых лет (но если вы испытываете ностальгию по репертуару "Мьюзек" многолетней давности - включите "Мьюзек" в ранние утренние часы и слушайте). "Мьюзек" делает все, чтобы идти в ногу со временем, даже передает энергичные мелодии сегодняшнего дня, включая "Топ форти" (Top Forty). На любой момент у "Мьюзек" наготове целая фонотека из 5000 наименований - ежегодно она пополняется.

Каждый музыкальный номер, передаваемый "Мьюзек", - заказной. В 1980-е, к примеру, чешский оркестр вынужден был записать на радио 75% своего репертуара, но 90-е годы привнесли свой вклад в развитие оркестровой музыки, и теперь "Мьюзек" использует записи инструментальных импровизаций, в которых звучат синтезаторы. С солистами все по-другому. Человеческому голосу нет места в передачах "Мьюзек". Он лишь дважды звучал: в 1981 году, когда ведущий объявил об освобождении американских заложников в Иране, и в Великую Пятницу в 1985-м, когда тысячи радиостанций всего земного шара соединились в одновременной грандиозной перекличке "We are the World!" (Мы - это весь мир!)

Голоса певцов исключены из репертуара "Мьюзек" по той причине, по какой альты предпочитают скрипкам, валторны - трубам, приглушенные ударные - соло на барабанах. Причина проста: фирма не желает, чтобы музыка отвлекала людей, заставляла прислушиваться. "Мьюзек" предпочитает, чтобы люди слышали музыку, а не слушали ее.

Для каждого музыкального номера в "Мьюзек" определен "коэффициент стимуляции", который вычисляется с математической точностью посредством замера ритма, инструментовки, темпа и размера оркестра. "Мьюзек" хронометрирует музыку на пятнадцатиминутные отрезки, примерно по 5 произведений в каждом, причем для каждого времени суток назначен определенный репертуар, рассчитанный на компьютере. Пик "оживленности" музыкальных номеров приходится на период с 10 до 12 утра и в 2 часа пополудни: именно в это время рабочие испытывают наибольшее желание поспать.

Вообще-то энвироментальная музыка воздействует на людей по-разному. Считается, что благодаря умелому подбору мелодий покупатели начинают задерживаться у полок в магазине, охотнее покупают товары, однако круглосуточные магазины Северо-Запада пользуются передачами "Мьюзек" с противоположной целью: чтобы изгонять бесцельно болтающихся мальчишек. Оказалось, что те терпеть не могут слезливых мелодий, вроде: "Ты осветила жизнь мою" (You Light Up My Life) или "Красные розы для грустной леди" (Red Roses for a Blue Lady).

В компании "Мьюзек" отмахиваются от критиков - противников их передач:

- Знаете, эти любители устраивать опросы общественного мнения специально выбирают людей, которые ругают все подряд, - считает один из администраторов фирмы. - Такие всегда находятся и составляют процентов 10 от всего населения. Вот что я думаю: если деловой человек собирается устанавливать в своей конторе трансляцию "Мьюзек", то ему вряд ли помешает мнение этих десяти процентов критиков. В противном случае - он не деловой человек и ему нельзя доверять руководство бизнесом.

«Как спасли швейцарскую часовую промышленность»

Благодаря надежной репутации своей качественной продукции, Швейцария в течение столетий оставалась ведущей страной на рынке часов. Но в 1970 годы швейцарские часовых дел мастера,

похоже, совершили фатальную ошибку, заявив, что изготавливать цифровые часы ниже их достоинства.

Возможно, они были правы. Цифровые часы появились как дорогая новинка, но вскоре стало ясно, что их можно штамповать при очень низкой себестоимости, гораздо меньшей, чем традиционные стрелочные часы. Швейцарские часовщики быстро сдали свои позиции на мировом рынке, уступив место растущим, как грибы, компаниям Японии и Гонконга, производившим "цифровую дрянь". Швейцарцы полагали, что большинство покупателей по-прежнему будут предпочитать высокий стиль и надежность старых швейцарских хронометров.

Но получилось не совсем так. "Сейко", "Касио" (Seiko, Casio) и другие азиатские компании расширили свои производственные мощности по производству дешевых часов и агрессивно переместились на товары более дорогого уровня, в то время как Швейцария продолжала изготавливать до 97% дорогих часов (от 400 долларов и дороже), к 1970 году они потеряли рынок дешевых часов (дешевле 75 долларов) и до 97% - рынка часов средней цены (75-400 долларов).

Швейцарская часовая промышленность, отступив на всех фронтах, оказалась в руинах. Многолетняя традиция, когда-то очень значительная, превратилась в обузу. Не зная, что предпринять, часовщики ударились в слепое отрицание новшеств и упрямо продолжали делать то, что делали раньше, ожидая, что потребитель опомнится и снова начнет покупать настоящие, швейцарские часы.

Эти ожидания не оправдались. Сотни швейцарских компаний обанкротились, оказались проданными другим хозяевам, попали в руки банков, которым были не нужны. В результате этого хаоса Эрнсту Томке пришлось вернуться к часовому бизнесу. Возвращался он неохотно, нога за ногу.

Двадцать лет назад, будучи подростком, Томке работал подмастерьем у часовщика-механика на предприятии ETA, поставщике деталей для крупнейшей в стране часовой компании SMH. Но Томке не долго оставался в этом качестве. Он пошел учиться и получил ученую степень по химии и медицине в Бернском университете. Потом он, по заказу швейцарского правительства, занимался исследованием опухолевых заболеваний. В конечном счете он оказался в швейцарском отделении "Бишэм Индастриз" (Beecham Industries), где быстро продвинулся от научного сотрудника до управляющего.

Но вот как-то раз, в 1978 году, раздался телефонный звонок: звонил его старый босс с предприятия ETA. Бывший начальник стал теперь президентом компании. Он сказал, что "...собрался уходить в отставку, но вспомнил о том, каким способным был в свое время Томке. Только он, Томке, мог бы вытащить компанию из глубокой ямы, - сказал бывший босс. - Учитывая все это, не желал бы уважаемый Томке вернуться и возглавить компанию?"

Томке решил, что предложение звучит достаточно абсурдно. У него прекрасное место работы, достаточно высокая должность, дающая возможность удовлетворить его страсть к самолетам, скоростным мотоциклам и спортивным автомобилям. И при всем этом ему предлагают перейти на изнурительную работу от зари до зари в умирающую отрасль, о которой он имеет лишь туманное представление. Томке крепко подумал и сказал: "Да".

Он пришел на фирму, чтобы, опираясь на свой опыт в маркетинге и исследовательской работе, вдохнуть в компанию новую жизнь. Познакомившись с делами, Томке был ошеломлен тем, как безнадежно отстала вверенная ему фирма от японского прогресса. Положение на рынке сбыта стало еще более угрожающим: японцы захватили рыночную нишу дорогих часов посредством широко разрекламированных сверхплоских часов, в сравнении с которыми швейцарские выглядели громоздкими и неуклюжими.

Томке созвал инженеров-конструкторов и поставил перед ними дерзкую задачу: разработать дорогостоящие часы толщиной не больше 2 мм. На это задание он отпустил им 6 месяцев.

- Для постороннего человека такое соревнование с японцами могло показаться глупым и бессмысленным, - говорил потом Томке, - но тогда мне было важно, чтобы конструкторы пересмотрели свой подход к проектированию, нашли новые технические решения, разработали новые модули и батареи. А еще я хотел послать ободряющий сигнал всей швейцарской часовой промышленности, выступить в защиту нашего национального достоинства.

Задание Томке инженеры быстро окрестили "белой горячкой". Шесть месяцев лихорадочной работы не пропали даром, конструкторы превзошли себя и с гордостью вручили Томке часы толщиной в 1 мм. Конструкция новых часов была, по меньшей мере, революционной: вместо того, чтобы изготавливать отдельно движущиеся части, а затем помещать их в корпус, инженеры встроили механизм непосредственно в корпус. Это не только уменьшило толщину, но и устранило ряд технологически сложных этапов сборки. Компания назвала часы "белой горячкой" (delirium tremens) и в конце года запустила их в продажу. Успех превзошел все ожидания. Продали 5 тысяч часов по цене около 4700 долларов за штуку!

Не останавливаясь на достигнутом, Томке решил побить изготовителей цифровых часов на их же территории. Он поставил перед конструкторами новую задачу: создать аналогичные часы при себестоимости меньше 10 швейцарских франков (6,65 доллара).

Конструкторы подошли к нему через 2 недели и вежливо посоветовали обратиться к психиатру. Действительно, себестоимость самого дешевого часового механизма составляла 25 франков, а Томке хотел, чтобы целые часы с корпусом и ремешком стоили 10! Просто бред!

- Они сказали, что это - бред, - вспоминал Томке. - На этом все и закончилось бы. Ведь этой отраслью управляют инженеры...

Но два конструктора, Жак Мюллер и Элмар Мокк, вызвались попытаться сделать невозможное.

Опираясь на опыт, полученный при разработке "белой горячки", конструкторы придумали способ снизить количество движущихся деталей с 90 до 51. Они создали пластмассовый корпус, который служил монтажной платой часов, что снизило себестоимость на 40% по сравнению с обычными часами.

После этого инженеры проанализировали расходы на трудоемкость. Традиционно механизм часов устанавливался на плате, затем перемещался в корпус, для чего часы требовалось несколько раз перевернуть, удерживая на месте незакрепленные части. Эта операция была дорогостоящей и требовала много времени. Мокк и Мюллер придумали способ, который позволил устанавливать детали прямо в корпус и притом только сверху, после чего корпус наглухо заваривался лазерным лучом (часы оказывались неремонтоспособными, но и водонепроницаемыми до глубины 100 футов). Конструкторы рекомендовали применить автоматизированную линию сборки. При всем этом сохранялась традиционная швейцарская точность: детали имели допуск в 1:500 мм, а пластмассовый корпус был весьма ударопрочным.

Но самое главное - Мокк и Мюллер соблюли жесткое условие Томке: себестоимость новой модели не превышала 10 франков! Первого июля 1980 года два инженера торжественно вошли в кабинет Томке и вручили ему свою новую модель. Томке немедленно приступил к изучению состояния рынка, запустил новые часы в серийное производство, организовал рекламу и стал продумывать название. Специалисты по рекламе составили список из двадцати наименований. Но потом рекламный агент Маккан Эриксон взял да и сократил слово "Swisswatch" (швейцарские часы) до "Swatch". Так на свет родились новые часы "Свотч".

Пластмассовый корпус позволил бесконечно варьировать форму корпуса и цвет часов, что непременно должно было привлечь подростков и студентов. В этом и состоял ключ к успеху: относительная дешевизна позволяла людям иметь одновременно несколько разных часов и надевать то одни, то другие в зависимости от настроения, цвета одежды и рода занятий.

Первые "Свотчи" стоили в 1983 году сорок долларов. (Эта цена оставалась неизменной для базовой модели "Свотч" более десяти лет.) Компания устроила довольно оригинальную рекламу: построила огромную работающую модель "Свотч" высотой в 500 футов (152 м) и весом 13 тонн и повесила ее на наружную стену самого высокого небоскреба во Франкфурте.

Каждый год компания выпускает 140 различных модификаций "Свотч". Было продано больше 100 млн "Свотч" с различными изображениями - от героев мультфильмов до тарелки с яичницей. Множество коллекционеров продавали и покупали необычные и ранние модели по цене, во много раз превышающей первоначальную. Даже те, кто никогда не занимался коллекционированием, стали собирать "Свотчи". У среднего гражданина имеется сейчас не менее трех экземпляров этих часов.

Главный администратор SMN Николас Хэйк в интервью журналу "Гарвард Бизнес Ревью" (Harvard Business Review) поведал, что история с часами "Свотч" преподала фирме два урока:

- Во-первых, оказалось возможным создать высококачественную, ценную продукцию массового спроса в стране с высокой заработной платой при низкой себестоимости этой продукции. Обратите внимание, я сказал "создать", а не просто спроектировать и продать. Все наши "Свотчи" мы делаем в Швейцарии, где самый молодой секретарь зарабатывает больше старшего инженера в Таиланде или Малайзии. Мы все - глобальные компании, и ведем конкурентную борьбу на международном рынке. Но это не означает, что мы нарушаем верность по отношению к своей стране. Мы должны строить и создавать там, где живем. Когда страна теряет технологию и высококлассных специалистов, нужных для производства, она теряет способность создавать благосостояние, она теряет финансовую независимость. Нам надо изменить рефлекторную, инстинктивную реакцию на компании, выпускающие продукцию массового спроса, - ведь у нас принято считать, что таким фирмам место только в Азии или Мексике. Глава фирмы должен сказать своим служащим: "Мы изготовим это изделие в нашей стране, причем с низкой себестоимостью и более высокого качества, чем кто-либо и где-либо в мире, а уж люди сообразят, как это выполнить".

Второй урок связан с первым. Вы можете изготовить товар массового спроса в таких странах, как Швейцария или Соединенные Штаты, только в том случае, если используете фантазию и воображение вашего детства. Можете смеяться - еще бы, глава огромной швейцарской компании говорит о

детских фантазиях! Но именно в этом состоит секрет того, что мы сделали. Это необычно для Швейцарии или любой другой европейской страны. Слишком много прекрасных идей мы уже загубили, отмахиваясь от них, не дав себе труда их обдумать, подняв изобретателя на смех. Десять лет назад люди, работавшие над первой моделью "Свотч", задавали безумный вопрос: "Разве можно создать в Швейцарии броские дешевые и притом высококачественные часы?" Банкиры были настроены скептически. Некоторые поставщики отказались продавать нам комплектующие. Они говорили, что мы погубим всю отрасль этим дурацким проектом. Но мы сделали свое дело!

«Как "Уолкмен" влез в каждое ухо»

Слава Богу, что у нас есть "Уолкмен" (Walkman). До его появления единственным переносным "стерео" был громоздкий ящик, который таскали на плече и который, как правило, очень громко играл. А "Уолкмен" сделал так, что нам теперь не приходится навязывать окружающим свои музыкальные вкусы и выслушивать их возмущенные крики.

И что самое лучшее - у "Уолкмена" 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 их плохих динамиков громыхал 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 "Уолкмен" сами разработавшие его инженеры фирмы "Сони" (Sony) считали крупной неудачей. Они стремились совсем к другому. Руководителем конструкторов был Мицуро Айда (Mitsuro Ida), и его группа уже добилась большого успеха, создав маленький переносной магнитофон под названием "Прессмен" (Pressman - репортер). Поразительно компактный (133,35 x 88,9 x 28,575 мм), со встроенным микрофоном и громкоговорителем, этот магнитофон стал неременной принадлежностью журналистов.

Но "Прессмен" был монофоническим аппаратом. И радиорепортеры попросили "Сони" 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 мономодель. 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 отделе. Коллеги ставили кассеты и проигрывали их во время работы над следующей модификацией.

Неудача не давала покоя руководителю группы Айда. Ведь фирма "Сони" по праву гордилась умением вводить самую передовую технологию в производство своих магнитофонов. Вторым изделием фирмы в послевоенный период - и первым значительным успехом - был принципиально новый магнитофон, поразивший мир в 1950 году. А первым изделием, выпущенным тремя годами раньше, был аппарат для варки риса, который частенько бил током и вызывал в домах пожары.

Однажды в конструкторский отдел забрел Масару Ибука (Masaru Ibuka). Он часто слонялся по предприятию. Ибука был новатором, который в свое время вместе с Акио Морита (Akio Morita) основал фирму и обеспечил ее процветание в первые годы. Но, вместе с тем, Ибука был слишком чудаковатым, слишком фантазером, он не вписывался в 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 он 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 неожиданно вспомнил о другом проекте, о заказе на легкие маленькие наушники, разработанные инженером по имени Йошиюки Камон, трудившимся теперь 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 эту аппаратуру 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 и партнеру Морита и продемонстрировал ему магнитофон с наушниками. Морита послушал и был восхищен качеством звучания стереомузыки. 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. Кроме того, специалистам "Сони" сказали, что японское название аппарата, "Уолкмен" (пешеход), будет странно звучать для англоязычного населения. Из-за этого фирма выпустила "Уолкмен" в США под названием "Саундэбаут" (Soundabout - вездесущий звук), а в Великобритании "Стоуэуэй" (Stowaway - тайничок). В 1979 году магнитофон был низкодходным товаром, и реклама адресовалась подросткам.

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

А потом "Уолкмена" открыли для себя "яппи", молодые, деловитые бизнесмены. "Уолкмен" оказался идеальным приспособлением, чтобы слушать Моцарта во время бега трусцой и Бой Джорджа - в транспорте, причем достаточно небольшим, чтобы уместиться в дипломате или кармане делового костюма. Так новый товар стал пользоваться бешеным успехом в среде "белых воротничков" всего мира.

Непредвиденный взлет "Уолкмена" поразил почти всех на фирме "Сони", но в особенности того злополучного управляющего производством, которому в свое время велели подготовить выпуск первой партии в 60 000 штук. Такое количество показалось ему явным преувеличением, поэтому он заказал комплектующих на всю партию, но выполнил сборку только наполовину, решив, что если "Уолкмен" 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 "Уолкмена", "Сони" оказалась с горой заказов от продавцов, но без готовых изделий. Управляющий чуть было не потерял работу.

«Как "фольксваген" разозлил детройтских автократов»

"Жук" (Beetle) фирмы "Фольксваген" (VW) был первым автомобилем, импортированным в Америку, и первым предметом контркультуры. В 1950 и 1960 годах американцы могли голосовать долларом против диктатуры Детройта - особенно против его одержимости наращивать мощности и изощренность формы корпуса. Казалось, детройтских автомобилестроителей совершенно не заботило качество машин.

"Жук" был сконструирован Фердинандом Порше (Ferdinand Porsche), блестящим инженером-проектировщиком автомобилей. Он родился в Австрии в 1875 году и построил несколько мощных и элегантных автомобилей, включая "мерседес".

Он переходил из фирмы в фирму по той причине, что его бестактность равнялась его одаренности. Его неприкрытое презрение к недалеким и скаредным владельцам автомобильных компаний не вызывало любви управляющих. В конце концов Фердинанду Порше надоело унижаться перед тупоголовыми хозяевами, и он основал собственную конструкторскую фирму.

Порше был большим поклонником американского автомобилестроителя Генри Форда и мечтал создать недорогой, но надежный "народный автомобиль", вроде фордовской "Модели Т".

В 1930 годах Порше отправился в Америку, чтобы познакомиться с Фордом и осмотреть его заводы. Он рассказал Форду о своих планах и предложил соревнование.

- Если кто-то сумеет построить автомобиль лучше и дешевле, чем я, то так мне и надо, - ответил Форд.

Порше решил, что его "фольксавто" (volksauto) будет автомобилем совершенно новой конструкции, а не уменьшенной копией существующих машин. Он придал машине каплеобразный контур для увеличения КПД. Кроме того, переделал некоторые детали, которые казались ему слишком тяжелыми и дорогостоящими. Громоздкие пружины уступили место новой системе подвески, тяжелое шасси заменили рамой из листового металла, гофрированного для увеличения жесткости. Неболь-

шой двигатель с воздушным охлаждением Порше разместил сзади, что увеличило силу тяги, снизило стоимость и устранило горб в полу пассажирского салона.

Порше удалось получить финансирование от фирмы "Цюндапп" (Zundapp). В 1932 году она была небольшой компанией, выпускавшей мотоциклы, и намеревалась изменить профиль продукции перед лицом надвигающейся депрессии. "Цюндапп" финансировала три прототипа нового автомобиля, собранных вручную, но настояла, чтобы Порше поставил экспериментальный пятицилиндровый двигатель разработки "Цюндапп". Этот двигатель оказался совершенно непригодным. Порше замучился также и с пластинчатыми рессорами (если металл был слишком мягким и гибким, то пластины прогибались; если слишком жестким и хрупким, они разбивались). Через некоторое время "Цюндапп" отказалась финансировать проект Порше.

Следующим спонсором стала фирма NSU с базой в Штуттгарте, тоже мотоциклетная компания, заинтересованная в выпуске дешевой автомашины. Порше решил к этому времени проблему подвески. Он предложил новый четырехцилиндровый двигатель, способный обеспечить машине скорость до 70 миль в час (181 км/ч). В 1933 году Порше построил три прототипа. Однако NSU решила не связываться с проектом, посчитав его слишком рискованным и дорогостоящим для реализации. Кроме того, спрос на мотоциклы стал понемногу возрастать.

В это время к власти в Германии пришел Адольф Гитлер, который был большим любителем автомобилей, хотя так и не научился водить машину.

Он с восторгом относился к "мерседесу" и гоночным машинам Порше, которые своими победами на соревнованиях поднимали престиж Германии. Вскоре, после избрания его канцлером, Гитлер выдвинул амбициозную программу улучшения германских шоссе и дорог. Он упростил процедуру получения водительских прав, снял налоги на автомобили и стал произносить речи, предлагая автомобилестроителям взяться за разработку дешевой автомашины для рабочих. "Трудолюбивые германские рабочие, - грохотал он с трибуны, - не должны добираться до рабочего места пешком или на велосипеде. В условиях национального социализма они все будут иметь собственный "фольксваген" - народный автомобиль".

Несмотря на эти увещевания, консервативно настроенные германские промышленники скептически относились к рентабельности такого автомобиля. Порше искал в этот период спонсора и наконец нашел его... в лице нового германского канцлера Адольфа Гитлера. Гитлер приказал Ассоциации автомобильной промышленности финансировать конструкторское бюро Порше, чтобы разработать народный автомобиль розничной ценой не больше 360 долларов. Аполитичный Порше был счастлив от такой поддержки. Он быстро собрал 33 автомобиля и устроил их испытания. Машины прошли 1,8 млн миль без серьезных неисправностей.

Гитлер понял, что не стоит полностью зависеть от капризов частного сектора. Он решил, что правительству следует самому производить автомобили. Так появилась фирма под названием "Общество по разработке германского народного автомобиля, ГмбХ".

26 мая 1938 года рейх заложил первый камень в здание завода "Фольксвагенверк" в 50 милях к востоку от Ганновера. Там было намечено воздвигнуть суперсовременный город и производственные цеха. Гитлер провозгласил, что отныне автомобили будут называться "Крафт-дурх-Фройде Ваген" (Kraft-durch-Freude Wagen - сила через радость).

Тем временем правительство объявило программу займа: граждане Германии могут вложить пять или более рейхсмарок в неделю и таким образом предварительно оплатить свою будущую автомашину. Бюджет рейха сразу же обогатился на 67 млн долларов, а 336668 немцев преисполнились радостью, что они будут иметь собственный автомобиль, но в действительности лишь немногие получили машину: всего было собрано только 210 фольксвагенов "Сила через радость". Их отдали большим шишкам нацистской партии, а вскоре завод перешел на выполнение военных заказов. Во время войны рабочими стали рабы из концентрационных лагерей; предприятие выпустило около 70 тысяч "кюбельвагенов" (Kubelwagen - аналог "джипа") и вездеходов-амфибий "швиммкюбель" (Schwimmkubel), а также различные детали для самолетов. Кроме того, на заводе изготавливали печи из листового металла для солдат на Восточном фронте. (После войны граждане Германии, вовлеченные в авантюру с покупкой автомобиля, подали судебный иск, и в 1961 году суд постановил: либо внести значительную доплату для покупки нового "фольксвагена", либо согласиться на получение внесенных ранее денег, но в меньших размерах.)

Завод "Фольксвагенверк" подвергся жестокой бомбардировке авиацией союзников. Он был полностью разрушен. Когда на территорию в апреле 1945 года вошли американцы, они увидели лишь развалины. Завод надлежало снести, но некоторые из старых рабочих-автомобилестроителей - голландцы, истосковавшиеся по работе и помнившие годы процветания - начали приходить в цеха и осматривать, что уцелело от прежней линии сборки. Находили литейные формы, штампы, инструменты, искореженные материалы и даже сумели вручную собрать несколько фольксвагенов "Сила через радость". Эти машины рабочие обменяли на продукты питания у британских офицеров.

Англичане поддерживали начинания германских рабочих. Во-первых, это было выгодным источником дешевых автомобилей, во-вторых - создавало рабочие места, столь необходимые для голодных людей. Рабочие "Фольксвагена" начали повсюду искать сырье, покупали его за готовые автомобили. К концу года на заводе уже трудилось 6 тысяч человек: одни собирали автомобили, другие - ремонтировали крышу, стены и оборудование. Они изготовили 1785 автомобилей. На следующий год рабочие подняли производительность до 10020 автомашин.

Но потом производство стало снижаться. В 1947 году завод выпустил только 8987 машин, включая первые "фольксвагены", предназначенные на экспорт, - 56 "седанов", которые купила голландская фирма "Бен Пол" (Ben Pol). Стало очевидным, что завод не может продолжать работать без руководства, финансирования и надлежащего сырьевого снабжения.

Английские оккупационные войска пытались пригласить на "Фольксваген" британских автозаводчиков, чтобы те помогли возродить предприятие, но надменные бритты только морщили нос, глядя на уродливые, с их точки зрения, шумные, неприятно иностранные "фольксвагены". Тогда завод предложили Генри Форду II, причем бесплатно. Тот отказался, послушавшись главного шефа Эрнеста Брича, который сказал: "Мистер Форд, по моему мнению, то, что нам предлагают, гроша ломаного не стоит!" Советское правительство, заметив, что их зона начинается меньше чем в пяти милях на восток от автомобильного завода, предложило сдвинуть границу немного западнее и взять на себя все хлопоты о заводе, дабы дать союзникам "вздыхнуть свободнее". Союзническое командование не пошло на это.

Поскольку желающих не находилось, британцы назначили директором завода Генриха Нордхоффа (Nordhoff). Перед войной он был исполнительным директором "Опея", дочерней фирмы "Дженерал Моторс". Нордхоффа не слишком заботила судьба автомобиля, но ему была нужна работа, так как его семья голодала. В день Нового 1948 года он буквально поселился на заводе и ночевал в рабочем кабинете.

Поскольку над Нордхоффом не стоял Совет директоров, акционеры-банкиры не заглядывали ему через плечо, он был волен поступать так, как считал правильным. Он начал регулярно встречаться с рабочими, чтобы уговорить их повысить производительность и качество; он настойчиво добивался реализации своего замысла: снизить время производственного цикла на одну машину с 400 человеко-часов до ста.

Весь доход Нордхофф расходовал на приобретение оборудования, но вскоре стало ясно, что отчаянно борющаяся за выживание компания нуждается в расширении рынка сбыта, иначе ей просто не выдержать. Поскольку большая часть Европы все еще была в руинах, Нордхофф решил обратить взор туда, где водились деньги, то есть на Соединенные Штаты. 8 января 1949 года он направил два "фольксвагена" типа "жук" своему единственному дистрибьютеру, голландцу Бену Полу, дав ему задание завоевать американский рынок.

Бен Пол был большим специалистом по продаже автомобилей, но для того, чтобы продавать немецкие машины в Нидерландах, где были еще сильны антигерманские настроения, нужно было стать настоящим экспертом. Он привез одного "жука". В США большой популярности "жук" не обрел (газеты называли автомобиль "машиной Гитлера"). Автомобильные дилеры в США не приняли "жука" всерьез. В конце концов Бен Пол вынужден был загнать машину за 800 долларов, чтобы компенсировать хотя бы расходы на авиабилеты. В Голландию он вернулся в пресквернейшем настроении.

Но неудача оказалась временной. Расквартированные по всей Европе американские солдаты оценили эти дешевые, добротные, маленькие машины и начали привозить их домой, в Штаты. Слухи о "жуке" плюс сообщение в "Потребительском вестнике" - и начался не слишком активный, но растущий спрос. В 1950 году в Америке продали 330 "фольксвагенов", а в 1955 - 30000, в 1957 - 79000 штук.

Нордхофф почувствовал, что должен защитить свое решение не менять внешнего вида автомобиля - "уродца". "Единственное, чем я горжусь, - говорил он спустя годы, - это то, что я отказался изменить дизайн Порше. Блюсти верность данному слову и оставаться бизнесменом - непростая задача. Новую машину продать нетрудно, но мы выбрали иной путь". Этот путь состоял в совершенствовании конструкции автомобиля и в создании широкоразветвленной сети обслуживания для того, чтобы владельцы "жуков" в любое время и в любом месте могли рассчитывать на полную и квалифицированную помощь специалиста-механика.

Все это резко контрастировало с интересами американских автозаводчиков. В США царила эпоха запланированного морального старения автомобилей, увлечение хвостовым оперением, блестящими хромированными украшениями, размерами, в общем, чем угодно, кроме собственно технических усовершенствований. Длинные, низкие лимузины походили на музыкальные автоматы на колесах. Поэтому Детройт был в полной растерянности от успеха "фольксвагена". Немецкая машина являла собой полную противоположность всему, что, по мнению Детройта, хотели покупатели. Генри Форд

II насмеялся над "маленьким дерьмоходом" (little shitbox), в котором не было ни стиля, ни мощности, ни размера, ни удобств, ничего!

В 1956 году "фольксваген" стоил всего 1280 долларов. Американские специалисты по маркетингу были поражены, узнав, что покупатели "фольксвагенов" отнюдь не бедные люди, а те, кто вполне мог позволить себе автомобиль подороже. Артур Рэйлтон заметил в журнале "Популярная механика", что "фольксваген" покупают потому, что это - исключительно честная машина. Она не притворяется. Владелец может гордиться честностью своей машины. Куда бы он ни бросил взгляд, он видит честный дизайн и добросовестно сработанные детали. Каждая часть идеально подогнана к другой, краска нанесена тоже идеально, закраины чисты и ровны. Корпус не дребезжит, вода не подтекает, и, что самое главное, "фольксваген" не имеет лишних, ненужных деталей интерьера. Машина искренняя во всех отношениях. Невозможно представить себе "фольксваген" с фальшивым воздухозаборником или хвостовым оперением, экипированным, будто это не автомобиль, а аэроплан или ракета.

Косвенный упрек Детроиту со стороны покупателей "фольксвагенов" не остался незамеченным американскими автомобилестроителями. Испытывая необходимость как-то ответить этим "нонконформистам", "Дженерал Моторс" сконструировала в 1959 году автомобиль "корвэр", сопоставимый в цене с "фольксвагеном". Но беда в том, что "Дженерал Моторс" ошибочно предполагала, будто своим коммерческим успехом "фольксваген" обязан только цене. Это было верно лишь наполовину - "корвэр" стоил дешево за счет таких основных деталей, как, например, стабилизирующие распорки, которые препятствуют опрокидыванию машины на поворотах. Вероятно, это была худшая американская машина за все времена американского автомобилестроения. Она вдохновила Ральфа Нэйдера (Ralph Nader) написать язвительно "Небезопасна на любой скорости", чем породила сотни судебных исков по поводу качества этой машины.

"Жук", "пикап" и "фольксваген" изменялись из года в год, реклама машины была не крикливой а скромной, поэтому фирма процветала больше десятилетия. Неспособность Детройта достойно ответить на вызов "фольксвагена" привела к тому, что двери Америки открылись и для других иностранных автомобилей, кульминацией чего в 1980 годы явилось заполнение автомобильного рынка Америки японскими машинами.

«Как Эли стала дойной коровой Бордена»

До того как Гэйл Борден (Gail Borden) в 1850 годах изобрел способ конденсации цельного молока, он работал государственным землемером в штате Техас. Кроме всего прочего, он спроектировал улицы в городе Гальвестон и основал еженедельник "Телеграф энд Техас Реджистер" (Telegraph and Texas Redister). В свободное время он очень любил изобретать. Так, Борден придумал переносную кабинку для женщин, чтобы они могли переодеваться на пляже; пароход с механическими веслами; "Ленивую Сюзанну" (Lazy Susan) - вращающийся столик с закусками; вездеход-амфибию, названный им "Терра-аква" (terraqueus), и даже "упрощенный метод" обращения католиков в протестантов. Ни одно из этих изобретений не принесло ему финансового успеха.

Борден давно интересовался вопросами конденсации и консервирования пищевых продуктов. Он вкладывал сердце, душу и деньги в то, что называл "мясными бисквитами" (meat biscuits). Борден брал 120 фунтов говядины и отваривал ее до получения 10 фунтов мясного желе. Это желе он перемешивал с мукой и запекал в виде высококалорийных галет, предназначенных для путешественников. Галеты Бордена были удостоены наградами различных выставок и даже - Международной Лондонской выставки 1851 года. Галетами пользовались 49 путешественников в знаменитом походе в Калифорнию. Но этот продукт имел серьезный недостаток - вкус, даже по солдатским меркам, невыносимый. Армейские офицеры жаловались, что галеты Бордена не только "омерзительны, но вызывают тошноту и головную боль".

Когда Борден после получения награды плыл из Лондона домой, в отсеке четвертого класса у нескольких женщин-эмигранток прямо на его глазах умерли дети - они отравились зараженным молоком, что давали две коровы, которых везли тут же на борту парохода. Бордена долго преследовала эта ужасная картина, и он решил найти способ сохранения молока на длительный срок.

Тем временем дела с мясными галетами пошли из рук вон плохо. Оставшись вдовцом и без средств к существованию, он отослал своих четверых детей в религиозную колонию сектантов-шехеров в город Лебанон, штат Нью-Йорк, а сам поселился в подвале в одном из районов Бруклина. Он кипятил галлоны молока, чтобы довести объем до кварты (4:1), но потемневшее вещество, оставшееся после выпаривания, имело отвратительный вкус прогорклых водорослей.

Во время поездки к детям в шекерскую колонию Бордену наконец улыбнулась Фортуна. Сектанты славились своей изобретательностью и находчивостью. Борден обратил внимание на то, что некоторые обитатели колонии делают заготовки фруктов и овощей при помощи изобретенного ими уст-

ройства - вакуумной сковородки, из которой был выкачан почти весь воздух. Устройство работало по принципу: жидкость в условиях, близких к вакууму, кипит при пониженной температуре. Борден изготовил свою подобную сковородку и заметил, что молоко закипает при 136F (58C) вместо 212F (99C) и сохраняет цвет и вкус натурального молока. Он обнаружил, что может удалить из молока до 80% воды, после чего оставшаяся густая жидкость, при добавлении сахара, может храниться довольно долго, и к тому же эта жидкость не так уж дурна на вкус.

Однако финансовый успех продолжал обходить Бордена стороной. Продавать вязкую жидкость в качестве молока было вовсе не так просто, как это показалось поначалу. Чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, ему пришлось продать половину своего бизнеса. К счастью, примерно в это время ему невольно помог один журналист, любитель скандальных разоблачений из еженедельника "Лесли Иллюстрэйтед" (Leslie's Illustrated Weekly). Он напечатал сенсационное обличительное сообщение о "помоечном молоке", гневно и живописно рассказав, что город снабжают молоком от больных коров, вскормленных на отбросах пивоваренного завода, что животные содержатся в помещениях, стоя по пояс в навозе. "Молоко-убийца!" - кричала газета. И рядом приводились жуткие цифры смертности детей от тифа и туберкулеза. Решив сыграть на всеобщем возмущении, Борден дал рекламу своего чистого, консервированного "деревенского" молока. Ловкий ход сработал, и торговля сразу оживилась.

Компания Бордена начала процветать, но в 1930-е многие фермеры задались вопросом: почему при такой высокой стоимости молока им платят так мало? В последовавшей за этим "молочной войне" крупных молочных оптовиков, торговых посредников и розничных торговцев обвинили в искусственном завышении цен и незаконном присвоении дохода. Компания Бордена, ставшая теперь крупнейшим поставщиком молока, решила срочно изменить свой облик и вместо жадной, ненасытной хищницы предстать перед публикой... таким очаровательным херувимчиком.

Администрация решила пойти на расходы, и вскоре появились веселые комиксы с говорящей коровой. Сначала напечатали забавные картинки в медицинских журналах с таким диалогом:

Теленок. Мама, мне кажется, я увидел микроба!

Корова. Благодарю, сынок, немедленно беги за инспектором Борденом!

Врачи завалили фирму Бордена просьбами прислать плакаты с этой картинкой, чтобы повесить их у себя в приемных. Тогда Борден дал этот комикс в нью-йоркские газеты. Потом появились карикатурные коровы вроде Бесси, Клары, миссис Блоссом и Элси. В 1938 году один специалист по радиорекламе выбрал наугад корову Элси и написал рекламную сценку для Руша Хьюза, комментатора новостей, которого финансировал Борден. Хьюз громко прочитал на радио письмо, будто бы написанное коровой своей матери:

"Дорогая мамочка, Я так взволнована, что не в состоянии нормально жевать. Мы, девушки, отдаем теперь свое молоко только Бордену!

С приветом, Элси."

Эта реклама так полюбилась слушателям и поклонникам Хьюза, что они стали писать письма в адрес Элси. Так Элси стала священной коровой Бордена. Вскоре Элси уже дебютировала в общенациональных журналах "Лайф" (Life) и "Сэтердей Ивнинг Пост" (Saturday Evening Post). На Нью-Йоркскую Всемирную выставку фирма Бордена привезла корову-семилетку из Бруклина весом 950 фунтов. Ее официальное имя было "Ты сможешь, Лобелия" (Yorill Do, Lobelia), но для публики, конечно, Элси. Корову поместили в комнату, как бы в ее спальню, обставленную в колониальном стиле. Большие бидоны - в качестве столов, молочные бутылки - лампы, бочки на колесах - шезлонг, а на стенах висели портреты предков Элси. Эта корова стала гвоздем выставки, и ее в 1946 году пригласили сниматься в кино вместе со звездами экрана Джеком Оаки и Кэй Френсис в фильме "Маленькие люди" ("Little Men").

В те же годы героиня комиксов Элси вышла замуж за Элмера и родила ему двоих детей, Беулу и Беурегарда (по именам генералов-конфедератов, прославившихся в сражении при Бул Ран). Эта коровья семья оставалась в моде почти 30 лет. Именем Элмера был назван клей. Этот клей не решились назвать "Элси" из опасения, что люди подумают, будто клей делают из коров.

В 1969 году председателя компании Бордена охватила жажда диверсификации, то есть страсть к внесению разнообразия. Он решил, что Элси искажает истинное название компании, забыв, что именно Элси он обязан процветанием всего дела. Бордену показалось, что его компания, выпускающая теперь химические изделия, должна убрать животное, которое, по его мнению, лишь уменьшает значимость фирмы. Элси изгнали с торговой марки, хотя опрос общественного мнения показывал, что Элси оставалась одним из самых популярных образов. И Элси заменили безликим абстрактным красным овалом. Служащие компании прозвали этот овал "сиденьем унитаза". Новое руководство фирмы, пришедшее на смену старому в 1990-е годы, по достоинству оценило притягательность прежнего имиджа и 10 марта 1993 года восстановила Элси в правах. Улыбающаяся коровья физиономия снова появилась на упаковках молочных продуктов фирмы Бордена.

«Как эмблема может обелить репутацию фирмы»

Похоже, что те времена, когда эмблема фирмы имела решающее значение для бизнеса, прошли безвозвратно. Большинство рекламных агентств советуют отказаться от эмблем, и вот по какой причине: в случае успеха фирмы эмблему приходится сохранять десятилетиями, лишь немного видоизменяя, и тогда рекламное агентство не может реализовать свой творческий потенциал. Конечно, есть исключения, вроде зайчика Энерджайзер, медведя Снагглз и горстки других выдержавших проверку временем символов - многие люди испытывают симпатию к Мистеру Уипплу, Бетти Крокер (Mr. Whipple, Betty Crocker), к говорящим картонным зверюшкам вроде тигра Тони и тунца Чарли (Tony the Tiger, Charlie the Tuna).

Нельзя не признать, что порой использование какого-нибудь симпатичного образа способствовало удачному сокрытию под маской милого зверька истинного лица фирмы - жадной, безличной и бессердечной корпорации. Так, например, страховая компания "Метрополитен Лайф" (Metropolitan Life) смягчила свой облик вымогателя денег при помощи очаровательной собачки Снупи (Snoopy).

Такова прекрасная и благородная традиция делового мира. Удивительно, что не все безжалостные и безликие компании пользуются этим приемом. Разве смогла бы фирма "Экксон" (Exxon) развеять черный туман, сгустившийся вокруг ее имени из-за разлива нефти на Аляске, если бы не ее Эдгар (Edgar), подкупающе нежная белая цапля? Разве спаслась бы от позора банковская компания сбережений в фонд развития промышленности, если бы не появился перед публикой лев Линус (Linus the Credit Lion)?

Корова Элси (Elsie the Cow) и банан Чикиута (Chiquita Banana) - еще два примера влияния рекламных образов.

«Как эскимо влезло на палочку»

Много ли изобретений сделано одиннадцатилетними мальчишками? Несомненно - немало. А многие ли из них вы рискнули бы положить себе в рот?

Рассказывают, что однажды одиннадцатилетний Фрэнк Эпперсон случайно оставил вечером стакан с лимонадом на крыльце дома. В стакане была палочка для перемешивания. В ту ночь ударил мороз. Забывчивый Фрэнк обнаружил утром ледяной цилиндр с вмерзшей палочкой. Так в 1905 году было изобретено эскимо на палочке.

Конечно, в связи с этой историей возникает немало вопросов: станет ли кто-нибудь в холодный день пить лимонад на крыльце? Часто ли бывает, чтобы мальчишки готовили себе лимонад, а потом забывали его выпить? Не кажется ли более достоверным, что Эпперсон специально оставил стакан на улице? Или, что еще вероятнее, он просто-напросто выдумал все это несколько лет спустя, когда Патентное Ведомство стало сомневаться в подлинности его заявки на изобретение. Да-а, вопросов немало.

Но как бы там ни было, лет через десять или двадцать тот самый Фрэнк Эпперсон вовсю торговал прохладительными напитками в городском парке Окленда, штат Калифорния. Когда человеку приходится весь день-деньской стоять на ногах и выжимать сок из фруктов, он поневоле начинает философствовать. И Эпперсон решил: раз уж судьба свела его с лимонадом, надо заняться эскимо. Он вспомнил об эпизоде с замерзшим в ту морозную ночь лимонадом и решил послать торговлю напитками подальше.

Он начал готовить лимонады, замороженные на палочке, и продавать их в том же городском парке. Сначала он называл эскимо "Эпсикл", соединив свою фамилию со словом "айсикл" (icicle - сосулька). Поначалу этот товар никого не заинтересовал, даже его собственных детей, которые стали называть эскимо "Папсикл" (папины сосульки). Это название и закрепилось в слегка измененном виде: "Попсикл" (Popsicle).

За несколько лет до этого человек по имени Гарри Бёрт придумал способ удержать популярность мороженого. Он назвал свой продукт "Хорошее настроение". Но когда он узнал, что Эпперсон пытается запатентовать "Попсикл", у него самого, конечно же, сразу настроение испортилось. Бёрт опротестовал патент Эпперсона в 1923 году. В конечном счете конкуренты пришли к компромиссу: Эпперсон согласился торговать только замороженным шербетом с водой, а торговлю молочными смесями оставить Бёрту (несколько лет спустя произошло слияние этих фирм).

"Попсикл" получил наибольшую популярность на летних спортивных играх в 1920 годах. Но во время Великой Депрессии доходы компании резко упали, и тогда предприниматели выпустили удвоенный "Попсикл", такой, что за пять центов двое детей получали по эскимо каждый.

В свое время Эпперсон замораживал каждый "Попсикл" по несколько часов, работая в два этапа, теперь же на этот же процесс уходило восемь минут. Разливочные формы опускаются в охлаждающий раствор, потом в формы впрыскивается наполнитель. Когда же наполнитель начинает густеть, вставляются палочки. После окончательного замораживания каждую форму чуть нагревают, извлекают из нее затвердевшее эскимо, которое потом окунают в воду; вода замерзает, и эскимо приобретает блестящую корочку.

Эскимо бывает тридцати различных сортов, но самые популярные из них - апельсиновое, вишневое и виноградное.

«Каким образом Бик заставил возвращаться шарики»

А теперь посмотрим повнимательнее на свою шариковую ручку: на кончике ее находится маленький шарик, который переносит чернильную пасту из баллончика на бумагу. Кажется, все очень просто. Теоретически - да. Но в действительности разработать удобную шариковую ручку было нелегко. Могло случиться так, что в вашем кармане была бы ручка "Лауд", а не "Бик", "Паркер" или "Скрипто" (BIC, Parker, Scripto).

Джон Д. Лауд из Массачусетса запатентовал "авторучку с вращающимся наконечником" в октябре 1888 года. Он использовал маленький шарик, который одной стороной купался в чернилах. За последующие тридцать лет Патентное Ведомство США выдало 350 патентов на аналогичные шариковые ручки, но ни одна из них не стала товаром. Главным препятствием были чернила. Слишком жидкие оставляли кляксы на бумаге и пачкали карман. Слишком густые застывали на шарике. Иногда удавалось создать подходящие контролируемые условия, и тогда чернила действовали как надо... пока не изменялась температура воздуха. Лучшее, что удалось создать, - шариковую ручку, которая писала, как правило, при температуре воздуха 70F (21C), но ниже 64F (18C) засорялась, а выше 77F (25C) - подтекала и оставляла кляксы.

Примерно так обстояли дела, когда за эту проблему взялись братья Биро (Biro). После первой мировой войны 18-летний Ладислав Биро, демобилизовавшись из венгерской армии, перепробовал ряд занятий. Он изучал медицину, искусство, увлекался гипнозом, но ни одна из профессий не заинтересовала его настолько, чтобы стать специальностью. Газетным делом он занялся случайно.

В 1935 году Биро издавал небольшую местную газету и часто сердился на свою авторучку. Чернила вытекали из ручки на газетный лист, который впитывал жидкость как губка, а конец пера рвал в этом месте бумагу. В общем, получалась не надпись, а фиолетовое болотце. Даже на первоклассной бумаге оставались кляксы, а на пальцах и на одежде Биро постоянно красовались чернильные пятна. Тогда Ладислав позвал брата Георга, химика по профессии, и братья Биро начали разрабатывать новые авторучки.

После опробования десятков моделей братья Ладислав и Георг, не зная, что до них уже была сделана 351 попытка, изобрели шариковую ручку.

Как-то во время отпуска, находясь на берегу Средиземного моря, братья заговорили о своем изобретении с неким пожилым господином. Они показали прекрасно пишущую ручку, которая ему понравилась. Оказалось, что этот господин был тогдашним президентом Аргентины, Аугусто Юсто. Он предложил братьям Биро построить в его стране фабрику шариковых ручек.

Несколько лет спустя началась вторая мировая война, и братья решили покинуть Венгрию. Они вспомнили своего старого знакомого и устремили взоры в сторону Южной Америки. Братья высадились в Буэнос-Айресе с десятью долларами на двоих. Юсто признал их, и вскоре с помощью президента им удалось заручиться поддержкой нескольких инвесторов. В 1943 году в городе открылась новая фабрика.

Эффект был грандиозным, то есть произошел грандиозный провал. Братья Биро совершили ту же ошибку, что и все их предшественники, - они положились на силу тяжести, под воздействием которой чернила попадали на шарик. Это означало, что ручку надо было непременно держать строго вертикально. Но даже и тогда поток чернил был прерывистым, и на бумаге оставались сгустки.

Ладислав и Георг вернулись в лабораторию, и вскоре придумали новую конструкцию, капиллярную. Сифонная подкачка заставляла чернила перемещаться к шарiku независимо от положения ручки. Уже через год братья Биро выпустили в продажу в аргентинских магазинах новую модель. Однако расходились ручки вяло. В конце концов у братьев кончились деньги, и производство пришлось остановить.

Но им на помощь прилетели военные летчики США. Пилоты ВВС, часто бывавшие в Аргентине во время войны, сделали для себя открытие, что аргентинскими ручками можно писать снизу вверх на любой высоте и их не требуется часто заряжать. Госдепартамент США попытался предложить американским фабрикантам изготавливать такие же ручки. Американская компания "Эберхард Фабер"

решила попробовать монополизировать рынок и заплатила 500000 долларов за права на производство шариковых ручек; таким образом, братья впервые получили прибыль за свое изобретение.

Примерно в это же время житель Чикаго по имени Мильтон Рейнолдс тоже столкнулся с ручками Биро в Аргентине. Он вернулся в США и выяснил, что такие ручки были уже запатентованы Джоном Д. Лаудом и другими американцами, но срок действия их патентов к тому времени истек. Поэтому он решил, что может, ничего не опасаясь, скопировать конструкцию Биро. Рейнолдс продал шариковые ручки за 12 долларов 50 центов через нью-йоркский универмаг Гимбельса. Новинка привлекла внимание, и Гимбельс продал всю партию в первый же день, все 10000 ручек!

Множество промышленников захотели примазаться к славе удачливого предпринимателя. Рейнолдс нанял чемпионку по плаванию Эстер Уильямс, которая продемонстрировала, что шариковая ручка может писать даже под водой. Другие же показывали, что ручка пишет шариком вверх или через стопку копировальной бумаги.

Но одна проблема все же оставалась: несмотря на шумиху, затеянную вокруг новинки, ручки работали неважно. Они подтекали, погубив немало важных документов и отличных рубашек. Кроме того, в них пересыхали чернила. Объем продажи начал медленно ползти вниз. Цена - тоже. Шариковые ручки, совсем недавно считавшиеся предметом роскоши, стали продаваться всего за девятнадцать центов. Но однажды купив ручку даже за эти гроши и попробовав писать, покупатели ругались на чем свет стоит и клялись не покупать шариковых ручек до конца своей жизни.

Человека, который заставил покупателей отречься от подобных клятв, звали Марсель Биш (Bich). Он жил во Франции и был фабрикантом перьевых ручек и письменных принадлежностей. Марсель с профессиональным интересом отнесся к шариковым ручкам. Сначала он только наблюдал, как их популярность взлетала, а потом камнем падала на землю и рассыпалась в прах, потом решил, что сможет завоевать рынок, если сумеет создать надежную шариковую ручку и снизить ее стоимость - новинка ему нравилась, но возмущала ее высокая цена при столь низком качестве.

Братья Биро продали Бишу права на изобретение, и тот приступил к работе. В течение двух лет Марсель Биш скупал все появлявшиеся на рынке модели шариковых ручек и педантично испытывал их, выявляя положительные и отрицательные стороны. В 1952 году Биш добился триумфа: дешевая шестигранная ручка из прозрачного пластика писала мягко, не подтекая и не засыхая. Изучив международный рынок, Биш понял, что со своим именем ему в Америке не пробиться. Тогда он изменил написание имени так, чтобы его могли правильно и легко произнести повсюду, где будет продаваться его новая ручка, - Бик.

Модель "Бик" сразу завоевала мировое признание. Миллиарды ручек, стиль которых почти не изменялся, продавались, использовались, терялись, разбирались на части, пропадали неизвестно где, просто выбрасывались. И хотя Бик изобретал все новые модели, придумывал разнообразные дизайны ручек, старый, надежный "Бик" не перестает быть основным источником дохода фирмы.

«Кроссовки и дутые стельки»

В старые добрые времена спортивные туфли назывались теннисками и стоили гораздо дешевле обычных полуботинок. И то, и другое изменилось с появлением кроссовок фирмы "Найк" (Nike).

Сразу оговоримся - фирма "Найк" не имеет никакого отношения к возникновению самой идеи производства воздушных кроссовок. Более того - в самой этой идее тоже нет ничего нового. Первые пористые подошвы были запатентованы в США еще в 1882 году, и первые 70 разновидностей воздушных кроссовок были зарегистрированы Патентным Ведомством США. Однако почти ни одна модификация не дошла до серийного выпуска из-за технических или коммерческих трудностей.

В 1969 году прослеживался некоторый спад в производстве продукции для аэрокосмической области, и Фрэнк Руди (Frank Rudy), занимавший в то время пост директора "Рокуэлл Интернешнл" (Rockwell International) по новой продукции, бросил свою работу. Он решил, что не видит причин служить в корпорации и дальше, поскольку может сам выпускать новую продукцию в гараже своего дома в Южной Калифорнии.

Вообще-то он мечтал всерьез заняться лыжным спортом, но долги делали эту мечту неосуществимой. Вместо этого он занялся спортивными принадлежностями. По его мнению, все существующие модели были весьма неудобными. К Фрэнку присоединился еще один перебежчик от "Рокуэлл", конструктор Боб Богерт (Bob Bogert).

Через 2-3 года они разработали практичную воздушную стельку для спортивных ботинок и показали свое изделие Говарду Хеду, владельцу фирмы "Хед Скиз" (Head Skis). Тот дал лицензию и начал изготавливать такие ботинки с воздушной стелькой. К сожалению, он вскоре продал "Хед Скиз" компании АМФ, а новый владелец прекратил производство стелек.

Тем временем началось повальное увлечение оздоровительным бегом. Руди и Богерт решили создать беговые туфли с воздушной стелькой, которая послужит амортизатором жесткого удара при контакте с грунтом, столь болезненным для стайеров. После многочисленных проб и исследований предпринимателям удалось сконструировать тонкостенный полиуретановый воздушный мешок для укладки. Они уговорили специалистов из знаменитой фирмы "Бата" (Bata) провести испытание новинки.

Первые прототипы прекрасно выдержали испытание. Компания заказала еще 50 пар кроссовок. Но, к сожалению, в это время вступило в действие эмбарго 1974 года на нефть, и поставщики, не потрудившись проинформировать заказчика, с целью экономии нефти изменили химический состав полиуретана. Новый материал оказался недостаточно прочным, и при нагревании от трения во время бега воздушный мешок расширялся, раздавался громкий, похожий на выстрел хлопок... Фирма "Бата" потеряла интерес к изобретению Фрэнка Руди.

В полном отчаянии Руди отправился во Францию на переговоры с обувным гигантом "Адидас" (Adidas). Но переговоры зашли в тупик из-за разногласий по поводу условий контракта и технических возможностей производства кроссовок с воздушной прокладкой.

По счастливой случайности Руди услышал, как один из служащих "Адидаса" упомянул в разговоре маленькую американскую компанию под названием "Найк", которая поставляла кроссовки на Западное побережье. Руди бросился к телефону, навел справки и узнал, что в городе Анахайме проходит выставка спортивной обуви. В тот же день Руди вылетел в Южную Калифорнию.

В Анахайме он помчался на выставку и оказался там почти в момент закрытия. Он успел выяснить, что имя президента компании "Найк" - Фил Найт. Руди сразу нашел в телефонной книге номер этого Найта и позвонил ему в главную контору в городе Бивертоне, штат Орегон. Найт выслушал Руди и пригласил его приехать.

Найт основал фирму всего несколько лет назад. Сначала она называлась "Блю Риббон" (Blue Ribbon) и перепродавала "тигров", недорогие японские кроссовки. Со временем Найт пустил в производство собственные модели. Один из его коллег предложил назвать кроссовки "Найк" по имени греческой богини победы Ники. Найту не особенно понравилось название, но оно звучало лучше, чем другие, вроде "Фэлкон" (Falcon - сокол) или "Бенгал" (Bengal). Логотип из четырех букв - Nike - и эмблему с крылышками он купил за 35 долларов у студента из Портлендского художественного училища.

После нескольких лет упорной борьбы Найт все-таки добился выхода на широкую арену бизнеса. Будучи бегуном-любителем, теперь он чувствовал витающую в воздухе тенденцию к буму бега трусцой и понял, что грядет большой спрос на специальные и экзотические кроссовки. Найт надел воздушные туфли Руди и пробежался в них. Кроссовки медленно выпускали воздух, но бегун оценил потенциальные возможности этой обуви. "Пока в кроссовках воздух, ощущение прекрасное", - вынес он заключение и подписал с Руди соглашение на шесть месяцев, чтобы проверить доходность этой идеи.

Для себя Найт решил, что воздушные прокладки непрактичны. Конечно, они смягчают удар ноги о грунт, но трение нагревает воздух, что делает кроссовки неудобными и приводит к натертостям и появлению пузырей на ногах. Он предложил изготовить надувную прокладку между обычной подошвой и ногой бегуна. Стало лучше.

Тогда предприниматели взялись за серийное производство. Когда новые кроссовки, названные "Попутным ветром" (Tailwind), появились в продаже, сразу же возникла проблема цены. Кроссовки стоили 50 долларов за пару, то есть дороже всех остальных. И еще: дорогая подошва очень быстро изнашивалась, что, естественно, возмущало покупателей. Из первой партии воздушных кроссовок почти половину пришлось заменить из-за брака.

Но профессионалы сразу оценили преимущества кроссовок "Попутный ветер". Исследования показали, что надувная кроссовка снижала удар ноги о грунт на 10% и уменьшала расход энергии спортсмена на 2,8%. Некоторые легкоатлеты кое-как ремонтировали кроссовки, забинтовывали лентой и продолжали бегать в них. И хотя кроссовки стали болезненной темой разговоров в конторе Найта, специалисты сумели избавиться от дефектов, и вскоре кроссовки можно было рекламировать.

Шанс для рекламы представился, когда Найт подписал договор с молодым баскетболистом по имени Майкл Джордан. Вообще-то Найт заключил с ним договор ради экономии денег: уж слишком много запрашивали профессионалы - от 8 до 100 тысяч долларов за ношение кроссовок. В 1983 году фирма "Найк" провела финансовый анализ расходов на рекламу, и тогда выяснилось, что она "владеет" половиной игроков Национальной Баскетбольной Ассоциации (НБА), но... за миллионы долларов в год. Представителям "Адидаса" Джордан сказал: "Вам даже не надо платить мне столько, сколько предложила фирма "Найк", согласен и на меньшую сумму". Но "Адидас" давал только

10000 долларов в год, не предложив Джордану даже сшитых на заказ кроссовок и не пообещав процентов за проданную обувь.

В августе 1984 года Джордан подписал контракт с "Найком". Фирма выбрала для него цветовую гамму: черное с красным. Надо сказать, что дизайн был столь заметным, столь броским, что представитель НБА, Дэвид Штерн, даже пригрозил, что оштрафует Джордана на 1000 долларов за ношение кроссовок, нарушающих командную униформу. Но Джордан продолжал являться на игру в кроссовках "Найк", что вызывало рев толпы на трибуне и возмущение в прессе. "Нет, не Майкл Джордан - самый невероятный, самый яркий, запоминающийся и блистательный в команде НБА, а его кроссовки", - писал Стив Ашбернер в одном из чикагских журналов.

Найт с удовольствием заплатил штраф за Джордана. Так началась блестящая рекламная компания кроссовок "Найк. Эйр Джордан". Они стали пользоваться невиданной популярностью и принесли только за первый год более 100 млн долларов. Темная сторона этого успеха: "Эйр Джордан" оказалась слишком заманчивой для подростков, и в некоторых городах США люди боялись выходить из дома в этих кроссовках - бывали случаи убийств.

Между прочим, несмотря на название (эйр - воздух), кроссовки "Эйр Джордан" наполнены не воздухом, а газом, в котором более крупные молекулы, поэтому сплющивание надувного мешка происходит гораздо медленнее.

«Крупнейшее поражение Америки не Вьет-Конг, а "Донки-Конг"»

Почему у Америки десятипроцентный дефицит в торговле с Японией? Вспомните об одержимости наших детей японской игрой "Нинтендо" (Nintendo). А с чего началось это безумие? С ослика Донки-Конга, принесшего первый большой успех фирме "Нинтендо". Это была первая из серии игр с героем Супер Марио (Super Mario).

В 1889 году фирма приняла название "Нинтендо", которое в переводе с японского означает "Оставьте удачу небесам", или "Трудись усердно, но в конечном счете удача в руках небесных".

После поражения Японии во второй мировой войне то немногое, что осталось от фирмы, перешло по наследству в руки двадцатилетнего потомка бывшего директора фирмы - Хироши Ямаучи. Его первым успехом был выпуск игровых карт с изображением диснеевских героев. Под руководством Ямаучи фирма "Нинтендо" переключилась на изготовление игрушек. В 1960 году компания выпустила детскую игру "Ультрахенд" (Ultra Hand - сверхдлинная рука). Игра была выполнена из пластмассы и походила на мультфильмы, где персонажи могли с большого расстояния дотягиваться до различных предметов. В игре это делалось посредством длинных рычагов, установленных под доской игрового поля. В 1968 году "Нинтендо" снова преуспел: его настольный бейсбол стал пользоваться большой популярностью.

В 1970-е компания перешла на выпуск электронных игр. Сначала она изготавливала "Гэйм энд Уотч" (Game & Watch), недорогие наручные часы со встроенной примитивной компьютерной игрой. Успех этих дешевых игр подтолкнул "Нинтендо" к вторжению в рынок игровых автоматов.

Ямаучи заметил, что видеоигры постепенно вытесняют пинг-понг из залов игровых автоматов, из баров, студенческих забегаловок и закусокных. Исследования спроса показали ему, что игры конкурентов, вроде "Космической интервенции", собирают огромные количества монет по всему миру. Он решил, что в темном конце тоннеля его бизнеса может появиться долгожданный свет. Ямаучи собрал группу инженеров-электронщиков.

Сам Ямаучи относился к видеоиграм равнодушно. Он испытывал абсурдную гордость от того, что никогда не играл в игры своей компании. (Во время демонстрации одной видеоигры Ямаучи дали в руки джойстик, но он раздраженно отбросил его, не зная, что с ним делать.) Но, тем не менее, Ямаучи понимал, что именно программное обеспечение представляет собой решающий фактор в успехе или провале новой электронной игры. Он собирался сделать свою фирму главным пристанищем лучших конструкторов видеоигр.

Прежде всего он запретил служащим из коммерческого отдела общаться с конструкторами, ибо предположил, что специалисты по торговле станут говорить о том, что уже имеется и пользуется спросом, тормозя таким образом творческую инициативу и фантазию новаторов. К сожалению, сам Ямаучи не обладал способностью к поощрению и поддержке творчества подчиненных. Не умея играть в видеоигры, он, тем не менее, считал себя судьей в последней инстанции, решая, какой проект наилучший, и терпеть не мог советов и возражений.

И тем не менее он преуспевал. Разработанные его фирмой игры пользовались популярностью. Так появились: "Легенда о Зельде", "Маленький Икар", "Метроид" (Legend of Zelda, Kid Icarus, Metroid) и игра с приключениями, в которой храбрый воин в самом конце снимает боевой шлем и оказыва-

ется не мужчиной, а очаровательной девушкой-блондинкой. Но самой лучшей игрой, рожденной в стенах "Нинтендо" и прославившей фирму на весь мир, была другая.

В 1980 году Ямаучи выбрал для игровых автоматов игру-сражение, которую назвал "Радарскоп" (Radarscope). Было изготовлено большое количество экземпляров, включая две тысячи для отправки в Соединенные Штаты. То была первая попытка Ямаучи прорваться на мировой рынок. Но он просчитался: "Радарскоп" представляла собой примитивную игру, в ней не было ничего, кроме бездумной стрельбы по самолетам, и вскоре в залах игровых автоматов "Радарскоп" стал покрываться пылью.

Торговые представители из разных мест сообщали Ямаучи о падении спроса. Среди таких коммерсантов был и зять Ямаучи, на ответственности которого оказались несколько тысяч никому не нужных игровых консолей, прибывших в Америку. Для того чтобы обеспечить сбыт, Ямаучи решил переделать игру. Но кто бы мог за это взяться? Он перебрал в уме всех своих специалистов, но оказалось, что они заняты выполнением других, более важных заданий. Единственным служащим, не занятым срочной работой, был сын его старого друга, взятый Ямаучи на фирму три года назад.

Тогда, давно, отец Сигеру Миямото позвонил по телефону и попросил Ямаучи устроить на работу его сына, опасаясь, что тот - фантазер и студент художественного колледжа - никогда не получит достойного места. Первой реакцией Ямаучи на звонок было: "Нам нужны инженеры, а не художники", но все же он согласился поговорить с молодым человеком, хотя бы в качестве услуги старому другу семьи. Молодой Миямото произвел умеренно-благоприятное впечатление на президента "Нинтендо", и его взяли в штат. Так впервые у фирмы появился собственный художник.

Ямаучи вызвал Миямото к себе в кабинет и рассказал о своей проблеме. Молодой человек ответил, что всегда любил видеоигры и играл в них еще в колледже, но никогда не мог понять: почему они сводятся только к стрельбе или игре в теннис. Почему бы не уподобить игру кинофильму или увлекательной книжке о приключениях? Почему бы не создать интересных действующих лиц, захватывающий сюжет, инсценировать миф или сказку?

Ямаучи нетерпеливо кивал, стараясь вернуть беседу к земным, насущным вопросам. "Радарскоп" нужно переделать так, чтобы его стали покупать. Миямото предоставляется более или менее самостоятельная инициатива. Если он справится - будет героем, если же нет - ну тогда!..

Миямото вернулся к своему столу со схемой "Радарскопа". Решив, что эту игру лучше не сделаешь, он выбросил схему в корзину и начал мечтать. Ему пришла в голову идея, сказка "Красавица и чудовище" (Beauty and the Beast, аналог "Аленького цветочка"), и он начал делать эскиз чудовища. Но чудовище очень походило на большую обезьяну. Чудовище должно похитить любимую девушку главного положительного героя, и этот герой погонится потом за чудовищем, преодолевая многочисленные препятствия. В конце концов он поймает похитителя.

Миямото вспомнил о своем детстве в окрестностях Киото, где он подолгу бродил по долинам и узким ущельям, играл с ребятами в коридорах и подвалах. Он решил включить в игру подобные путешествия в лабиринтах незнакомой местности.

Потом задумался о главном герое. Как и обезьяна, герой должен быть комичным и нестрашным, не суперменом, а обыкновенным существом - Миямото нарисовал его с большим носом. Один инженер посоветовал изобразить его легкоузнаваемым, и Миямото сделал его круглолицым, толстым и одел в яркую одежду плотника. С прической не получилось, поэтому Миямото нарядил героя в шляпу. Миямото набросал сценарий игры, по которому плотник карабкался вверх, скакал верхом на лошади, перелезал через кирпичные стены и при этом избегал катящихся бочек и других смертельно опасных препятствий, устраиваемых злой гориллой.

Для игры потребовалось музыкальное сопровождение. Не зная, к кому обратиться за помощью, Миямото сам написал несколько мелодий и исполнил их на небольшом синтезаторе. Потом порылся в японо-английском словаре и нашел, что английское слово "осел" или "ишак" (donkey) лучше всего подходит японскому понятию "глупый", "тупоголовый". А слово "Конг" соответствует горилле. Так родилось название игры "Донки-Конг" (Donkey Kong).

Когда в 1981 году в Японии появилась игра "Донки-Конг", все просто с ума посходили. Что за чертовщина с этим "Донки-Конгом"? До нее игры состояли из стрельбы, и названия были соответствующие.

И в Америке начался ажиотаж. Зять Ямаучи, Минору Аракава, получив дискету, срочно подключил ее к игре "Радарскоп". Когда же на экране появилось название, у него екнуло сердце. Он сразу встревожился, что новая игра будет раскупаться еще хуже, чем "Радарскоп". Начав играть, он еще больше утвердился в своем мнении. Он позвонил тестю и попросил хотя бы изменить название. Ямаучи отказался.

- Это хорошая игра, - заявил он.

Аракава ничего не оставалось, как попробовать продавать эту новую игру. Он вернулся в кабинет и увидел, что его молодые сотрудники увлеченно играют в "Донки-Конга". Ему пришлось буквально оттащить их от экрана. "Да-а, - подумал Аракава, - может быть, не все потеряно".

Перед началом серийного производства американцы должны были оснастить игру английским текстом взамен японского оригинала. Начали с имен действующих лиц. Принцессу называли по имени жены коммерческого директора. Они размышляли над именем положительного героя, плотника, когда в дверь конторы постучали. Пришел хозяин помещения с жалобой на задержку выплаты ренты. Аракава обещал заплатить завтра, и хозяин ушел. Звали хозяина Марио Сегали.

- Марио! - закричал кто-то. - Супер Марио!

Так и называли плотника.

Через несколько дней стало ясно, что игру ожидает сенсационный успех. В игровой автомат водопадом хлынули двадцатипятицентовики, телефон Аракавы звонил непрерывно. Американский филиал "Нинтендо" получил в тот год 100 млн долларов, большей частью которых он был обязан "Донки-Конгу".

В следующие 10 лет Миямото создал еще 8 игр серии "Супер Марио" для игровых автоматов и для домашнего пользования. Герой игры претерпел некоторые изменения. Из плотника он превратился в слесаря-водопроводчика, приобрел брата. Было продано 70 млн экземпляров игры, появились подражания и откровенные плагиаты, сокращенные версии, но хуже всего - американская корпорация МСА подала иск за использование имени "Конг" в названии игры.

Не все истории успеха видеоигр кончаются хорошо для своих создателей. В другой фирме, "Нам-ко", удалось продать несколько миллионов экземпляров видеоигры "Пакмен" (Pac Man). Фирма разбогатела. Благодарный президент фирмы, в одночасье ставший владельцем миллионов долларов, вызвал к себе в кабинет создателя игры и вручил ему премию за усердный труд - чек на ничтожную сумму в 3500 долларов. Раздосадованный конструктор вернулся к себе в контору, сбросил все со стола и поклялся до конца жизни не разрабатывать ни единой видеоигры.

Но с "Донки-Конгом" все было иначе. Миямото позвали в кабинет Ямаучи, где президент объявил дизайнеру, что ему нужны новые интеллектуальные игры. Он назначил бывшего студента главой нового отдела по разработке творческих игр. И в следующие 10 лет Миямото выдал множество интереснейших видеоигр.

«Леденец на палочке в борьбе с коммунизмом»

Какое, спрашивается, отношение может иметь карамель на палочке к международной борьбе с коммунистическим заговором? Очень большое.

Роберт Генри Уинборн Уэлш (Robert Henry Winborne Welch) родился в 1899 году и быстро получил репутацию вундеркинда. В возрасте 12 лет он поступил в университет Северной Каролины, где, по его собственному признанию, был "совершенно невыносимым нахалом". Выросший в семье баптистов-фундаменталистов, он пытался проповедывать Библию среди своих сверстников, организовав баптистский класс в студенческом общежитии.

Через четыре года он поступил учиться в Военно-морскую академию, откуда ушел через два года. Потом стал слушателем юридического колледжа в Гарварде. Уже к тому времени Уэлш стал непоколебимым консерватором. Он оставил Гарвард на третьем, последнем году обучения, "возмущенный тем, чему учил студентов Феликс Франкфуртер - а именно будто рабочий класс и администрация - естественные враги". Профессор Франкфуртер получил высокую должность в Верховном суде, а огорченный Уэлш вернулся домой и создал кондитерскую компанию, "единственный бизнес, не требующий ни большого начального капитала, ни большого опыта работы".

"Оксфордская Кондитерская Компания" (Oxford Candy Company) Уэлша начала выпускать сливочную помадку, изготовленную по рецепту, заимствованному Уэлшем у одного владельца магазином сладостей. Кроме помадки компания производила карамель. Однажды Уэлш воткнул палочку в незастывшую карамель, и получилось новое изделие. Вскоре оно стало популярным у детей и взрослых. Вдохновленный успехом, Уэлш нанял на работу в свою компанию нового служащего, а именно своего брата Джеймса.

Вскоре кондитерская компания "Брах" (Brach Candy Company) предложила Уэлшу продать рецепт леденца на палочке. Роберт сделал встречное предложение: леденцы могут изготавливать и компания "Брах", и его, Оксфордская.

Некоторое время все шло хорошо, но в 1925 году Джеймс ушел из фирмы и основал собственное дело. В 1932 году под влиянием Депрессии Оксфордская компания обанкротилась. А вот компания Джеймса по-прежнему процветала, и он сделал обратный ход, наняв брата Роберта на работу в качестве управляющего по сбыту и рекламе. Во избежание юридических проблем с фирмой "Брах",

Роберт изменил название леденцов на палочке, и компания выпустила в продажу целую серию леденцов: "Шугар Дэдди" (Sugar Daddy), "Шугар Бэби" (Sugar Babies), "Пом-Пом" (Pom Pom). За следующие 30 лет годовой объем продажи возрос с 200 тысяч долларов до 20 миллионов. В 1956 году Роберт отошел от дел, став мультимиллионером.

Но он был очень беспокойным мультимиллионером. По стране бродили инородные социальные теории, которые угрожали капиталу - капиталу вообще, и благосостоянию Уэлша в частности. "Не вижу причины, почему мы должны допускать бациллы социализма и коммунизма в наше общество", - писал он. В 1958 году Уэлш решил создать организацию, способную пробудить Америку и показать ее гражданам, какая смертельная опасность угрожает ей со всех сторон. Объединив вокруг себя с десятков единомышленников, он основал ультраконсервативное Общество Джона Бёрча (John Birch), названное так по имени агента армейской разведки, убитого в Китае через десять дней после окончания второй мировой войны. Уэлш считал Бёрча первой жертвой третьей мировой войны, которая, по его мнению, уже началась.

Уэлш полагал, что всех американцев можно разделить на четыре категории: I - коммунисты; II - жертвы коммунистической пропаганды; III - неинформированные граждане, которые могут стать жертвами коммунистической пропаганды и которым поэтому надо растолковать об опасности; IV - просто невежественные люди. Он считал, что остается слишком мало времени для пробуждения Америки от ступора - разве Америка уже не допустила к власти Дуайта Эйзенхауэра, "этого опасного и фанатичного агента коммунистического заговора"? Разве не превратилась наша демократия в не что иное, как "пустую фразу, оружие демагогов и обманщиков"? Именно Общество Бёрча, по мнению Уэлша, способно было вернуть Америку к обществу, где "поменьше правительства, побольше ответственности и, с Божьей помощью, лучше жизнь".

Уэлш отдавал себе отчет в том, что это не так-то просто осуществить. Он изготовил карту мира, на которой каждая страна была закрашена красным цветом разного оттенка, в зависимости от степени зараженности коммунистической идеологией. Соединенные Штаты были темно-розовыми, и даже самые безжалостные диктаторские латиноамериканские страны правой ориентации, где людей, подозреваемых в симпатии к коммунизму, расстреливали из пулеметов, были окрашены в светло-розовый цвет ("несколько коммунистические") вместо белого ("полностью свободные от коммунизма").

Общество Джона Бёрча добилось поразительной популярности, количество членов возросло до пятизначного числа. Во время наибольшего всплеска антикоммунистических настроений в 1950-е и 1960-е годы Уэлш и его сторонники профинансировали выпуск десятков книг. Полки с бёрчистскими изданиями распространились по всей стране. Общество выпустило в свет ежемесячный журнал под названием "Американское мнение", оно также открыло дюжину летних лагерей для воспитания подрастающего поколения в антикоммунистическом духе. Уэлш использовал деньги, заработанные на леденцах, на выпуск листовок с призывом: "Эрла Уоррена - в отставку!" Уоррен был председателем Верховного суда США и, по убеждению Уэлша, вел страну по кроваво-красному пути подавления гражданских прав.

Уэлш выступал также против фторирования водопроводной воды ("коммунистический заговор, чтобы превратить американцев в монгольских идиотов"), против Норвегии ("тайной коммунистической страны"), против Биттлз ("их песни написаны коммунистами"), против федеральной помощи в сфере образования, против любой торговли оружием, против помощи иностранным государствам, подоходного налога, системы социального страхования и многого другого. Он был недоволен избранием Рейгана в президенты, считая его безнадежным либералом.

Политические убеждения Уэлша постепенно превратились в дикую паранойю. Он декларировал, что "международный коммунистический заговор" - это лишь передний край чего-то гораздо большего и страшного. "Уже два столетия внутренний круг правит балом", - витийствовал Уэлш. Этот круг есть не что иное, как масонская группа, образованная в Баварии в мае 1776 года, называющаяся себя "иллюминатами".

Уэлш умер в 1985 году, его организация оказалась в плачевном состоянии, по уши в долгах. Падение Берлинской Стены и коммунистических режимов в Восточной Европе не позволяли больше относиться всерьез к проповедям Общества Бёрча. (Хотя члены его заявляли, что "так называемое падение коммунизма есть всего лишь ловкий трюк".) Даже переезд в город Эпплтон, штат Висконсин, чтобы быть поближе к месту рождения героя Джозефа Маккарти, не укрепил позиции бёрчистов.

Джеймс Уэлш не признавал взглядов своего брата. Он продал кондитерскую компанию в 1963 году фирме "Набиско", но оставался работать в качестве директора до 1978 года. Как и брат, Джеймс умер в 1985 году, он пережил Роберта на 27 дней.

Совпадение? Или же Дэвид Рокфеллер, Тройственный Союз и баварские иллюминаты связаны между собой? Думающие американцы хотели бы получить ответ на этот вопрос.

«Мерзлый бизнес Бэна и Джерри»

Беспрецедентный случай: мороженое Бэна и Джерри - бизнес, построенный на целой куче противоречий - огромный финансовый успех, возникший на духовной основе; элемент контркультуры 1960 годов; высокодоходная корпорация, воплотившая в жизнь благотворительные проекты, которыми могла бы гордиться любая бездоходная филантропическая группа; фирма Бэна и Джерри, производящая мороженое из жировых и сахаросодержащих компонентов, процветает за счет практически тех потребителей, которые покупают только диетический лечебный хлеб, и тех, кто использует в пищу лишь маргарин "Гранола" с пониженным содержанием жира.

Наверное, мы не смогли бы говорить сейчас о взлете Бэна и Джерри, не познакомься они друг с другом в седьмом классе общеобразовательной школы. В 1963 году Беннет Кохен и Джерри Гринфилд пережили нелегкое время перехода в новую школу на Меррик-авеню, на Лонг-Айленде. Да, переход был болезненным для них обоих. Вот что впоследствии рассказывал об этом Гринфилд:

- Мы были просто болванами, совершенными тупицами, не умеющими себя вести в компании сверстников. Но что хуже всего - мы были толстяками.

Ничто не может быть более унижительным для толстяков, чем оказаться в младшем классе новой школы, в окружении незнакомой детворы. Кохен и Гринфилд тогда еще не знали друг друга - они просто были зачислены в один класс. Но на уроках физкультуры они всегда оказывались в одной команде и всегда плелись позади всех.

- Мы были самыми медлительными и самыми толстощеками в классе. Однажды тренер заорал: "Джентльмены, если вы не пробежите мило быстрее чем за семь минут, то вам придется бежать эту дистанцию еще раз". Тут Бэн крикнул ему в ответ: "Послушайте, тренер, если я в первый раз не уложился в семь минут, то во второй раз уж наверняка не успею". Этот ответ показался мне замечательно остроумным, и я понял, что Бэн - парень что надо, - вспоминал Джерри.

Так два толстяка стали неразлучными друзьями. Они постепенно научились находить общий язык с одноклассниками... почти научились. В 1960-х, когда их сверстники увлекались музыкой, экспериментировали с психотропными средствами и пробовали жить по-своему, Бэн и Джерри пытались заманить женщин в ближайший кабачок на побережье... чтобы потанцевать с ними кадрили. Вместе с друзьями они придумали собственную религию: они кричали, выли, прыгали и плясали вокруг костра, приносили в жертву своему Богу Круксу свиные ножки, моля его ниспослать им женскую любовь. Бэна назначили редактором ежегодного альманаха, и кроме того - словно в качестве предзнаменования будущего - Джерри поручили после школы развозить мороженое.

Война во Вьетнаме шла полным ходом, и колледж превратился в единственное прибежище для молодых людей. Бэна в конце концов отчислили из колледжа, а Джерри остался и закончил учебу как раз к тому времени, когда вьетнамская кампания уже подошла к концу.

Потом друзья перепробовали множество разных занятий. Бэн работал сторожем музея, водителем такси, продавцом в булочной, обучал гончарному ремеслу психически неполноценных детей. Джерри предпринял безуспешную попытку попасть в медицинский колледж, но в конце концов смирился с должностью лаборанта.

В конце 1970-х двум товарищам осточертела такая бесцельная жизнь, и они решили перебраться в благословенный, пасторальный Вермонт, чтобы завести собственное дело. Они были готовы заняться любой деятельностью, связанной с пищей. Как вспоминает теперь Джерри, "мы оба любили поесть". Друзья подумали и решили взяться за выпечку пирожков "бегель", но оказалось, что кухонное оборудование по тем временам обошлось бы им в 40 000 долларов, и, поразмыслив, они решили заняться чем-нибудь, что стоит подешевле - так в 1978 году они прошли пятидолларовый курс заочного обучения по изготовлению мороженого.

Этот курс изменил их жизнь. Друзья перебрались на заброшенную бензозаправочную станцию рядом с кампусом Вермонтского университета и начали трудиться. Они использовали для своей продукции только натуральные компоненты, и мороженое получалось гораздо более плотным, чем у других изготовителей (галлон мороженого Бэна и Джерри был на два фунта тяжелее, чем галлон нормального мороженого, в котором много молочной пены). К тележке Бэна и Джерри выстраивалась очередь, покупатель шел косяком. Чтобы ожидание в очереди не было таким тягостным, предприниматели наняли пианиста, игравшего по заявкам. А летними вечерами показывали кинофильмы, используя в качестве экрана белую стену соседнего дома.

Через какое-то время партнеры уже могли на стареньком "фольксвагене" развозить мороженое по глубинным районам Вермонта. К 1980 году на Бэна и Джерри уже работало двадцать человек, фирма начала поставлять мороженое в магазины. В начале 1980 года журнал "Тайм" опубликовал статью, которая начиналась словами: "Прежде всего следует сообщить, что фирма Бэна и Джерри в

городе Берлингтоне, штат Вермонт, изготавливает самое лучшее мороженое в мире". Партнеры приобрели несколько магазинов и начали оптовые поставки по всей стране и за границу.

Административные принципы фирмы Бэна и Джерри можно уподобить освежающему аромату изысканных духов в затхлой и закоснелой атмосфере американского бизнеса. К примеру, их фирма установила, что предельная зарплата управляющего высшего звена не должна превышать минимальной зарплаты рабочего больше чем в семь раз. Джерри сам себя назначил министром радости и в качестве такового устраивал вечеринки и развлечения в рабочее время с целью снять усталость с рабочих и сделать их труд более приятным. "С какой бы фирмой вы ни разговаривали, они обязательно скажут, что, мол, главной заботой компании является забота о человеке и т. д. и т. п. ля-ля-ля... - рассказывает Гринфилд. - Когда же доходит до дела, все оказывается совсем не так. Но мне кажется, что предприниматели с каждым днем все яснее начинают понимать одну простую вещь: то, что хорошо для служащих, хорошо и для дела".

Компания Бэна и Джерри отдает 7,5% дохода до выплаты налогов на благотворительность. Магазин мороженого, открытый в Гарлеме, помогает бездомным: предоставляет рабочие места обитателям ночлежек и 75% жертвует на содержание приютов. Кроме того, фирма отдает 40% дохода от продажи шоколадных батончиков "Джунгли" группе экологов на борьбу за сохранение тропических лесов. А продажа леденцов "Мир без войны" дает деньги на проведение конверсии военных предприятий. Бэн и Джерри являются спонсорами различных мероприятий "зеленых", фестивалей народной музыки, любительских театров. В своем ежегодном отчете фирма отводит целый раздел на "Социальную деятельность". "Мне кажется, что всякий человек имеет свою шкалу ценностей. Именно бизнес, по моему мнению, предоставляет возможность реализовать эти ценности, оказывать влияние на социальные изменения", - говорит Бэн.

Открытая позиция фирмы благотворно сказывается на жизни ее основателей... и в то же время помогает им успешно торговать мороженым. "Если бы людям предложили выбор из двух возможностей: тратить полученную прибыль на добрые дела или просто делать деньги, то они выбрали бы первое", - заявляет Фред Лагер, президент фирмы Бэна и Джерри.

"Для меня производство мороженого - это большое удовольствие, - сознался как-то Джерри, - для Бэна - это средство оказывать влияние на общество, делать мир более справедливым и добрым. Вот так мы вдвоем стараемся делать большие дела и при этом радоваться жизни".

«Название товаров стоит пробовать на зуб!»

Прорваться на международный рынок сбыта является вожаделенной целью большинства развивающихся фирм. Это не так уж сложно. Тем не менее даже крупным межнациональным корпорациям бывает чрезвычайно трудно добиться этого из-за различий в языке и культурных традициях. Вот вам примеры некоторых конфузов:

- Для Китая название "Кока-Кола" сначала перевели как "Кекон-Ке-Ла". К сожалению, только напечатав тысячи этикеток, выяснилось, что это выражение означает "кобыла, напигованная воском". Фирма "Кока-Кола" изучила 40 тысяч китайских иероглифов и выявила, что наиболее близкий фонетический эквивалент - это "Ко-Коу-Ко-Ле", что в вольном переводе означает "полный рот счастья".

- На Тайване при переводе девиза "Пепси" "Стань снова молодым вместе с поколением "Пепси"!" получилось "Пепси" поднимает твоих предков из могилы".

- Опять-таки по-китайски "жареные цыплята по-кентуккийски", которые рекламировались словами "так вкусно, что пальчики оближешь", превратилось в "напрочь откусишь себе пальцы".

- Американский рекламный девиз сигарет "Салем - почувствуй себя свободным!" при переводе на японский звучал так: "Когда куришь "Салем", то чувствуешь себя таким освеженным, что голова становится пустой".

- Когда "Дженерал Моторс" стала продавать автомобиль "Шеви Нова" (Chevy Nova) в Южной Америке, то никто не сообразил, что "но ва" означает "не поедет". Узнав о причине коммерческого конфуза, предприниматели переименовали модель для испаноязычного рынка и назвали машину "Карибе" (Caribe).

- Подобное фиаско произошло у Форда в Бразилии с машиной "Пинто" (Pinto). Фирма выяснила, что "Пинто" на бразильском слэнге означает "маленький половой член". Форд удалил шильдик с названием и заменил его на "Корсель" (Corcel), что означает "лошадь".

- Когда компания авторучек "Паркер" стала продавать свои изделия в Мексике, то в рекламе говорилось, то есть предполагалось сказать: "Эта авторучка не подтекает в кармане и не поставит вас в неловкое положение". Однако при переводе вкралась ошибка из-за похожего написания и

звучания слова. В результате получилось любопытное обещание: "Эта авторучка не подтекает в кармане и сделает вас беременной".

- Даже испаноязычный американский рынок может оказаться чреватым неожиданностями. Изготовитель летних футболок на Майами был уверен, что выводит надпись "Я видел римского папу" (I Saw the Pope) на сувенирных рубашках во время визита Его Преосвященства, а по-испански получилось: "Я видел Картошку".

- Фрэнк Пюрдю составил девиз: "Только настоящий мужчина может приготовить цыпленка с нежным вкусом". Перевод на испанский сделали плохо, и по всей Мексике висели фотографии Фрэнка с цыпленком в руке и надписью: "Только настоящий мужчина может разогреть цыпочку".

- Название "Биг Джон" перевели на французский как "Грос Хос", что на слэнге означает "большие груди". В этом случае неверный перевод не повредил сбыту.

- Зубная паста "Колгейт" (Colgate) была представлена во Франции под названием "Кью" (Cue). Оказалось, что так называется широко известный порнографический журнал.

- В Италии рекламная фирма перевела название "Швеппс Тоник Уотер" (Schwepps Tonic Water) как "Швеппс Туалет Уотер".

«Небесный сезон, прелюдия к 60-м»

Еще совсем недавно, когда мы говорили "чай", то подразумевали "Липтон" (Lipton's) в одноразовых пакетиках. Но травяной чай? Лишь несколько десятилетий назад большинство людей и слыхом не слыхивали о травяных чаях. Все изменил Моррис Сигел.

Неперестроившийся хиппи Сигел узнал о существовании травяных чаев только благодаря суду и ошибке. В 1971 году он, его жена Пегги и двое друзей Джон Уайк Хэй и Люсинда Цейслинг начали собирать травы на склонах холмов в Боулдере, штат Колорадо. Они разложили собранные травы на сетке и выставили на солнце для просушки. Потом упаковали в мешочки из муслина и зашили их. Летом 1971 года они продали заготовки в местный "Магазин здоровой пищи".

На следующее лето они взяли в долг 5000 долларов у одного знакомого, продали "фольксваген" Сигела и уговорили мать Хэйя дать им еще 5000. Друзья занимались своим бизнесом в старом сарае в окрестностях Боулдера. То было время прозвищ, поэтому Люсинду Цейслинг называли "Небесной". ("Lusy in the Sky with Diamonds" - "Люси в небесах с алмазами" - известная песня Дж. Леннона. - Ред.). Это прозвище очень нравилось партнерам, именно так они решили окрестить свою фирму.

В тот год Сигел предложил пустить в продажу цветы и плоды шиповника с сильным и приятным ароматом и естественным ярко-красным колером. Этот чай он назвал "Красный Зингер" (Red Zinger). Время для сбыта этого чая было самым подходящим, пищевые продукты превращались в элемент контркультуры, как в свое время у хиппи. Сначала это шокировало бургеров, а потом они сами потянулись к натуральной, природной пище, стали увлекаться вегетарианством и другими "альтернативными" системами питания. Название "Красный Зингер" пошло от наименования легкой дешевой закуски "Желтый орущий Зонкерс" (Screaming Yellow Zonkers). В сочетании с резким ароматом и заверением о природном происхождении всех ингредиентов, этот чай точно соответствовал желаниям людей, ориентированных на натуральные продукты. Сигел придумал упаковочную коробку яркого цвета с броским рисунком и с напечатанным афоризмом вроде такого: "Пока человек живет на земле, его функция не только улучшать условия собственной жизни, но и помогать всему человечеству" (Авраам Линкольн). Или: "Мы создаем музыку, мы сочиняем сны, мы одиноко мечемся по морским волнам и сидим у ручья в далеких даях; мы забыты всем миром, над которым сияет бледная луна. И все-таки мы заставим этот мир шевелиться и двигаться вперед отныне и присно и во веки веков" (Артур О'Шонесси).

"Красный Зингер" и другие чаи продавали сначала в магазинах "Здоровой натуральной пищи", потом в обычных супермаркетах. К 1974 году доход от продаж чаев фирмы "Небесная" превысил один миллион долларов.

До начала повального увлечения травами производители традиционного "чайного" чая считали заваренную траву чем-то вроде намокших в горячей воде водорослей. Когда же они поняли, что травяные чаи плотно вторгаются в жизнь, занимая рынки сбыта, то отреагировали, по меньшей мере, неординарно - они бросились к правительству с жалобами.

Они разыскали древний, невнятный закон 1897 года, запрещавший называть что-либо "чаем", если продукт не изготовлен из *Camellia Sirensis*, то бишь чайного листа. Так вот, производители традиционного чая подали правительству прошение воспользоваться этим законом и прижать нарушителей. Правительство отклонило их просьбу, тогда они начали копировать упаковку "Небесной".

В 1984 году Сигел продал "Небесную" в полном смысле этого слова гигантской компании, производившей сыры, соусы и т. п., "Крафт Инкорпорэйшн" (Kraft Incorporation). Получив свою долю от продажи в размере 36 миллионов долларов, Сигел увлекся путешествиями и к 38 годам побывал во всех крупных странах мира.

- Я прилетел в Южную Африку, и, как ни странно, у меня возникло желание опуститься на колени и расцеловать эту землю. То была последняя страна в моих скитаниях, - сказал он репортеру. - Эти огромные пустые просторы очаровывают и притягивают меня.

Такая вот экзистенциальная, безотчетная тревога породила новую компанию - "Земная мудрость" (Earth Wise). Сигел основал ее в 1990 году для распространения моющих средств, а также мусорных мешков и других бытовых предметов. Служащие его бывшей фирмы не сменили пристрастий. Однако им жилось несладко. Им предстояло как-то приспособливаться к порядкам на фирме Крафта, что было делом трудным, - к системе регистрации времени прихода и ухода с работы, как и к обязательному ношению фирменной униформы, они всегда относились с подозрением.

Крафт установил определенную форму одежды и ввел другие жесткие требования к персоналу, к примеру, он хотел, чтобы "Небесная" перед началом производства каждого нового сорта чая проводила тщательное изучение состояния рынка сбыта. Это противоречило порядкам, принятым в "Небесной", - они, бывало, приглашали на чаепитие священников и дам из Женского клуба, с оплатой в три с половиной доллара с приглашенного. Крафт уже начал строить планы изготовления соусов и специй из трав "Небесной", но в конце концов всем стало ясно, что он прекрасно обойдется и без "Небесной", а "Небесная" - без него.

Крафт выказал свое тупое корпоративное упрямство, сделав в 1988 году попытку продать "Небесную" своему главному конкуренту, фирме "Липтон". Другой конкурент, "Р. С. Байгелоу Ти" (Bigelow Teas), подал в суд, чтобы заблокировать продажу "Небесной" на основании антитрестовых законов. Пока разбиралось это судебное дело, Крафт стал мишенью для недовольства табачного магната, "Филип Моррис Инкорпорэйшн" (Philip Morris Incorporation).

Опасаясь быть раздавленной такими монстрами, "Небесная" обратилась к инвестиционной фирме "Вестар Капитал" (Vestar Capital), которая состояла из семи экспертов по кредитованию, с целью выкупа своей доли. "Вестар" согласилась предоставить кредит. Крафт же оказался загнанным в угол, ему нужны были деньги, чтобы отвести от себя опасность со стороны "Филипа Морриса". Поэтому Крафту пришлось согласиться, и он продал "Небесную" за 60 млн долларов.

Потом "Небесная", обремененная тяжкими долгами, пригласила на работу Сигела в качестве председателя и руководителя фирмы. Сигел и "Вестар" решили обнародовать восстановление фирмы в 1993 году, обеспечив себе 31% акций, 20% отошли сотрудникам, остальное продали за 35 млн долларов.

На фирме отменили регистрацию времени прихода на работу, отказались от униформы и начали снова приглашать на чаепитие дам из Женского клуба.

«Откуда у спасательного круга взялась дырка»

В 1913 году у кондитера Кларенса Крэйна (Clarence A. Crane) из Кливленда, штат Огайо, начались неприятности. Подытожив дела, он пришел к выводу, что шоколадки, которые выпускает его фабрика, летом не пользуются никаким спросом - с июня по сентябрь кондитерские магазины почти прекращали делать заказы. Тогда предприниматель, чтобы окончательно не обанкротиться, решил переключиться на производство жестких мятных леденцов.

Но на его кондитерской фабрике имелась линия только для производства шоколада, и Крэйн решает передать заказ на производство леденцов своему знакомому фармацевту. К сожалению, у фармацевта станок для штамповки таблеток был, мягко говоря, неисправен - и как ни старались ремонтники, он все равно пробивал дыру в центре изделия.

Знакомый фармацевт был очень огорчен и долго извинялся, передавая Крэйну первую партию леденцов. Он обещал вскорости устранить неисправность. Но Крэйн, взглянув на леденцы, воскликнул:

- Не нужно, пусть все остается как есть, ведь эти конфетки так похожи на спасательный круг! Так он неожиданно для самого себя придумал леденцам прекрасное название.

Крэйн стал рекламировать свои мятные леденцы как средство для освежения дыхания. Он придумал картонную трубчатую обертку с изображением старого морского волка с огрубевшим на ветру лицом, бросающего спасательный круг тонущей молодой женщине. Но, продолжая считать мятные леденцы продукцией второстепенной, пригодной только для летнего периода, он не особо заботился об их продвижении на потребительский рынок.

И тут на горизонте появился Эдвард Джон Нобел. Он зарабатывал на жизнь продажей под рекламу наружных стенок нью-йоркских трамваев. Как-то раз он увидел "Спасательные круги" Крэйна в кондитерской лавке и, не раздумывая, купил целую упаковку. Его так заинтересовал этот товар, что он сразу же сел в поезд и поехал в Кливленд, чтобы уговорить Крэйна разместить рекламу леденцов на стенке трамвая.

- Ведь если вы немного потратите на рекламу, - уговаривал Нобел Крэйна, - то вы заработаете целое состояние!

Но Крэйна его предложение не заинтересовало. Он, как и раньше, был убежден, что главное - шоколад. Нобел продолжал настаивать. Тогда, чтобы избавиться от назойливого посетителя, Крэйн предложил Нобелу купить у него все права на производство леденцов "Спасательный круг" и впридачу давал неисправный формовочный станок для штамповки таблеток, причем бесплатно.

- Сколько? - спросил Нобел.

К такому вопросу Крэйн не был готов.

- Пять тысяч долларов, - выпалил он.

Нобел подумал, что цена просто ничтожная, но и такой суммы у него не было. Вернувшись в Нью-Йорк, он стал добывать деньги где только мог, но наскреб всего 3800. Снова приехав в Кливленд, он начал торговаться с Крэйном, пока тот не сбросил цену до 2900 долларов. Таким образом, на расходы по запуску производства у Нобела оставалось 900 долларов.

Теперь на него обрушилось море проблем. Оказалось, что леденцы хороши только пока они свежие. Через одну-две недели хранения конфеты приобретали привкус упаковочного картона. Для сохранения аромата Нобел решил использовать тонкую фольгу. Но, к сожалению, к тому времени на магазинных полках уже скопились тысячи рулончиков с затхлыми леденцами, которых никто не хотел покупать. Владельцы магазинов не желали заказывать новые партии леденцов, пока не разойдутся старые запасы.

Нобел согласился обменивать товар, но конфеты все равно раскупались вяло. Тогда Нобел принялся бесплатно раздавать леденцы прямо на уличных перекрестках. Опять никакого проку. К счастью, он не забросил своей прежней работы, но вся его выручка теперь уходила на поддержание нового бизнеса. И тут его осенила идея: почему его леденцы должны продаваться только в кондитерских магазинах? И Нобел стал уговаривать владельцев драг-сторов (drug store - аптека), табачных лавок, парикмахерских, ресторанов и кафе дать ему участки для рекламы и продажи "Спасательных кругов". Он говорил так:

- Положите трубочки с мятными леденцами рядом с кассой и ценником с крупным изображением "5 ЦЕНТОВ". Сделайте так, чтобы сдача составляла именно пять центов, и тогда сами увидите, к чему это приведет.

Ловушка сработала. Держа сдачу в руке, покупатель автоматически отодвигал назад пятицентовик и клал в карман трубочку леденцов. Вот когда Нобел наконец-то начал получать прибыль от своей продукции!

Другие кондитеры быстро сообразили, как выгодно размещать свою продукцию возле кассового аппарата, и вскоре уголки у касс оказались перегруженными. Чтобы застолбить свое место, Нобел придумал большой многосекционный бункер для разных конфет, но "Спасательные круги" поместил в самый приметный отсек наверху. И сегодня повсюду в кассах супермаркетов и драг-сторов можно увидеть уголок с этими леденцами.

Тем временем фирма увеличивала производственные мощности, и "Спасательные круги" превратились в самые популярные леденцы во всем мире. С 1913 года фирма распродала более 44 миллионов знакомых всем на свете маленьких трубочек с мятными леденцами.

«Поляроидная шизофрения»

Существуют фотоаппараты "Поляроид" и солнечные очки "Поляроид". Как же связаны эти два предмета? И если вы покупаете объектив "Поляроид", будут ли ваши снимки проявлены через минуту? И при чем здесь трехмерность? От всех этих вопросов можно рехнуться, заболеть поляроидной шизофренией

Слово "Поляроид" (Polaroid) появилось в 1934 году, его запустил профессор Кларенс Кеннеди из колледжа Смита, описывая пластический материал, созданный техническим гением Эдвина Герберта Лэнда (Edwin Herbert Land). Но самому Лэнду это название не понравилось. Он хотел назвать новый материал "Эпиболлипол" (Epibollipol, предположительно - греческое "плоский поляризатор"), но, слава Богу, помощник изобретателя отговорил его от этого названия.

Лэнда посетило вдохновение лет восемь до описываемых событий. Тогда ему было 17, он учился в Гарварде и приехал на каникулы в Нью-Йорк. Когда Лэнд шел по улице, его внезапно ослепил свет

фар встречной машины. Молодой человек как раз занимался вопросами поляризованного света. Обычно световые лучи распространяются прямолинейно и отражаются под прямым углом во всех направлениях. Поляризация заставляет лучи света распространяться в параллельной плоскости без отражения и без колебаний. Лэнд подумал: нельзя ли разработать дешевые поляризационные линзы, способные отсечь блики от автомобильных фар, не снижая при этом эффективности освещения дороги?

Феномен поляризующих кристаллов был открыт еще в XIX веке. Английский физик Уильям Бёрд Герапат в 1852 году разработал теоретическую основу поляризатора. Он создал теорию о том, что микроскопические иглообразные кристаллы могут "прочесывать" свет. Он знал, что такие кристаллы можно создать при соединении йода с солью хинина, поэтому скормил собаке своего сокурсника большую дозу хинина. К моче этой собаки, обогащенной хинином, он добавил йод. И, конечно, обнаружил под микроскопом маленькие и очень хрупкие кристаллы, которые могли бы служить поляризатором. Герапат всю жизнь безуспешно пытался создать более крупные и мощные кристаллы (может быть, ему надо было накормить хинином слона?). Через 70 лет ученый умер, так и не добившись своего.

Лэнд решил, что сама судьба предназначила ему заняться этой проблемой. Он поставил себе целью создать простой и недорогой поляризатор. Вместо того, чтобы вернуться после каникул в Гарвард, он остался в Нью-Йорке, поселился в тесной квартирке и приступил к исследованиям.

Днем Лэнд пропадал в библиотеке, читая все, что находил о Герапате и поляризации, а по ночам пробирался в научную лабораторию Колумбийского университета и работал там тайком, поскольку не имел к Университету ни малейшего отношения. Он поднимался в лабораторию по пожарной лестнице, влезая в окно, которое оставалось незапертым. Так Лэнд использовал все преимущества прекрасно оборудованной лаборатории.

"Странное свойство исследовательской работы заключается в том, - признался однажды Лэнд, - что когда проблема решена, то ответ оказывается совершенно очевидным". Лэнд выяснил, что Герапат сошел в своих изысканиях с правильного пути и потому не получил желаемого результата. Вместо поисков одного большого кристалла для выполнения функции фильтра следовало бы сориентировать миллионы мелких кристаллов, выстроить их рядами, как зубцы расчески, и тогда получилось бы "оптическое зерно", способное выполнить ту же самую задачу.

Родители Лэнда согласились оплачивать его исследования и даже дали денег, чтобы сын мог нанять себе помощника. Это был техник-дантист по имени Эрнест Калабро (Ernest Calabro). Он занимался гальваникой, резкой и шлифовкой пластин из сплавов и стекла и не имел ни малейшего представления о том секретном деле, которым увлекался Эдвин. Лэнд был убежден, что сумеет решить свою задачу скоро, вероятно, через несколько месяцев.

Он работал более трех лет, но справился. При помощи мощного электромагнита он выстроил миллионы микроскопических йодохининовых кристаллов в определенной ориентации. Кристаллы помещались в пустотелый стеклянный цилиндр. Пропустив свет через этот цилиндр, Лэнд убедился, что добился своего. Вскоре он сообразил, каким образом можно получить тот же эффект на пластиковой пластинке с плотностью в тысячу миллиардов кристаллов на квадратный дюйм. Так в 1929 году в возрасте 20 лет Лэнд совершил свое первое и главное открытие.

Приблизительно в то же время фондовая биржа лопнула, лишив Лэнда и его семью доходов. Лэнд вернулся в Гарвард, с горечью осознав, что родители пожертвовали всем ради того, чтобы он продолжал учиться. Лэнд начал всерьез готовиться к экзаменам на ученую степень. Свои исследования он не забросил и продолжал работать над поляризацией, но теперь уже на вполне законном основании. Эти научные изыскания опять захватили неутомимого исследователя, да так сильно, что Лэнд не выдержал: он бросил Гарвард, не доучившись одного семестра и не получив звания.

Следующие несколько лет он истратил на то, чтобы заинтересовать автомобилестроителей безопасными ветровыми стеклами и фарами с поляризационными свойствами. Как бы напоминая самому себе, чего именно он добивается, Лэнд водрузил в своей лаборатории вывеску, гласившую: "Каждый вечер пятьдесят человек гибнет на дорогах из-за ослепления светом фар". Но конструкторам автомобилей был важен внешний вид машины и мощность двигателя, безопасность их не интересовала, а только раздражала, ибо напоминала потенциальным покупателям, что автомобиль - опасный вид транспорта. Вот почему, хотя поляроидные материалы прибавляли лишь 4 доллара к стоимости автомашины и могли сберечь тысячи жизней, Детройт отказал Лэнду.

Однако другие промышленники уже начали понимать большие преимущества нового материала. И тут, как гром среди ясного неба, Лэнду поступил огромный заказ от будущего конкурента, фирмы "Кодак", на изготовление еще не существующего товара, на поляроидные фотолинзы для снижения бликов. Кинематографисты тоже пожелали иметь поляроидные линзы и стекла для стереоскопических фильмов. (К сожалению, трехмерное киноизображение отстало на десятилетие. Это случилось потому, что когда Лэнд демонстрировал стереоэффект Гарри Уорнеру из всемирно известной кино-

фирмы "Уорнер Бразерс" (Warner Brothers), тот сказал: "Я ничего замечательного не заметил. В чем же состоит ваше изобретение?" Только несколько недель спустя Лэнд узнал от одного голливудского приятеля, что Уорнер был слеп на один глаз.)

"Уирлицер" начал использовать поляроидную пленку в музыкальных автоматах. Американская оптическая компания купила право на изготовление поляроидных солнечных очков. С началом войны "Поляроид Ко." получила миллионы долларов за выполнение военных заказов на оптику. К концу войны объем продажи фирмы составил 17 млн долларов.

Но перед всеми этими успехами Лэнд испытывал лишь беспокойство и тоску. Он хотел найти новую научную проблему и решать ее. В 1943 году Лэнд с семьей фотографировались на пикнике в окрестностях Санта-Фе, и его трехлетняя дочь попросила его показать только что сделанный снимок. Когда же Лэнд объяснил ей, что увидеть снимок сразу нельзя, надо еще проявить пленку и отпечатать, девочка спросила:

- А почему?

Действительно, почему? Почему людям приходится так долго ждать фотографий? Нет, так не пойдет, процедуру проявления и печатания снимков следует упростить.

И Лэнд загорелся идеей мгновенного получения снимка. В тот же день он набросал основные направления работы. Все химикаты для проявки надо скомпоновать в одном пакете с пленкой, возможно, в защитной оболочке, которая будет разрываться при перемотке пленки через систему валков, наподобие тому, как выжимают белье в старомодных стиральных машинах.

Лэнд вернулся в свою лабораторию и начал работать вместе с бригадой техников, включая Максфилда Пэрриша, сына художника. Через четыре года они разработали демонстрационную модель и приступили к производству. Еще через год новый фотоаппарат появился на прилавках магазинов и произвел фурор. Еще бы - такой фотокамеры люди никогда прежде не видывали. "Поляроиды" моментально раскупили, невзирая на бешеную цену - 89 долларов 75 центов. Эта цена в 1948 году была эквивалентна 500 долларам сегодня.

«Потный лимонад на потребительском рынке»

Что лучше пить при физических нагрузках: "Гаторад" (Gatorade, буквально собрать и прибавить. - Ред.) или воду? Исследования показывают, что пить вообще нельзя, разве только при чрезвычайно изнурительных условиях, вроде супермарафона. Несмотря на это, "Гаторад" и проведенные фирмой исследования оказали неоспоримую услугу спортсменам: они опровергли ложный и опасный запрет, которого придерживались спортивные тренеры в старомодных школах и колледжах.

Дело обстояло так: Джеймсу Роберту Кэйд, специалисту в области почечных заболеваний из университета Флориды, задали один праздный вопрос, который заставил его заняться изучением физиологии спортсменов. "Чем объяснить, - спросил его помощник, - что футболисты никогда не хотят помочиться во время матча? Ведь если они теряют до пятнадцати фунтов веса за игру, то куда-то этот вес исчезает? И почему у игроков "бензин на исходе" в последнюю четверть матча?"

Кэйд провел серию исследований и обнаружил, что футболисты во время игры под жарким флоридским солнцем потеют поразительно активно, выделяя не только воду, но и натрий и калий. Вот почему почки футболистов на время матча как бы блокируются и не выделяют жидкости.

Кэйд провел анализ пота и разработал жидкость аналогичного химического состава. Он захотел создать специальный напиток для футболистов, поэтому добавил ароматические вещества известкового происхождения, но очень немного, только для придания жидкости приятного вкуса. Изготовив большое количество напитка, он предложил его тренеру команды "Гатор".

Когда футболисты начали пить новый лимонад, то обнаружили, что не испытывают тяжести от выпитого во время матча, и жара действует на них не так изнуряюще, как прежде. Вскоре они привыкли ко вкусу напитка. Один игрок пожаловался, что лимонад "по вкусу, как моча". Кэйд - настоящий ученый - вернулся в лабораторию, взял немного собственной мочи, охладил ее... потом пришел к этому игроку и сказал, что "моча и "Гаторад" совсем не похожи по вкусу".

Со временем "Гаторад" превратился в некую волшебную жидкость. Когда в 1967 году футболисты Флориды обыграли команду "Джорджия Тех" (Georgia Tech) со счетом 27:12 на кубок Орандж Баул (Orange Bowl), тренер "Теха" заявил: "Мы продули потому, что у нас нет "Гаторада" - этого прекрасного напитка".

В тот год Кэйд зарегистрировал права на "Гаторад" у "Стокливан Кэмп", и они стали выплачивать ему процент от каждой проданной бутылки напитка. "Гаторад" стали покупать и пить все профессиональные футболисты, и постепенно тренеры начали отходить от глубоко укоренившегося и ошибочного мнения о вредности питья во время спортивных состязаний. А ведь десятилетиями спортивные руководители отказывали атлетам и игрокам в питье, считая, будто принятие жидкости при-

водит к ослаблению организма, мышечным судорогам и еще Бог знает к каким страшным последствиям. Спортсменам при сильной жаре разрешалось только вытираться влажным полотенцем, в результате чего около пятидесяти молодых людей умирали ежегодно от теплового удара. Исследования Кэйда переубедили большинство тренеров, и на сегодня число смертей от перегрева организма упало почти до нуля.

Когда в карман Кэйда водопадом хлынули деньги, университет Флориды подал на него судебный иск. Университет претендовал на свои права на "Гаторад" потому, что, мол, Кэйд был служащим университета, когда проводил свои исследования. Кэйд старался защищаться, ссылаясь на то, что вел разработку в свободное от работы время. На самом деле, в начале работы над составом Кэйд попросил свой университетский отдел помочь ему в разработке и патентовании напитка. Этот факт давал университету Флориды все права на лимонад.

Последнее судебное слушание постановило, что Кэйд и его исследовательская группа получают 80% дохода, а остальное - около 2 млн долларов - отходит университету.

«Почему 31 сорт мороженого?»

У родителей Ирвина Роббинса (Irvine Robbins) была маслобойня "Олимпик" (Olympic Dairy) в городе Такома, штат Калифорния. Из побочной продукции они изготавливали мороженое. Роббинсы пробовали поставлять свой товар в продовольственные магазины, но мороженое расхищалось плохо, и тогда они решили открыть свой собственный магазин.

Ирвин начал работать в магазине в 1930 годы, выполняя сыновний долг перед родителями, кроме того, ему просто нравилась сама атмосфера кафе-мороженого. "Все покупатели бывали обычно в веселом настроении, - рассказывал Ирвин. - В обычных магазинах люди вечно спешат, суетятся и ругаются, а в магазин мороженого покупатели приходят ради развлечения. Я всегда заканчивал рабочий день в прекрасном расположении духа".

Но не каждый раз Роббинс бывал всем доволен. Как-то раз, когда ему было 17 лет, он захотел взять выходной и поехать с друзьями за город. Но отец не отпустил его. "Старик был строг и суров, - рассказывал Ирвин: - "Вот что я тебе скажу, сынок, - поучал он. - Ты работаешь, а они гуляют. Но наступит день, когда ты будешь гулять, а им придется работать".

Окончив школу, Роббинс поступил в Вашингтонский университет на факультет политологии. По окончании учебы, в военном 1942-м, он ушел в армию.

После войны Роббинсу предстояло решать чем заняться. Он ни в коем случае не хотел возвращаться домой, в город Такому, где отец обязательно заставил бы его работать в магазине. И вот Ирвин отправляется на юг, в город Сан-Хосе, штат Калифорния, и решает открыть там собственный магазин мороженого. Имея 6000 долларов сбережений, он начал искать место для магазина в районе залива Сан-Франциско. Но подходящего места никак не попадалось.

Истратив месяц на поиски, Ирвин решил отдохнуть и провести уик-энд в Лос-Анджелесе. Рано утром в понедельник он поехал назад, в район залива. Однако, как и многие туристы, он заблудился при выезде из города. Блуждая, он натолкнулся на вывеску, гласившую: "Два квартала до "Лесной Лужайки"". Ирвин знал, что "Лесная Лужайка" - последнее пристанище для сотен знаменитостей. Поскольку у Роббинса срочных дел не было, он решил остановиться. Но вход на кладбище открывался только в девять часов. Было еще слишком рано, и Роббинс решил найти кафе, чтобы выпить чашку кофе. Проезжая по окраине города, он неожиданно увидел объявление в окне первого этажа: "Сдается внаем". Рядом - приписка, что за справками надо обращаться в лавку по соседству. Дождавшись открытия лавки, Роббинс вошел, поговорил с хозяином и к полудню уже арендовал помещение.

Отец не раз говорил Ирвину, что, имея лишь один магазин, больших денег не заработаешь. Поэтому Роббинс начал арендовать один магазин за другим. А тем временем его свояк, Бартон Баскин (Burton Baskin), закончил воинскую службу и решил, бросив галантерейный бизнес в Чикаго, перебраться на Золотой Запад. Роббинс уговорил его заняться торговлей мороженым. Сначала они работали по отдельности, а потом создали собственную фабрику по производству мороженого и стали поставлять его в свои магазины. К 1948 году у Роббинса было пять магазинов "Сноубёрд" (Snowbird), а у Баскина - три магазина "Бартон".

Но при казалось бы успешном бизнесе перед предпринимателями продолжала стоять задача: как сделать их предприятие доходным. "Мне чертовски повезло, - шутил Роббинс, - что я никогда не учился бухгалтерии. Тогда бы я сразу понял, что разорен. А так мне казалось, что все пока идет нормально".

Проблема состояла в том, что магазины требовали личного присутствия владельцев, их неусыпного внимания, а оба хозяина восьми магазинов большую часть времени проводили в своей главной

конторе. Они постепенно утрачивали связь с розничной торговлей. Вскоре Баскину и Роббинсу пришлось понять, что нанятый управляющий никогда не будет относиться к делу так, как относится хозяин.

Именно тогда их осенила идея: что если продать магазины управляющим? Они с Бартоном будут поставлять в магазины мороженое, а управляющие, ставшие владельцами, сами позаботятся о доходе. Так впервые была реализована на практике система франчайзинга в пищевой отрасли. Баскин и Роббинс начали продавать права на торговлю своим мороженым по всей стране. Некоторое время спустя их примеру последовал Рэй Крок, который по случайному совпадению работал прежде продавцом молочного коктейля в их фирме. Рэй Крок использовал систему франчайзинга и добился огромного успеха в империи Макдональдса, расплодив закусочные по всему свету.

Баскин и Роббинс обратили теперь особое внимание на расширение ассортимента мороженого, в частности на увеличение числа ароматических и вкусовых добавок. Да, покупателям нравится ванильное, клубничное, шоколадное мороженое, а как насчет вкуса тыквенного пирога, черничной ватрушки или дыни?

В 1953 году предприниматели обратились в рекламное агентство Карсона - Робертса. Вот тогда и появился знаменитый девиз: "31 аромат". Один из специалистов по рекламе как-то спросил, чем отличаются Баскин и Роббинс от конкурентов. Ответом было число ароматических добавок. "У нас есть по новому аромату на каждый день месяца, - сказал Роббинс. - Тридцать один аромат".

- Отлично сказано! - согласились в рекламном агентстве. Они изменили название фирмы на "Баскин-Роббинс 31", основываясь на успехе названия фирмы по изготовлению кетчупа "Хайнц 57" (Heinz). Сегодня фирма мороженого владеет гораздо большим количеством ароматических добавок, по самым последним данным - более 500. Владельцы изменяют гамму ароматов каждый месяц. Но всегда готовы к введению новшеств. И это вполне оправдано: самые лучшие ароматические добавки были предложены покупателями мороженого. Для приема таких предложений фирма предоставляет льготы - оплачивает телефонные счета и почтовые расходы своих клиентов.

«Почему бы не послать поздравительную открытку за полтора доллара?»

Заважничали киски –
Ответственный заказ:
Поздравить с днем рождения
Спешат котята Вас.

Мы сразу узнаем этот нехитрый стишок: конечно же с поздравительной открытки фирмы "Холлмарк" (Hallmark)! Эти открытки с очаровательными котятами всегда прекрасно раскупают. Стишки написал несколько десятилетий назад основатель фирмы Джойс Холл (Joyce Hall).

Холл родился в штате Небраска. Он был младшим сыном в семье. Мать его, добропорядочная, религиозная женщина, назвала его в честь методистского священника Исаака У. Джойса. Его немилосердно дразнили в школе за это женское имя. Среднее имя Холла было Клайд, поэтому в конечном счете мальчик остановился на инициалах Джей Си (J. C.).

Отец Холла, разъездной проповедник, ушел из семьи, когда мальчику было девять лет. Став чуть постарше, Холл начал помогать семье, он брался за всякие случайные работы: продавал парфюмерию, сэндвичи, лимонад. Чуть позже он с двумя старшими братьями нашел способ продавать импортные почтовые открытки, которые в то время только входили в моду.

В 1910 году Холл бросил учиться за один семестр до окончания колледжа и уехал в Канзас-Сити, где попытался основать торговлю открытками. В своей комнате общежития YMCA (Христианского Союза Молодых Людей) он и ночевал, и вел конторские дела, и хранил товар. Холл рассылал открытки розничным торговцам по всему Среднему Западу.

Некоторые посредники отправляли открытки обратно, сопровождая гневными письмами насчет нечестного ведения дела. Были и такие, которые оставляли открытки у себя, а денег не платили. Но все же один торговец из трех присылал ему чек на сумму, достаточную, чтобы окупить все расходы. За несколько месяцев Холл сумел положить в местный банк 200 долларов.

Потом он написал своему брату Ролли, и тот приехал к нему в Канзас-Сити. Так была создана фирма братьев Холл по распространению открыток, изготовленных другими компаниями. Дела братьев шли успешно, и со временем они перебрались в более удобное помещение.

До января 1915 года бизнес оставался вполне процветающим. На складе скопилось большое количество открыток ко Дню Валентина, 14 февраля (Valentine's Day), готовых к отправке. Наверное, по причине сосредоточения в одном месте тех пылких страстей, которые содержались в поздравли-

тельных открытках, произошло самовоспламенение, и на складе начался пожар. Братья за один день лишились всего, кроме долга, который составлял 17 тысяч долларов.

Оправившись от несчастья, братья решили изменить направление деятельности. Они вознамерились не распространять открытки, а изготавливать их самостоятельно. Им удалось уговорить одного банкира предоставить им кредит для закупки типографской компании, которая прежде была их поставщиком. Братья начали разрабатывать проекты и печатать собственные открытки, изменив их внешний вид и содержание. Теперь открытки продавались в конвертах, а сами картинки перестали быть сентиментальными и слащавыми. Тексты также стали более деловыми. Холлы превратились в крупнейших поставщиков открыток в мире.

В 1954 году "Джей Си" изменил название компании на "Холлмарк". Один из вице-президентов фирмы придумал девиз: "Когда вы любите своих близких достаточно, чтобы послать самое лучшее... но не настолько, чтобы купить дорогостоящий подарок..."

Холл широко пользовался рекламой, и с 1938 года стал покупать время эфира на радио, а с появлением телевидения - использовать телеэфир перед наступлением популярных, "открыточных" праздников, таких, как Рождество, День Валентина, Материнский День и Пасха. Он финансировал театральные постановки и даже оперы, что принесло ему еще большую популярность.

Холл умер в 1982 году, оставив нам много мудрых мыслей в своей автобиографической книге. Например, такое наблюдение:

"Если человек начинает свое дело с единственной целью делать деньги, у него мало шансов разбогатеть. Но если он на первое место ставит стремление служить людям и обеспечивать высокое качество товаров или услуг, то деньги сами найдут к нему дорогу. Производить первоклассные товары, нужные людям, - гораздо более сильный залог успеха, чем желание стать богатым".

После смерти Холла на компанию со стороны мелких открыточных компаний и торговцев обрушились неприятности, включая судебные иски и обвинения в нечестной конкурентной борьбе. Один из истцов заявил, что "Холлмарк" украл у них внешний вид поздравительной открытки. Другие жалобщики сообщали, что "Холлмарк" грозился лишить их поставок и пустить по миру, если они будут торговать товарами других изготовителей.

"Холлмарк" захватил огромную часть торговли, до 44% рынка открыток; в США "Холлмарк" производит сегодня более 11 млн открыток в день в 13 тысячах вариантов (а также 5000 других изделий, вроде недорогой упаковочной бумаги и рождественских украшений). Открытки изготавливают 700 художников, писателей и поэтов фирмы, им помогают покупатели - до 70000 идей каждый год.

От 80 до 85% поздравительных открыток покупают женщины. Настоящие мужчины сопротивляются, но, когда у них не остается выбора, и они готовы купить самые дорогие открытки.

Некоторые люди задаются вопросом: могут ли сахариновые сантименты "Холлмарка" выжить сейчас, в нашу циничную и прагматичную эпоху, в эру разводов, неполных семей и "крутых" парней? Похоже, что могут. Очевидно, чем больше деградирует общество, тем больше ощущается потребность в чем-то вроде продукции "Холлмарка". Ныне компания выпускает поздравительные карточки по случаю развода, примирения, по поводу смерти любимого домашнего животного; открытки к Материнскому Дню идут с таким, например, текстом: "Прости, если я не всегда выражаю свои чувства, но, поверь, я действительно дорожу тобой..."

Но на всякий случай, если в будущем открытки перестанут пользоваться популярностью, "Холлмарк" выпускает карточки с изображением любимых персонажей вроде Бинни и Смита, Крайолы, Силли Путти (Binney & Smith, the Crayola, Silly Putty), а также делает большие вложения капитала в недвижимость.

«Почему дирижабль задрал нос»

Дирижабль "Гудийр" (Goodyear) - едва ли не самый популярный у американцев рекламный символ. На самом деле дирижаблей четыре - один на Востоке, другой в центральных штатах, третий - на Западе, четвертый - в Европе. Дирижабли кажутся вездесущими, они лениво плывут по небу, буквально возвышаясь над всеми важнейшими событиями, включая игры на суперкубок (Super Bowl) и многочисленные рок-концерты. Дирижабль "Гудийр" рекламирует самые разнообразные товары, возможно, по этой причине слово "Goodyear" (счастливый год) прочно сидит в сознании граждан. Трудно поверить, но несколько лет тому назад Совет директоров фирмы "Гудийр" чуть было не проголосовал против дирижабля, посчитав его "пустой тратой денег".

Несмотря на название, фирма была основана отнюдь не Чарльзом Гудийром, изобретателем вулканизации резины. Сделав свое замечательное открытие в 1839 году, он не только не обогатился, но умер в нищете через двадцать лет, так и не получив ни цента за свое изобретение. Однако его вклад в науку был оценен современниками, и когда Фрэнк Э. Сайберлинг в 1898 году основал в Ак-

роне, штат Огайо, резиновую компанию, он решил назвать ее в честь незаслуженно забытого изобретателя. Мотивировкой могла быть выгода от сходства одного имени с другим, то есть с названием другой резиновой фирмы в Акроне, "Б. Ф. Гудрич" (Goodrich), основанной на 28 лет ранее Бенджамином Франклином Гудричем. Как бы там ни было, но ловушка сработала - и в течение десятилетий люди путали одну фирму с другой.

Нужно сказать, что для "резинового" бизнеса те времена были весьма благоприятными: все увлекались велосипедами, вот-вот должны были появиться на свет первые автомобили, и хотя главной продукцией "Гудийр" были велосипедные и колясочные покрышки, фирма также изготавливала резиновые прокладки для подков, резиновые пояса, покерные фишки и другие изделия. Первые автопокрышки "Гудийр" произвела в 1901 году.

К тому времени Сайберлинг нанял первого техника с высшим образованием. Пол У. Литчфилд только что окончил Массачусетский Технологический институт, и Сайберлинг, определив ему оклад в 2500 долларов в год, назначил его одновременно контролером производства, конструктором автопокрышек, составителем рецептуры резины и начальником отдела кадров. Литчфилд имел очень ценное для изобретателя качество - он слепо верил во всемогущество технического прогресса и чудодейственную силу американских технологий. Впрочем, в начале XX века подобный энтузиазм был свойствен многим молодым людям. Итак, Литчфилд принялся ревностно следить за тем, чтобы все разработанные на фирме материалы нашли свое применение в сферах различных производств. Покрышки для самолетных шасси фирма "Гудийр" начала изготавливать уже в 1909 году, всего через шесть лет после первого полета братьев Райт, когда в Соединенных Штатах насчитывалось не более сотни аэропланов.

Научно-практический интерес Литчфилда к потенциальным возможностям авиации превратился со временем в одержимость. Во время поездки в Европу в 1910 году он внимательно изучил все достижения европейцев в области самолетостроения. Литчфилд посетил Северо-Британскую компанию в Шотландии, разработавшую процесс нанесения резины на тканевую основу. Он договорился с шотландцами об обмене какого-то количества покрышек "Гудийр" на их оборудование для прорезинивания ткани. Северо-Британская компания обещала также прислать двух шотландцев - специалистов по этому процессу, а американцы посулили передать шотландцам права на покрышки своей фирмы "Гудийр".

Не прошло и нескольких месяцев, как прорезиненную ткань начали использовать братья Райт. Через несколько лет прорезиненный материал "Гудийр" применяли при постройке большинства самолетов США.

Та же прорезиненная ткань оказалась пригодной и для летательных аппаратов другой конструкции, хотя здесь поначалу продукции компании "Гудийр" ничего не предвещало особого успеха. Дирижабль "Акрон" (Akron) был предназначен для совершения первого межконтинентального перелета из США в Европу. Полет начался в Атлантик-Сити на рассвете 2 июля 1912 года, но закончился спустя двадцать три минуты, когда воздушный гигант по непонятным причинам взорвался над океаном. Экипаж из пяти человек погиб.

Но администрация фирмы "Гудийр" по-прежнему была убеждена в большом будущем летательных аппаратов подобной конструкции, и первая мировая война предоставила фирме шанс доказать это. "Гудийр" изготовила около тысячи воздушных шаров, шестьдесят дирижаблей и зондов для наблюдения и фоторазведки. Разведывательные зонды были особенно полезны для низкого облета прибрежных вод с целью выявления подводных лодок противника.

Между прочим, зонды - не то же самое, что дирижабли, иногда их называют по имени изобретателя, графа Фердинанда фон Цеппелина (Count Ferdinand von Zeppelin). Различие состоит в том, что дирижабль оснащен жесткими стенами и каркасом для удержания газа, а зонды - мягкие и сохраняют свою форму только под воздействием внутреннего давления гелия или водорода.

После окончания войны всерьез взялись за строительство дирижаблей военные моряки. Во время боевых действий им не раз приходилось видеть, как дирижабли противника, даже в условиях плохой видимости, транспортируют по воздуху тяжелые грузы. Не в силах совладать с собственной завистью, моряки при первой же возможности заказали заводам Цеппелина в Германии дирижабль. Заказ был выполнен в 1921 году. Дирижабль назывался "Лос-Анжелес" (Los Angeles), особым его достижением стал восьмидесятичасовой перелет из Германии в Нью-Джерси. Моряки обратились к фирме "Гудийр" с просьбой купить права на конструкцию Цеппелина. Так возникла корпорация "Гудийр-Цеппелин". К 1926 году немцы завершили работу над "Графом Цеппелином", который за последующие десять лет перевез 13110 пассажиров, покрыв за 544 рейса расстояние более чем в миллион миль, включая пересечение океана - 144 раза.

К сожалению, не все цеппелины были надежны. В 1930 году во Франции разбился один британский дирижабль, угробив 48 человек из 54, бывших на борту.

Два воздушных корабля фирмы "Гудийр"- "Акрон II" (Akron-II) и "Мэйкон" (Macon) - тоже трагически погибли.

"Акрон II" разбился в Нью-Джерси, унеся жизни 73 человек из 76, включая тылового адмирала Уильяма Моффетта, главу Бюро авиации.

За месяц до этого, 11 марта 1933 года, "Мэйкон" был "крещен" женой Моффетта. А два года спустя и этот дирижабль, отправившись в воздушное путешествие домой, на базу близ Сан-Франциско, попал во внезапно разразившуюся бурю и, потерпев крушение, рухнул в море. Базу недавно переименовали, и теперь она называется "Моффетт Филд" (Moffett Field) - в честь погибшего адмирала.

Последний удар дирижаблям был нанесен 6 мая 1937 года, когда германский цеппелин "Гинденбург" (Hindenburg) вдруг вспыхнул за несколько секунд до приземления в Нью-Джерси. Погибло 35 из 97 человек, но поскольку трагедия произошла на глазах репортеров и фотографов, именно этот инцидент получил широкую огласку во всем мире.

(В течение полувека люди задавались вопросом: почему немцы пользовались на "Гинденбурге" легковоспламеняющимся водородом вместо безопасного гелия? Нам кажется, ответ состоит в том, что у них не было выбора. Гелий - это довольно редкий природный газ, который имеется в избытке только в Америке. Недовольное нацистами правительство США отказалось продавать его Германии, поэтому немецким воздухоплателям ничего не оставалось, кроме как наполнять дирижабль водородом.)

Во всех странах мира забросили производство и пользование дирижаблями, но фирма "Гудийр" продолжала конструировать и производить зонды и воздушные шары для научных и рекламных целей. В 1929 году ею было произведено четыре небольших дирижабля, которые путешествовали по всей стране. Каждый мог брать на борт четырех пассажиров и пилота. "Гудийр" назвала их "Пилигрим", "Пуританин", "Мэйфлауэр" и "Вигилант" - бдительный (Pilgrim, Puritan, Mayflower, Vigilant), продолжая традицию называть дирижабли по наименованию команды-чемпиона на Кубок Америки в состязании яхт.

К началу второй мировой войны фирма построила 168 зондов и дирижаблей для ведения наблюдения за подводными лодками. Зонды патрулировали береговую линию и сопровождали корабли ВМФ США. Но один дирижабль оказался в центре загадки века. Рано утром 16 августа 1942 года воздушный корабль "Рейнджер" (Ranger) поднялся с острова Сокровищ в заливе Сан-Франциско с двумя членами экипажа и двумя глубинными противолодочными бомбами на борту. В тот день жители Дэйли-Сити были немало удивлены, заметив дирижабль, который благополучно приземлился на центральной улице поселка.

Дирижабль имел запас топлива и гелия, заряженных батарей, исправную рацию, на борту был спасательный плотик и парашюты. Казалось, все было прекрасно, за исключением некоторых деталей: дверь была открыта, одной глубинной бомбы не доставало и еще - оба пилота пропали бесследно. Их так никто больше и не видел. Ни один из специалистов не смог дать удовлетворительного объяснения случившемуся.

Одним из изделий фирмы "Гудийр" является воздушный шар. Такие шары мы видим на парадах и праздниках. Такие же воздушные шары использовали, чтобы вводить в заблуждение немцев во второй мировой войне при подготовке к вторжению в День "Д" (5 июня 1944 года высадка союзных войск в Европе). Тогда немецкая разведка донесла, что в одном английском порту появились армада военных кораблей, танки, военные грузовики, артиллерийские орудия. Потом, два дня спустя, все это исчезло и появилось в другом месте. Конструкторы фирмы "Гудийр" создали точные копии тяжелого вооружения и боевых кораблей. Через несколько дней из надувных моделей выпускали воздух и перевозили их в другой порт. В значительной степени благодаря этой военной хитрости немцы были сбиты с толку и наделали много ошибок при обороне европейского побережья, что обеспечило успех высадки.

После войны фирма "Гудийр" выкупила пять своих дирижаблей у военного флота США (включая героя "загадки века" - "Рейнджера") для того, чтобы использовать их в рекламных целях. Но тогда, в 1958 году, администраторы фирмы не понимали истинной ценности приобретения. Совет директоров решил уже было поставить воздушные шары на якорь, дабы сэкономить деньги на обслуживании и управлении, но в последнюю минуту вмешался директор по рекламе Роберт Лэйн. Чтобы доказать, насколько ценны в действительности воздушные корабли, он организовал шестимесячные гастроли дирижабля "Мэйфлауэр". Дирижабль курсировал в районе Восточного побережья и собрал такое множество хвалебных откликов в печати, что "Гудийр" согласилась сохранить дирижабли.

В настоящее время мягких дирижаблей - блимпов (blimp) - четыре: "Орёл" (Eagle) в Лос-Анджелесе, "Дух Акрона" (Spirit of Akron) в Акроне, "Звёзды и полосы" (Stars and Stripes) во Флориде и, наконец, "Европа", базирующаяся в Риме.

Вот наугад несколько любопытных фактов:

- Слово "блимп" придумал лейтенант Каннингхэм из британских BBC. В 1915 году он щелкнул пальцем по надутой стенке воздушного корабля и потом повторил вслух услышанный звук: блимп!

- Каждая световая реклама блимпа "Гудийр" составлена из 7650 лампочек - тормозных автомобильных огней - синего, зеленого, красного и желтого цвета. Они подсоединены к компьютеру электрическим проводом общей длиной 80 миль.

- Блимп имеет длину 192 фута (58 м), высоту 59 футов (54 м) и вмещает 202700 куб. футов гелия (5683 м3). Гелий из блимпа не подтекает так быстро, как из воздушного шара, но, тем не менее, запас его требуется пополнять каждые четыре месяца. Крейсерская скорость блимпа составляет от 40 до 50 миль в час, дальность полета - около 500 миль. Экипаж состоит из пяти пилотов, семнадцати помощников, работающих посменно, и одного работника по связи с пассажирами.

- Каждый блимп может взять на борт девять пассажиров. Кресла не оснащены привязными ремнями безопасности.

- Обшивка блимпа имеет плотность, схожую с плотностью воротничка рубашки, но ткань пропитана неопреном "дакрон" и поэтому достаточно прочна. Это немаловажно, ибо по блимпу стреляют - до двадцати раз на год. В 1990 году одного злоумышленника арестовали и обвинили в нанесении ущерба блимпу: при помощи радиоуправляемого самолета он проделал трехфутовую дыру в обшивке блимпа "Гудийр". Гелия вытекло много, но воздушный корабль благополучно долетел до места назначения.

- Первые спортивные телерепортажи с блимпа имели место в 1960 годах во время чемпионата на Оранжевый Кубок (Orange Bowl). С тех пор дирижабль используют по 90 раз в год для телевидения. "Гудийр" не берет платы с телевидения, ибо считает, что автоматически осуществляемая реклама окупает эти расходы. Телеоператор ведет съемку из пассажирского отсека через открытое окно с расстояния около 400 ярдов (366 м), поэтому поле видно ясно и четко, читается табло и слышен рев толпы зрителей на стадионе. При тихой погоде пилот может удерживать блимп в практически неподвижном состоянии. Самый трудный вид спорта для пилота блимпа - гольф: ведь надо быть очень осторожным, чтобы не мешать игрокам шумом двигателя или тенью на траве.

- Фирма держит в секрете стоимость блимпа, но несколько лет назад в финансовом отчете промелькнуло сообщение, что ежегодные расходы на содержание и управление четырьмя блимпами составляют от 6 до 8 млн долларов.

- По меньшей мере один ребенок был зачат на борту блимпа "Гудийр" - это Джим Мэлоун. Его отец был членом экипажа дирижабля в 1940 году. Вероятно, этот факт оказал свое влияние - Мэлоун вырос и стал одним из пилотов дирижабля фирмы "Гудийр".

«Почему дурацкая шпаклевка выпрыгивает»

Во время второй мировой войны правительство стало подыскивать недорогую замену резине. Именно тогда и произошло это странное событие - в ньюхэйвенской лаборатории фирмы "Дженерал Электрик" (General Electric) трудился инженер-химик по имени Джеймс Райт. Он перемешал в пробирке силиконовое масло с борной кислотой. Получился густой розовый полимер. Инженер шутя бросил комочек вещества на стол. И вдруг - бум! - к его величайшему удивлению комочек отскочил назад.

Преисполненные надежды, специалисты "Дженерал Электрик" разослали новое вещество ученым разных стран с просьбой найти ему практическое применение. Но те никак не могли выполнить их просьбу. И не то чтобы они не старались. К примеру, один ученый, заметив, что вещество сохраняет свои свойства при температуре до 707F (56,6C), решил проверить, будет ли полимер пригоден в качестве теплоизолирующего материала в арктических условиях. Но нет, и тут он оказался неподходящим.

"Отскакивающая замазка" - так окрестили вещество на фирме "Дженерал Электрик". Фирма томилась неопределенностью относительно практической значимости нового вещества. Но ученые фирмы, любители всяческих забав, стали скатывать комочки замазки для использования на вечеринках. И вот как-то раз в Коннектикуте в 1949 году такой комочек попал в руки Питеру Ходжсону, исключенному из колледжа консультанту по рекламе и большому баловню судьбы. Он мял в руках комочек замазки, и вдруг ему в голову неожиданно пришло выражение "Силли путти" (дурацкая замазка). Уже имея долг в 12 тысяч долларов, он занял еще 147 и купил 21 фунт замазки у "Дженерал Электрик" по 7 долларов за фунт. Он слепил из нее маленькие, яйцообразные шарики и начал продавать их в качестве игрушек для взрослых с невероятно большой наценкой - по 2 доллара за пол-унции (14,2 г).

Дела у Ходжсона пошли прекрасно: он продавал по 300 яиц в день, когда популярный журнал "Нью-Йоркер" посвятил странной замазке небольшую статью. Не прошло и нескольких дней, как

Ходжсон получил заказ на 230 яиц. Увлечение "Силли Путти" - игрушкой незамысловатой конструкции - превратилось в национальную эпидемию.

Сначала основным клиентом были взрослые. Ходжсон думал, что дети не оценят его "Путти". "Игрушка понравится людям с высоким интеллектом, - сказал он в одном из интервью. - Присущая этому веществу дурачливость как раз и способна дать эмоциональный выход взрослым при их постоянной психической нагрузке".

Эта стратегия первоначально срабатывала, но через пять лет потребительский рынок изменился: от 80% взрослых и 20% детей на 20% взрослых и 80% детей.

Детям очень понравилась "Силли Путти", настолько, что изготовителю пришлось вернуться в лабораторию, чтобы изменить состав вещества. Проблема заключалась в том, что родители постоянно жаловались - "Силли Путти" вечно застревала в волосах, попадала на одежду, на обивку мебели, на ковер. Сегодняшняя "Силли Путти" менее липкая, чем сорок лет назад. Компания обзавелась бесплатной телефонной линией, по которой изготовители дают советы, как снимать прилипшую "Силли Путти".

К тому же люди в конце концов сами нашли различные области полезного применения "Силли Путти". Ею пользуются космонавты, чтобы прикреплять рабочие инструменты в условиях невесомости на космических кораблях. Терапевты советуют использовать ее как средство, снижающее стресс, хирурги - для разработки конечностей. А в зоопарке города Цинциннати при помощи этой замазки накладывают гипс на руки и ноги гориллам!

«Почему зайчик Энерджайзер продолжает прыгать»

Известно ли вам, что производство батареек "Эвереди" (Eveready) - старейшее в мире? В 1886 году Национальная угольная компания первой стала продавать сухие электрические батареи. Через 2 года Американская электрическая корпорация начала выпуск новых фонариков под названием "Эвереди". Потом эти две компании слились в одну, и появилась на свет "Юнион Карбайд Корпорейшн". (Union Carbide). И тогда же батарейки получили название "Эвереди" (всегда готов).

Прошло несколько лет, и "Юнион Карбайд" решила начать продажу щелочных аккумуляторов. Для того чтобы аккумуляторы отличались по названию от обычных батарей, им присвоили наименование "Энерджайзер". Надо заметить, что реклама фирмы была просто ужасной: на одной из афиш крепкий парень, актер Роберт Конрад, предлагал вам напасть на него, когда он несет батарею, и при этом метал ее с плеча; на другой - олимпийская звезда Мэри Лу Реттон сравнивала свою энергию с энергией "Энерджайзера".

В 1986 году фирма по производству кукурузных хлопьев и питания для животных "Рэлстон-Пурин" (Ralston-Purina) купила производственную линию батарей "Энерджайзер" у "Юнион Карбайд". Рэлстон имел репутацию умелого коммерсанта. С другой стороны, он никогда прежде не торговал батареями. Произошла небольшая ошибка.

Ошибку звали Джокко (Jocko). Если реклама с Конрадом и Реттон просто никуда не годилась, то реклама с Джокко была уже вопиющим безобразием. Неуклюжий, вульгарный австралийский борец и без того действовал американцам на нервы, хотя у себя дома тамошним антиподам он, может быть, даже нравился. Компанию забросали возмущенными письмами. Объем продаж моментально снизился. "Эвереди" целый год держалась рядом с бедным Джокко, стараясь смягчить неприятный рекламный облик.

В это время фирма "Дураселл" (Duracell) - главный конкурент-изготовитель батарей - начала рекламную кампанию, доказывая, что щелочные аккумуляторы служат дольше, чем батареи "Эвереди". Даже самому внимательному читателю надо было очень тщательно разбираться, чтобы понять, что "Дураселл" сравнивает свои аккумуляторы со своей же продукцией, обычными батареями (уголь-цинк), а не с другими щелочными аккумуляторами. Реклама изображала группу из нескольких игрушек, работающих на батареях. Все игрушки останавливались, а игрушки на "Дураселл" продолжали подпрыгивать.

"Энерджайзер" предпринял контратаку. Рекламный агент фирмы выстроил батальон глуповатых с виду механических зайчиков, играющих на цимбалах. Они очень походили на игрушки "Дураселл". Но демонстрация зайчиков прерывалась появлением наглого, самоуверенного, розового зайчика "Энерджайзер", игравшего на барабане. Голос диктора говорил от имени "Дураселл", что этого нахала сюда никто не приглашал.

Что говорить, такая реклама, конечно, обращала на себя внимание зрителей. Но потом мнения рекламного агента и заказчика разошлись. "Мы считаем, что реклама удачная, поэтому предлагаем идти дальше именно в этом направлении", - сказал Патрик Мёлкахи, глава "Эвереди", журналу "Век рекламы". "А мы так не думаем, - возразил Нидмен. - Мы полагаем, что этот рекламный трюк при-

годен лишь как одноразовое средство, как тактический ход. Мы даже согласны несколько раз выпустить его в эфир, но дальше этого мы не пойдем".

Заказчик всегда прав, и "Эвереди" решила найти себе новое агентство. В феврале 1989 года они нашли фирму "Чиат Дэй Моджо" (Chiat Day Mojo) (ЧДМ), и она предложила электрошоковый удар, который как раз искала фирма "Эвереди". "Мы действовали как всегда. Мы представили себе, что при плохой рекламе зрители не станут нас смотреть, а переключатся на другой канал, если мы не сумеем задержать их внимание, - сказал вице-президент ЧДМ Дик Ситтиг. - Мы поняли, что за тридцать секунд показа рекламы невозможно продемонстрировать длительность службы батареек".

В новой рекламе зайчик хватается за голову и удирает из студии, чтобы появиться в другой рекламе, продолжая бить в барабан, - эдакий вездесущий, вечно играющий зайчик.

"ЧДМ" провела тщательные исследования реклам разного типа, чтобы более конкретно выделить наиболее действенный жанр. Специалисты определили компоненты каждого типа рекламы, которые делали ее уникальной: ритм, тип актера, стиль подачи материала, световое решение, соотношение "фильм-видео". Наиболее трудное, как обнаружили исследователи, - это от рекламы к рекламе точно выдерживать стиль.

Правильность подхода вызвала интерес со стороны прессы и телезрителей, сидевших дома на диване. Был еще один фактор воздействия: "Любимым вообще не хочется видеть рекламу, никакую рекламу, - говорил Ситтиг. - Вот что делает зайчика героем. Если он перебивает вашу любимую передачу, он не понравится вам, но если он перебивает что-то, что вы не любите, то вы воспринимаете его как единомышленника, и он становится вашим любимцем".

«Почему "Кока" ненавидит "Пепси" (и наоборот)»

В бизнесе часто происходят соревнования - причем соперничество бывает как здоровым, так и нездоровым. Случаются и ревность, и обида. Но едва ли в деловом мире можно встретить более яростную и кровавую вражду, чем между "Кока-Колой" и "Пепси-Колой", - когда противники не берут пленных, когда их лица покрыты боевыми шрамами, когда ради победы соперники согласны идти на все. Как и когда началось это соперничество? Ответ зависит от того, кого вы спрашиваете. Но чтобы понять его, придется вернуться к истокам, лет на сто назад.

Май 1886 года, Атланта. Юг страны все еще зализывает раны, болезненно переживая свое поражение в Гражданской войне; люди ищут утешения в фундаменталистской религии и патентованных лекарственных средствах. Универсальные средства, рекламируемые как "лекарства от всех болезней", ввозились из северных штатов. Как правило, они представляли собой спиртовые настойки, а южане как раз в тот момент развернули активную кампанию за здоровый образ жизни, включающую непримиримую борьбу с пьянством. Поэтому их фармацевты уже начали заменять спирт другим ингредиентом, считавшимся безопасным, не вредным для здоровья и "морально чистым". Этим ингредиентом был... кокаин.

Местному фармацевту Джону Ститу Пембертону пришлось под давлением активистов Общества трезвенников изменить рецептуру напитка, называвшегося "Французская винная кока - идеальный тоник для стимуляции работы мозга", и устранить спирт, заменив его веществом, дающим не меньший тонизирующий эффект. Такое вещество он нашел в орехах колы, стимулятора, завезенного рабами из Африки. Рабы говорили, что кола похмельную головную боль "как рукой" снимает. Пембертон смешал экстракт орехов колы с напитком кока, впервые соединив эти два сильнейших стимулятора. Получившаяся жидкость была действительно мощным тонизирующим средством. Вот только вкус у напитка был отвратительным, и седобородый Пембертон вынужден был истратить еще уйму времени упорного труда, бесконечно компануя различные масла, травы и экстракты. Неприятный вкус нового психотропного снадобья требовалось заглушить, и это удалось.

Тогда "Кока-Кола" еще не была газированной. Жидкость представляла собой густой, сладкий сироп бурого цвета в бутылках из-под пива. Пембертон поставлял новый напиток в аптеки города Атланта, а владельцы аптек продавали его либо бутылками по 25 центов за штуку, либо в розлив, причем в последнем случае они разбавляли напиток водой, чтобы его легче было проглотить. "Безалкогольный тонизирующий напиток" стал пользоваться некоторым спросом как освежающий, бодрящий лимонад и как средство от похмелья для тех южан, которые еще не поддались истерии трезвенности, бушевавшей вокруг.

В то лето в аптеке Якобса, где продавали "Кока-Колу", произошло событие, последствиями граничащее с землетрясением. Один из покупателей страдал тяжелым похмельем. Он купил бутылку сиропа "Кока-Кола" и попросил Уилли Венэйбла, разливавшего содовую, открыть бутылку и развести сироп водой. Венэйбл не хотел идти в другой конец помещения к водопроводному крану и спросил посетителя, не будет ли тот против, если он разведет напиток содовой вместо обычной воды. Посе-

тителю было все равно, его мучила головная боль. Он залпом выпил шипучую "Кока-Колу", разведенную содовой, и вдруг воскликнул:

- Эй, вот это - да! Здорово! Это куда лучше, чем с водопроводной водой!

Эти слова мгновенно разнеслись по Атланте, и все стали пить только так, с содовой.

Пембертон был озадачен. Ведь он продавал "Кока-Колу" как лекарство "от всех болезней": нервных расстройств, головной боли, невралгии, истерии, меланхолии и т. п. Он и предположить не мог, что снадобье восстанавливает силы. Тем не менее он сразу сообразил, где выгода, и тут же изменил текст рекомендаций на этикетке. Теперь там значилось: ""Кока-Кола" - это восхитительный, тонизирующий, освежающий напиток, придающий новые силы".

В то же самое лето в Атланте вступил в действие сухой закон: отныне спиртные напитки запрещались официально. Объем продажи "Кока-Колы" вырос с 25 галлонов до 1049 галлонов за год, в основном благодаря заботам партнера и спонсора Пембертона, Фрэнка Робинсона, который дал название "Кока-Кола" и придумал логотип, используемый и сегодня. Робинсон был дальновидным предпринимателем и бизнесменом. Он познакомился с Пембертоном при продаже недвижимости. Но, вместо операций с недвижимостью, Робинсон увлекся производством и рекламой нового напитка Пембертона, "идеального стимулятора мозга", имевшего, по всей видимости, огромный коммерческий потенциал. Робинсон стал работать на "Кока-Колу" и остался верен ей до конца, хотя другие владельцы бизнеса менялись несколько раз. Робинсон же до ухода в отставку почти тридцать лет служил "Кока-Коле".

В 1887 году, несмотря на обильное потребление животворного напитка, Пембертон ослаб здоровьем. К тому же, "Кока-Кола" не приносила дохода, достаточного для того, чтобы фирма обрела финансовую независимость, и Пембертон за очень скромную сумму продал две трети своей доли Уиллису Венэйблу, тому самому, который впервые развел сироп с содовой шипучкой. Инвентарная опись, составленная Пембертоном ко времени перепродажи бизнеса, дает нам ключ к тщательно засекреченному рецепту "Кока-Колы", а именно: масло лимона, масло лайма (lime - сорт мелких зеленых лимонов со своеобразным горьковатым вкусом и сильным ароматом), масло мускатного ореха, экстракт муската, экстракт листьев коки, ванилин, цитрусовая кислота, апельсиновый эликсир, масло нероли (из цветков апельсинового дерева) и кофеин.

Пембертон умер в нищете 16 августа 1888 года и был похоронен на кладбище для бедных, и только 70 лет спустя основателю компании "Кока-Кола" поставили каменное надгробие. Перед смертью он продал оставшиеся акции Азе Кандлеру, преуспевающему коллеге-фармацевту. В сотрудничестве с двумя партнерами Кандлер выкупил у Венэйбла и других инвесторов все акции "Кока-Колы". Полное владение компании - с потрохами и секретным рецептом - обошлось Кандлеру в 2300 долларов.

Кандлер был истым христианином и трезвенником. Он чистосердечно верил, что "Кока-Кола"-идеальный безалкогольный напиток и панацея от всех болезней. Словно предчувствуя грянувший через сотню лет бум, Кандлер и Фрэнк Робинсон засели за разработку нового рецепта на основе пембертоновского оригинала, с тем чтобы улучшить вкус и увеличить срок годности при сохранении мощного ободряющего воздействия на организм листьев коки, орехов колы и кофеина.

Прошло несколько лет, и Кандлеру пришлось еще раз пересматривать рецептуру чудодейственного напитка - достигла апогея антикокаиновая истерия. Газеты того времени пестрели бесстыдными расистскими историями об обезумевших неграх, охваченных неукротимой похотью и ставших невероятно сильными и сверхметкими в стрельбе в результате действия кокаина. Появилось много жаргонных названий: от "коук" до "холодного допинга" и "пружины". Лотки по продаже содовой называли "точками холодного допинга". В 1903 году "Кока-Кола" незаметно переключилась на новую рецептуру с применением листьев коки, из которых уже экстрагировали кокаин. (Фирма и сейчас продолжает использовать "обезвреженные" листья коки. Их поставляет химическая компания из Нью-Джерси, единственная легальная фабрика по переработке медицинского кокаина в Соединенных Штатах.)

Однажды солдат по имени Бенджамин Франклин Томас, служивший на Кубе во время испано-американской войны, увидел, что кубинцы пьют из бутылок что-то под названием "Пина Фриа" (Pina Fria). Страдая от отсутствия "Кока-Колы", он подумал: "А почему бы не разливать в бутылки предварительно газированный напиток, ведь тогда его можно было бы продавать повсюду?" Вернувшись домой в Соединенные Штаты, он с партнером, Джозефом Уайтхедом, навестил Кандлера. Владелец бизнеса не увидел большой выгоды от бутылочного разлива и согласился продать посетителям права на бутилирование.

В самой же компании бытует легенда, что до описанного выше посещения к Кандлеру приходил один его знакомый, пообещавший сообщить хозяину секрет быстрого увеличения доходов фирмы. Кандлер заплатил ему за секрет большие деньги, и, получив чек, человек наклонился и прошептал в ухо Кандлеру: "Разливайте напиток по бутылкам". Легенда далее сообщает, что Кандлер не по-

следовал этому совету, потому что бутылки иногда взрывались, а это приводило к судебным разбирательствам.

Однако у Томаса и Уайтхеда не было достаточного капитала, чтобы открыть розливочное предприятие. Поэтому они начали продавать франчайзинги на бутылочную расфасовку.

Кандлер, как истый южанин, преисполненный методистским благочестием и не лишенный здоровой предпринимательской смекалки, начал активно бороться за введение антиалкогольных законов во всех южных штатах. К 1907 году 825 из 994 графств бывшей Конфедерации оказались под действием сухого закона. Общенациональный запрет на продажу спиртного по всей стране был наложен тринадцать лет спустя. А продажа "Кока-Колы" подскочила так высоко, что реклама напитка даже взлетела в небо.

Успех напитка породил множество подражателей. Только в 1916 году юристам пришлось разбираться в легитимности таких наименований, как "Кафе Кола", "Афри-Кола", "Чар Кола", "Ко-Ко-Колиан", "Допб Кола Кола", "Пау Пау Кола", "Кинг Кола", "Фиг Кола", "Сола Кола", "Кэнди Кола", "Тока-Кола", "Колд Кола", "Кос Кола", "Кэй-Ола", "Кока Ола", "Кока-Нола", "Кел Кола", "Кау-Кола", "Ко Кола", "Кола-Нола", "Каро-Кола". К 1926 году юрисконсульт фирмы "Кока-Кола" Гэролд Хирш изгнал из мира бизнеса более семи тысяч конкурентов, начав против них судебные дела за использование названий или логотипов, похожих на первоначальный оригинал "Кока-Колы". Он подавал в суд на фирму, даже если она продавала сироп в красных бочках или если цвет сиропа был темно-карамельным с коричневым оттенком.

Компания начала поиски новой оригинальной формы бутылки. "Такой, - как впоследствии рассказывал Томас, - чтобы ее можно было опознать даже в темноте, на ощупь, и в разбитом виде, чтобы даже по осколкам можно было узнать, что в ней была "Кока-Кола"".

После длинной вереницы отвергнутых вариантов фирма остановилась на ставшем ныне классическим дизайне, предложенном С. Дж. Рут Комианиси из города Терра Хауте, штат Индиана. Другие дизайнеры предлагали прекрасные художественные конфигурации, но неверные... с ботанической точки зрения: чередование сужений и расширений напоминало бобы, но бобы не коки, а какао, из которого делали шоколад.

Новая бутылка имела форму юбки годэ с перехватом ниже коленей (модной в 1914 году). Она сразу завоевала симпатии покупателей. Промышленный дизайнер Рэймонд Лоуи считал форму идеальной и "агрессивно женственной", которая приятна и мужчинам, и женщинам. Бутылки изготавливали из утолщенного стекла, что создавало обманчивое впечатление, так что покупатели не догадывались, насколько невелик в действительности объем тары (всего 612 унции = 184,3 г). К тому же такая бутылка представляла собой сподручное оружие во время драки.

«Путь Келлогга наверх был усыпан хлопьями»

Питание без углеводов? Бездрожжевая диета? Диета, очищающая кишечник? Если вы думаете, что сегодняшние любители всяких диет совсем помешались на этом, то вам надо бы знать, что во второй половине прошлого века людей, одержимых подобными идеями, было не меньше, и они столь же истово верили в чудодейственную силу диет.

Один популярный гуру того времени по имени Сильвестер Грэхем фанатически верил в оздоровительную силу упражнений на свежем воздухе, проводимых в любую погоду; в питание хлебом грубого помола, полное воздержание от половой жизни для сохранения "телесных жизненных флюидов". От него пошло название хрустящих хлебцев "Грэхем" (Graham). Этот гуру считал, что питание зерном грубого помола подавляет сексуальное желание (имейте это в виду, любители диет!), а мясо, соль и специи, наоборот, действуют возбуждающе.

Его преемник, Джеймс Каледб Джексон, пошел дальше учителя. Он прибавил еще и гидротерапию - воздействие на тело водой в форме душа, влажных примочек и орошения разных полостей на теле. Джексон разработал рецепт печеной лепешки из муки грубого помола и воды. Эту лепешку он разделял на кусочки, которые называл "гранулами". Так появились первые американские холодные завтраки из овсянки. К сожалению, эта еда была такой сухой и безвкусной, что питаться ею удалось уговорить немногих.

Одной из тех, кто согласился есть гранулы Джексона, была Эллен Гармон Уайт, основатель и главный пророк секты адвентистов седьмого дня. В 1955 году она и ее муж убедили всех прихожан секты в Новой Англии начать массовое переселение в западную часть Мичигана, где впоследствии был основан штаб Всемирного Апокалипсического движения. Эллен Уайт написала ряд книг о диете и о греховности половой жизни. Одиннадцать лет спустя она решила, что мир нуждается в оздоровительном прибежище, где она могла бы лечить людей своими снадобьями. Уайт открыла Лечебно-оздоровительный реформаторский институт в Бэттл Крик.

Адвентист седьмого дня Джон Харвей Келлогг работал учителем в школе в городке Ипсиланти в шестидесяти милях от штаба Адвентистов. Эллен Уайт познакомилась с ним, и молодой человек ей понравился. Хозяйка оздоровительного центра предложила ему пройти курс по обучению гигиенической терапии у доктора Расселпа Трейлла в колледже Флоренс Хайтс, штат Нью-Джерси, за ее счет. Несколько лет спустя, в 1876 году, двадцатичетырехлетний "доктор" Келлогг вернулся в Мичиган и получил пост управляющего санаторием. Келлогг совершил ошибку, когда пригласил своего брата Уильяма Кейда Келлогга на должность старшего клерка санатория. Позднее он горько раскаивался в своем поступке: Уильям озлобился против своего старшего брата, так как Джон взваливал на него самые неприятные дела и совершенно не считался с ним. Спустя несколько лет Уильям расквитался с братом.

Как и Эллен Уайт, Келлогг верил в здоровую пищу и полное половое воздержание. В свой медовый месяц он занимался сочинением трактата, направленного против греховности секса. Трактат назывался: "Простые факты для молодых и старых". В книге он писал: "Акт воспроизведения - наиболее изнуряющий из всех других действий человека. Половой акт оказывает разрушающее воздействие на слабого, незащищенного человека, он приводит к задержке роста, замедляет развитие умственных способностей". Брак Келлогга, очевидно, имел несколько платонический характер, за что, как он полагал, его жена была ему очень благодарна. Он писал так: "Должен сказать, что большинство женщин, к счастью для них и для всего общества, не особенно озабочено сексуальными чувствами любого рода".

После серии исследований Келлогг пришел к выводу, что определенные виды пищевых продуктов особенно хороши для подавления сексуального желания. Сначала он рекомендовал "цви бэк" (zwieback - сдобные сухари), но потом одна из лечащихся сломала о сухари свой зубной протез и потребовала десять долларов на ремонт. Этот случай заставил скаредного доктора поискать замену "цви бэк", и он попробовал как-нибудь изменить "гранулы" Джексона. Они с Уильямом изобрели "гранулу" из пшеничных зерен, кукурузы и желудей. Все это они размолотили и подавали в тарелках. Но еда была столь же безвкусна, как и "гранулы". Братья стали искать альтернативные варианты.

В 1885 году Джон увидел во сне способ превращения зерен в легкие и хрустящие хлопья. Было то божественным озарением или нет, но первые попытки оказались неудачными. Братья пытались размочить зерна, а потом пропускали их между стальными валками. Но зерна плохо сплющивались. Тогда братья стали отваривать их все дольше и дольше, стараясь размягчить, чтобы получались тонкие хлопья. Но даже часового кипячения оказалось недостаточно.

Однажды вечером они варили зерна, и тут произошел интересный случай: они так увлеклись варкой, что позабыли о замоченных в воде других зернах. Пшеница пролежала в воде два дня. Зерна заплесневели, но братья решили все же расплющить их в валках. Оказалось, что длительное вымачивание и было как раз тем, чего им не доставало. Получились очень тонкие хлопья, которые прекрасно пропекались. Дальнейшие эксперименты показали, что замачивание в оловянной посуде препятствует образованию плесени. Так братья Келлогг начали изготавливать пшеничные хлопья в промышленном масштабе.

Джон получал прекрасные хлопья и размалывал их, хотя Уильям долго уговаривал брата, что лучше оставлять хлопья цельными. Но оставалась гораздо более серьезная проблема, а именно: никто не хотел есть пшеничные хлопья, потому что у них был вкус опилок.

Наконец в 1902 году братья Келлогг разработали рецепт, который удовлетворил всех: зерновые хлопья, пропитанные ячменным солодом. Поняв, что хлопья могут иметь коммерческий успех, братья основали корпорацию "Бэттл Крик Ко." (Battle Creek) и полностью отделились от санатория. В первый год они продали 100000 фунтов хлопьев "корнфлекс".

Но вместе с успехом возникли и проблемы. Прежде всего, сестра Уайт обозлилась на братьев за то, что они променяли ее богоугодный санаторий на меркантильную коммерцию, не предложив ей доли. Кроме того, конкуренты и проходимцы начали липнуть к удачливым предпринимателям (некоторое время спустя компания изменила свое название на "Келлоггс", чтобы выделиться из толпы имитаторов).

Но хуже всего было то, что Уильям Келлогг начал добавлять сахар в хлопья. Когда Джон узнал об этом, он побагровел от злости. Ведь он свято верил в то, что здоровая диета подавляет половое чувство. Уильям парировал, что сахар необходим, если они хотят, чтобы люди ели их продукцию. Скандал разгорелся, начались судебные иски и контриски по вопросу о том, кто является владельцем прав на технологию изготовления хлопьев, а кто - на товарный знак "Келлоггс". Уильям покинул санаторий и стал президентом фирмы, а Джон сохранил долю в этой компании.

Уильям выиграл судебные иски и взял под свой контроль всю компанию "Келлоггс". С тех пор братья встречались только в суде. Они так и не помирились.

Компания "Келлоггс" пользовалась огромной популярностью отчасти благодаря активной рекламе, организованной Уильямом, отчасти благодаря его филантропическим акциям и остроумным новше-

ствам. Так, в одном рекламном листке Уильям предлагал женщинам подмигнуть продавцу продовольственного магазина, и тогда, мол, посмотрите, что произойдет (в большинстве случаев они получали бесплатную коробку "корнфлекса" по договоренности с фирмой). И впервые реклама ориентировала непосредственно на детей.

И Уильям, и Джон прожили до 91 года. Уильям до конца дней своих занимался делами фирмы, а Джон проповедовал свою теорию. И хотя медицинские исследования показали беспочвенность и вредность большинства его воззрений, он не отказался от них и до самого конца жизни доказывал, что сексуальная активность иссушает организм, лишает человека здоровья, а мастурбация вызывает прыщавость, ведет к слепоте и даже к смерти. Неудивительно, что у него с женой Эллен не было детей, хотя они усыновили сорок два ребенка. В последние годы жизни его жена стала благочестивой затворницей, а доктор Келлогг бродил по территории лечебницы в белых одеждах с белым пологом на плече.

«"Ридерс Дайджест" - краткая история»

Легко считать "Ридерс Дайджест", творение Нормана Рокуэлла, анахронизмом, пережитком другой эпохи, той самой, когда "истинными" американцами считались белые, все жили в маленьких городках, были благочестивыми христианами, верили республиканцам, чтити национальный флаг, считали, что стране необходимо иметь мощную оборонительную армию, строго соблюдали моногамность и гетеросексуальные отношения, а также были приверженцами домостроя и тяжелого физического труда.

Наверное, в мире осталось еще много таких вот американцев "старого пошива", ибо сейчас "Ридерс Дайджест" имеет тираж 28 миллионов, издается в 170 странах мира, на семнадцати языках, его читает около 100 миллионов человек. Журнал выписывают четверть всех американцев, он популярен не только в маленьких городах (к примеру, в Нью-Йорке "Ридерс Дайджест" читает больше людей, чем "Таймс", в Бостоне - больше, чем "Бостон Глоб", в Сан-Франциско - больше, чем "Сан-Франциско Хроникл").

Сказать, что в каждом номере журнала читатель найдет перепечатки и оригинальные статьи о здоровье, религии, философии, вдохновении, достоверные героические рассказы и юмористические истории - значит сказать очень мало о том, чем привлекательно это издание. Случайный читатель решит, что "Ридерс Дайджест" едва ли может рассчитывать на большой успех. А как же тогда тираж в 28 миллионов? И все-таки неудивительно, что поначалу саму идею создания "Ридерс Дайджест" отклонили все крупные издательства страны.

А началось все с того, что сына одного священника со Среднего Запада, Дэвида Уоллеса, в 1907 году выгнали из колледжа. Ему было семнадцать лет, и он целый год бродяжничал, пока не поступил в Калифорнийский университет, откуда, впрочем, тоже вскоре был исключен.

Погрустив немного, Уоллес пошел работать в банк своего дяди в Колорадо. Именно тогда он пристрастился к чтению книг и через некоторое время завел картотеку с кратким изложением особо понравившихся ему статей. Через пару лет он перебрался в Сент-Пол и взялся за работу по написанию текстов рекламных объявлений для журнала "Фермер". Однажды, просматривая правительственные сообщения, он понял, что большинство фермеров не имеют представления о практической пользе подобной информации. Уоллес составил брошюру, охватывающую все полезные публикации последних лет, сел в машину и поехал в глубинные сельскохозяйственные районы Среднего Запада, где стал предлагать эту брошюру в местных банках и продал 100 тысяч экземпляров. Тогда-то в бессонную ночь, в одной из ночлежек Монтаны, он задумался о создании нового журнала, который содержал бы информацию, полезную не только для фермеров, но и для более широкой публики.

В 1916 году Уоллес стал работать рассыльным в одной компании, занимавшейся распространением поздравительных открыток. Работа была скучной, и, как только разразилась первая мировая война, Уоллес подался на армейскую службу. Во Франции половину солдат его батальона убили, а Уоллес, получив ранение шрапнелью в шею, нос, живот и легкие, до демобилизации пролежал во французском военном госпитале.

Находясь на излечении, он, от нечего делать, читал американские журналы. В те времена манера письма была более цветастой, нежели сейчас (частично потому, что тогда и жили, и писали неспешно, а может быть, вследствие пословной оплаты труда писателей). Уоллес начал экспериментировать: он стал переписывать некоторые статьи, значительно сокращая объем, но стараясь сохранить по возможности стиль и лексику оригинала. Он пришел к выводу, что без труда способен сократить текст на 75%, не принося в жертву смысл и язык произведения.

По возвращении в Штаты в 1919 году Уоллес начал совершенствовать технологию "уплотнения" чужих сочинений. В январе 1920 года он создал сборник того, что назвал "Ридерс Дайджест", то есть "краткое удобоваримое для читателя изложение популярных статей". Этот сборник весьма походил на тот "Ридерс Дайджест", который нам известен и сегодня. Он содержал 31 уплотненную статью, представлявшую "неувядающую ценность и интерес", сокращенные перепечатки из других изданий с заголовками типа: "Искусство начинать беседу", "Как регулировать свой вес", "Над чем смеются люди" и "Самое популярное преступление в Америке".

Уоллес отпечатал несколько сотен экземпляров с оригинал-макета и разослал их по всей стране в самые разные издательства. Все, чего он хотел, - это заинтересовать своей идеей хотя бы одного из издателей и получить место редактора. Но издательства все до единого ответили ему отказом. Некоторые указывали причину отказа: так, редактор журнала "Домашний компаньон женщины" (Woman's Home Companion) написал, что его издание стремится привлечь рекламодателей, потому и печатает статьи. Зачем же нужен журнал, единственная цель которого - только сами статьи? Некоторый интерес к предложению Уоллеса проявил лишь Уильям Рэндолф Херст, редактор журнала "Гуд Хаускипинг" (Good Housekeeping). В ответном письме он указал, что, по его мнению, со временем "Дайджест" может завоевать максимум 300000 подписчиков, но его фирма в такой малости не заинтересована.

Истратив все свои деньги на создание прототипа, Уоллес впал в отчаяние. Он забросил все свои дела и принялся ухаживать за девушкой, знакомой ему с детства, за Лилей Белл Ачесон, работавшей в сфере социальных проблем при YMCA (Христианском Союзе Молодежи).

Вскоре Уоллес нашел работу в Питтсбургском рекламном агентстве фирмы "Вестингхауз" (Westinghouse), но проработал там недолго. Несмотря ни на что, Лиля Ачесон вышла за него замуж и уговорила его начать издавать собственный журнал. Уоллес начал с того, что принялся вербовать потенциальных подписчиков будущего издания из числа докторов, сестер милосердия, университетских преподавателей и школьных учителей. Еще через несколько месяцев он изобрел систему прямой целевой почтовой доставки. Этой системой "Дайджест" пользовался еще долгое время, даже после появления компьютеров. "Дорогой Джон Смит, как у вас идут дела на Мокингберд-лейн, дом 1313...?" Долгих четыре месяца Уоллес собственноручно печатал на машинке адреса и личные обращения, информируя о новых публикациях, обещая возврат денег в случае недовольства журналом и уговаривая оформить подписку. Понемногу он набрал нужное число подписчиков, стал накапливаться фонд.

Когда супруги Уоллес получили от подписчиков 5000 долларов, они заняли еще 1300 долларов и выпустили в свет пять тысяч экземпляров с выходными данными: "Ридерс Дайджест", февраль 1922 года, том 1. В журнале было 62 страницы, без иллюстраций, обложка из той же бумаги, что и страницы, ничего цветного, никакой рекламы (журнал придерживался противорекламной политики в течение тридцати трех лет).

Уоллесы перебрались в Нью-Йорк и арендовали небольшой офис в Гринвич Виллидж под кабачком по адресу Майнетта-лейн, дом № 1. Когда из типографии доставили первые пять тысяч экземпляров, Уоллесы наняли посетителей бара с верхнего этажа и нескольких женщин из Клуба домохозяек, чтобы те помогли упаковывать и подписывать бандероли.

В тот вечер взволнованные, преисполненные страха и надежд, Уоллесы отправили по адресам первый том. Все деньги, полученные от подписчиков за годовую подписку, они израсходовали, поэтому, пожелай подписчики воспользоваться обещанной гарантией возврата затраченных средств, Уоллесы были бы разорены.

На всякий случай супруги сдали в поднаем одну из комнат офиса и стали ждать. К их великому облегчению никто от подписки не отказался. И что важнее всего, по городу прошли слухи о новом журнале, и к издателям потянулась устойчивая вереница новых подписчиков. Через шесть месяцев число подписчиков выросло уже до семи тысяч.

Уоллесам стало невыносимо тесно от груд журналов и писем в редакцию, поэтому они сняли коттедж в небольшом городке с абсурдным сладкозвучным названием Плезантвилл (Приятная деревушка), где главная контора "Ридерс Дайджест" пребывает и по сию пору. Ачесон (она несколько лет сохраняла девичью фамилию) читала статьи в разных журналах и выбирала подходящие для "Дайджеста", Уоллес принимал окончательное решение по отбору, сокращал тексты и связывался с авторами для получения их разрешения. В 1925 году тираж составлял уже 16000 экземпляров, и фирма начала расширять штат. К 1929 году тираж был 200000 и продолжал расти, достигнув 1450000. В 1949 году издатели начали выпускать книги "Ридерс Дайджест" с сокращенными версиями популярных литературных произведений.

Уоллесы продолжали оставаться на верхушке главной мачты еще пятьдесят лет. Они стали невероятно богатыми. По слухам, они пожертвовали больше 100 млн долларов на благотворительность,

образование, религию, искусство и на политические организации. И муж, и жена умерли в возрасте девяноста лет в начале 1980-х годов.

«"Телевизорные обеды" - в каждый дом!»

В наше время холодные обеды стали чем-то претенциозным, нарочито светским. На пластмассовом подносе вам подадут замороженную пищу, которую двадцать лет назад можно было найти только в дорогих французских ресторанах. Замороженные блюда дороги, умеренно питательны, рассчитаны на приготовление в микроволновой печи и по вкусу не лучше того, что подают в самолете. Но так было не всегда. Найдутся люди, которые вам расскажут, что раньше все было по-другому; когда подносы были алюминиевыми, выбор блюд - большим (индейка, цыплята, бифштекс), а сегодняшние "блюда для гурманов" скромно назывались "телевизорными обедами" (TV dinner).

Замороженная пища в вашей местной продовольственной лавке - явление относительно недавнее. Верно, что ученый XVII столетия, сэр Фрэнсис Бэкон, имел некоторое представление о замораживании пищи с целью консервации, он даже произвел ряд успешных экспериментов. (К сожалению, он умер от переохлаждения, проведя полдня на холоде, когда набивал снегом тушку цыпленка.) Но сегодняшняя холодильная промышленность обязана своим появлением Кларенсу Бёрдсай (Clarence Birdseye - Птичий глаз). (Сам он произносил свою фамилию как Бёрд-зии и просил, чтобы его называли просто Боб.)

Бёрдзии (Birdzee), натуралист и автор книг о полевых цветах, птицах и млекопитающих, в 1917 году уехал на полуостров Лабрадор для проведения по заказу американского правительства исследований рыб и природной среды. Там он заметил, что туземные канадцы хранят мясо и рыбу в замороженном виде, и после оттаивания вкус съестных припасов остается почти свежим, в отличие от пищи, замороженной дома, в США.

Он решил, что все дело в том, что на резком холоде пища замораживается гораздо быстрее. Вернувшись домой, он проверил свою догадку на практике. Купив на семь долларов льда, соленой воды и электровентилятор, он провел эксперимент и убедился, что медленное замораживание приводит к образованию крупных кристаллов льда, разрушающе действующих на стенки клеток, а быстрое - препятствует этому и сохраняет клеточную структуру органики, сберегая таким образом вкус пищи.

В 1923 году Бёрдзии истратил все, что имел, на разработку крупногабаритного, быстродействующего морозильника и основал фирму "Бёрдзии Фудз, Инк." (Birdseye Foods). Он едва не разорился, но "Постум Ко." (Postum Co) (впоследствии изменившая свое название на "Дженерал Фудз") предложила ему 22 млн долларов за патентованный процесс замораживания, и Бёрдзии обеими руками ухватился за этот шанс.

Корпорация уже имела отлаженную систему сбыта, отсутствие которой, собственно, чуть и не погубило Бёрдзии. К тому же компания "Дженерал Фудз" могла израсходовать большую сумму денег на рекламу для убеждения американцев в преимуществе потребления замороженных продуктов. К 1934 году 80% замороженных пищевых продуктов в стране принадлежало Бёрдзии - возглавлявшему отделение компании "Дженерал Фудз".

Ну а сам Бёрдзии продолжал тем временем по мелочам заниматься изобретательством. Он получил более 250 патентов на придуманные им устройства, начиная с безоткатных гарпунных пушек и заканчивая технологией производства бумаги из отходов сахарного тростника. Как и Бэкон, он скоропостижно умер в 1956 году в Перу, где пытался изготовить бумагу из агавы. Там у него случился сердечный приступ из-за высокогорного разреженного воздуха. Но он прожил достаточно долго и успел оценить огромные преимущества технологии быстрого замораживания при создании ТВ-обедов, придуманных братьями Свенсон.

Перед Гилбертом и Кларком Свенсон (Gilbert and Clarke Swanson) стояла задача: что делать с индейками, если их у тебя огромное количество? Дело в том, что фирма "Свенсон и сыновья" владела самой крупной в стране индюшачьей фермой. Проблема заключалась в том, что американцы ели индеек только один день в году: в День Благодарения. Неразрешимая задача сводила Свенсонов с ума: как уговорить американцев есть индюшатину почаще? Сначала Свенсоны стали изготавливать замороженные пирожки с индейкой. Пирожки понравились, но люди требовали разнообразия. Для бизнеса это, конечно, было толчком к развитию, но проблемы с индейками не решало.

В 1951 году Свенсоны начали экспериментировать с порционными полуфабрикатами, которые оставалось только сунуть в печь - и блюдо готово. Свенсонам понравились увиденные ими в одном из кабачков разделенные на сегменты тарелки, и они, заказав аналогичные подносы из алюминия, пустили в продажу в таких менажницах свои полуфабрикаты обедов.

В этот период страну охватила лихорадка телевидения. Компания Свенсонов не осталась в стороне и финансировала свое шоу под названием "Семейный час с Тедом Мэки". Гилберт Свенсон пригласил друзей на обед с просмотром телевизионной премьеры.

Обедая перед телевизором в доме Свенсонов, один из гостей заметил, что люди, с трудом удерживающие на коленях поднос и не отрывающие взгляда от экрана, выглядят странно. Эти слова заронили в голову Свенсона мысль о создании отдельных порций. Такие индивидуальные обеденные порции идеально подойдут в качестве обеда для тех, кто хочет во время еды посмотреть телевизор. И ведь алюминиевый поднос по очертаниям очень похож на телевизионный экран. Вот и назовем такие обеды "телевизорными".

На следующее утро Гилберт рассказал о своем замысле брату. Тому идея понравилась, и он предложил дать по телевидению рекламу в виде обеденного подноса, сходящего с экрана.

В январе 1952 года в городе Омаха появились первые "телевизорные обеды" Свенсонов. На обед братья предлагали индейку, зеленый горошек с маслом, сладкий картофель в апельсиново-масляном соусе по цене 98 центов. Обеды раскупались прекрасно.

Вскоре компания предложила "ТВ-обеда" с жареным цыпленком. Сначала обеды пользовались успехом, но потом покупатели заметили, что цыпленок отдает бананом. Оказалось, что желтая краска на обертке приготавливалась на растворе, запахом отдаленно напоминающем банановый, и именно этот запах и проник в пищу. Свенсоны заменили краску. Однако в одной из закусок во Флориде посетители пожаловались на отсутствие в ассортименте цыпленка с банановым привкусом. Тогда Свенсоны отослали партию снятых с производства обедов во Флориду.

В 1960 годах, когда телевизионная лихорадка улеглась, Свенсоны переделали упаковку и изменили название полуфабрикатов. В 1984 году компания заменила алюминиевые подносы пластмассовыми, предназначенными для микроволновой печи. Отдавая дань всеобщему увлечению натуральной пищей, Свенсоны пытались заменить в 1986 году коричневый соус фруктовым, но после града жалоб вернулись к прежнему рецепту.

Мы надеемся, что компания вернется со временем к алюминиевым подносам. Овощи приобретают особый приятный привкус от контакта с алюминием, а многим покупателям, особенно покупателям старшего поколения, такой привкус по душе. Того гляди, вернется и банановый вкус жареных цыплят!

«Хорошее решение»

На самом деле фирме следовало бы называться "Джонсон энд Джонсон энд Джонсон" (Johnson & Johnson), потому что братьев было трое: Роберт, Джеймс и Эдвард, и именно втроем они основали в 1885 году компанию, которой и теперь "доверяют врачи всего мира". За десять лет до создания фирмы Роберт узнал об английском хирурге Джозефе Листере, который впервые додумался считать бактерии в воздухе операционной. Листер назвал их "невидимыми убийцами".

Тогда, в 1880-х, большинство хирургов отнеслись к теории Листера с презрением. Ну как, скажите, в самом деле, они могли заражать своих пациентов, выполняя операции без перчаток и не стерилизуя инструменты? Вы, наверное, поразитесь, узнав, что в то время хирурги оперировали в своей уличной одежде, надев сверху зачастую нестиранный, забрызганный кровью лабораторный халат и используя в качестве перевязочного материала отходы с текстильной фабрики. Тот факт, что количество послеоперационных смертей порой достигало 90%, врачи, очевидно, считали простым совпадением.

Роберт Джонсон убедился в правоте Листера и для себя сделал вывод, что стерильные перевязочные материалы в ближайшем будущем могут вызвать на рынке сбыта медицинских товаров настоящий бум. Он перебрался к своим братьям в город Нью-Брунсвик, штат Нью-Джерси, где они втроем открыли первое предприятие по производству готовых стерильных повязок из ваты и марли, обработанных сухим жаром и в стерильных условиях, упакованных в отдельные пакеты.

В 1899 году "Джонсон и Джонсон" предложили медикам нераздражающую кожу хирургическую ленту с адгезивом из окиси цинка, предназначенную для удержания на теле марлевой повязки. В последующие годы фирма разработала и внедрила стерилизатор кетгута для обеспечения асептики при наложении швов.

В 1920-х годах фирма братьев Джонсон уже была готова поставлять медицинские товары самого широкого профиля.

Можно сказать, что человечеству повезло с тем, что Жозефина Диксон - жена поставщика ваты для фирмы Джонсонов Эрла Диксона - была молода и неопытна в ведении домашнего хозяйства. На каждом шагу ее подстерегали несчастья: то палец порежет кухонным ножом, то обожжется, схватив раскаленную сковородку.

Более просвещенный муж мог бы отвести Жозефину к последователям Фрейда и выяснить причину ее мазохистского стремления к самоуничтожению, но любящий Эрл терпеливо забинтовывал ей руки и заклеивал хирургической лентой, которую приносил с работы, ее раны. Оказывать первую помощь он умел - отец и дед были врачами, но возня с повязкой требовала много хлопот, а главное присутствия самого Эрла - условие почти невыполнимое, если учесть, что половину рабочего времени Диксона составляли разъезды. Не желая бросать Жозефину на милость соседей, Эрл задумался и пересмотрел саму процедуру перевязки. Повязка должна держаться на месте, легко и удобно накладываться и в то же время сохранять стерильность.

Он положил на кухонный стол хирургическую ленту шириной в три дюйма липкой стороной вверх, отрезал кусочек марли и приклеил ее на середину. Чтобы повязка не испачкалась, а клей не высох, он закрыл ленту тонкой тканью. Смысл всего этого был в том, что когда миссис Диксон снова поранится, ей понадобится только снять защитную ткань и приложить готовую повязку на поврежденное место.

Диксон поделился своей выдумкой с коллегой, тот посоветовал ему рассказать об этом менеджеру. Президент Джеймс Джонсон увидел в этом изобретении большое будущее, а управляющий хлопчатобумажной фабрики У. Джонсон Кеньон придумал название новому изделию: бэнд (лента) + эйд (помощь) - и получилось "бэнд-эйд" (Band + Aid), то, что мы называем сегодня бактерицидным лейкопластырем.

Первые бэнд-эйды изготавливались вручную, имели 3 дюйма в ширину и 18 дюймов в длину. Пользователь должен был сам отрезать кусок нужной ему длины. Сначала спрос на новый товар был невелик, и фирма, поместив рекламу в журнале для врачей и аптекарей, раздала бесплатные образцы товара бой-скаутам и торговцам мяса в Кливленде. В 1924 году фирма Джонсонов установила машину для резки бэнд-эйдов на кусочки длиной 3 дюйма и шириной 3/4 дюйма. Это дополнительное удобство всего за год увеличило спрос на 50%. Врачи все чаще использовали новые повязки при лечении небольших порезов, а также для заклейки места укола при вакцинации против оспы. Артисты цирка часто применяли пластырь при мозолях или мелких ранениях.

Научилась ли миссис Диксон орудовать на кухне без травм? В архивах фирмы "Джонсон и Джонсон" нет упоминаний об этом. Но мы знаем, что Эрл Диксон быстро пошел вверх по служебной лестнице, стал членом Совета директоров в 1929 году, а в 1932 - вице-президентом фирмы. Умер он в 1962 году.

«Что в имени тебе моем?»

В 1941 году фирма "Чириос" называлась "Черри Оутс" (Cheery Oats). Но в 1946 году квакер Оутс пригрозил фирме судебным расследованием, заявив о своих правах на торговую марку "Оутс". Тогда фирме пришлось изменить название на "Чириос" (Cheerios).

Название кукурузных чипсов "фритос" (Fritos) придумал торговец мороженым Элмер Дулин. Он зашел в один мексиканский ресторан и там впервые отведал чипсов из тортильи. Элмеру так понравилось это блюдо, что он живо купил у владельца всю фабрику. Свои чипсы он назвал "фритос", что по-испански означает "обжаренные".

Мороженое "Гааген-Дэз" (Haagen-Dazs) фирмы "Борден" (Borden) и "Фрюзен-Гладие" (Fruzen-Gladje) фирмы "Крафт" (Kraft) - искусственные наименования. Их придумали в 1980-х, когда покупатели предпочитали пиво, автомобили и мороженое иностранного производства, считая их лучше отечественных. Оба упомянутых сорта мороженого получили свои названия из несуществующего языка, отчасти напоминающего что-то скандинавское... Это, вероятно, первый случай "искусственно-шведского" мороженого.

Точно так же название "Атари" (Atari) было выбрано для того, чтобы люди думали, что фирма японская.

Неудивительно, что и название "Чун Кинг" (Chun King) - отнюдь не китайского происхождения. Эту компанию основал италоамериканец по имени Джено Паулуччи в скандинаво-американском городе Далат, штат Миннесота.

"Кул-эйд" (Kool-Aid) первоначально назывался "Кул-ад", но бюрократы из департамента пищевых продуктов и фармакологии запретили использовать слово "-ад" (-ade), означающее "напиток сделан из..." (А как же Гаторад?) Тогда изобретатель Е. Е. Перкинс изменил слово "ад" на "эйд" (помощь).

"Инжир Ньютона" (Fig Newtons) придумали в Кэмбриджпорте, штат Массачусетс. Управляющий производством, чтобы облегчить себе задачу с названиями новых изделий, стал давать наименования по близлежащим городам. Так, ближайшим к Кэмбриджпорту оказался Ньютон, поэтому пирожок с инжиром временно называли "Ньютоном", но название пристало навечно.

Продовольственные магазины "Альфа-Бета" (Alpha-Beta) первыми перешли на самообслуживание. Чтобы покупателю легче было отыскать нужный товар, владельцы магазина разложили товары на полках в алфавитном порядке. Эту систему быстро отменили, так как, например, яд от муравьев оказался рядом со спаржей (ant poison - asparagus). Порядок-то отменили, но название магазинов "Альфа-Бета" осталось и живет до сих пор.

Магазины "Гэп" (Gap - разрыв) были названы так в надежде, что продаваемая в них одежда явится связующим мостом между поколением отцов и детей (от Generation Gap - разрыв между поколениями: в 1960-е - модная тема).

"Сони", "Кодак", "Экксон" (Sony, Kodak, Exxon) - эти наименования были запущены по тем же причинам, легко произносятся и запоминаются, к тому же не привязаны ни к одному известному национальному языку.

«Это странное, странное, странное желе»

Оно дрожит мелкой дрожью. Оно яркого цвета. Его подают больным людям в самых роскошных больницах мира. Даже ученые Смитсоновского института организовали ретроспективную выставку и провели семинар по истории этого продукта. Подобно кеглям и Чиз-Уизу (Cheez-Whiz), это не принадлежит ни буржуазии, ни пролетариату. Мы говорим о желе "Джелл-О" (Jell-O), салате без овощей, единственном продукте из свинины, который считается кошерной пищей (желатин так далек от исходного сырья - свиньи, что раввины называли продукт не только кошерным, но еще и "пареве" - ни мясным, ни молочным продуктом).

Желатин появился в Европе столетия назад (скрижали истории сообщают, что Наполеон лакомился желе вместе с Жозефиной). Особый рыбий клей молочного цвета изготавливался из воздушных пузырей осетров.

Современный порошкообразный желатин разработал американский инженер Питер Купер, основатель Союза Купера "За прогресс науки и искусства". А еще он придумал и построил локомотив Тома Фамба. В 1845 году он запатентовал технологию превращения животных шкур, костей и соединительных тканей в очищенное, лишенное запаха, чистое и желеобразное вещество.

К сожалению, Купер так и не сообразил, что напал на золотую жилу. Его желатин не принес ему коммерческого успеха. Может, он не обладал способностями делового человека, чтобы продавать именно желе, а не мясные отходы? В рекламе он описывает желатин так: "...прозрачное вещество, содержащее все ингредиенты, пригодные для подачи к столу в удобной форме, причем требуется только добавить горячую воду для растворения..."

Изобретение Купера пролежало, подрагивая, полстолетия, до 1895 года, пока за дело не взялся человек по имени Перл Б. Уэйт. Уэйт занимался производством патентованных лекарств и мозольных пластырей в городке Ле Рой, штат Нью-Йорк. Лучшим достижением Уэйта был сироп от кашля, так что он кое-что смыслил в использовании ароматических добавок и пищевых красителей для устранения неприятных свойств вещества.

У Уэйта был сосед, тоже изобретатель, со странным именем Оратор Вудворд. Этот Оратор придумал пестицидное яйцо. Если его подложить курице, то куриные вши мгновенно исчезнут. Но наибольшим успехом пользовался его кофейный напиток "Грейн-О" (Grain-O).

Это окончание "-О" было в те времена коммерческим увлечением, как в 1950-е добавление "а-рама" (a-Rama) или в 1990-е "техно-что-то" (techno-). Но ближе к делу - жене Перла, Мэй, очень нравился кофе "Грейн-О", поэтому она назвала желе Уэйта "Джелл-О".

По голливудской версии этой истории, яркоокрашенный желатин с фруктовым ароматом быстро завоевал популярность в Ле Рое. Но на самом-то деле Уэйту пришлось потрудиться, даже чтобы уговорить людей попробовать его изобретение на вкус, не говоря уж - чтобы купить. В конце концов ему опротивело это занятие, и он продал патент Вудворду за 450 долларов.

Тот решил использовать тот же способ сбыта, который применял в случае с "Грейн-О", но быстро сообразил, что если продукт никому не нужен, то как ни крути, толку никакого не будет. Пакеты с "Джелл-О" пылились на магазинных полках. Однажды, осматривая складское помещение вместе со своим помощником А. С. Нико, Вудворд предложил ему приобрести весь запас "Джелл-О" за 35 долларов. Нико поглядел на шефа, на груды непроданного товара и... отказался.

Вскоре Нико пожалел об этом: "Джелл-О" начали раскупать. К 1902 году Вудворд продавал желатину на 250 000 долларов ежегодно. Он выпустил рекламу с фотографиями знаменитых актрис и оперных певиц, которым подавали на десерт желе в красивых бокалах на серебряном блюде. Вудворд пригласил известных художников, вроде Максфилда Пэрриша и Нормана Рокуэлла, для создания серии иллюстраций к рекламе желе и кулинарным книгам. Потом начал рассылать рекламу по почте непосредственно потенциальным заказчикам, а также целую флотилию одетых с иголки

коммивояжеров. Те являлись на ярмарки или в женский клуб и демонстрировали, как можно без труда и разнообразно потчевать гостей желе.

"Джелл-О" также широко рекламировалось и на радио, а Джек Бенни, получив финансовую поддержку, устроил в 1930-х целое шоу, посвященное желе. Но настоящий, громовой успех пришел только в 1950 годах. Беспримерная легкость приготовления и универсальность применения желе снискали признательность у домохозяек Америки. В книге рецептов, которую повсюду рассылал Вудворд, было собрано более 2200 видов использования продукта - от желатинового пирога "Ленивка" до заливного мяса в "первобытном бульоне" (зеленое желе с рыбой и морскими животными во взвешенном виде). Фирма "Дженерал Фуд" установила "горячую линию" для сообщения рецептов, рекомендаций и ответов на вопросы (к примеру, знаете ли вы, что некоторые фрукты, вроде ананасов, киви, папайя и манго, можно употреблять в пищу только в консервированном виде? А консервирование разрушает в них энзимы, в то время как "Джелл-О" всего лишь помогает затвердеть?).

"Джелл-О" начало терять расположение покупателей в 1960-е: частично по причине общей неприязни к истэблшменту, частично из-за стремления питаться не искусственными, а натуральными и малокалорийными продуктами. Кроме того, с потреблением желе связывали начавшийся в стране спад рождаемости. И объем продажи "Джелл-О" упал с 715 млн пакетов в 1968 году до 305 млн в 1986 году.

Возрождение былой славы "Джелл-О" произошло в 1987 году. Плотные кексы из желе, которые можно брать руками, стали чрезвычайно популярными среди детей дошкольного возраста, а молодым людям нравилось желе с добавлением водки. Только что избранный президент Билл Клинтон угощался вишневым желе на приеме в День Благодарения, а также на Рождество.

Разве можно ожидать еще чего-то большего от искусственного продукта с искусственными красителями, изготовленного из свежих и мороженных свиных шкур, костей и мясных обрезков! Вот еще интересные факты о "Джелл-О":

- Три из каждых четырех американских домохозяек имеют на кухонной полке как минимум один пакет "Джелл-О".

- Америка съедает в среднем восемь упаковок "Джелл-О" в секунду.

- Столицей "Джелл-О" в Америке является город Грэнд Рэпидс, штат Мичиган, где потребление желе на душу населения на 82% больше среднего по стране. В чем причина? Возможно, в наличии протестантских церквей. Вот еще один странный факт (надеюсь, не связанный с желе): в Грэнд Рэпидс зарегистрировано также наивысшее в стране потребление крысиного яда на душу населения.

- Какой цвет желе самый популярный? Красный (клубничный, малиновый, вишневый). Сначала, в 1897 году, было всего четыре разновидности желе: апельсиновое, лимонное, клубничное, малиновое, а сегодня их - двадцать сортов, включая самые последние разработки: черничный и дынный.

- Самое популярное спортивное развлечение называется "вольная борьба с "Джелл-О". Возьмите восьмифутовый квадратный ящик, засыпьте в него 55 галлонов порошка желе, добавьте кипятка и охлаждайте два дня. Борцам запрещается держать голову противника под слоем желе.