

Игорь Добротворский

**Деньги и власть
ИЛИ
17 историй успеха**

**Жизнь, деятельность и деловые секреты
величайших в мире сверхбогачей.**

Психологические портреты

*Полный справочник испытанных стратегий
богачей и сверхбогачей*

2004 г.
Москва

УДК ... Полный справочник
 ББК ... испытанных стратегий богачей и сверхбогачей
 Д ...

Д – Добротворский И.Л. Деньги и власть или 17 историй успеха. Психологические портреты. Москва, 2004.

ISBN

Кому сегодня не известны Ford, Apple Computer, Microsoft? А что мы знаем о людях, их создавших?

Чем отличаются гении от обычных людей? Врожденными качествами или талантом, как принято считать? Действительно ли природа важнее воспитания, а наследственность преобладает над социальными факторами? Может показаться, что нет, если вы рассмотрите истории жизни таких великих людей. Сходство жизненного опыта и поведенческих характеристик этих титанов прогрессе просто поразительно. Хотя эта совершенно обособленная группа личностей кроме общих черт имеет и различия, которые излагаются очень детально и обстоятельно.

Насыщенная потрясающими историями жизни, книга доктора психологических наук, автора 22 книг Игоря Добротворского раскрывает секреты, позволяющие преумножить и ваше богатство и поднять деловую проницательность до уровня магната. Пособие описывает методы, убеждения и поведение, которые должен понять и принять обычный деловой человек, стремящийся достигнуть финансовых вершин. Эта книга, по сути, – руководство для достижения успеха, увлекательно захватывающее чтение для каждого, интересующегося богатством и его происхождением.

Эта книга – для победителей, так что имея ее, - вам уже невозможно им не быть.

ББК

Д ----- без объявления

ISBN

© Добротворский И.Л. Текст, оригинал-макет 2004 г.

КНИГИ доктора психологических наук ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО:

- "Как найти себя и начать жить: Руководство" Воронеж, 1993 серия из 3-х книг.
- "Технологии успеха: Все, что вам действительно нужно знать о достижении успеха" Москва, 1996.
- "Золотые правила ежедневной жизни" Москва, 1997.
- "1001 путь к успеху: Практическое руководство" Москва, 1999, 2000, 2001, 2002.
- "Новейшие психотехнологии" Москва, 2002.
- учебник "Менеджмент: эффективные технологии" Курс основ менеджмента для студентов. Москва, 2002.
- пособие "Самоменеджмент: эффективные технологии" Москва, 2003.
- "Искусство войны в бизнесе" Москва, 2003.
- "Тренинг профессиональных продаж" Москва, 2003.
- "Школа MLM" Серия из 7 книг Москва, 2003.
- "Новые технологии победы" Москва, 2003.
- "Школа совершенствования" Москва, 2003.
- "Презентация: наука и искусство" Москва, 2004.
- "Как относиться к себе и к людям" Москва, 2004.
- "Деньги и власть" Москва, 2004.
- "Постройте ваше будущее" Москва, 2004.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Эта книга призвана прежде всего подобрать ключи к успеху самых богатейших людей планеты, добившихся всего своими силами, а не раскрывать разные щекотливые подробности, как это часто делается в биографиях знаменитостей. Моя цель – отделить истинно прибыльные идеи от пены рассказов в газетах и журналах. Короче говоря, не стоит читать эту книгу, если вы хотите узнать о романтических связях и эксцентричных выходках, например, миллиардера Говарда Хьюза, хотя я и включил в нее несколько красочных эпизодов из жизни таких миллиардеров.

Эта книга и не попытка подробного многофакторного анализа богатей, каким бы интересным и ни казался такой проект. Я всего лишь хочу рассказать, как при желании можно создать свое собственное огромное состояние. Например, вы поймете, в чем ваши взаимоотношения с родителями или ваше детство не соответствовали некоему стандартному миллиардерскому стереотипу. Но более практическое значение имеют те части уравнения, на которые вы еще способны влиять, а именно: привычки и стратегии, легко заимствуемые у тех, кто превзошел других в накоплении богатства.

И, конечно же, когда вы предпринимаете что-то столь амбициозное, как создание огромного состояния, требуется немного самооценки. Зная, что сделавшие сами себя миллиардеры обладают некоторыми определенными чертами характера, вы можете постараться развить их у себя. Предположим, вы обнаружили, что значительно менее расположены к риску, чем миллиардеры. Если следовать пораженческому подходу, то можно полностью приписать это врожденным чертам и воспитанию и решить, что у вас нет никаких шансов изменить свое восприятие.

Более же продуктивный путь – признать за собой возможность хотя бы частично изменить свою личность, свою индивидуальность. Подробнее я писал об этом в своих предыдущих книгах – «Как найти себя и начать жить», «Технологии успеха», «1001 путь к успеху» и других. Точно так же вы можете определить ваши сильные стороны, присутствующие и большинству миллиардеров. Работая над исправлением обнаруженных у себя недостатков, вы начнете одновременно формировать стратегию, наиболее соответствующую сильным чертам своего характера. С учетом особенностей вашей личности и интересов некоторые герои книги описанные в последующих главах, более подойдут вам как образцы для подражания (если, повторюсь, вы ставите своей целью заработать деньги).

Итак, в последующих главах книги я рассматриваю карьеры величайших людей – умерших и живущих ныне – непревзойденных лиц в области накопления богатства. Моя цель – не просто пересказать их истории, но выделить и раскрыть методы, лежащие в основе их экстраординарного успеха. Большую часть этой книги составляют семь фундаментальных стратегий миллиардеров:

- рискуйте по-крупному;
- делайте бизнес по-новому;
- доминируйте над своим рынком;
- консолидируйте отрасль;
- покупайте дешево;
- растите на сделках и
- управляйте эффективнее конкурентов.

Кроме того, в книге повсюду выделены ключевые принципы, общие для всех сверхбогачей:

- ищите деньги в идеях;
- правила можно нарушать;
- копирование окупается лучше, чем нововведение;
- растите не переставая;
- держитесь за свои активы;
- упорный труд обязателен;
- используйте заемные средства;
- держите «черный ход» открытым;
- на ошибках учатся;
- умеренность воздается сторицей;
- станьте «толстокожим»;
- наслаждайтесь процессом.

Таким образом, все это дает читателю более четкую «дорожную карту» по сравнению с той, которую имели миллиардеры, когда начали свой путь к непостижимому богатству. Задача состоит лишь в следовании этой карте, ведущей в избранный круг людей с десятизначными состояниями.

ВВЕДЕНИЕ

Перед тем, как окунуться в реалии международного бизнеса, давайте все-таки познакомимся с небольшим примером реалий бизнеса российского.

Рассказывает писатель Евгений Зубарев:

Пока Геннадий Карамзин работал диспетчером в маленькой ремонтной мастерской на Васильевском острове Петербурга, сколько он не крутил телефонный диск, больше 50 \$ в месяц у него никак не вышло. Зато когда он откололся от альма-матер и основал свое ИЧП занимаясь, в сущности, тем же самым, его доходы выросли раз в двадцать. Потому что клиент повалил дружными толпами.

Гена опробовал на практике давнишнюю идею, которая не давала ему покоя еще в старой конторе. Почему аппаратура у клиента ломается случайно, когда жрать ремонтнику следует регулярно? На новом рабочем месте Гена исправил эту вопиющую несправедливость.

Пара бестолковых, но выносливых и рукастых подмастерьев каждое утро обходят очередной городской квартал, выкусывая телефонные провода возле нескольких десятков квартир в разных подъездах. Номера квартир записываются и уже ближе к вечеру их посещает Гена.

Что вы делаете, обнаружив с утра пораньше, что телефон не работает или работает отвратительно? Правильно, идете на работу и оттуда наяриваете на телефонную станцию. Что вам там обычно отвечают? Правильно – мастер будет в течение недели.

Гена приходит раньше. Он берет по-божески, рублей пятьдесят и, как честный человек, категорически отказывается от чаевых. За вечер он успевает соединить проводки в тридцати-сорока подъездах, что означает не менее 20-30 \$ в день. Клиент не может не нарадоваться на такой исключительно оперативный сервис. Радует и Гена, заключая с самыми радостными договор на гарантийное обслуживание. Это дает еще столько же.

Но в последнее время у Гены появилась семья, а значит и повышенные потребности. Теперь Гена также чинит и телевизоры. Правда, бестолковым юношам приходится еще лазать на крыши жилых домов, но затраченные калории вполне окупаются.

Поставить антенну на место совсем не трудно, а сколько радости такой качественный ремонт приносит в дома телезрителей!

Но в последнее время у Гены появилась семья, а значит и повышенные потребности. Теперь Гена также чинит и телевизоры. Правда, бестолковым юношам приходится еще и лазать на крыши жилых домов, но затраченные калории вполне окупаются.

Поставить антенну на место совсем нетрудно, а сколько радости такой качественный ремонт приносит в дома телезрителей!

Когда Гена говорит, что собирается расширить дело, я испытываю смешанные чувства. С одной стороны, я ему сочувствую и вполне понимаю трудности переходного периода. А с другой, пожалуй, не возражал бы, если бы он ограничился самообслуживанием одного района, подальше от меня.

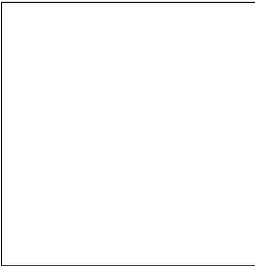
Но он говорит, что по технологии обязан менять места интенсивного обслуживания. Иначе когда-нибудь точно морду набьют.

*«Если вы хотите знать, что Бог думает о деньгах, тогда посмотрите кому он их дает»
Старинная ирландская поговорка*

Глава I

ДЖОН П. МОРГАН

Полное имя – Джон Пирпонт Морган
(род. в 1837 г. – ум. в 1913 г.)



Крупнейший американский предприниматель. Создатель первой финансовой империи в США. Основатель шести индустриальных гигантов: «Америкэн Телефон-энд-Телеграф», «Дженерал электрик», «Интернэшнл Харвестер», «Юнайтед Стейтс Стил корпорэйшен», «Вестингхауз электрик корпорэйшен» и «Вестерн Юнион».

Джон Пирпонт Морган родился в 1837 году в США. А в конце девятнадцатого века ни у одного человека в американском финансовом мире не было более высокой репутации, чем у него, известного друзьям и врагам под именем Юпитера – правителя небес, величайшего из великих. Не занимая никакой государственной должности, Дж. П. Морган контролировал массовый перелив капитала из Европы в Соединенные Штаты. Не произведя за свою жизнь ни единой вещи, он помог создать современную индустриальную экономику. На закате своих лет Морган даже спас от краха Нью-йоркскую Фондовую Биржу, фактически действуя на свой собственный страх и риск.

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

Пайерпонты, давшие жизнь матушке Джона, отличались старинным происхождением и... явными признаками вырождения рода. К концу XIX века от былого великолепия их рода остались лишь хорошие манеры, передающиеся из поколения в поколение, да тяга к изящному: преподобный Джон Пайерпонт, священник одной из бостонских церквей, читал отличные проповеди, кормил жену и шестерых детей, писал плохие стихи и выделялся в толпе сияющими голубыми глазами

и огромным красным носом. (Эта болезнь у Пайерпонтгов была наследственной — к старости нос Джона Пайерпонта Моргана разросся до фантастических размеров.) Миссис Пайерпонт страдала истерическими припадками и тяжелым дерматозом. Супружеские обязанности она выполнять не могла и страшно переживала из-за своей внешности, так что жизнь бедного пастора временами становилась адом. Их дочь, Джульетта Пайерпонт, тоже унаследовала кожное заболевание — но не от матери, а от отца, страдавшего розацеей. Тем не менее она была довольно хорошенькой девушкой: влюбившийся в нее Джуниус Спенсер Морган считался самым завидным женихом среди бостонских бизнесменов средней руки.

Джуниус начал с простой торговли, а к сорока годам обладал капиталом в несколько миллионов долларов и был компаньоном знаменитого миллионера Пибоди. Сына Морган-старший воспитывал железной рукой — наследник должен был превзойти отца. В изложении детектива Фортескью история маленького Джона Пайерпонта Моргана читалась как роман Диккенса: хрупкий, хлюпающий вечно заложенным носом, подверженный нервным срывам и внезапным конвульсиям, ломоте в костях, мигрени и простудам мальчик рос под непрерывным отцовским напором — маленький инвалид должен быть всегда и везде первым. Отец следил за тем, чтобы сын правильно выбирал себе друзей, частенько переводил его из школы в школу и не баловал душевным теплом — мальчику, по полгода проводившему в постели, отчаянно не хватало любви. Морган-старший был стопроцентным викторианцем: суровым, замкнутым, не пускавшим никого к себе в душу. У матери на десятом году супружества окончательно сдали нервы, и она навсегда замкнулась в своем унылом мире, полном настоящих и выдуманных страданий и сетований на загубленную молодость. А Джон Пайерпонт Морган, несмотря на все эти обстоятельства, исхитрялся расти смышленным, веселым и бойким мальчишкой. Он никогда не делал уроков и тем не менее отлично учился, обожал животных и ужасно любил экскурсии в лес и в горы. До тех пор, пока ему не исполнилось двенадцать лет, никакой Салли Вест в его жизни не было — за это детектив Фортескью был готов поручиться своей профессиональной репутацией.

Юношеским периодом жизни отца Луиза Морган поручила заниматься другому человеку — Карл Хендерсен и скрупулезно составил список всех девочек, с которыми дружил юный Джон, разыскал всех девушек, за которыми он, повзрослев и оперившись, пробовал волочиться. Прочитав этот объемистый, насчитывавший несколько десятков страниц труд, Луиза была растрогана: ей стало отчаянно жаль папочку. У нее было хорошее воображение, и она в красках представила

себе его вступление в самостоятельную жизнь, прелюдию к первым романам: двое слуг вылезают из просторной семейной кареты и, тяжело ступая, поднимаются по сходням пришвартованного в бостонском порту колесного парохода. Они тащат большие носилки, на которых скрючившись лежит бледный, как писчая бумага, подросток: шесть месяцев назад Джон весил 67 килограммов, теперь же в нем оставалось чуть больше пятидесяти.

Родители отправили сына на Азорские острова после того, как у него обострилась ревматическая лихорадка — Джон пролежал в постели полгода. Школу, где он успел стать одним из первых учеников, ему пришлось бросить. Джуниус Спенсер Морган решил, что южное солнце пойдет на пользу его отпрыску. На корабле мальчик ожил, а на Азорских островах просто расцвел. Джон съедал в день полтора десятка апельсинов и толстел так, что на нем не застегивались штаны. У него по-прежнему все время что-то болело, но он научился не обращать на это внимания.

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

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

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

Там Джон Морган в совершенстве овладел немецким и французским и по уши влюбился в молоденькую, кудрявую, чуть-чуть косящую мисс Хоффман, племянницу отцовских друзей. Он хотел даже сде-

лать ей предложение, но вовремя узнал, что девушка уже обручена. Из Женевы, Морган переехал в Лондон, где обошел все столичные музеи, завязал много полезных деловых знакомств и расстался наконец с проклятой невинностью, соблазнив хорошенькую горничную. Но и ее, к величайшему огорчению начинающей терять терпение Луизы Морган, звали не Салли Вест.

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

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

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

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

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

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

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

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

Сколько бы ни писали о Джоне Пирпонте Моргане, всего будет мало. Он был столпом епископальной церкви и щедрым сторонником добрых дел. При жизни Морган субсидировал новое издание молитвенника (Книга общей молитвы), а в 1892 г. передал церкви полмиллиона долларов. Он любил читать Библию и активно участвовал в церковной политике. В конце жизни он вновь подтвердил свое благочестие в завещании, которое начиналось со знаменитых слов: «Я передаю свою душу в руки Спасителя моего в полной уверенности, что, ублажив ее и омыв в Своей драгоценнейшей крови, Он представит ее безупречной пред ликом моего небесного отца...». Сам Папа Римский испытал большое горе, когда в марте 1913 г. Морган скончался в Риме от се-

рьезной болезни. Однако даже если Морган и стал богом денег, все равно он был отнюдь не святым.

Его первой женой была Эмилия Стерджес, дочь богатого нью-йоркского коммерсанта и покровителя искусств. Обоим было по 20 лет. В 1861 г., через четыре года после встречи, молодые поженились, но к тому времени Эмилия была настолько больна, что Моргану пришлось поддерживать ее у алтаря. В Париже, где был поставлен окончательный диагноз — туберкулез, Морган каждый день носил ее вверх и вниз по семи лестничным пролетам, чтобы она могла вести хотя бы псевдонормальную жизнь, но все тщетно. Через четыре месяца после свадьбы Элис Стерджес умерла. В некоторых отношениях, утверждает биограф Моргана Джин Страуз, он так и не смог оправиться от этой потери. Тремя годами позже Морган женился на Фрэнсис Луизе Трейси, но этот союз, похоже, так никогда и не сложился. Морган любил толпу, город, напряженную работу и привилегии, достающиеся тем, кто находится в центре жизни. По мере того, как росло его личное богатство, он становился серьезным покровителем искусств. Фрэнсис же хотела тихой пригородной жизни; искусство ее не интересовало.

Их брак продлился до самой смерти Фэнни (так называли Фрэнсис), но примерно с 1880 г. Морган все чаще оказывался от нее по другую сторону океана. Весну и лето он обычно проводил в Европе, часто с любовницей; когда возвращался, Фэнни сама отбывала в Европу с одной из их дочерей, шофером и платной компаньонкой. Любовниц — постоянных и случайных — становилось все больше и больше. Морган истратил 1 миллион долларов на строительство в Нью-Йорке родильного дома «Лайнг инн» и до конца своей жизни ежегодно передавал ему по 100 тысяч долларов. Такая щедрость объясняется тем, что возглавлявший это заведение акушер был лучшим Другом Моргана. Впрочем, сплетники утверждали, будто основной работой больницы было разбираться с беременностями пассий ловеласа.

Как известно, власть — мощный афродизиак, а у Моргана было много власти — и не только в финансовом смысле. Великий фотограф Эдвард Стайкен говорил, что глядеть в глаза Моргану все равно, что изучать фары приближающегося локомотива. Если вы не могли сойти с рельсов, говорил Стайкен, становилось жутко. Одна знавшая его женщина рассказывала, что, когда Морган «входил в комнату, чувствовалось что-то электрическое. Он был как король».

Джон Морган имел репутацию человека с имперскими замашками, и у него были все атрибуты власти. Коллекция предметов искусства, стоившая десятки миллионов долларов; городской дом на пересечении Мэдисон-авеню и 36-й улицы в Манхэттене, купленный в 1880 г.; библиотека по соседству, спроектированная для него Чарльзом Мак-

кимом в начале 1900-х гг. и вместившая большое собрание книг Моргана; Крэгстон — загородный дом на реке Гудзон; яхты, вероятно, самые роскошные в мире (все они носили имя «Корсар», и следующая была больше, чем предыдущая). Первого «Корсара», 183-футового красавца, Морган купил в 1882 г. Когда Джей Гоулд и Джеймс Гордон Беннетт приобрели более длинные яхты, Морган продал первого «Корсара» и построил второго, 241-футового, а когда тот был реквизирован для испано-американской войны, он сделал третьего — более 280 футов, длиной почти с футбольное поле.

Однако, несмотря на великосветскую жизнь и то, что в жилах Моргана текла «голубая» кровь, во многих отношениях он был больше меритократом, чем аристократом. Постоянно искал компетентных, интересных, оригинальных людей, а когда находил, обеспечивал их ресурсами, чтобы они могли доказать свое призвание, не оглядываясь на прошлое.

Библиотекарь Моргана Белль Грин, в поисках новых приобретений вдоль и поперек изъездившая Европу и пользовавшаяся его абсолютным доверием, была урожденной Белль Гринер. Ее отец, как обнаружила Джин Страуз, собирая материалы для книги «Морган: американский финансист» (*Morgan: American Financier*), был первым чернокожим, окончившим Гарвардский университет. Страуз подозревает, что даже если бы Морган узнал о расовом происхождении Белль, то не стал бы придавать этому значения: найдя талант, он уже не расставался с ним. И не случайно, когда Томас Эдисон начал подавать в дома электричество от своей электростанции на Перл-стрит на юге Манхэттена, самым первым был электрифицирован Уолл-стритский офис Джона Пирпонта Моргана. Наполовину Джеймс Ватт и наполовину Мэтью Боултон, Эдисон обладал и предпринимательским талантом, и изобретательским гением, а у Моргана был отменный нюх на хорошие идеи.

Джон Морган был великим финансистом своего времени, одним из наиболее активных общественных деятелей Америки. Президенты консультировались с ним. В своих частых европейских поездках он встречался с лордами и леди. При этом он был болезненно застенчивым, замкнутым, почти скрытным, очень неприветливым в общении с деловыми партнерами человеком и чрезвычайно капризничал, когда ему возражали.

«Он был известен своим немногословием, часто сводившимся к словам «да» или «нет», — писал романист Джон Дос Пассос, описывая Моргана в книге «Девятнадцать-девятнадцать» (*Nineteen-Nineteen*), — а также своей манерой внезапно выпаливать их в лицо посетителю, и особенным жестом руки, означавшим, «что я получаю от этого?»»

Морган был болезненным, как ребенок, и страдал от неожиданных припадков, воспаления горла и головных болей. В ранней молодости его страшно мучили угри, которые, вероятно, предвещали ринофиму, так изуродовавшую его нос в более поздние годы. В пятнадцатилетнем возрасте Моргана одного отправили на Азоры, чтобы он смог поправиться после ревматической лихорадки, и чувство одиночества стало началом депрессии, которая прошла через всю его жизнь. Будучи взрослым, Морган принимал решения, изменявшие лицо промышленности, но механизм принятия этих решений оставался тайной даже для его ближайшего окружения. Один из его партнеров говорил: «С ним невозможно о чем-либо разговаривать. Максимум, что от него услышишь, — это невнятное мычание». Другой близкий друг описал его как «очень интуитивного и инстинктивного человека. Он не мог сесть и рационально анализировать проблему. А если и мог бы, то не сумел бы сообщить вам об этом». Часто, когда его что-то по-настоящему припекало, Морган удалялся в свой внутренний офис с двумя колодами карт, чтобы разложить двойной пасьянс «Миссис Милликен», и в процессе перемещения карт с места на место нужные ответы приходили к нему сами.

Морган трижды помогал спасти Соединенные Штаты и, возможно, глобальную экономику — во время паник 1873 и 1893 гг. и кризиса Уолл-стрита 1907 г. Все три случая еще больше подняли его статус и репутацию, так что весь мир готов был доверить свои деньги Дж. П. Моргану. «Война и паника на фондовой бирже, банкротства, военные займы шли только на пользу Моргану», — пишет Дос Пассос. Однако на самом деле все было не так просто.

* * * * *

Морган не просто так пришел в банковское дело. Его отец, Джуниус Спенсер Морган, был весьма преуспевающим коммерсантом, располагавшим собственными офисами в Харт-форде, штат Коннектикут, а позднее в Бостоне. Джуниус Морган, однако, имел большие амбиции. Он хотел создать в Америке то, что Ротшильдам и братьям Бэрингам удалось сделать в Европе: не просто мощные банки, а этакое осьминога с щупальцами, охватывающими весь глобальный банковский бизнес и достигающими каждого уголка американской промышленности. Именно с этой целью в 1854 г. Джуниус Морган направился в Лондон. Ротшильды упустили этот исторический момент; они имели в Америке всего одного агента для ведения своих Дел. Бэринги также не сумели проникнуть на американский рынок: потенциально высокие прибыли от вложения капитала слишком часто сопровождались неприемлемо

высокими рисками. Джуниус Морган не пропустил момент, а его сын, Джон Пирпонт, пор доставил европейским инвесторам все нужные гарантии, что деньги отправленные ими за океан, окажутся в надежных и ответственных руках. Чтобы такое стало возможным, Джуниус должен был во всех отношениях правильно подготовить сына.

Первым уроком было: никаких спекулятивных инвестиций. И Джуниус Морган, не жалевший для сына критики, выдавал ее усердно. «Как мог ты быть настолько опрометчивым и бездумным?» – однажды кричал он на Пирпонта, когда тот вложил деньги в пять акций «Пасифик молл энд стимшип кампани». Урок был усвоен, когда сын, продержав акции вопреки воле отца, все же был вынужден продать их с убытком.

Второй урок вытекал из первого: человеку, склонному к спекуляции, нельзя доверять капиталы других, потому что, в конце концов, доверие строится на характере и репутации. На последнем году жизни, давая показания в комитете Палаты представителей собравшимся по поводу безграничной власти, которую Морган имел над экономической жизнью страны, Джон Пирпонт сказал: «Кредит основывается прежде всего не на деньгах или собственности. Самое главное — характер, а это деньги не могут купить... Человек, которому я не доверяю, не смог бы получить у меня ни пенса даже за все кости христианского мира».

Из двух уроков вытекало и все остальное: чтобы заслужить доверие, надо быть благоразумным. Быть благоразумным — значит, осуществлять контроль. Чтобы эффективно осуществлять контроль, необходимо концентрировать капитал. Сведите все три формулы в одну — и вы получите процесс, названный организацией.

Первыми были морганизованы железные дороги. В 1867 г. (в это время Моргану исполнилось 30 лет) они разрастались бешеными темпами. Следовательно, потребность в инвестиционном капитале была невероятно велика. Железные дороги стали опорой, которая, наконец, сплотила разобщенную американскую экономику. Но им самим требовалось то, чем мог похвастать торговый банк Джуниуса Моргана и его сына: характер, репутация, честность. Ведь «Креди Мобилье» оказался лишь наиболее эффективной аферой в целой серии мошенничеств с железными дорогами.

Для сбора денег на финансирование строительства железных дорог «Морган Банк» продавал облигации прежде всего европейским инвесторам и главным образом через свои лондонские офисы. Чтобы гарантировать, что держатели этих облигаций не погорят, банк тщательно контролировал дела железнодорожных компаний, на имена которых выпущены облигации. В случае банкротства компаний в дело вмешался бы сам Морган, чтобы уволить некомпетентное руководство, нанять

новых менеджеров, реорганизовать компанию, реструктурировать ее финансы и, наконец, назначить новый совет директоров.

Со временем слабые железнодорожные компании, не сумевшие привлечь новый капитал, в основном потому что не смогли завоевать доверия Дж. П. Моргана, выдавливались из бизнеса. В результате в этой отрасли экономики, которая ранее характеризовалась самой жесткой, часто безжалостной конкуренцией, остались только самые лучшие предприятия. Многие из них, например, «Балтимор энд Огайо рэйлрод» и «Нотерн пасифик», реорганизовал сам Морган. Там, где локальные войны угрожали расстроить гармонию создаваемой им структуры, Морган вмешивался лично, чтобы восстановить мир — чаще всего в споры между железными дорогами Пенсильвании и производителями угля в этом штате. Так, влияние «Морган Банка» распространилось по всей железнодорожной отрасли: к началу нового столетия под финансовым контролем Джона Пирпонта находилось приблизительно пять тысяч миль путей. Инвесторы, доверившиеся «Морган Банку», были вознаграждены: сконцентрированный контроль означал, что капитал можно заставить работать на самого себя, вместо того чтобы бесконечно тратить его на борьбу с конкуренцией. В результате власть банка (и Моргана) росла почти экспоненциально.

Что сработало для железных дорог, сработало и для неоперившейся электрической промышленности, сельскохозяйственного оборудования, стали и коммуникаций. Отпечаток деятельности Моргана все еще лежит на основных компаниях, котирующихся на Нью-Йоркской Фондовой бирже. Через десять лет после того, как Эдисон осветил Уолл-стритовский офис Моргана, банкир создал компанию «Дженерал Электрик». Это единственный компонент оригинального индекса Доу-Джонса, впервые опубликованного в 1896 г остающийся частью этого индекса сотню лет спустя. Затем появились «Интернэшнл харвестер» и «АТ&Т». Эти компании образованы при поддержке Моргана с целью концентрации контроля и устранения убийственной конкуренции. В 1901 г. Морган создал синдикат, уплативший Эндрю Карнеги 480 миллионов долларов за его стальную компанию (сам Карнеги получил от сделки ровно половину этой суммы). В свою очередь компания «Карнеги стил» стала центром «Ю-Эс-стил», первой миллиардо-долларовой корпорации мира.

Как ни велика роль Дж. П. Моргана в формировании современной индустриальной экономики, еще больше он сделал для Америки как таковой. Он подавлял финансовые паники, периодически охватывавшие страну. Морган родился во время второй администрации Эндрю Джексона, как раз тогда, когда был успешно разогнан Второй банк Соединенных Штатов (*Second Bank of the United States*). Умер банкир меньше

чем за восемь месяцев до появления Федеральной резервной системы. В значительной степени она создана вследствие общего шока, вызванного масштабами власти Моргана над экономической жизнью Америки. В интервале, границы которого почти точно совпадают с датами жизни и смерти великого предпринимателя, не было другого центрального банка, кроме банка Дж. П. Моргана.

Джон Кеннет Гелбрейт отметил, что на протяжении девятнадцатого столетия паника охватывала американскую экономику примерно каждые двадцать лет, то есть через такой отрезок времени, который заставлял публику забыть о прошлом. Паника 1873 г. вспыхнула из-за краха ведущего банка Филадельфии, «Джей Кук энд кампани», хотя сам Кук стал жертвой перегретой экономики и ухудшающейся обстановки в Европе, все еще оказывающей мощное влияние на финансовую жизнь Америки. Двадцатью годами позже, в 1893 г., когда Гровер Кливленд начинал второй срок своего президентства, паника могла развиться вновь. На сей раз способствующими ей факторами были продолжительная депрессия, критическое снижение внешней торговли, вызванное введением в действие тарифа Маккинли, и тяжелое общее бремя частного долга. Последней каплей, после которой паника все же разразилась, стал показатель, доступный для всех: уровень золотых резервов в федеральном казначействе. Считалось, что для обеспечения погашения государственных облигаций в золоте достаточно 100 миллионов долларов. Когда 21 апреля 1893 г. резервы впервые упали ниже этой отметки, началась паника. Она бушевала более двух лет, уничтожая банки и компании и загоняя в глубокую депрессию всю нацию.

Морган сыграл основную роль в прекращении паники 1873 г., организовав выпуск облигаций, позволивших федеральному правительству выполнить финансовые обязательства. А в 1893 г. к Моргану, как к единственному человеку в Америке, способному восстановить доверие к казне, обратился сам Гровер Кливленд.

Вот как описал этот момент Джон Дос Пассос:

В панике 1893 г. Морган спас Министерство финансов США, забыв и об отнюдь не скромной прибыли для самого себя. Золото утекало, страна лежала в руинах, фермеры требовали установления серебряного стандарта, Гровер Кливленд и его кабинет, будучи не в состоянии принять решение, мерили шагами Голубую комнату Белого дома, в Конгрессе произносились речи, в то время как золотые запасы в подказначействах таяли; бедные люди голодали; армия Гокси (Gokey) шла на Вашингтон; в течение долгого времени Гровер Кливленд не мог заставить себя вызвать представителя денежных воротил Уолл-стрита; Морган сидел в своем номере в Арлингтоне, покуривая сигары и спокойно раскладывая пасьянсы, пока президент, наконец, не послал

за ним; у того уже был полностью готовый план остановки золотого кровотока. После этого все шло так, как говорил Морган.

План Моргана был прост и доказывал, насколько глубоко созданная система укоренилась в экономической жизни страны. Являясь Де-факто центральным банком Америки, в 1895 г. «Морган Банк» предоставил Министерству финансов США 62 миллиона долларов золотом. Вместе с 38 миллионами золотых резервов, оставшихся у Министерства финансов, страна вновь обрела искомый 100-миллионный запас. Общество начало успокаиваться, паника улеглась. Однако уроки, как всегда, усваивались медленно. Немногим больше, чем через десять лет, страна снова оказалась на грани краха.

* * * * *

В октябре 1907 г. 70-летний Морган полностью погрузился в протоколы конвента его любимой епископальной церкви неподалеку от Ричмонда, шт. Вирджиния. И тут из его офиса прибыла пачка телеграмм. Под давлением кувыркающихся на бирже цен несколько видных брокерских фирм были вынуждены закрыться. Если бы цены продолжали скакать, над Уолл-стритом и Фондовой биржей нависла бы серьезная опасность. Консервативные конгрессмены обвиняли в возникших проблемах Теодора Рузвельта: они утверждали, что его борьба с трестами и чрезмерное регулирование вели крупный капитал к гибели. В «Морган Банке», который помог создать многие предприятия, атакованные Рузвельтом, предвидели более серьезные последствия дел на бирже: если жертвами кризиса пали крупные брокерские фирмы, за ними наверняка последуют и мелкие. Как только это случится, паника затопит все. Обрушится фондовый рынок, а вместе с ним и национальная экономика.

По сегодняшним понятиям, ситуация была почти наверняка сдерживаемой. Совет директоров Федеральной резервной системы, министр финансов и президент имеют в своем распоряжении макро-и микроэкономические инструменты, о которых на пороге столетия можно было разве что догадываться; у фондовых бирж есть собственные тормоза, чтобы сделать передышку в случае возникновения паники продажи. В 1907 г., как и в 1893 — 1895 гг., существовал только один выход, и он был вне государственного контроля.

Морган подождал, пока закончится церковный конвент, а затем в частном вагоне ночным поездом поспешил назад в Нью-Йорк. Его предупредили, что любое резкое движение может еще больше напугать уже испуганный рынок. Воскресенье Морган провел в своей библиотеке в окружении деловых партнеров и помощников. Понедельник в фи-

нансовом районе Нью-Йорка начался с суматохи. Тысячи людей толпились на улицах, пытаясь забрать свои деньги из банков. Менеджеры проинструктировали кассиров отсчитывать деньги медленно, но утомительная задержка только подхлестывала кризис. По мере того как банки по всей стране забирали свои резервы из Нью-Йорка, паника усиливалась, и опасность росла. Морган пробыл в городе меньше недели, когда нью-йоркские должностные лица пришли к нему с известием, что город не может выполнять свои обязательства по выплате заработной платы и в следующий понедельник будет вынужден объявить о банкротстве. Чтобы не допустить такой развязки, были выданы коммерческие банковские кредиты на 100 миллионов долларов, но Уолл-стриту это не помогло.

Почти три недели команда Моргана оценивала финансовые учреждения, решая, кого следует оставить на произвол судьбы, а кто достаточно силен и хорошо управляем, следовательно, заслуживает помощи. Для такой поддержки были собраны сотни миллионов долларов, включая ссуды от самого Министерства финансов США, которое Морган спас двенадцать лет назад. Однако Морган начал сдавать. Он страдал от сильной простуды и почти ничего не ел уже в течение трех дней, когда руководитель Фондовой биржи пришел к нему в офис и сообщил, что биржа должна будет закрыться. В ответ банкир покачал головой: закрытие Фондовой биржи приведет к всеобщей депрессии.

В своей библиотеке Моргану пришлось собрать ведущих банкиров Нью-Йорка — людей, управлявших деньгами, за счет которых жила Уолл-стрит. Он непреклонно заявил: «Нам нужно 20 миллионов долларов в течение следующих десяти минут, или Фондовая биржа закроется раньше срока». Рассказывают, чтобы добавить моменту драматизма, Морган запер двери библиотеки, поклявшись, что ни один человек не выйдет из нее, пока все деньги не будут собраны. У кого-то другого это могло выглядеть неубедительно, но только не у Моргана, репутация и характер которого в течение сорока лет говорили сами за себя. Президенты банков капитулировали, и паника 1907 г. начала потихоньку снижаться.

Когда новость о спасении распространилась по Фондовой бирже, Морган услышал рев на другой стороне улицы. Ликующие биржевые трейдеры устроили великому и ужасному Юпитеру овацию.

Семья Морганов еще не единожды приходила на помощь стране. Сын Моргана, Джон Пирпонт-младший, руководил синдикатом который в 1913 г. вновь собрал 100 миллионов долларов, чтобы поддержать кредит Нью-Йорка. В течение Первой мировой войны союзники позаимствовали от компании почти 1,9 миллиарда долларов. Впоследствии «Морган энд Компани» выпустила займов на почти 1,7 миллиарда дол-

ларов для восстановления Европы. Для самого Юпитера, однако, паника 1907 г. оказалась лебединой песней.

«На какой-то миг он стал национальным героем, — повествует Джин Страуз. — Толпы приветствовали его, когда он шел по Уолл-стрит, мировые политические лидеры и банкиры слали телеграммы со словами восхищения... Но чуть позже демократическая нация испугалась, что в руках одного человека оказалась сосредоточена такая большая власть».

31 марта 1913 года Джон Пирпонт Морган умер в возрасте 75 лет. Миллиардер пытался встать в ночь на 31 марта с кровати, твердя перепуганной сиделке, что ему нужно идти в школу.

Его не стало в полдень следующего дня.

Чтобы более не верить свою судьбу отдельному гражданину, в 1913 г. Соединенные Штаты создали Федеральную резервную систему, вернувшись к концепции центрального банка, от которой отказались почти восемьдесят лет назад. С этого времени страна сама стала своим последним кредитором, а губернаторы системы назначались президентом и были подотчетны Конгрессу.

Конгресс уловил настроения людей, решивших, что время Юпитера прошло. То, что представлялось большим благодеянием, внезапно стало удушением кредитов и капиталов, а американцы никогда не доверяли концентрированному богатству. В 1911 г. конгрессмен от Луизианы Арсэйн Пуджо открыл слушания Конгресса по денежным трестам и их воздействию на общее благосостояние. В декабре 1912 г., уже пережив свой 75-й день рождения, Дж. П. Морган предстал перед комитетом для дачи объяснений, смысл которых был ему непонятен. Неудивительно, что он не уступил ни на дюйм. Меньше чем через четыре месяца он умер.

1 апреля 1913 г. «Нью-Йорк Тайме» опубликовала замечательную статью, возносящую опального финансиста и прекрасно воссоздававшую дух времени, в котором Морган жил и которое помогал создавать.

Мы можем вновь встретить таких людей, как г-н Морган, — великие люди были и до, и после Агамемнона, но мы никогда не увидим другой такой карьеры. Время это ушло. Условия изменились, и г-н Морган, могущественная и доминирующая финансовая фигура, сделал больше, чем любой другой человек, чтобы изменить их. Сорок лет назад, когда он начинал завоевывать положение здесь и за рубежом, Уолл-стрит был в стадии молодости и обещаний. Тогда не знали власти денег; но с тех пор создана большая часть существующего национального богатства.

Г-н Морган был рожден для лидерства, для конструктивной работы. С его непревзойденными способностями, с его характером и до-

верием, которое он внушал, с его организаторским и руководящим талантом нельзя было не стать лидером, создателем в сфере американских финансов. Рост экономики в его время оказался потрясающим, и теперь Уолл-стрит уже не нуждается и не может принять индивидуальное руководство. Произойдет координация усилий, объединение ресурсов, но у г-на Моргана не будет преемника; не будет единственного человека, к которому все будут обращаться за указаниями.

«Тайме» оценила состояние Дж. П. Моргана примерно в 100 миллионов долларов, включая произведения искусства и другие предметы его коллекции, стоившие от 30 до 60 миллионов. Более поздние оценки уменьшили цифру приблизительно до 80 миллионов долларов. В любом случае это огромное состояние, равное примерно полутора—трем миллиардам сегодняшних долларов. Однако на одного человека эта внушительная сумма денег не произвела никакого впечатления. Прочитав отчет «Тайме» о стоимости активов Моргана, по свидетельству современников, он покачал головой и промолвил: «А если вдуматься, он не был даже богатым человеком». Рассказ этот почти наверняка недостоверен — слишком красиво, чтобы быть правдой, — но человек, которому приписывается эта цитата, был фигурой отнюдь не эфемерной. Это Джон Дэйвисон Рокфеллер.

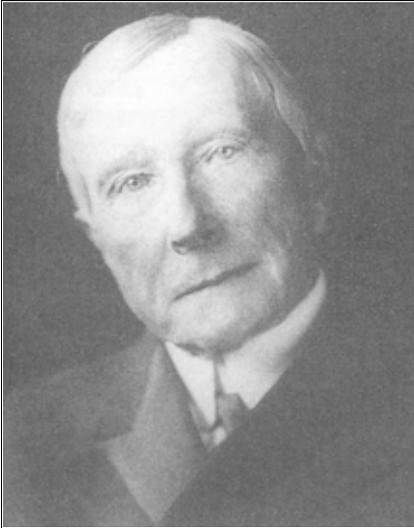
* * * * *

В списке богатейших американцев всех времен, составленном в 1996 году Майклом Клеппером и Робертом Гантером банкир Джон Пьепонт Морган занял 23-е место. А всего за свою жизнь он создал шесть индустриальных гигантов: «Америкэн Телефон-энд-Телеграф», «Дженерал электрик», «Интернэшнл Харвестер», «Юнайтед Стейтс Стил корпорэйшен», «Вестингхауз электрик корпорэйшен» и «Вестерн Юнион».

Глава II

ДЖОН Д. РОКФЕЛЛЕР

Полное имя – Джон Дэвидсон Рокфеллер-старший
(род. в 1839 – ум. 1937 г.)



Один из самых известных американских бизнесменов. Основатель огромной нефтяной империи «Стандард Ойл Компани», «Рокфеллер-фонда» и многих других компаний. Основатель благотворительных фондов, осуществлявших финансирование науки и образования. В свое время его состояние составляло 1,53 % дохода американской экономики.

Разные на свете бывают рекорды – рекордный вес, рекордная скорость, рекордная высота, рекордная глубина. Но если бы в

таблицу мировых рекордов внести графу «рекордная толщина кошелька», то на одном из первых, если не на первом месте в мире было бы семейство американских миллиардеров Рокфеллеров. 88 миллиардов долларов находятся под контролем пяти братьев Рокфеллеров, возглавляющих ныне это фантастически богатое семейство. Эти 88 тысяч миллионов находятся в бронированных сейфах глубоких бетонированных подвалов, выдолбленных в скальном основании острова Манхэттен, на котором расположилась центральная часть Нью-Йорка. Именно там обосновалась центральная штаб-квартира империи братьев Рокфеллеров.

Подвалы эти – по-настоящему чудо современной техники. Представьте себе несколько этажей под землей, длинные галереи, из которых идут входы в толстую многослойную сталь камеры. Камеры эти закрыты стальными же 52-тонными дверями с дистанционным управлением. В этих бетонированных отсеках, под охраной сложнейших электронных систем, зашифрованный ключ к которым известен лишь двум-трем лицам, хранятся несметные сокровища.

Контора Рокфеллеров находится на Уолл-стрит. Выбирая местоположение своей штаб-квартиры, Рокфеллеры решили перехитрить мо-

ду. С одной стороны, им не хотелось отстать от нее и воздвигнуть для себя этакое современное чудо – семидесятиэтажный небоскреб из стали и стекла. С другой стороны, они не хотели покидать Уолл-стрит. Выход был найден в том, что на соседней улице, вплотную примыкающей к Уолл-стрит, они купили обширный земельный участок, где и воздвигли небоскреб, в котором расположился главный банк рокфеллеровской империи – «Чейз Манхэттен Бэнк». В этом семидесятиэтажном небоскребе, общая протяженность коридоров которого измеряется уже не метрами, а километрами, в сотнях комнат, кабинетов и залов, где размещены компьютеры, сидят тысячи людей, работающих в штаб-квартире Рокфеллеров.

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

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

Отец миллиардера

Уильям Рокфеллер – прадед пяти братьев, возглавляющих сегодня семейство и отец Джона Д. Рокфеллера – старшего был самым вульгарным конокрадом и мелким мошенником. Как сообщают источники, «его светская осанка и воздержание от вина (пьянство принадлежало к числу немногих пороков, от пороков, от которых Уильям Рокфеллер был свободен) стали причиной того, что дочь зажиточного фермера Элиза Девисон решила сделаться миссис Рокфеллер. Родители девушки не желали этого брака, так как жених пользовался в округе репутацией человека, в делах нечистоплотного, похитителя девичьих сердец и картежного игрока».

Официально Уильям Рокфеллер занимался торговлей медикаментами. Однако он не был обычным аптекарем, не имел специального образования и торговал шарлатанскими снадобьями, сотрудничая с разного рода знахарями и мистификаторами. Уильям путешествовал по северо-восточной части США продавая ничего не стоящие лечебные микстуры, выдавая себя то за «ботанического врача», то за «знаменитого специалиста по раку», то за обедневшего глухонемого. В 1849 году, когда Джону Рокфеллеру – сыну Уильяма – было 10 лет, семейству срочно пришлось менять местожительство, причем переезд напоминал бегство. Причина его, как свидетельствуют документы, была довольно красочной – Уильям Рокфеллер обвинялся в конокрадстве.

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

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

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

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

Но и на новом месте обосноваться не удалось. Вновь под покровом ночи им пришлось бежать в связи с новым скандалом.

После нескольких лет бродячей жизни семейство Рокфеллеров осело, наконец, в Кливленде, но не потому, что биг Билл – так звали Уильяма Рокфеллера среди лошадиных барышников – остепенился. Просто в один прекрасный день 1855 года он отбыл в неизвестном направлении, женившись на некой Маргарет, совсем молоденькой девушке, знавшей его только как доктора Уильяма Ливингстона. За почти пятьдесят лет своего второго брака, как выяснил биограф Рокфеллера Рон Черноу, Уильям Рокфеллер периодически вторгался в жизнь своего сына, но Маргарет Элиен Левингстон только в последние годы жизни узнала, что ее муж был отцом самого богатого человека в мире.

Начало пути

Джон Дэвисон Рокфеллер – старший родился в 1839 году, а умер в 1937 году, прожив девяносто восемь лет. Один из биографов рокфеллеровского семейства рассказывает, что еще в том возрасте, когда мальчишек обычно интересуют деревянные лошадки, Джон Рокфеллер – основоположник семейных миллионов – выказал совсем иные склонности.

Семилетний мальчик выпросил у матери стоявшее на камине голубое фарфоровое блюдо и стал складывать в него медяки, получаемые на конфеты и развлечения. Его сверстники покупали сладости и катались на карусели, а бледный золотушный Джонни, сторонясь других детей, мог часами любоваться своими богатствами, ласково перебирая монетки потными пальцами.

Но, может быть, биограф хватил через край? Не так ли? Однако вот свидетельство самого Рокфеллера. В своих мемуарах он вспоминал: «Одним из моих ранних испытаний было рытье картофеля у соседа на протяжении нескольких дней. Он был очень предприимчивый и процветающий фермер. Мне было тогда, вероятно, лет 12. И фермер ежедневно выдавал мне несколько монет. Я откладывал эти маленькие суммы в копилку и вскоре понял, что такие же деньги, которые я могу зарабатывать, копая картошку сто дней подряд, я мог бы получить, не ударив палец о палец, если бы положил в банк 50 долларов. Это открытие навело меня на мысль, что хорошо бы сделать деньги моими рабами, а не наоборот.

Билл процветал, а Элайза и дети жили впроголодь и работали не покладая рук. Она не была уверена, вернется ли муж в очередной раз, и вела хозяйство, откладывая каждый цент. Полуголодные, одетые в ста-

рье сыновья с утра бежали в школу, затем шли работать в поле, а после зубрили уроки. Дома царствовали честная бедность и тяжелый труд, а Билл жил во грехе и прекрасно себя чувствовал. Порок не желал быть наказан: Рокфеллер-старший начал богатеть. Он занялся лесозаготовками, прикупил сто акров земли, коптильню, расширил дом... Маленький Джон, любитель душевного чтения, музыки и церковных служб, смотрел на отца и учился.

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

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

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

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

Джон Рокфеллер не стал ни распутником, ни двоежцем, на него в отличие от папы никогда не подавали в суд по обвинению в изнасиловании, но тем не менее он многому научился у отца. С раннего детства он занимался бизнесом: покупал фунт конфет, делил его на маленькие

кучки и с наценкой распродал собственным сестрам, ловил диких индюшат и выкармливал для продажи. Вырученные деньги будущий миллиардер аккуратно складывал в копилку — вскоре он начал ссужать их отцу под разумный процент.

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

Тихий мальчик получает среднее образование — тем временем его отец соблазняет очередную служанку, попадает под суд за обман кредиторов и бросает семью. Уильям Рокфеллер уходит к другой женщине, меняет фамилию и прячется от жены, сыновей и тех, кому был должен. Больше они его не увидят — на похороны отца Джон Дэвисон Рокфеллер не поедет.

Школьным приятелем Джона Рокфеллера был Марк Ханна — человек впоследствии преуспевший на поприще бизнеса и основавший компанию, которая в настоящее время является одной из могущественнейших на северо-западе соединенных Штатов. Ханна — человек очень хваткий оборотистый. Но даже его поражал денежный фанатизм юного Рокфеллера. Позже Ханна, вспоминая юные годы и своего друга детства, говорил: «Джон в те годы проявил здравомыслие во всем, за исключением одного — он был явно помешан на деньгах».

Сам Джон Рокфеллер рассказывал, что когда он, служа в торговом-посреднической фирме кассиром, впервые получил банкноту в 4 тысячи долларов, то целый день просто не мог работать. Каждые пять минут он поднимался из-за конторки и, открыв сейф, любовался ассигна-

цией, вертел ее в руках, разглядывал, как в детстве, когда ласкал медяки, лежавшие на фарфоровом блюде.

Ему исполняется шестнадцать лет, и он уезжает в Кливленд:

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

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

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

Рокфеллеру повезло — южные штаты объявили о выходе из Союза и началась гражданская война. Федеральному правительству понадобились сотни тысяч мундиров и винтовок, миллионы патронов, горы вяленого мяса, сахара, табака и галет. Наступил золотой век спекуляции, и Рокфеллер, ставший совладельцем брокерской фирмы со стартовым капиталом четыре тысячи долларов, сделал неплохие деньги. А потом он наткнулся на настоящую золотую жилу. Вечером во всех домах, от дворцов Вандербильтов и Карнеги до лачуг китайских эмигрантов, загорались керосиновые лампы, а керосин, как известно, делают из нефти. Компаньон Рокфеллера Морис Кларк говорил: «Джон верил только в две вещи на земле — в баптистское вероучение и нефть»; по ночам ему снились зияющие в земле нефтяные скважины. Провернув

выгодную сделку, мрачный человек в черном костюме прыгал по офису, пел и обнимал секретарш.

Свой трудовой путь Джон начал в 1855 году с должности бухгалтера в кливлендской торговой фирме в возрасте 16 лет. Он, как и Морган, был в призывном возрасте, когда в США вспыхнула Гражданская война. И оба откупились от службы в армии за 300 долларов (на Севере страны это было обычной практикой для имеющих средства). В 1858 году Джон ушел из фирмы, чтобы открыть товарищество под названием «Кларк и Рокфеллер» - небольшую бакалейную фирму, типичную для эпохи малого предпринимательства. По субботам он всегда работал в конторе, ругаясь с партнером, зовущим его на озеро ловить рыбу. Спустя пять лет, будучи все еще бакалейщиком, Рокфеллер вложил четыре тысячи долларов в молодой быстрорастущий Кливлендский нефтеперегонный завод. В далеком 1863 году нефтяной бизнес считался индустриальным эквивалентом дикого Запада.

В конце 60-х годов Пенсильванская железная дорога попыталась монополизировать перевозки сырой нефти из добывающих областей, поддержав интересы нью-йоркских и филаделфийских нефтеперегонных заводов, расположенных вдоль ее путей. Большинство кливлендских нефтеперегонщиков запаниковали, опасаясь, что их доступ к сырью будет отрезан. Рокфеллер же, наоборот, извлек выгоду из ситуации, проведя переговоры с двумя железными дорогами, продолжившими ориентироваться на кливлендские компании – «New York Central's Lake Shore» и «Jay Gould's Erie Railroad». Вместе со своим партнером Генри Флэглером они договорились о получении секретных скидок в 30-75 процентов от официально опубликованных железнодорожных тарифов, а взамен пообещали огромный объем регулярных грузов. Этот устойчивый, предсказуемый бизнес позволил перевозчикам достичь существенного повышения производительности труда. В результате Пенсильванская железная дорога перестала представлять угрозу для других транспортных компаний.

Хотя Рокфеллер уже был крупнейшим в мире нефтепереработчиком, он не мог обеспечить необходимые объемы отгрузки, обещанные им взамен уступок по железнодорожным тарифам. Тогда он стал координировать свои поставки с отправками других кливлендских нефтяников. Его склонность заменять конкуренцию координацией усиливалась по мере того, как высокие прибыли и низкие начальные затраты соблазняли многих новых игроков заняться перегонкой нефти. К 1870 году перегонные мощности увеличились до размеров, втрое превосходящих объем добываемой сырой нефти. В результате, по оценке Рокфеллера, 90 процентов переработчиков теряли деньги ...

Создание Standart Oil Company

... Первое в мире месторождение нефти (г. Титусвилл, штат Пенсильвания, США) в 1856 году обнаружил полковник Эдвин Дрейк и пока оно оставалось единственным. Демобилизация после Гражданской войны дала бизнесу то, чего ему до сих пор не хватало: армию закаленных молодых людей, полных решимости сделать себе состояние. В 1870 году Джон Рокфеллер основал в Кливленде свое предприятие «Standart Oil Company». В это время Титусвилл и окружающие его города буквально прованяли сырой нефтью и кишели людьми, пытающимися на ней заработать, были поставлены сотни буровых установок и почти все они изготавливались различными компаниями. Поскольку сырая нефть без перегонки фактически бесполезна, на другом конце трубопровода выросли сотни перегонных заводов. (И это действительно так. При Генри Форде было 240 автомобилестроительных компаний, из которых остались три - «Форд», «Крайслер» и «Дженерал Моторс»). В Кливленде рокфеллеровское предприятие «Стандарт ойл» было лишь одним из 26 нефтеперегонных заводов, борющихся за выживание на очень шатком рынке с единственным поставщиком. В 60-е годы 19 века цена сырой нефти колебалась от 13 долларов за баррель до 10 центов.

По сути, Рокфеллер не первым оценил экономический потенциал новой отрасли. Полученный керосин мог обогревать дома и освещать улицы быстро растущих городов. В деловом смысле нефть не была даже ключевой частью нефтеперерабатывающей промышленности. Добывавшаяся из одного и того же месторождения, причем единственно-го, она, естественно, была однородной по своим физическим свойствам. Поэтому «черное золото» всегда стоило одинаково. Все процессы очистки тоже велись одинаково. Примеси удалялись, чтобы сырую нефть можно было использовать в промышленности. Не было никакого компонента добавочной стоимости, который формировал бы цену различных готовых продуктов. Критически важное различие стоимости в такой маргинальной отрасли промышленности создавалось транспортировкой. Чем дешевле перегонщику обходилась доставка нефти от месторождения до нефтеперегонного завода и от завода до рынка и потребителя, тем больше была маржа, с которой он мог играть. Или же, чем дороже он делал транспортировку для своих конкурентов, тем меньше была свобода маржевой игры.

Для набожной и аналитической натуры Джона Д. Рокфеллера такие формулы фактически имели силу священного писания: реши транс-

портную головоломку в свою пользу – и ты сможешь упорядочить один из наиболее хаотичных свободных рынков Америки. Иначе нефть всегда будет неприемлемо неустойчивой отраслью промышленности. «Нефтяной бизнес находился в беспорядке и с каждым днем положение ухудшалось, - объяснит он позже. – кто-то должен был занять твердую позицию». Для хитрой и коварной натуры Рокфеллера эти формулы стали жизненным принципом. Реши транспортную головоломку – и ты сможешь сокрушить своих конкурентов и диктовать условия их капитуляции. Рокфеллер с успехом сделал и то и другое.

В начале 1872 года вступив в союз под названием «Саут импрувмент компани», Рокфеллер заключил пакт с тремя железнодорожными компаниями (Пенсильванской, Нью-йоркской центральной и Эри): они получали львиную долю всех перевозок нефти. В обмен «Стандарт ойл» предоставляли льготные железнодорожные тарифы, в то время как его конкурентов по нефтеперегонному бизнесу давили карательными ценами. В дополнение к огромным ценовым преимуществам Рокфеллер получал от союза грузоотправителей и перевозчиков («Саут импрувмент компани») детальную информацию об отгрузках конкурентов, что очень помогало в подрыве их цен.

Пакт был секретный, но надолго удержать его в тайне не удалось. Когда информация просочилась в Западную Пенсильванию, вооруженные факелами толпы перегонщиков вышли на улицы Титусвилла, Фрэнклина, Ойл-Сити и других нефтедобывающих городов, разрушая железнодорожные пути и нападая на вагоны «Стандарт Ойл».

Спустя менее чем два месяца суды объявили секретный пакт Рокфеллера незаконным. Но он уже успел собрать добычу. Менее чем за шесть недель «Стандарт ойл» приобрела бизнес 22 из 26 своих конкурентов. Эта жестокая операция вошла в историю как «Кливлендская резня». Продавцы отчетливо понимали, что все равно разорились бы из-за огромного преимущества Рокфеллера в затратах на перевозку, поэтому-то и согласились расстаться со своими заводами. К середине 1872 года «Стандарт ойл» подчинила себе весь нефтяной бизнес в Кливленде, который стал крупнейшим центром нефтеперегонки в стране. Однако характерные для этой отрасли взлеты и падения, отрицательно влияющие на доходность, оскорбляли свойственное Рокфеллеру чувство порядка. Нужен был какой-то новый план организации.

Нефтяники Питтсбурга отклонили его предложение о добровольном ограничении производства. Тогда Рокфеллер решил контролировать колебания цен на сырую нефть, продаваемую на переработку. Однако к его неудовольствию нефтедобытчики так и не сумели договориться, как им стабилизировать цены.

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

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

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

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

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

Ровно в 9.15 он появлялся в «Стандарт Ойл», понемногу превращавшуюся в одну из крупнейших компаний страны. Высокая фигура, бледное, чисто выбритое лицо, в руках — зонтик и перчатки, на голове — белая шелковая шляпа, из манжет выглядывают черные ониксовые запонки с выгравированной на них буквой «R». Рокфеллер тихо приветствует подчиненных, справляется об их здоровье и черной тенью просачивается в дверь своего кабинета. Он никогда не повышает голо-

са, никогда не нервничает, никогда не меняется в лице — вывести из себя его невозможно. Однажды к нему ворвался взбешенный подрядчик, который орал полчаса без перерыва. Все это время Рокфеллер сидел уткнувшись в стол, а когда разъяренный, красный как рак толстяк выдохся, поднял невозмутимое лицо и тихо сказал: «Простите, пожалуйста, я не уловил, о чем вы говорили. Нельзя ли повторить?..»

Он обедал в раз и навсегда установленное время: когда молоко с печеньем бывало съедено, хозяин «Стандарт Ойл» совершал обход своих владений. Рокфеллер шел бесшумной размеренной походкой — определенное расстояние он всегда проходил за одно и то же время. Перед столами своих клерков Рокфеллер возникал как чертик из табакерки, сладко улыбался, спрашивал, как идет работа, и люди приходили в ужас. Рокфеллер был хорошим хозяином — жалованье он платил выше, чем кто-либо другой, назначал отличные пенсии, выдавал больничные — но с теми, кто ему противоречил, разделялся безжалостно. Для подчиненных у него всегда находилось доброе слово, и все же они его смертельно боялись. Ужас, который он внушал, носил мистический характер — его собственный секретарь уверял, что никогда не видел, как Рокфеллер входит и выходит из здания компании. Очевидно, он пользовался потайными дверями и секретными коридорами (недоброжелатели поговаривали, что миллионер влетает в свою контору через дымоход). Пугал и его дом: спартанская обстановка, тихие голоса, немногословные, вымуштрованные дети. О том, как дружно здесь живут, знали лишь его обитатели.

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

Поговаривали, что капитал Рокфеллера равняется пяти миллионам долларов. Это было не так — в восьмидесятые годы XIX века его компания оценивалась в \$ 18 000 000 (современный эквивалент — \$ 265 000 000). Рокфеллер вошел в двадцатку самых богатых и могущественных людей страны и начал наступление на конкурентов: он заключил соглашение с железнодорожными королями, и те взвинтили тарифы на перевозки. Мелкие нефтяные компании разорялись, крупные капиталисты переуступали Рокфеллеру свои пакеты акций: вскоре он

стал монополистом на нефтяном рынке и смог установить собственные, запредельные цены на нефть, которая в начале двадцатого века стала стратегическим товаром. Началась гонка: великие державы строили все больше огромных линейных кораблей, топливом для них служил добывавшийся из нефти мазут. «Стандарт Ойл» превратилась в транснациональную компанию, ее интересы распространились на весь земной шар, состояние Рокфеллера исчислялось в десятках, а затем и сотнях миллионов долларов. На рубеже веков он был признан самым богатым человеком в мире: газеты писали, что состояние Рокфеллера приблизилось к восьми с половиной миллиардам долларов. Его монополию называли «величайшей, мудрейшей и самой нечестной из всех, когда-либо существовавших».

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

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

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

Воспитание детей тоже было долгом: им предстояло унаследовать огромное состояние, а это было большой ответственностью. Рокфеллер

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

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

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

Результаты такого воспитания были достаточно противоречивы. Рокфеллер-младший чуть было не зачах: когда мальчик подрос и зашла речь об университете, выяснилось, что он постоянно хворает и к тому же страдает разнообразными нервными расстройствами. На дворе стояла зима, но Джон тут же отправил сына в загородный дом: больной мальчик корчевал пни, жег кустарник и рубил дрова для печки — днем он работал до седьмого пота, а по ночам дрожал от холода. Джон выжил, окончил университет (карманных денег у него не было, и он постоянно «стрелял» у приятелей несколько долларов) и вошел в семейный бизнес. Отец сломал его волю: наследник навсегда остался его тенью, страдая от этого и тем не менее безропотно исполняя свой долг. Он мучился оттого, что был менее талантливым бизнесменом, чем отец, что четыре года боялся объясниться с любимой девушкой, что журналисты писали гадости про дорогого папу... Джонни-младшего спасла женитьба на Эбби Олдрих, веселой и обаятельной девушке, дочери сенатора от штата Нью-Йорк, — ее отец был всем известным бон-

виваном. Рокфеллер собрался было устроить безалкогольную свадьбу, но отец невесты сказал, что скорее застрелится. Шампанское лилось рекой, и благочестивая Сетти, сказавшись больной, не пришла на это греховное действо... Эбби научила Джона-младшего радоваться жизни: он отбывал свой срок на работе и спешил домой — биржевые сводки наводили на него уныние, а среди детей он расцветал. (Впрочем, Джон воспитывал своих отпрысков так же, как воспитывали его. Несчастные внуки Джона Дэвисона Рокфеллера получали по десять центов за каждую пойманную мышь.)

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

Выход на национальный уровень

В конечном счете, он пришел к выводу, что единственно возможное решение – захватить контроль над нефтестерегонными мощностями в национальном масштабе.

Итак, как только «Стандарт ойл» получила «подъемные», за кливлендскими приобретениями быстро последовали другие. Очень помогла и кстати наступившая Депрессия, следовавшая за паникой на фондовом рынке 18 сентября 1873 года. И уже ничто не могло остановить «Стандарт ойл», начавшую покупать конкурентов вне Кливленда. У Рокфеллера был свой метод: он предоставлял руководителям предприятий возможность ознакомиться с его бухгалтерскими книгами. Не

больше и не меньше. Как только они понимали, что его производство очень эффективно и он может продавать продукцию ниже их собственной себестоимости, делая при этом прибыль, они переставали сопротивляться присоединению.

Согласно условиям регистрации, «Стандарт ойл» (штат Огайо, США) не могла иметь активы вне своего родного штата. Но Джона Д. Рокфеллера трудно было остановить подобными мелочами. Он просто велел приобретенным компаниям продолжать работать под старыми названиями и не делать никаких письменных ссылок на присоединение.

На секретной встрече в 1874 году Рокфеллер получил контроль над ведущими нефтеперегонными заводами в Филадельфии и Питтсбурге. А его новые союзники, в свою очередь, стали скупать своих местных конкурентов. В течение двух лет число питтсбургских переработчиков сократилось с 22 до одного. За следующие несколько лет «Стандарт ойл» укрепила тайный контроль над всеми главными центрами нефтеперегонки, включая Нью-Йорк, Западную Вирджинию и Балтимор, а также заводами вблизи пенсильванских нефтедобывающих районов. В 1877 году на эту компанию приходилось почти 90 процентов производства очищенных нефтепродуктов в Соединенных Штатах.

Всего Рокфеллер скупил 53 нефтеперегонных завода, из которых 32 закрыл, сохранив наиболее эффективные. В результате активы компании выросли еще больше. Благодаря дополнительной экономии за счет увеличения объема «Стандарт ойл» смогла сократить стоимость очистки нефти на две трети, с полутора до половины цента на галлон. По мере того, как доходы компании росли, стремительно увеличивалась и занимаемая ею доля рынка.

«У меня есть способы создания денег, о которых вы и не догадываетесь», - предупреждал Рокфеллер одного из кливлендцев, пытавшегося противостоять его натиску. К основным качествам, унаследованным от отца – к низкой хитрости и интриганству, Джон Д. Рокфеллер добавил жестокость и черствость. Когда-то он безапелляционно заявил жене, что «человек, преуспевающий в жизни, должен иногда идти против течения» и каждый день доказывал эту аксиому своими деловыми операциями. «Вы можете не бояться того, что вашу руку отрубят, – предупреждал он другого конкурента, – но ваше тело будет страдать». Когда не срабатывали угрозы, Рокфеллер фальсифицировал сделки. Если и это не помогало, то он просто покупал людей или – по крайней мере – их голоса, а заодно и поддержку газет. Один сенатор от Огайо в качестве «платы за лоббирование», то есть за дискредитацию генерального прокурора штата, мешавшего «Стандарт Ойл», получил 44 тысячи

долларов. Согласно отчетам Рокфеллера, это было в общем-то обычной практикой.

Во время «резки» 1872 г. Рокфеллер контролировал десять процентов национальной нефтеперегонной промышленности. К началу 80-х годов 19 века «Стандарт ойл» перегоняла 90 процентов всей нефти в мире и Джон Д. Рокфеллер быстро богател. Оставались, однако, еще две переменные, не попавшие под надежный контроль компании. Чтобы подвергнуть нефть очистке, ее нужно было откуда-нибудь доставить, а чтобы она имела экономическую ценность, – где-нибудь продать. Пока Рокфеллер не контролировал оба конечных пункта процесса, он не мог полностью подчинить себе отрасль и максимизировать прибыль. Для спрута пришло время отрасли новые щупальца.

Чтобы гарантировать поставки, компания прошла назад по технологической цепочке через производство цистерн, железнодорожных вагонов и трубопроводов вплоть до собственной разведки и добычи нефти. «Стандарт ойл» расширяла свою монопольную власть, агрессивно вкладывая капитал в транспортировку нефти. Железные дороги, запуганные предсказаниями геологов о быстром истощении национальных нефтяных месторождений, не спешили с огромными расходами на увеличение объема перевозок. Тогда Рокфеллер обязался модернизировать для этих целей терминал Уихокен железной дороги «Эри», штат Нью-Джерси. В результате «Стандарт Ойл» получила льготные тарифы и ценную информацию о грузах других переработчиков, закрепив за собой право блокировать перевозку нефти конкурентов.

Когда железные дороги отказались вкладывать капитал в новые цистерны, приходящие на смену нефтяным бочкам, компания создала свой собственный парк. В итоге Рокфеллер получил дополнительные преимущества по отношению к более слабым участникам рынка. Наконец, поскольку в нефтяном бизнесе все более важное значение стали приобретать трубопроводы, «Стандарт ойл» создала свою собственную сеть и купила долю в другой трубопроводной компании. Вскоре нефтепроводные фирмы Рокфеллера и их очевидные конкуренты сформировали картель для увеличения производства и фиксации цен.

Продолжение борьбы

Стабилизировав поставки, «Стандарт ойл» обратилась к дистрибуции и продажам. Традиционно нефть продавалась на рынке независимыми посредниками, которые могли скостить целых пять центов с цены галлона керосина. Для Рокфеллера это было и непростительным

убытком, и неэффективным путем контроля над продажами и их увеличения. «Мы должны были выработать методы продаж, намного совершеннее тех, что существовали тогда, — скажет Рокфеллер намного позже. — Нам требовалось сбывать два, или три, или четыре галлона нефти там, где прежде продавался один, и поэтому мы не могли полагаться на имеющиеся каналы сбыта».

Для начала Рокфеллер разорил независимых операторов и заменил их собственными службами доставки и продаж: теперь его влияние было вполне достаточным, чтобы контролировать отрасль. В специально построенных фургонах его служащие доставляли нефть в промтоварные магазины и на рынки по всей стране. Там, где плотность населения была большой, фургоны продавали нефть даже в разлив, нарушая линию между оптовой и розничной торговлей и еще более укрепляя население в мысли о том, что вся нефть — это «Стандарт ойл». К концу столетия компания не только контролировала почти всю перегонку американской нефти, но и добывала в Америке треть сырой нефти, эксплуатировала второй по величине сталелитейный завод страны и управляла парком из тысяч железнодорожных вагонов, барж и судов. К тому времени она также проникла в угольную и железорудную отрасли.

«К 90-м гг. вертикальная интеграция была закончена», — пишет Джерри Юсим в обзоре организаторских методов Рокфеллера в майском номере журнала «Ай-Эн-Си» за 1999 г.

Теперь нефть вытекала из скважины «Стандарт ойл», путешествовала через нефтепровод «Стандарт ойл», очищалась на нефтеперегонном заводе «Стандарт ойл», отгружалась в цистерны «Стандарт ойл» и даже продавалась конечному потребителю торговым агентом «Стандарт ойл». Подгребая под себя каждую операцию процесса, «Стандарт ойл» больше не зависела ни от не склонных к сотрудничеству поставщиков, ни от некомпетентных дистрибьюторов или других капризов рынка. Рокфеллер добился порядка.

С этого момента деньги начали литься в закрома бизнесмена. За несколько следующих десятилетий Рокфеллер скопил самое большое состояние в мире: когда большинство американцев были рады зарабатывать два доллара в день, Рокфеллер зарабатывал почти два доллара в секунду, больше чем 50 миллионов долларов в год.

Джон Д. Рокфеллер был не единственным человеком своей эпохи, проглатывающим конкурентов и строящим вертикально интегрированную корпорацию, блестяще контролировавшую продукцию. Тресты, монополии, «спруты» были повсюду. Рокфеллер лишь аффективнее вел дела, фактически самостоятельно придумав для Руководства своим обширным предприятием современную управленческую организацию.

Конечно же, он опирался на передовые технологии. К 1885 г., когда «Стандарт ойл» переехала в новую корпоративную штаб-квартиру в дом №26 на Бродвее в Манхэттене, уже появился телеграф. Это был революционный поворот в национальной коммуникационной сети; столетие спустя с появлением Интернета такой же переворот произойдет в системе связи. Сидя за стеклянным столом в штаб-квартире «Стандарт ойл», Рокфеллер мог поддерживать контакт со всем предприятием, выходить на связь каждый час или даже раньше. Вырисовывалась опасность микроуправления. Но гений Рокфеллер не поддался этому искушению.

Бизнесмен и не пытался управлять своей империей единолично, с расчетом на собственное это, индивидуальность или культивируя страх. Другие бароны-разбойники перепробовали все три подхода, а Рокфеллер управлял «Стандарт ойл» с помощью комитетов: производственный комитет руководил производством, закупочный комитет — закупками. Сегодня такой подход — аксиома любого менеджмента; столетие назад система комитетов Рокфеллера была дерзким творением, созданным специально для эффективного контроля над дерзким, собранным воедино предприятием. Биограф Рокфеллера Рон Черноу отмечает, что даже на заседаниях исполнительного комитета, где слово босса было истиной в последней инстанции, он считал обязательным для себя сидеть в середине, а не во главе стола.

«Создав империю непостижимой сложности, — пишет Черноу, — Рокфеллер был достаточно умен, для того чтобы растворить свою личность в организации». Заодно Джон Д. Понял, что явил свету нечто новое. Специалист по истории бизнеса Альфред Д. Чэндлер-младший назвал Рокфеллера «новым подвидом экономического человека — менеджером на окладе». По данным института Брукингса, между 1880 и 1920 гг. (именно в этот промежуток времени Рокфеллер восходил к своему полному господству и глобальному доминированию) число профессиональных менеджеров в Соединенных Штатах выросло более чем в шесть раз, со 161 тысячи человек до более миллиона. Чтобы удовлетворить растущий спрос на профессию, в 1898 г. чикагский и калифорнийский университеты дали жизнь новому направлению в сфере образования: факультету бизнеса. К началу нового столетия факультеты бизнеса появились также в Нью-Йоркском и Дармутском университетах. Факультет бизнеса Гарвардского университета начал работать в 1908 г.

В конце жизни Рокфеллер сказал, что «Стандарт ойл» стала «родоначальницей целой системы экономической администрации. Она революционизировала методы ведения бизнеса во всем мире». Вне сомнения, магнат был прав, однако в старости он сознательно подчищал

многие сомнительные моменты своей истории. В замечательной серии интервью, взятых у него между 1917 и 1920 гг. нью-йоркским журналистом Уильямом Инглисом, Рокфеллер предложил детальное опровержение фактически каждого обвинения, выдвинутого против него и «Стандарт ойл» критиками и особенно Айдой Тар-белл. Предназначались ли эти интервью для публикации — они вышли в эфир лишь через 60 лет после его смерти — или должны были просто облегчить совесть Рокфеллера и подготовить его к встрече с создателем, неясно. В любом случае история, представленная в этих рассказах, спорит с фактами. И неслучайно, когда Нельсон Рокфеллер попросил у деда интервью для своей дипломной работы, в которой он хотел реабилитировать «Мефистофеля Кливленда», Джон Д. Ответил, что предпочел бы этого не делать. Видимо, ему нелегко было бы лгать внуку, родившемуся в тот же, что и он, день.

* * * * *

Рокфеллер любил отмечать, что закон применялся к нему и его бизнесу, так сказать, постфактум. Секретная железнодорожная сделка, приведшая к «кливлендской резне», не была по тем временам незаконной, хотя вскоре суды и приняли постановление против подобных действий. Возвраты железнодорожных платежей стали считаться незаконными, только когда в 1887 г. была создана Комиссия по торговле между штатами, а комбинации по ограничению торговли, служившие основой вертикально интегрированных трестов, оставались абсолютно легальны до принятия Антитрестовского акта Шермана 1890 г.

Фактически и Рокфеллер, и «Стандарт ойл» часто оперировали на грани или даже чуть за гранью закона. Собирая материал для биографии магната, Рон Черноу нашел в его корреспонденции многочисленные доказательства, что он просто давал взятки политикам с целью повлиять на результат законодательства. Так, 250 тысяч долларов, потраченных в 1896 г. на кампанию Маккинли, лишь наиболее безобидный пример практики, которую Рокфеллер, кажется расценивал как необходимый деловой расход. Ни Комиссия по торговле между штатами, ни Антитрестовский акт Шермана не повлияли на поведение дельца. Скорее, Рокфеллер удвоил свои усилия по обходу юридическим препятствиям, воздвигаемым перед его компанией, и нашел сильных помощников, озабоченных юридическими тонкостями и этикой даже меньше, чем он. Это были Генри Флэглер и Джон Д. Арчибальд.

Разгребатели грязи, Генри Димарест Ллойд и Аида Тарбелл, собрали ошеломляющее количество доказательств незаконных и сомнительных действий Рокфеллера и «Стандарт ойл». Однако лишь в

1906 г. (через год после того, как Аида Тарбелл завершила публикацию своих статей в «Макклурз») магнат нанял первого публициста, чтобы с его помощью улучшить свой общественный имидж. Возможно, Рокфеллер изначально недооценивал масштабы ненависти к нему, власть прессы и решимость Рузвельта превратить его в свой политический капитал. Запросто покупая политических деятелей, Рокфеллер не мог себе и представить, как еще можно иметь с ними дело. По большей части он игнорировал шторм, потому что видел себя на службе более высоких интересов: очистка бизнеса от неэффективности была делом, удобным не только экономике, но и стране, и Богу.

К тому времени, когда закон, наконец, добрался до Джона Д., Рузвельт ушел со своего поста, передав власть Уильяму Говарду Тафту. 15 мая 1911 г., собрав за 21 год 23 тома свидетельских показаний общим объемом 12 тысяч страниц и созвав 11 отдельных судебных процессов, на последний из которых было вызвано 444 свидетеля, Верховный суд США постановил, что трест «Стандарт ойл» действительно был монополией и подлежал раздроблению. Новость нашла Рокфеллера на поле для гольфа. Его единственной реакцией случившееся был совет своим партнерам по гольфу покупать акции «Стандарт ойл». Это один из самых мудрых советов, которые когда-либо давал Джон Д.

«Стандарт ойл» разбили на 34 отдельные компании, среди них родительские компании таких современных промышленных лидеров, как ExxonMobil, BP Amoco, Conoco, Inc., ARCO, BP America и Cheesebrough Ponds. Рокфеллер сохранил контроль над каждой из них. В 1911 г., когда состоялось итоговое заседание Верховного суда, Рокфеллер «стоил» примерно 300 миллионов долларов. Через два года, в результате исполнения «приговора» федеральным правительством, его «стоимость» подскочила до 900 миллионов долларов. Проигрыш анти-трестовского процесса обернулся величайшим взлетом карьеры Рокфеллера. К тому времени у нефти появилось и новое предназначение: автомобиль.

Мало того, что решение Верховного суда сделало Джона Д. Рокфеллера еще богаче, оно и не заставило его раскатыться. Когда в 1913 г. приблизительно двадцать тысяч забастовщиков выселились из принадлежащих компании домов у контролируемой Рокфеллером угольной шахты, в дело вмешалась полиция штата, расстреляла забастовщиков и подожгла палаточный лагерь, где они укрылись. В огне погибли десятки женщин и детей — это была позорная «резня Ладлоу». Как и его отец, Рокфеллер-младший возложил вину за кровь на забастовщиков, «опрометчиво» настаивавших на своем праве на профсоюз.

900 миллионов долларов в 1913 г. эквивалентны более чем 13 миллиардам долларов на сегодняшний день. Впрочем, как указывает Рон Черноу, сравнение этих цифр — лишь односторонний подход к проблеме. Весь федеральный бюджет 1913 г. составлял 715 миллионов долларов, то есть почти на 200 миллионов долларов меньше, чем чистая «стоимость» Рокфеллера, одного гражданина страны. Федеральный долг тогда составлял 1,2 миллиарда долларов; Рокфеллер мог погасить три четверти его.

Личные качества

Современники с удивлением и страхом говорили, что Джону Д. Рокфеллеру было чуждо все человеческое. Он никому не доверял, никому ничего не прощал, был одинаково беспощаден и к конкурентам, и к ближайшим помощникам. Его правой рукой являлся Джон Д. Арчибальд, второй после хозяина человек в компании. Но даже этот влиятельный делец трепетал перед своим патроном. Например, на протяжении многих лет Арчибальд каждую субботу представлял Джону Д. Рокфеллеру письменную клятву о том, что на минувшей неделе не притрагивался к спиртным напиткам.

Его скупость была легендарна (как и Эндрю Карнеги, Поля Гетти, Аристотеля Онассиса, Уоррена Баффетта и мн. др.). В начале 1870-х годов Джон Д. Рокфеллер на заводе «Стандарт Ойл» осматривал машину, припаивавшую крышки к пятигаллонным канистрам с керосином, предназначенным на экспорт. Будущий миллиардер спросил распоряжавшегося там сотрудника, сколько капель припоя расходуется на каждую крышку. Услышав, что сорок, он сначала попросил посадить несколько крышек на 38 капель. В этих канистрах открылась течь. Канистры же, запечатанные 39 каплями, оказались в порядке. По расчетам Рокфеллера, это сэкономило в первый же год работы 2.500 долларов, а с ростом экспорта керосина прибыль увеличилась до многих сотен тысяч долларов.

Если и вы пойдете по пути тотального сокращения затрат, то учтите, что эта привычка может отразиться и на вашей личной жизни. Джон Д. Рокфеллер очень много времени изучал счета от бакалейщика и как-то сбил гонорар своего поставщика с 3000 долл. до 500 долл., пригрозив подать на него в суд. В то время его годовой доход превышал 50 миллионов долларов после уплаты налогов. Большой любитель гольфа, он настаивал на использовании старых мячей всякий раз, когда игроки приближались к воде. Выражая свое недовольство тем, что

люди не боятся потерять в таких обстоятельствах их новые мячи, он тихонок ворочал: «Они, должно быть, очень богаты!»

Аскетического вида, с яйцеобразным голым черепом, крохотными глазками, огромными, словно летучие мыши, ушами и безгубым ртом, Рокфеллер всегда говорил тихим и ровным голосом, обычно не выказывая ни гнева, ни радости. Однажды в его офис ворвался разъяренный подрядчик и начал неистово поносить магната. Миллиардер спокойно сидел за своим столом, не поднимая глаз на этого человека, пока тот не выдохся. Затем он повернулся в своем вращающемся кресле и спокойно произнес: «Я не уловил смысла, о чем вы говорили. Не могли бы вы повторить это еще раз?» Казалось, ничто не может его взволновать, вывести из равновесия, а главная его забота – это бухгалтерские книги.

Но так только казалось. Существовало нечто, волновавшее магната даже больше, нежели доллары. Этим «нечто» была ... его собственная персона. Два опасения омрачали жизнь Джона Д. Рокфеллера: боязнь потерять хотя бы один доллар из миллионов, полученных путем всяческих махинаций и страх за свое собственное здоровье. Последний в конце концов возобладал. Пятидесяти пяти лет от роду Джон Рокфеллер заработал весь стандартный «джентльменский набор» бизнесмена – язву желудка и истрепанные нервы. По настоянию врачей он передал все дела по руководству компанией своему старшему сыну – Джону Д. Рокфеллеру II, а сам всецело сосредоточился на лечении. В возрасте 18 лет Джон Рокфеллер поставил себе цель – во что бы то ни стало стать самым богатым человеком в мире. И добился ее. В возрасте 55 лет была поставлена другая цель – дожить до ста лет. И эта цель была почти достигнута.

На пути обретения здоровья

Когда Джон Д. Рокфеллер оставил активный бизнес, его главной целью стало обретение здорового тела и духа, долгая жизнь и уважение близких. Но разве могут деньги дать все это? Оказалось, что могут! Вот как он поступил.

Итак Рокфеллер:

- Каждое воскресенье посещал службу в баптистской церкви, где делал пометки с целью более глубокого усвоения принципов, которые можно применять в повседневной жизни.
- Спал по восемь часов ночью и ежедневно отводил время на короткий дневной сон. С помощью отдыха он избавлялся от пагубной для здоровья усталости.

- Каждый день принимал ванну или душ. Поддерживал чистоту и опрятность внешнего вида.
- Переехал во Флориду, где климат больше способствовал крепкому здоровью и долголетию.
- Вел гармоничную, хорошо сбалансированную жизнь. Ежедневные занятия любимой игрой – гольфом – обеспечивали необходимое пребывание на свежем воздухе и солнце. Не забывал он и о комнатных играх, чтении и других благотворных занятиях.
- Ел медленно, умеренно и тщательно все пережевывал – в это время слюна во рту основательно перемешивалась с измельченной пищей. Такая смесь очень хорошо усваивалась. Кроме того, пища проглатывалась при комнатной температуре. Желудок ограждался от слишком горячей или слишком холодной пищи, способной переохладить или обжечь стенки пищевода.
- Не забывал о витаминах для ума и духа. Перед каждым приемом пищи произносилась молитва. Во время обеда у Рокфеллера вошло в привычку просить секретаря, кого-либо из гостей или членов семьи читать Библию, проповедь, вдохновляющие стихи или статьи из газет, журналов и книг.
- Нанял на полный рабочий день врача Гамильтона Фикса Биггара. Доктору Биггару платили за то, чтобы Джон Д. Чувствовал себя здоровым, счастливым и активным. Этого он добивался путем мотивации своего пациента поддерживать бодрое и оптимистичное настроение.

С момента отхода от дел он, строго выполняя предписания докторов, прожил ни много ни мало – еще 42 года и скончался 23 мая 1937 года от сердечного приступа, в возрасте девяноста семи лет. Пережив при этом 43 своих врачей.

Новый глава династии – Джон Д. Рокфеллер II оказался достойным сыном своего отца. Он обладал и наглостью, и жестокостью, и цепкостью, и изворотливостью, и бесстыдством. Джон Рокфеллер-младший превратил миллионное дело своего папаша в многомиллиардный бизнес. Ключ, которым он открыл дверь к огромным богатствам, – военные поставки.

Первая мировая война принесла семейству Рокфеллеров 500 миллионов долларов чистой прибыли. Вторая мировая война оказалась еще более прибыльным предприятием. Танковые и авиационные моторы требовали реки бензина. Круглосуточно производился он на рокфелле-

ровских заводах. Но странное дело: именно в этот момент стала быстро возрастать цена на бензин. Сначала на несколько центов за галлон. Потом все больше и больше. Именно тогда, когда бензин и другое нефтяное топливо для самолетов, кораблей, танков, на которых сражались американские солдаты против фашистских полчищ, были нужны как воздух для жизни, цены на нефтепродукты, львиную долю которых в Америке производили рокфеллеровские заводы, росли день ото дня.

На все попытки их урезонить, воззвать к их патриотизму Рокфеллеры отвечали: если вам нужна наша продукция, платите. Результатом было 2 миллиарда долларов чистой прибыли, полученной за годы войны.

Но не подумайте, пожалуйста, что все рассказанное здесь только история. Стоит покопаться в сегодняшних ведомостях рокфеллеровских компаний, в статьях бюджета американского военного ведомства, и обнаруживается та же картина. Времена меняются, но нравы Рокфеллеров остаются неизменными.

Что ими движет

Кто же они, Рокфеллеры сегодня?

Во главе семейства пять братьев—внуков основателя семейного бизнеса: 65-летний Джон Д. Рокфеллер III, 63-летний Нельсон, 61-летний Лоуренс, 59-летний Уинтроп, родившийся через три года после Уинтропа Дэвид, а также младший брат первой жены Джона Рокфеллера II, Эбби,—85-летний Уинтроп Олдрич. Весьма многочисленно четвертое и пятое поколения этого семейства — сыновья и внуки пяти братьев; их несколько десятков. Но руководят делами пятеро братьев и их дядя,

Было время, когда богатей всячески рекламировали свои богатства.

Нынешние Рокфеллеры обладают и роскошными дворцами, и яхтами, и драгоценностями. Но, в отличие от прежних времен, они стараются не выставлять все это напоказ. Более того, они прячутся, пытаются предстать перед соотечественниками такими невинными овечками, ничуть не отличающимися от простых смертных. Причина такой маскировки—страх. Страх, поселившийся в сердцах миллионеров со времен Октября 1917 года.

Один из официальных биографов рокфеллеровского семейства в выпущенной недавно книге умиляется: «Они могли бы сажать гостей верхом на белых лошадях и подавать шампанское в стеклянных туфлях, но они не делают этого».

Приведу еще одно жизнеописание рокфеллеровского семейства: «Если иметь в виду, что они являются богатыми людьми, то, вероятно, наиболее поразительны некоторые их привычки. Лоуренс и Джон Д. Рокфеллер III, к примеру, по утрам прерывают свои дела, чтобы подкрепиться всего только молоком и печеньем, так же как это делал их отец, когда еще их не было». Автор панегирика умиляется: смотрите, дескать, миллиардеры, а, как обыкновенные смертные, вкушают молоко.

Но все это не больше, чем ловко придуманная реклама. В действительности все Рокфеллеры с рождения и до смерти окружены роскошью поистине царской. Джон Рокфеллер-младший, убеждавший сограждан в необходимости смирения и ожидания «божьей благодати», своим пятерым сыновьям и дочерям оборудовал пока что рай на земле.

Зимой юные Рокфеллеры жили в Нью-Йорке в девятиэтажном фамильном особняке. К их услугам была собственная поликлиника, особые колледжи, бассейны для плавания, теннисные корты, концертные и выставочные залы. В имении папаши Рокфеллера размером в 3 тысячи акров манежи для верховой езды, велодром, домашний театр, стоящий

полмиллиона долларов, пруды для плавания на яхтах и прочее. Оборудование одной только комнаты для игр, в которой резвились сиятельные шалуны, обошлось чадолубивому нефтяному королю в 520 тысяч долларов.

Когда подрос самый младший из братьев, каждый получил в свое распоряжение городские особняки, летние виллы и прочую недвижимость, необходимую для светской жизни. Теперь у каждого столько домов в личном пользовании, что они часто путают свои собственные адреса.

Правда, это обстоятельство не рекламируется. Зато репортеры рассказывают, как старший из братьев приучает к экономии своих отпрысков. Каждому из детей в качестве недельной нормы на расходы, умиляются журналисты, миллиардер выдает 10 центов.

Что касается Дэвида, возглавляющего финансовый бизнес семьи, то, по утверждениям американской монополистической печати, единственное его увлечение — коллекционирование жуков. Их у Дэвида 40 тысяч, Дэвид Рокфеллер сообщает газеты, всегда носит с собой бутылку для пойманных насекомых. О том, что в перерыве между двумя прихлопнутыми им жучками, воротила успеваеt пустить по миру тысячи людей, пресса, разумеется, не распространяется. Невыгодно!

Десятки дворцов и вилл, принадлежащих Рокфеллерам, оцениваются в сотни миллионов долларов. Только один из особняков этого семейства обслуживает около 350 слуг.

Рокфеллеровское семейство давно уже обнаружило, что государственную власть в Америке можно использовать для увеличения своих доходов. Еще основатель семейного бизнеса Джон Рокфеллер-старший уразумел, что послушный его воле человек в правительстве страны может принести дохода больше, нежели несколько нефтяных скважин, вместе взятых.

Первой жертвой «открытия» стал его старший сын и наследник Джон Рокфеллер II. Выбирая ему жену, старый Рокфеллер остановился на дочери одного из наиболее влиятельных политических деятелей Америки начала нынешнего века, сенатора Нельсона Олдрича, в течение долгого периода пользовавшегося в Вашингтоне влиянием почти таким же, как президенты страны.

Не боясь впасть в преувеличение, можно сказать, что в Вашингтоне в последние 30—40 лет не было правительственной администрации, в состав которой не входило бы значительного числа прямых ставленников семейства Рокфеллеров. Особым вниманием пользуется внешнеполитическое ведомство. Во главе государственного департамента— так в Америке именуется министерство иностранных дел—прочно вот

уже в течение многих лет обосновываются люди рокфеллеровского дома.

Одна из самых мрачных фигур послевоенного Вашингтона — Джон Фостер Даллес, тот самый Даллес, который стяжал сомнительную славу родоначальника «холодной войны» против народов социалистических стран. Он не только являлся юридическим консультантом, поверенным и адвокатом семейства Рокфеллеров, но и одним из директоров рокфеллеровской нефтяной компании «Стандард ойл». В государственный департамент Даллес пришел непосредственно с поста председателя так называемого «Фонда Рокфеллера» — организации, играющей видную роль во всех делах этого семейства. Преемник Даллеса на посту министра иностранных дел, Кристиан Гертер, также был тесно связан с рокфеллеровскими компаниями. Вряд ли можно считать простым совпадением тот факт, что и государственный секретарь в правительстве Кеннеди и Джонсона — Дин Раек до этого своего назначения занимал пост председателя «Фонда Рокфеллера».

Но с некоторых пор и это уже не вполне удовлетворяет семейство нефтяных магнатов. Им мало этого хотя и весьма реального, но все же косвенного доступа к рычагам государственного управления. В последние годы рокфеллеровский клан предпринял несколько попыток захватить ключевые позиции в государственном аппарате. В ходе предвыборной кампании 1964 года один из пяти братьев — Уинтроп Рокфеллер — вознамерился стать губернатором штата Арканзас.

Захват губернаторского кресла в богатом и весьма перспективном с экономической точки зрения штате сулил Рокфеллерам немалые выгоды, и поэтому братья не пожалели денег на финансирование предвыборной кампании Уинтропа. Правда, с первого раза сесть в губернаторское кресло новичку на политическом поприще Уинтропу Рокфеллеру не удалось. Но неудача его не обескуражила. В ноябре 1966 года, истратив несколько миллионов долларов, Уинтроп Рокфеллер добился своего и въехал в губернаторский дворец в столице штата Арканзас.

Представитель уже четвертого поколения Рокфеллеров — Джон Рокфеллер IV осенью 1966 года занял пост конгрессмена в законодательном собрании штата Вирджиния.

Нельсон, один из сыновей Рокфеллера-младшего, родившийся в тот же день, что и его известный дед, будет губернатором Нью-Йорка, кандидатом на пост президента от Республиканской партии и вице-президентом США, назначенным Джеральдом Фордом после отставки Ричарда Никсона. Другой отпрыск знаменитой фамилии — Уинтроп (повторяю) — был губернатором штата Арканзас и выдающимся бизнесменом, а также председателем правления Колониального Вильямсбурга, образованного при непосредственном участии его отца. Лоренс,

признанный защитник природных ресурсов, пожертвовал земли, на которых затем был создан Национальный парк Виргинских островов. Джон Д. Рокфеллер III возглавлял Фонд Рокфеллера, собравший одну из крупнейших в мире коллекций восточного искусства, а также финансировал Линкольновский центр изящных искусств Нью-Йорка. Дэвид был председателем банка «Чейз Манхэттэн» и председателем Музея современного искусства (еще одного проекта семейства Рокфеллеров). На момент написания этой книги праправнук первого Джона Д. Рокфеллера – старшего и его тезка Джон Д. Рокфеллер IV, уже третий срок подряд выбирается на пост сенатора от демократической партии штата Западная Вирджиния.

На протяжении последних десятилетий у кормила американской власти неизменно стояли «люди Рокфеллеров» – Джон Даллес, Дин Ачесон, Дин Раск, Генри Киссинджер, Зигмунд Бжезинский ... «Сферы влияния» в государственном аппарате братья Рокфеллеры делили «по-родственному»: Нельсон и Джон «дружили» с госдепартаментом, Лоуренс – с Пентагоном, а Дэвид – с министерством финансов. Братья никогда не скупились в оплате «дружеских услуг». Не так давно стало известно, что Генри Киссинджер, например, при назначении его на пост помощника по национальной безопасности получил от Рокфеллеров «подарок» в размере 50 тыс. долларов. Другие лица получали «подарки» в размере 120 тысяч, 40 тысяч, 75 тысяч, 230 тысяч долларов и т.д. и т.п.

* * * * *

Джон Д. Рокфеллер-старший стал легендой, заставив огромные капиталы служить людям. Даже будучи подростком, он жертвовал деньги баптистской церкви. Несметно разбогатев, Джон раздавал деньги почти с такой же скоростью, с какой зарабатывал. По самым скромным оценкам, за свою жизнь Рокфеллер и фонды его имени пожертвовали на благотворительные цели более 530 миллионов долларов – целое состояние тогда и еще большее состояние в пересчете на сегодняшний день. Один только Чикагский университет получил от него 35 миллионов долларов. Санитарная комиссия Рокфеллера путем простой раздачи обуви десятками тысяч пар уничтожила на юге США анкилостомидоз, названный одним историком «микробом лени». А открытый на его деньги Институт медицинских исследований – первый в мире институт, созданный исключительно для медицинских исследований (ныне Университет Рокфеллера), помог противостоять гораздо более серьезным болезням... Во всех местах, где бы ни появлялся постарев-

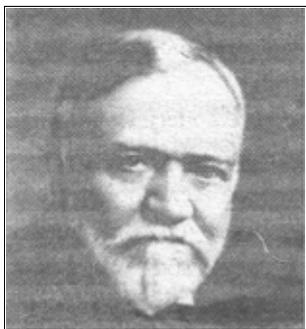
ший Рокфеллер, он пригоршнями раздавал из карманов пяти- и десяти-центовые монеты всем окружающим. И всегда брал с собой их запас.

... Когда-то миллиардер прикинул, что если бы он оставил у себя все деньги, которые раздал в течение всей своей жизни, то он был бы в три раза богаче. Но вопрос этот в лучшем случае имеет академическое значение: для Джона Д. Рокфеллера получать и отдавать было двумя сторонами одной золотой монеты.

Глава III

ЭНДРЮ КАРНЕГИ

(род. в 1835 г. – ум. в 1919 г.)



Один из богатейших людей в мире, основатель стальной империи Карнеги и современной американской филантропии, пожертвовавший 90 % своего состояния на благотворительные нужды.

Почти сто лет назад Эндрю Карнеги продал за 480 миллионов долларов свою стальную компанию (сам Карнеги получил от сделки ровно половину - 240 миллионов). Покупатель – банкир Дж. П. Морган, пожал Карнеги руку и сказал: «Поздравляю вас, мистер Карнеги. Теперь вы самый богатый человек в мире». (И действительно, сумма эквивалентом в 300 миллионов фунтов стерлингов делала Карнеги самым богатым на тот момент). Вскоре, оказавшись с Морганом на одном океанском лайнере, Карнеги не удержался и обратился к нему во время завтрака: «Знаете, я все думаю о нашей сделке ... Кажется, я совершил ошибку. Мне следовало бы попросить на сто миллионов больше». На что Морган спокойно заметил: «Вы бы их получили, если бы попросили». Отец – основатель современной американской филантропии, пожертвовавший девять десятых своего состояния на благотворительные нужды так расстроился, что даже не стал доедать тост с джемом ...

Американцев можно смело считать нацией филантропов. 70 % американских семей делают пожертвования в размере около 2 % их доходов. Благотворительностью занимается половина граждан, зарабатывающих менее 10 тыс. долл. в год. Более 100 млн. жителей США ежегодно бесплатно сажают деревья, ухаживают за больными, ведут детские кружки и делают еще много чего полезного. И, наверное, не сыскать в Америке человека, который за свою жизнь не получил хотя бы пару долларов от благотворительных организаций или не воспользовался какой-нибудь другой их помощью.

Частные благотворительные фонды сегодня представляют собой мощные структуры с обширным штатом сотрудников и консультантов и планом работы на много лет вперед. Они владеют более чем 350 миллиардов долларов и ежегодно распределяют около 18

миллиардов долларов в виде грантов. Примерно половину из них выдают 300 наиболее крупных фондов.

Между тем огромные состояния, ставшие основой этой благотворительной сети, первоначально принадлежали частным лицам, которых американцы не слишком ласково называли баронами-грабителями – таким, как Морган или Рокфеллер. А пионером филантропии нового образца стал выходец из Шотландии, основатель стальной империи Эндрю Карнеги.

Все «Карнеги»

Первое, с чем ассоциируется имя Карнеги, – Карнеги-холл в Нью-Йорке, построенный в 1891 году, один из престижнейших концертных залов. Часто попадают в новости Институт и Университет Карнеги. Их сотрудники то и дело оказываются героями дня как авторы научных работ, а также комментируя важные мировые события. Самым главным благотворительным «Карнеги» является Карнеги-корпорация Нью-Йорка. Ей были доверены 150 миллионов долларов на «способствование прогрессу и распространение знаний и взаимопонимания». Корпорация выделяет деньги университетам, колледжам, школам и даже детской образовательной передаче «Улица Сезам».

О мире во всем мире заботится фонд Карнеги «Мир между народами». Он получил всего 10 миллионов долларов при создании в 1910 году, но зато теперь считается старейшей общественной организацией, специализирующейся на вопросах войны и мира. Фонд финансирует международные конференции, публикации и работы исследователей (среди них был, к примеру, Зигмунд Фрейд). Существуют Карнеги-фонды героев, которые награждают медалями и деньгами тех, кто пострадал, «пытаясь защитить и спасти своих товарищей». С 1904 года на такие награды было истрачено больше 20 миллионов долларов.

Институт Э. Карнеги, открытый в 1901 году в Вашингтоне при поддержке президента США Теодора Рузвельта был задуман как научный центр, помогающий своими исследованиями развитию университетского образования. За десять лет Карнеги выделил институту в общей сложности 22 миллиона долларов. Можно сказать, что на эти деньги было обнаружено расширение Вселенной, доказана сущность ДНК как генетического материала, создан радар и найдены руины цивилизации майя.

Карнеги-фонд развития образования первоначально намеривался выплачивать пенсии педагогам (Эндрю Карнеги всю жизнь возмущался, что учителям платят как самым мелким клеркам в его конто-

рах), но потом занялся еще и созданием образовательных стандартов и унифицированных общенациональных текстов.

«Карнеги» – это парки, библиотеки, гранты, стипендии, концертные залы, музеи ... Но хорошо бы разобраться, кто же стоял за столь удачным проектом по увековечиванию своего имени и во сколько обошлось «Карнеги-бессмертие».

На старте

Эндрю Карнеги, ставший самым богатым человеком в мире, родился в августе 1835 года в Данфермлине – средневековой столице Шотландии, известном своими тканями и королевским замком. К середине XIX века замок обветшал, а ручное ткачество, не выдержав конкуренции с паровыми станками, пришло в упадок. Уилл Карнеги, отец Эндрю, остался без работы. Оказавшиеся не у дел ткачи занялись политикой и организовали движение чартистов, впоследствии вошедшее в учебники истории как первое организованное политическое движение пролетариата.

Однако никаких весомых результатов чартисты не добились. Парламент категорически отказался вводить всеобщее избирательное право. Кроме того, жить семье Карнеги, состоявшей из Уилла, его жены Маргарет и сыновей Тома и Эндрю, было не на что и в 1848 году решено было податься в Америку, куда еще раньше перебралась тетка Эндрю. «Рабочему человеку живется здесь гораздо лучше, чем в Старой Англии», – убеждала она родственников. Как с успехом доказал впоследствии ее родной племянник, еще лучше там жилось тем, кто этого рабочего человека эксплуатировал.

Уилл Карнеги принялась распродавать имущество. Выручив немного денег и заняв у знакомых недостающую сумму, он купил каюту до Нью-Йорка на небольшом корабле Wiscasset. Путешествие заняло 50 дней, а еще через три недели семейство эмигрантов наконец высадилось в пункте своего назначения – Питтсбурге.

Питтсбург в то время был центром промышленной революции. Кругом строились предприятия, все пытались что-нибудь производить, в воздухе плавала копоть, от которой слезились глаза, а умываться можно было каждые полчаса. Но 12-летний Эндрю Карнеги почувствовал себя в своей стихии. Он не пошел в 65-ый класс школы, а с 4 классами образования устроился на хлопковую фабрику катушечником. Так он начал свой трудовой путь. Его карьера, начавшаяся, можно сказать, с самого дна, неуклонно шла в гору с 12-летнего возраста.

Вначале Эндрю Карнеги получал полтора доллара в неделю. Потом, будучи посыльным в телеграфной конторе, – два с половиной. В возрасте 18 лет он поступил на работу в компанию «Pennsylvania railroad». А в возрасте 20 лет уже был квалифицированным оператором на телеграфе и личным помощником начальника Западного отделения Пенсильванской железной дороги Томаса Скотта. Благодаря нежной дружбе с вдовцом Скоттом юный Карнеги сделал маленький, но крайне важный шаг к будущему богатству – вложил по его инициативе свои 217 долларов в акции компании, производившей спальные вагоны. Через пару лет эти бумаги уже приносили 5 тысяч долларов в год, а Карнеги укрепился в мысли о том, что наемным трудом настоящих денег не заработать. Его зарплата была в десятки раз меньше «нетрудовых доходов» даже после того, как он занял место ушедшего на повышение Скотта. Теперь Эндрю сам – начальник Западного отделения Пенсильванской железной дороги (в 25 лет).

Карнеги продолжал вкладываться (инвестировать) в самые разные предприятия и в возрасте 28 лет его доход уже составлял более 40 тысяч долларов в год. Тем не менее, он продолжал работать на железной дороге вплоть Гражданской войны – считал это своим долгом. Впоследствии единственным праздником в году, когда рабочие на сталелитейных заводах. Карнеги могли не работать, было 4 июля – День независимости США ...

Стальной король

Шесть правил успеха, записанные в 1906 году психологом и писателем Наполеоном Хиллом со слов Эндрю Карнеги, выглядят так:

1. Определите точное количество денег, которое вы хотели бы иметь. Недостаточно сказать: «Я хочу иметь много денег.» Будьте точны и конкретны.

2. Честно скажите себе, чем вы готовы заплатить за богатство, которое желаете.

3. Наметьте срок, к которому вы уже будете обладать этими деньгами.

4. Составьте конкретный план выполнения вашего желания и начинайте действовать немедленно, независимо от того, готовы вы реализовать его или нет.

5. Запишите все: количество денег, время, к которому вы хотите их иметь, чем вы готовы пожертвовать в обмен, план приобретения денег.

«К 1 января 19... года я должен иметь в своем распоряжении 50.000 долларов США наличными, которые частями станут моей собственностью в течение указанного срока. Получив эти деньги, я максимально эффективно, разнообразно и качественно буду осуществлять торговлю канцелярскими товарами (или предоставлять бытовые услуги ... – что планирует). Я верю, что должен иметь эти деньги в своем распоряжении. Моя вера так сильна, что я вижу их сейчас воочию. Я держу их в руках. Они ждут меня. Они хотят, чтобы я возместил этот дар своей будущей работой. Мне нужен план получения моих денег и я ему немедленно последую, как только он составится».

6. Каждый день – перед отходом ко сну и утром после пробуждения – с закрытыми глазами – проговаривайте вслух, с чувством - толком – расстановкой свои записи. Читая, представляйте, почувствуйте и верьте в то, что деньги уже ваши. Очень важно следовать всем советам, но особенно – шестому, последнему совету – самому главному.

* * * * *

... Первая сталелитейная компания появилась у Карнеги, когда ему было всего 26 лет. В 30 лет, уйдя с должности телеграфиста железной дороги, он открыл еще несколько фирм, одна из которых должна была строить взамен деревянных мостов стальные. Разумеется, материал для стальных мостов Карнеги закупал сам у себя. Еще два года спустя список фирм пополнился телеграфной компанией.

К 33 годам Эндрю Карнеги уже был первостатейным капиталистом. Он переехал в Нью-Йорк с твердым намерением уйти на покой, поступить в Оксфордский Университет, а на досуге издавать собственную газету. Судя по его записям, не всегда впрочем искренним, Карнеги чувствовал, что богатство развращает его и мечтал заняться самосовершенствованием.

«Собирание богатства – это один из худших видов идолопоклонства. Ни один идол не является таким разрушительным, как поклонение деньгам ... Продолжать и дальше погружаться в заботы о деньгах, когда мои мысли направлены на то, как бы заработать как можно больше и как можно быстрее, – значит деградировать до состояния, когда выздоровление невозможно .. Я отойду от дел в 35 лет и каждый день после обеда буду заниматься чтением и самообразованием».

Однако именно в этот момент просветления его захватила новая идея, весьма далекая от самосовершенствования, но зато ведущая к почти мгновенному обогащению. Сталь, которая еще несколько лет назад казалась чудо-материалом по сравнению с деревом, уже не удовле-

творяла своим качеством потребности промышленного бума. Так что пришлось ехать учиться в Великобританию, но не наукам в Оксфордский Университет, а учиться новой конверторной технологии производства стали.

Деловое чутье у Карнеги было просто редкостное. Незадолго до биржевого краха 1873 года он продал все свои акции и вложил вырученные деньги в стальное производство. Самый крупный сталелитейный завод Карнеги открыл в 1875 году, подхалимски назвав его в честь начальника Пенсильванской железной дороги – Сталелитейный завод «имени Эдгара Томсона». Тому это, естественно, польстило, так что за будущие заказы можно было не беспокоиться. А чтобы не платить за кокс, столь необходимый в стальном производстве, Карнеги купил контрольный пакет акций крупнейшего его производителя. Бывшего же владельца предприятия – Генри Фрика, он позвал к себе управляющим.

К 1881 году Эндрю Карнеги зарабатывал по миллиону долларов в год. К 1889 же году доход Эндрю Карнеги от операций в сталелитейной промышленности составлял 20 миллионов долларов в год, в то время как средний ежегодный доход американского рабочего был всего лишь 500 долларов. Он дотошно отслеживал все стадии производства и экономил на всем, следуя совету своей матушки:

Энди, бери пенсы, а шиллинги как-нибудь сами о себе позаботятся.

В результате себестоимость продукции снизилась в десять раз, а компания Carnegie Steel Corporation, в которую Карнеги через десять лет – в 1899 году объединил весь свой стальной бизнес, по объему выпуска обошла всю британскую сталелитейную промышленность.

Маменькин сынок

Эндрю Карнеги носил яркие твидовые костюмы в очень крупную клетку (ценой в 30 долларов) и специально заказывал себе стулья с высокими ножками, чтобы скрыть свой малый рост – 158 см. Правда, это не избавило его от прозвищ «Маленький босс» и «крошка Карнеги». Эндрю потратил кучу денег на покупку, восстановление и обустройство по образцу Версальского Дворца (под Парижем) шотландского средневекового замка Скибо на побережье. Он проводил там по несколько месяцев в году, осваивая аристократические забавы вроде гольфа и наслаждаясь роскошью и вниманием важных особ: короля Эдуарда VII, Чемберлена, Киплингга ... Весьма характерная для Карнеги деталь: на зва-

ных вечерах он любил кого-нибудь из таких персон (к примеру архиепископа Кентерберийского) посадить за стол рядом с местным работягой, скажем, с плотником. Эндрю Карнеги мог такое себе позволить ...

... В судьбе Карнеги есть два темных пятка – классовая борьба и личная жизнь. Последняя вращалась вокруг матери Карнеги – Маргарет, на редкость властной и ревнивой особы. В Нью-Йорке она жила с Эндрю в одном номере отеля «Виндзор» и старалась не отпускать сына от себя надолго. На деловые встречи Карнеги частенько являлся в сопровождении матушки. Эндрю ее обожал, боялся и называл не иначе как «моя королева» и «моя святая». Как-то, уже будучи богачом, Карнеги привез Маргарет на родину – в Данфермлин и устроил триумфальную акцию – катал ее по улицам в карете.

Маргарет придерживалась весьма радикальных взглядов не только в политике (она была убежденной чартисткой). «Нет такой женщины, которая была бы достойна стать женой моего Энди», – говорила она. Неудивительно, что Эндрю осмелился жениться только после ее смерти, хотя его роман с будущей женой, 30-летней Луизой Уитфилд, начался за семь лет до этого. Карнеги в то время был на 15 лет ее старше – ему уже исполнилось 45 лет. После кончины матери он долго опасался, что сообщение о помолвке нарушит траур и покажется дурным тоном. Свадьба состоялась только через полгода и была в доме невесты. Все прошло очень тихо и пригласили только тех, без кого совсем уж нельзя было обойтись. Многие восхищались сыновней преданностью Карнеги, но были и те, кто считал, что он просто ужасный трус. А Луиза уже после смерти Маргарет все-таки не удержалась и назвала ее «самой неприятной женщиной из всех, кого знала».

Капнеги не хотел заводить детей. Возможная причина – чтобы потом не заботиться о наследниках. Только благодаря докторам, которые в качестве средства от депрессии посоветовали Луизе родить, у них появилась дочь. Проблемы выбора имени для Эндрю Карнеги не существовало – девочка стала Маргарет Карнеги - младшей.

«Пролетарское» происхождение и решительные публичные выступления в поддержку профсоюзов создали Карнеги репутацию социалиста. Однако, когда дело касалось тех, кто работал на его предприятиях, ни о каких правах не могло быть и речи. Рабочие трудились по 12 часов шесть дней в неделю, получали гроши и поэтому роптали. Во время депрессии 1892 года Карнеги резко сократил зарплаты и ужесточил условия труда. Когда стало ясно, что вот-вот разразится массовая забастовка, он просто улизнул в свой шотландский замок Скибо. Наивные рабочие надеялись, что стоит «маленькому боссу» узнать об их бедственном положении, как все сразу наладится. А тот тем временем

слал своему управляющему Генри Фрику телеграммы, требуя сломить сопротивление при помощи вооруженных полицейских и штрейкбрехеров. Фрик послушался: заводской профсоюз разогнали, а в стычках рабочих с полицейскими погибли 12 человек. Когда все было кончено, Карнеги как ни в чем не бывало вернулся из Европы и коварно заявил, что во всем виноват Фрик, а сам он ни причем. В итоге управляющий Фрик был уволен, несмотря на его неоднократные протесты и обращения в суд.

Человеческих привязанностей вне семьи Эндрю Карнеги, похоже не имел. История с Фриком – не единственный пример. В какой-то момент начальник Западного отделения Пенсильванской железной дороги Томас Скотт, который фактически вывел Карнеги в люди, оказавшись на мели, попросил его о помощи. И получил вежливый, но твердый отказ.

Санта-Клаус

В 1968 году Эндрю Карнеги писал: «Чем бы я ни занимался, я должен отдаваться этому без остатка, так что мне следует проявить осмотрительность и выбрать жизнь, которая будет воздействовать на меня наиболее правильным образом. Спустя 20 лет Карнеги вернулся к подобным размышлениям. В результате в журнале *The North American Review* появилась программная статья, известная как «Евангелие богатства». Карнеги решил увековечить свое имя, объяснив богатым, в чем состоит их высшее предназначение. Главных постулатов статьи было два: «Богатство означает ответственность» и «Кто умрет богатым, умрет позорно». В более развернутом виде Карнеги предлагал богачам жить скромно, без излишеств, обеспечить в разумных пределах своих близких, оставить немного наследникам мужского пола, а остальное еще при жизни раздать «для улучшения участи бедных собратьев». Вы были бы благодарны человеку, который подарил бы вам целый миллион долларов? ... В вот племянник Карнеги, получивший его, поносил своего благодетеля – родного дядю направо и налево всю жизнь, кляня его за филантропию и за то, что Карнеги оставил ему «какой-то жалкий миллион».

С тем же рвением, с которым Карнеги собирал свое гигантское состояние, он принялся его раздавать (и получил третье прозвище «Санта-Клаус» – за внешность гнома и филантропические наклонности). При этом приоритет отдавался строительству публичных библиотек и органов в храмах, а также поддержка преподавателей, студентов, университетов и вообще всего, что связано с образованием (ви-

димо, нереализованная мечта об Оксфордском Университете не давала покоя). Пунктами благотворительной программы стали также забота о родной Шотландии и борьба за мир. К достижениям Карнеги на последнем поприще можно отнести строительство здания Международного трибунала в Гааге и идею Лиги Наций.

О библиотеках стоит сказать особо. При жизни Карнеги на 43 миллиона выделенных им тогдашних долларов было возведено около трех тысяч (!) библиотек в Америке и Европе. Самоучка Карнеги хотел дать возможность «систематически заниматься чтением и самообразованием» как можно большему количеству людей. Он понимал, что в новом веке образование станет ключом к успеху. Через сто лет в построенных на деньги Карнеги библиотеках Билл Гейтс поставил компьютеры, приняв эстафету благотворительности у первопроходца.

* * * * *

Пожалуй не было человека, теснее связанного с Карнеги и знавшего его лучше, чем президент его треста Чарлз Шваб. Он весьма точно описал то «неуловимое нечто» в личности Эндрю Карнеги, которое позволило ему подняться до таких высот.

«Я не знал других людей со столь богатым воображением, живым умом и чутким инстинктом. Вы ощущали, как он апробирует ваши мысли и доходит до сути всего, что вы когда-то сделали или могли сделать. Похоже, он схватывал смысл ваших слов еще до того, как вы их произнесли. Игра его ума была поразительной, а его привычка пристально вглядываться в предмет принесла ему обширные знания.

Но самым выдающимся даром из всех даров, которыми он был наделен, была его способность воодушевлять других людей. Он просто излучал доверие. Вы могли в чем-то усомниться и обсудить это с мистером Карнеги. Он мог тут же убедить вас в вашей правоте и заставить и вас поверить в это. Ему удавалось уменьшить ваши сомнения, указав на преимущества ваших аргументов. Эта способность увлечь других людей, вселить в них бодрость и надежду питалась его собственной энергией.

Результаты его руководства были замечательны. Никогда прежде в истории отрасли, как я представляю, не бывало еще человека, который, без проникновения в рабочие детали своего бизнеса и не претендуя на технические знания в области производства стали и в машиностроении, был бы в состоянии поднять такую махину.

Способность мистера Карнеги вдохновлять людей строилась на чем-то более глубоком, нежели простая рассудительность».

В этом последнем предположении Чарлза Шваба выражено: причиной, лежащей в основе богатства, была сила ума – такая сила, которая могла бы проявиться и у вас, организуй вы способности для достижения конкретной главной цели в жизни.

Успех Карнеги объясняется тем, что он разбирался в собственном уме и умах других людей, а не в конкретном знании самого сталелитейного бизнеса. Эта мысль особо утешительна для людей, еще не добившихся успеха, ибо она показывает, что успех целиком зависит от правильного использования определенных законов и принципов, доступных всем. Именно о них эта книга, а не об историях богатых людей. И именно в этот и состоит ее особенность.

* * * * *

В библиотеке особняка Эндрю Карнеги стоял мраморный камин. Посередине мраморной облицовки над камином была вделана раскрытая книга. И на ее страницах золотом была выгравирована надпись:

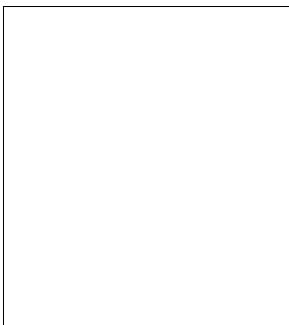
«Кто не может думать, тот глуп, Кто не хочет – слеп, Кто не дерзает – раб.»
--

Стоимость мраморной доски, вывезенной из итальянского города Помпеи составляла семьдесят пять тысяч долларов.

ГЛАВА IV

ГЕНРИ ФОРД

(род. в 1863 г. – ум. в 1947 г.)



Американский инженер-изобретатель. Один из основателей автомобильной промышленности, создатель транснациональной корпорации «Форд мотор компани».

Генри Форд родился в 1863 году на ферме около Дирборна – пригорода г. Детройта, штат Мичиган (США). 5 мая 1876 года Генри Форд, сын Уильяма Форда и Мэри Литогот, увидел паровоз. Пути Господни неисповедимы: встреча Форда с паровозом перевернула мир. Получивший образование в школе, состоявшей лишь из одной комнаты, Генри был едва способен прочесть школьную хрестоматию, когда в возрасте 15 лет навсегда оставил формальное образование. Все классы приходной школы – с первого по восьмой – занимались вместе, в одной комнате. Летом, когда учитель шел боронить, место у доски занимала его жена. Однако он был блестящим асом в математике и очень любил машины. Генри пошел дальше Карнеги и закончил не 4, а 8 классов школы.

Первые шаги

В 16 лет Форд пришел в Детройт, чтобы наняться на работу в качестве ученика инженера. Оттуда он был уволен меньше, чем через неделю. Не смутившись, Генри поступил в часовую мастерскую – уволен. Далее была мастерская по ремонту корабельных двигателей – уволен. Наконец, Форд устроился механиком в Электрической компании Томаса Альвы Эдисона, зарабатывая 45 долларов в месяц, но жил он не только на эти деньги. Его отец был фермером и оставил ему участок в 40 акров, на котором Форд построил лесопилку. Но главным его увлечением стало конструирование самоходной движущейся коляски.

В июне 1893 года в кирпичном сарае позади двухквартирного дома, где он жил с женой Кларой, Форд закончил строительство своего первого экспериментального автомобиля. Изобретатель проработал

двое суток без отдыха и сна и в два часа ночи 4 июня пришел сообщить своей жене, что машина готова и он сейчас собирается ее испытать. Названный «Квадрицикл» и весящий всего пятьсот фунтов, автомобиль передвигался на четырех велосипедных шинах.

Вот что пишет американский писатель Элтон Синклер:

«Шел проливной дождь и его жена вышла под зонтиком посмотреть, что будет дальше. Спереди коляски торчала ручка и, чтобы завести мотор, надо было повернуть ее. Сначала мотор начал урчать, потом взревел и вся коляска угрожающе затряслась. Но она не развалилась и мистер Форд забрался в нее и поехал. На передке торчала керо-синовая лампа и при ее тусклом свете он поехал вдоль улицы, мощенной булыжником. Миссис Форд долго стояла под дождем, спрашивая себя, увидит ли она снова своего мужа. Дать задний ход Генри было нельзя и, чтобы повернуть на узкой улице, ему пришлось бы выйти и занести коляску.

30-летний изобретатель пропадал около часа и вернулся к дому, подталкивая сзади свое сооружение. Одна из гаек слетела от тряски. Но он ликовал: несмотря на неровную мостовую и топкие колеи, он доехал, куда хотел.

– Да, ты насквозь промок, – улыбаясь сказала ему жена, убирая ладонью с его лица дождевые капли, сняла с него мокрую одежду, развесила ее и напоила уставшего мужа горячим кофе. Уже рассветало. От невероятного возбуждения он говорил почти без умолку, хотя и не спал более двух суток.

– Я сделал коляску, которая движется без лошади! – повторял Генри Форд.»

Начало

На своей же службе мистер Форд преуспевал в должности механика. Руководство предложило ему пост Управляющего Электрической компании при условии, что он бросит возиться со своими дурацкими «бензиновыми бричками». В ответ на это Генри ушел с работы и посвятил все свое время осуществлению своей идеи. Кроме мечты у него ничего не было.

Через три года предприниматель успешно продемонстрировал второй опытный образец, совершив круговую поездку от Детройта до Понтиака. В 1901 году на 15 тысяч долларов, собранные дюжиной акционеров, Генри Форд создал свой первый бизнес – «Детройскую автомобильную компанию».

Однажды на ипподроме Гросс-Пойнта, недалеко от Детройта, состоялись первые автомобильные гонки. Автомобиль мистера Уинто-

на назывался «Пулей», а автомобиль же мистера Форда – просто «Фордом». Выиграл Форд. Вскоре он сделал вместе с приятелем специальный гоночный автомобиль с четырехцилиндровым двигателем в 80 лошадиных сил. На роль водителя был приглашен велосипедный гонщик Бэрни Олдфилд. В 1903 году состоялись трехмильные гросс-пойнтские гонки. Бэрни на «Форде» пришел на пол-мили впереди других.

Компания продержалась два года. За это время Форд построил около 20 автомобилей, будучи главным инженером. Но он не мог контролировать ни продажу, ни тип производимых автомобилей. Это Генри не устраивало и он вернулся в свою маленькую мастерскую. Форду было уже сорок лет, а он так и не достиг успеха. Генри все еще делал автомобили суть ли не собственными руками, но свою мечту так и не бросил.

Среди его приятелей был некий Малколмсон – торговец углем, поставлявший уголь Электрической компании, когда Генри Форд там работал. После блестящей победы Бэрни Олдфильда в 1903 году он провозгласил себя приверженцем фордовской веры и предложил Форду организовать «Форд мотор компани» и поделить между собой пятьдесят один процент ее акций, что обеспечило бы им контроль над компанией. Торговец углем внес семь тысяч долларов на покрытие организационных расходов. Вскоре они завербовали еще пайщиков. Конторщик Малколмсона – Джемс Казенс наскреб тысячу долларов. То же сделал его бухгалтер. Вошел в предприятие и плотник, чью мастерскую компания арендовала. Два брата Додж – владельцы механической мастерской согласились поставлять моторы для новых автомобилей и получать вознаграждение акциями. Пригласили двух молодых юристов выработать устав и они тоже рискнули войти в дело.

Таким образом, в 1903 году «Форд мотор компани» стартовала с капиталом в 28 тысяч долларов и состояла из дюжины рабочих и мастерской площадью 50 x 250 футов, которую Форд арендовал у плотника – одного из своих акционеров за 75 долларов в месяц. Вскоре число рабочих увеличилось с 12 до 300 человек.

В первый год своего существования «Форд мотор компани» выручила от продажи автомобилей полтора миллиона долларов. Почти четыреста тысяч долларов оказались прибылью. Первый автомобиль, известный как модель А, был продан за 850 долларов. И Генри намеревался снизить цену и в 1904 году продать еще больше автомобилей. Это вызвало отпор со стороны его компаньонов, которые хотели поднять цену и выпускать более шикарные модели. Он спорил со своими компаньонами, но большинство было против него. Фордовская автомобильная компания прекратила производство модели А стоимостью в 850 долларов и начала производить модель С стоимостью в 900 долла-

ров, модель F стоимостью в тысячу долларов и модель В стоимостью в две тысячи. Спрос на эти автомобили упал с 1708 в первом году до 1695 – во втором. В следующем году компания перестала производить самую дешговую модель и спрос упал до 1599. Компания регрессировала.

Происходило ли это потому, что была высока цена, как говорил Генри Форд или потому, что не хватало новых моделей, как утверждали торговцы и акционеры? Последние были уверены, что фордовская политика приведет к краху. Но Форд не интересовался никакой политикой. Он приберегал свои дивиденды и пользовался всяким удобным случаем для скупки акций недовольных акционеров. Прежде всего он скупил акции плотника Стрелю – владельца мастерской. Доля плотника в предприятии равнялась 5 тысячам долларов и он решил, что их лучше вложить в золотой прииск. Следующим на очереди оказался старый приятель Малколмсон. Генри Форд решил, что ему не ужиться с этим торговцем углем, а торговец углем по прошествии трех лет понял, что ему не ужиться с Генри. Малколмсон продал свои акции и Генри таким образом, получил, наконец, полный контроль над производством. Те же, кто не соглашался с его политикой, вышли из компании. С этого времени в Фордовской фирме установилось правило: тот, кто не соглашался с политикой Генри, немедленно выходил из компании.

... В течение пяти лет с 1903 года в США появилось целых 240 автомобилестроительных фирм. Одна из них была основана неизвестным мичиганским изобретателем Генри Фордом. (Когда Рокфеллер начал разворачивать свой нефтеперегонный завод вокруг него было также сотни маленьких нефтеперегонных заводов).

... Фордовский завод больше не выпускал туристских автомобилей, как назывались дорогие модели. Он производил стандартные и дешевые. Самый дорогой фордовский автомобиль продавался теперь по 750 долларов, а самый дешевый – по 600 долларов. Результат сказан немедленно: в 1906 году Фордовская компания продала в пять раз больше автомобилей, чем в предыдущем году. Так Генри Форд начал свое восхождение к богатству.

Расширение производства

Как и все автомобилестроители того времени, Форд почти ничего не производил сам. Шасси и двигатели поступали из механической мастерской, принадлежавшей двум его акционерам – Хорасу и Джону Доджам. А он просто собирал части в готовое изделие. Однако в 1905 году Форд сделал первый шаг в тому, чтобы выделить свою компанию из всех остальных. Дело в том, что в те годы автомобилестроители обычно создавали с дилерами неопределенные ассоциации, оставляя право решать вопросы ремонта и обслуживания автомобилей их покупателям. Через два года после основания компании Форд опять внедрил новшество – организовал простейшую сервисную службу из прошедших заводскую подготовку механиков. Одновременно он работал над тем, чтобы весь производственный процесс проходил под одной крышей.

Вскоре детищем Форда стало трехэтажное кирпичное заводское здание на углу Пикет-стрит и Бобьен-стрит Детройта, построенное целиком на прибыли компании. Однажды после переезда Генри Форд поехал во Флориду на автомобильные гонки, в которых участвовал один из его автомобилей. На гонках произошел несчастный случай – разбился вдребезги французский автомобиль. Мистер Форд подобрал обломок от него и, почувствовав, что никогда раньше не держал в руках более легкого и прочного материала, украдкой положил его в карман. Он привез обломок его и сразу отдал в лабораторию на исследование. Это была ванадиевая сталь – новый сплав, который имел прочность на разрыв в три раза большую, чем сталь, употреблявшаяся в Америке. Вот это был подходящий материал для автомобилей, во всяком случае, для фордовских! Генри немедленно выписал из Англии человека, который знал в этом толк и после некоторых трудностей наладил производство новой стали. Это было началом новой эпохи.

Осенью 1907 года в США разразился новый кризис, который наполнил Детройт безработными и голодающими. Продажа фордовских автомобилей сократилась, но не сильно, потому что спрос на них все возрастал. Среди сотен миллионов американцев всегда находились такие, которые могли купить все, что хотели. Генри Форд без устали выискивал новые пути, которые позволили бы ему продавать свой товар по более дешевой цене. В первый год после кризиса он выпустил 6181 автомобиль – свыше трех автомобилей на каждого рабочего. А за три года он сумел выжать 35 тысяч автомобилей из своих 6 тысяч рабочих.

Генри Форд к этому времени уже сконструировал восемь различных моделей – А, В, С, F, N, R, S и К. Первая – «Модель А», имела

двухцилиндровый мотор, расположенный у задней оси и цепную передачу. Постепенно от этой системы отказались. Четырехцилиндровый двигатель под капотом на передке, с карданной передачей, стал стандартом фордовского автомобиля.

В 1908 году Генри решил осуществить свою идею производства дешевого автомобиля для массового покупателя. Однажды, не предупредив свой отдел продаж, он объявил, что модели A, B, C, F, N, R, S и K навсегда отменяются. Отныне единственной фордовской моделью будет «Модель T». Он закончил свое сообщение знаменитыми словами: «Каждый покупатель может приобрести автомобиль любого цвета, при условии, что цвет будет черный». Стоимость «Модели T» была в 825 долларов, что оказывалось по карману среднему рабочему. В первый год производства Форд продал более десяти тысяч моделей T, принося более девяти миллионов долларов в компанию.

Вскоре возможности сбыта ограничились. Автомобильные дельцы предсказывали, что через полгода Генри Форд сядет на мель. В ответ на это Генри купил шестьдесят акров земли в городе Хайленд-Парке, милях в десяти к северу от Детройта и начал строить самый большой автомобильный завод, который когда-либо видел мир. В этом году он назначил 950 долларов за туристский автомобиль, продал таких автомобилей более 18 тысяч и получил более 10 миллионов долларов прибыли, чем и оплатил участок и стройку. В следующем году он снизил цену на туристский автомобиль до 780 долларов, продал в два раза больше и нажил еще несколько миллионов долларов. 100 автомобилей в день – это только начало, утверждал он. Вскоре он будет выпускать 1000 автомобилей в день.

Генри Форд, как и Эндрю Карнеги, окружил себя специалистами: людьми, которые знали свойства металлов – и как их плавить, и как обрабатывать, и как делать сплавы и как прессовать; людьми, которые знали топливо и как получать высокую температуру по низкой стоимости; людьми, которые знали сотни материалов, идущих на изготовление автомобиля или могущих пойти на его изготовление; людьми, которые умели строить, руководить, вести отчетность, перевозить, рекламировать – тысяча и одно искусство, помогавшее производить автомобили и продавать их и получать деньги, так чтобы Генри мог выпускать еще больше автомобилей и продавать их и наживать еще больше денег.

Все это зачиналось в Хайленд-Парке. Генри строил свою собственную электростанцию, свой собственный сталелитейный завод, свои собственные кузницы. Скоро у него будут свои собственные железные и угольные рудники, пароходы, железные дороги, всевозможные заводы, фабрики ... Это будет гигантская империя и Генри Форд будет основателем ее, хозяином ее.

В начале 1912 года Фордовская автомобильная компания выпускала более двухсот автомобилей в день. Фирма производила свои собственные картеры, мосты и другие важные автомобильные детали. В следующем году Форд выкупил долю братьев Хораса и Джона Доджа и начал выпускать собственные двигатели, а также готовые шасси. Теперь он обладал не только готовыми автомобилями, но и всеми средствами производства. Уже становясь сверхбогатым, Генри Форд должен был вот-вот стать сверхизвестным.

Переход на конвейерные линии

К тому времени, когда Форд решил использовать в работе своей компании сборочные линии, они были далеко не новы. Французская армия экспериментировала со стандартизированными частями мушкета еще до Американской революции. В тот год, когда началась эта революция, англичанин Джерамайя Уилкинсон придумал колодку, позволявшую рабочим последовательно делать одинаковые детали.

Примерно в 1911-1912 годах в компании «Дженерал моторс» кому-то пришла в голову блестящая мысль: зачем рабочему идти к работе, не лучше ли пододвинуть работу к рабочему? Компания «Дженерал моторс» начала ставить опыты и вскоре шпионы Генри донесли ему об этом. Он не мог допустить, чтобы его опередили и занялся тем же. Для положительного же имиджа и общественного мнения сам Генри Форд повторял, что на использование сборочного конвейера его вдохновили чикагские упаковщики мяса и применявшаяся ими подвесная тележка. Она передвигалась вдоль линии, на которой мясники, по сути дела, «разбирали» туши. Вот такой «паблик рилейшнз» Генри применил в начале XX века.

В 1910 году Форд построил и запустил самый современный завод в автомобильной промышленности – хорошо освещенный и хорошо вентилируемый «Хайленд парк». Именно там в апреле 1913 года начался первый эксперимент по использованию сборочного конвейера. Первой деталью, собранной на конвейере, стал генератор. Раньше работа по его сборке выполнялась одним человеком и требовала 12 минут чистого времени. Теперь та же самая работа была распределена на 29 операций, производимых 29 рабочими и на сборку одного генератора уходило 13 минут 10 секунд. Это был настоящий переворот.

Принципы, опробованные при сборке генератора, применили ко всему двигателю в целом. Один рабочий изготавливал двигатель за 9 часов 54 минуты. Когда сборка была поделена на 84 операции, произ-

водимых 84 рабочими, то время сборки двигателя сократилось больше, чем на 40 минут.

При старом способе производства, когда автомобиль, как дом, строился на одном месте, на сборку шасси уходили 12 часов 28 минут рабочего времени. Вскоре пришлось сломать несколько больших корпусов и перестроить их. Была установлена движущаяся платформа и различные части шасси поступали или при помощи крюков, подвешенных на цепях, или на небольших моторных тележках. Срок изготовления шасси сократился более чем вдвое. Через год (в 1914 году) компания подняла высоту сборочной линии до пояса. После этого не замедлили появиться два конвейера – один для высоких и один для низких ростом.

Эксперименты распространились на весь производственный процесс в целом. Через несколько месяцев работы сборочного конвейера время, необходимое для выпуска модели Т сократилось с 12 часов до двух и менее. Прогуливаясь как-то по заводу, Генри Форд остановился поболтать с уборщиком:

– Нравится работа? – спросил предприниматель.

– Мне бы она нравилась больше, если бы вы собирали и продавали опилки, а не выбрасывали их, – ответил тот.

Уборщик тут же стал начальником отдела. Подметая же опилки, металлические стружки и коксовую пыль с фабричных полов и «скармливая» их котельной, Форд обнаружил, что может экономить еще 600 тысяч долларов в год на топливных затратах. Значительно сократив издержки производства, Форд снизил и цену автомобиля. Почти через двадцать лет после выпуска первой машины «Модель Т» купе стала продаваться за треть от первоначальной цены. По мере снижения цены стремительно увеличивались продажи. К концу 1914 года почти половину всех автомобилей, проданных в Америке, составляла «Модель Т».

«Время не любит, когда его тратят впустую», — кипятился Форд в те дни, когда на выпуск каждого автомобиля требовалась вечность. Теперь он заявлял репортерам, что массовое производство стало «новым мессией». Как будто для того, чтобы доказать истинность своих слов, Генри и Клара Форд переехали в «Фэар лэйн», поместье площадью в 2 тысячи акров поблизости от того места, где родился Генри. Обеспечив себе ведущие позиции в одной из важнейших отраслей промышленности Америки и обосновавшись в особняке, достойном собственного величия, Форд заявил Чарльзу Вилеру из «Чикаго трибьюн», что «история — это более или менее вздор. Единственная история, достойная хоть малейшего внимания, — та, что мы делаем сегодня». Но

прежде чем окончательно поставить мировой индустриальный порядок с ног на голову, Форд должен был решить проблемы с рабочей силой.

Руководящие и финансовые работники «Форд мотор кампани» полюбили сборочный конвейер за экономию и рост производства. Рабочие же относились к нему по-другому. «Сокращение движений до минимума», о котором писал Генри Форд, должно быть, понравилось многим из них, но «отмена необходимости думать» стала почти оскорбительной.

Еще до появления сборочной линии Форд был обеспокоен высокой текучестью кадров: компания предъявляла высочайшие требования к качеству работы. С началом массового производства, получившего название «фордизм», текучка стала чрезвычайно серьезной проблемой. К концу 1913 г. Форд должен был нанимать почти тысячу человек всякий раз, когда требовалось найти лишь сотню постоянных рабочих, а из-за растущего спроса на автомобили штат рабочих приходилось увеличивать почти непрерывно.

Чтобы решить проблему и сорвать профсоюзное движение, начавшее развиваться летом 1913 г. организацией «Индустриальные рабочие мира» (Industrial Workers of the World), Форд ввел свое второе великое индустриальное новшество: отныне заработная плата за восьмичасовой рабочий день составляла пять долларов. Это было приблизительно на 15 процентов выше нормы, существовавшей в автомобильной промышленности, и более чем вдвое превышало среднюю заработную плату в производственном секторе Америки.

«Недоплачивая людям, — говорил Форд, — мы готовим поколение истощенных детей, которые будут «недокормлены» физически и нравственно; мы получим поколение рабочих, слабых телом и духом, которые будут неэффективно трудиться, когда придут на заводы. Расплачиваться за это придется промышленности».

Эти слова, как и многие другие, сказанные Фордом, были высокопарны, но его расчет оказался правильным. Непрерывная текучка кадров прекратилась; теперь компания имела перед своими дверями очередь желающих получить работу, а ее персонал, проявляя усердие и бережливость, мог позволить себе купить изделия, им же произведенные. «Покупателями, — объяснил однажды Форд, — становятся, а не рождаются».

Позже магнат напишет о том, что пятидолларовый рабочий день «был одной из самых прекрасных мер по сокращению затрат, которые мы когда-либо предпринимали». Еще эффективнее, с точки зрения Форда, оказался больший контроль над рабочими. В течение нескольких дней после введения новой системы заработной платы Форд уволил порядка девятисот греческих и русских служащих, не явившихся на

работу из-за празднования Рождества по юлианскому календарю. Таким образом остальным рабочим компании дали понять: в обмен на дополнительную плату требовалась большая преданность.

Чтобы обеспечить непрерывную работу системы поточного производства, компания предусмотрела для рабочих единственный 15-минутный перерыв на ланч, включая время на туалет. На работе людям запрещалось опираться на машины, сидеть, садиться на корточки, свистеть, говорить или курить. Для неукоснительного соблюдения порядков фабричные цеха патрулировались «шпиками» компании. Скоро рабочие научились общаться, не двигая губами, выработав своеобразную форму чревовещания, которая сохранилась в памяти как «шепот Форда». Чтобы не привлекать внимания бродящих вокруг надсмотрщиков, рабочие стали «замораживать», или, как говорили, «фордизировать» выражения своих лиц.

Преобразования Форда коснулись не только фабричного цеха Эффективность производства требовала почти домашней обстановки и приличествующих ситуации привычек, а пятидолларовая заработная плата давала Форду и его людям возможность контролировать и то и другое. Система заработной платы, официально называемая «соглашением об участии в прибылях», делила компенсацию на базовую почасовую ставку в 34 цента в час (или 2,72 доллара за восьмичасовой рабочий день) и дополнительную ставку «участия в прибыли» в размере 28,5 цента в час. Чтобы получить право на последнюю, рабочие должны были вести себя удовлетворительно и на поточной линии, и вне ее, что значило соответствовать неким условным, однако, весьма строгим и обязательным «человеческим стандартам качества».

Форд провозгласил ряд правил, призванных помочь его служащим стать не только хорошими рабочими, но и хорошими гражданами. Так, рабочие должны были проявлять бережливость; жить в приличном доме (в частности, в доме, не принимавшем квартирантов); не иметь никаких дополнительных источников дохода (например, в семье должен был работать только муж); не связываться с «нехорошими людьми» (сочувствующими профсоюзам и особенно принимающими участие в их организации) и не позволять этого своим детям; показывать успехи в изучении английского языка, если речь шла о рабочих-иммигрантах; не пить и не курить чрезмерно; избегать игры на деньги и не быть уличенными ни в какой «злонамеренной практике, уничижительной для хорошей физической мужественности или морального облика». Через созданный Социологический отдел Форд посылал советников, чтобы разъяснять рабочим и их семьям, как лучше всего добиться соответствия требованиям, дающим право на участие в прибыли; по-

путно советники сообщали хозяину о тех, кто, как им казалось, сбивался с верной дороги.

В первые месяцы после внедрения новой системы было дисквалифицированы примерно 40 процентов рабочих; тех, кому не удавалось исправиться в течение полугода, увольняли, а накопленная доля прибыли жертвовалась на благотворительные цели. В течение двух лет количество дисквалифицированных рабочих уменьшилось в четыре раза, но дополнительные деньги, получаемые за соблюдение требований, быстро теряли ценность. К 1918 г. инфляция, связанная с войной, понизила покупательную способность пяти долларов до 2,80 доллара 1914 г. Сам Генри Форд теперь волновался не столько из-за морального облика своих рабочих, сколько из-за деятельности профсоюзов на его заводах. Отдел социализации, позднее переименованный в Отдел образования, в 1921 г. был расформирован, а его записи сожжены. Вместо этого возник Отдел по обслуживанию Форда, состоявший из головорезов и профсоюзных шпионов под руководством экс-боксера Гарри Беннетта, ограждавшего Форда от притязаний профсоюзов.

К тому времени Генри Форд мог творить все, что хотел. В 1919 г. он выкупил доли последних несемейных акционеров. В начале 20-х гг. Форд восседал на строго контролируемом, вертикально интегрированном индустриальном «бегемоте» с главными заводами в Хай-ленд Парк и Ривер Руж; филиалами по всему миру, включая сборочные заводы в Канаде и Англии, железорудные шахты и лесопилки, бразильские резиновые плантации, стекольные заводы, а также железную дорогу и множество судов для перевозки автомобилей на удаленные рынки. Обладающий почти бесконечными богатством и властью — ни один человек в мире не сосредотачивал еще в одних руках так много индустриальной мощи, — теперь Форд решил стать и пророком.

Пятьюдесятью годами ранее Дж. П. Морган контролировал массивный приток европейского капитала в Соединенные Штаты. К началу 20-х гг., часто давая интервью и исправно издавая собственные книги, Форд начал экспортировать в Европу целую философию ведения бизнеса. Труд должен быть рационализирован через механизацию, работа разделена и специализирована, рабочих необходимо подкупить высокой заработной платой, чтобы они с большей легкостью могли выполнять свои унылые, скучные задачи. Управление производством должно быть централизовано, контроль — иерархическим, а корпорации — вертикально интегрированными везде, где это возможно. Стандартизация и массовое производство означали более низкие затраты, а более низкие затраты означали большую прибыль. Чтобы осуществить все вышеописанное, необходимо всеми доступными методами бороться с организацией профсоюзов.

Вопросы политики

Эти и другие принципы философии Форда представляли новый индустриальный порядок, доминировавший большую часть столетия.

Генри Форд был не менее прогрессивен и в своих взглядах на международные дела. Откровенный противник вступления Америки в Первую мировую войну, он как-то пообещал истратить половину своего состояния, если это сократит кровавую бойню хотя бы на один день.

В конце 1915 г. Форд отплыл в Европу на борту спонсированного его компанией «Судна мира». Корабль направлялся в Скандинавию и Нидерланды с техническими консультантами, делегатами мирной конференции и весьма скептически настроенными представителями прессы. Когда Форд заболел и слег, миссия развалилась.

Вернувшись домой, миллиардер основал торговый факультет и пожертвовал деньги на строительство больницы (теперь боа объекта носят его имя). Также Форд открыл ряд сельских мастерских, где фермеры могли производить автозапчасти, используя водную энергию и поддерживал самые разнообразные «полезные» дела – от танца кадрили до отказа от употребления мяса в пользу соевой муки. Все это привлекало к фигуре магната немалое общественное мнение.

В 1918 г. Форд (представитель Демократической партии в контролируемом Республиканской партией штате Мичиган, США) участвовал в выборах в сенат США и проиграл с отрывом меньшим, чем в пять тысяч голосов. Он сказал президенту Вильсону, что вернет правительству каждый доллар прибыли, полученный им с военных поставок. Генри нажил на войне двадцать девять миллионов долларов и они пришлись ему по вкусу. Он любил также и славу и разрешил одному из своих биографов – другу своей жены написать в официальной биографии, сто Форд возвратил все деньги правительству. Но министр финансов заявил, что поступление этих сумм нигде не заприходовано.

В первый год после войны сбыт фордовских автомобилей почти удвоился. Но в середине 1920 года на Уолл-стрит разразилась паника, дела стали совсем плохи и даже сбыт фордовских автомобилей начал падать. Генри решил, что цены взвинчены спекуляцией. Поэтому он сбавил цену на свои автомобили с 525 до 440 долларов, что было значительно ниже себестоимости. Он мог себе это позволить, потому что у него были заготовлены все материалы.

Он выпускал 100 тысяч автомобилей в месяц и не снижал выпуска. Но сбыт все сокращался и в конце концов Генри понял, что ему приходится туго. Скупая акции у Доджей и Казенса, он с сыном Эдзелом подписали векселей на 75 миллионов долларов. Подходил

срок выплаты почти половины этой суммы. Кроме того, надо было внести 18 миллионов подоходного налога. Нью-йоркские банкиры с Уолл-стрит уже потирали руки в предвкушении прибрать к этим своим рукам крупнейшего независимого промышленника США, который не мог собрать наличными одной десятой стоимости своего имущества.

Генри Форд тоже читал газеты, но продолжал изготавливать автомобили, хотя все вокруг (кроме его жены) утверждали, что он сошел с ума. У него был свой план. В Форда были свои дилеры по всей Америке – их было более 7 тысяч человек. Это было выгодное дело и многие из них вложили в него все деньги, что имели.

В начале декабря 1920 года Генри открыл свои карты. Во всех 35 сборочных заводах, которыми владела в различных частях Америки Фордовская автомобильная компания, скопился огромный запас автомобилей. И вот теперь Форд разослал письма всем своим дилерам, сообщая, что они должны немедленно купить эти автомобили, причем каждый – определенное количество и заплатить наличными. В ответ – тысячами полетели протестующие телеграммы против очередной новой идеи босса. Невозможно, заявляли дилеры, это равносильно разорению. Но Генри был непреклонен. Тот, кто не возьмет своей доли, лишится своего торгового агентства.

Генри не станет занимать у банкиров – о, нет! Он переложит это неприятное занятие на плечи своих дилеров – мелкой сошки, пусть они отдуваются! Пусть они бегают, убеждают и умоляют местных банкиров, занимают у друзей, берут закладные под свои дома. Так или иначе они добудут наличные деньги и пришлют их Генри.

Завалив рынок автомобилями, Генри Форд на шесть недель закрыл свое предприятие. Он ликвидировал остатки военного производства, сокращал предприятие, учитывая все до мелочей. Вон статистику, вон заботу о рабочих ... Шестидесят процентов телефонной сети было снято.

До реорганизации для изготовления одного автомобиля требовалось 15 человеко-дней. Теперь обходились девятью. Генри публично заявил: «Это не означает, что шесть рабочих их пятнадцати потеряли работу. Они лишь перестали быть непроизводительным расходом». Если бы это было так, то завод увеличил бы производство автомобилей на 65 процентов. Но в действительности завод выпускал столько же, сколько и до реорганизации – 4 тысячи автомобилей в день. Накладные расходы с 146 долларов на каждый автомобиль снизились до 93 долларов. Общая экономия составила 60 миллионов долларов в год.

К 1920 г. по всей стране образовались клубы «Форда – в президенты». Странная это была предвыборная кампания, потому что никто не знал, является ли кандидат демократом или республиканцем. Генри

продолжал выпускать автомобили: 1,5 миллиона автомобилей в год, подбираясь к 2 миллионам. Не смотря на то, что он регулярно снижал цену, Форд получал ежегодно 100 миллионов долларов чистой прибыли. Он стал одним из самых богатых людей в мире. Вскоре он выпустил десятиmillionный «форд» и отправился на нем в турне по США. В октябре 1924 г. президент Уоррен Гардинг умер и вице-президент Кальвин Кулидж занял его место. Генри навеситил Кулиджа и у них состоялась сугубо секретное совещание. Результат его не замедлил сказаться. Кулодж поддержал проект Форда – откупить у государства гидроэлектростанцию Мосл Шоалс по очень низкой цене. Взамен Генри Форд снял свою кандидатуру в президенты.

Президентский бум закончился, но популярность Форда после этого не уменьшилась.

Новые горизонты

В 1926 г. он сообщил об установлении для своих служащих пятидневной рабочей недели. Тремя годами позже, когда в конце ноября 1929 г. американская экономика уже была под властью кризиса, Форд откликнулся на призыв президента Герберта Гувера не снижать заработную плату. Более того, он поднял ее до семи долларов в день, сообщив об этом журналистам.

Нашлось, правда, несколько нытиков, которые заявили, что с тех пор как 16 лет назад (в 1913 г.) Генри Форд установил пятидолларовый минимум заработной платы, стоимость жизни в районе Детройта почти удвоилась. Следовательно, новая семидолларовая плата гораздо ниже старой. Кроме того, Генри ни словом не обмолвился, сколько рабочих будет получать эту новую заработную плату. Ведь ничто не мешало ему увольнять рабочих, к чему он немедленно и приступил.

До своего заявления Генри выплачивал шестидолларовый минимум двумстам тысячам рабочих. Сразу же после заявления он стал выплачивать семидолларовый минимум не двумстам, а всего ста сорока пяти тысячам. Умножьте и вычтите, и увидите сами, что получится. 55 тысяч рабочих были уволены накануне введения новой «антикризисной заработной платы», в оставшихся пришлось выполнять производственные квоты почти на 50 процентов выше, чем до увеличения жалования.

... Генри Форд уже приближался к своей цели – 2 миллиона автомобилей в год. Доставляя уголь с собственных копей в Западной Вирджинии по собственной железной дороге, транспортируя руду с собственных рудников в Мичигане на собственных пароходах, он являл

миру промышленное чудо. С момента выгрузки руды с парохода на территории завода Ривер-Руж все процессы – превращение руды в сталь, обработка стали и изготовление из нее стотонным прессом автомобильных частей и превращение 5 тысяч деталей в автомобиль, который съезжал с конвейера силой собственного двигателя, – все эти процессы завершались меньше, чем в полтора дня!

Около 45 тысяч различных машин работали теперь, изготавливая фордовские автомобили на шестидесяти предприятиях, разбросанных по Соединенным Штатам. Собственные пароходы Генри развозили отдельные части по сборочным заводам двадцати восьми зарубежных стран. Фордовская «Модель Т» собиралась в Июкогаме и в Буэнос-Айресе и ее части были взаимозаменяемы. Где бы вы ни ехали на этой машине, – на перевалах Гималаев или в джунглях Чако, – всюду находился человек, умеющий обслужить и починить ее.

К концу двадцатых годов у изобретателя появились серьезные причины для беспокойства. После почти двух десятилетий доминирования в автомобильном бизнесе, небывалого в истории любой ведущей отрасли промышленности, Генри Форд был вынужден признать, что Альфред Слоун со своей компанией «Дженерал моторс» собирается съесть его ланч. (Компания «Дженерал моторс» была организована Уильямом К. Дюрантом в 1916 г. путем объединения «Бьюика», «Кадиллака», «Шевроле», «пontiака» и «Олдсмобиль»).

«Модель Т» была не первым автомобилем Форда. Повторяю: ей предшествовали модели А, В, С, F, K, N, R и S. Некоторые из них были довольно дорогими, поскольку Форд искал правильное соответствие изделия рыночному спросу. Долгое время казалось, что «Модель Т» останется последним автомобилем, который будет выпускать «Форд мотор компани». В основе подхода Форда лежало твердокаменное убеждение: если не менять модель, постоянно улучшая и совершенствуя методы производства, то себестоимость единицы продукции будет непрерывно падать и изделие будет продавать себя само. Слоун же придерживался иной философии: заполните рынок разными автомобилями, незначительно меняйте модели каждый год и существенно – каждые 3 года, тратьте миллионы долларов на рекламу, чтобы создать спрос, – и публика протопчет дорожку к вашей двери. К 1927 г. нельзя было отрицать, что Альфред Слоун в чем-то прав.

К 1921 г. Форд продал машин в 13 раз больше, чем «Дженерал моторс» – своих самых дешевых «Шевроле» (прямой конкурент «Модели Т»). Однако к концу двадцатых годов соотношение изменилось в пользу Слоуна: покупатели автомобилей начинали ценить комфорт, стиль и технические новшества. Форд же по-прежнему предлагал базовый автомобиль, построенный для грубых дорог рубежа столетий. А

тем временем «Шевроле» был переоснащен и перепроектирован. Руководил этими процессами бывший работник Форда – Уильям Нудсен. Активно продвигаемый с помощью рекламы, «Шевроле» планомерно сужал разрыв с машинами Форда до тех пор, пока в 1926 г. на один «Шевроле» продавались всего две «Модели Т» (это с разрыва 1 к 13 в 1921 г.).

Реконструкция предприятия

Весной 1926 г. Генри понял, что пора подумать о новом форде. Он выпустил пятнадцатимиллионный черный «дамский капор» и послал его в триумфальный пробег. Генри рассчитал, что за девятнадцать лет своего существования «железные Лиззи» принесли 7 миллиардов долларов тем, кто делал и обслуживал их.

Перед миллиардером встала гигантская задача. Большинство из его 45 тысяч станков изготавливали одну какую-нибудь деталь. Их приходилось либо переделывать, либо выбрасывать. Для каждой автомобильной части нужно было изготовить новый штамп, а частей было больше 5 тысяч.

27 мая 1927 г. производство «Модели Т» было остановлено. Предприятие пришлось закрыть, сохранив только завод в Хайленд-Парке, где изготавливались запасные части для старых автомобилей. Генри собирался поставить совершенно новое производство на заводе Ривер-Руж, расширив его площадь на полтора миллиона футов. На Ривер-Руж были установлены транспортеры общей длиной в двадцать семь миль для подачи материалов и доставки готовых частей на главный сборочный конвейер ...

Тайна новой модели сохранялась до последней минуты. Новые автомобили уже были в производстве. Образцы, зашитые в холщовые мешки, были отправлены в демонстрационные помещения. Поступило 400 тысяч предварительных заказов – покупали кога в мешке.

2 декабря 1927 г. появилась «Модель А». Пять дней подряд после того, как новый автомобиль был пущен в продажу, Фордовская автомобильная компания (имея накопления в семьсот миллионов долларов) печатала огромные рекламы в 5 тысяч газет по всей Америке. В Нью-Йорке дилеры Форда во фраках продемонстрировали новый автомобиль перед фешенебельной публикой, собравшейся в отеле «Уолдорф». На следующий день 250 тысяч покупателей штурмовали двери 76 посреднических контор. В первые шесть месяцев Генри выпустил миллион «моделей А» четырех разных цветов. Но удержать лидерство над «Дженерал моторс» удалось ненадолго. Несмотря на весь шум, ко-

торым сопровождалось начало выпуска «Модели А», это был самый обычный автомобиль и по внешнему виду, и с технической точки зрения. Новый гигантский шаг компания сделала лишь в 1932 г., когда выпустила на рынок «Модель 18 V-8» с монолитным блоком восьми цилиндров двигателя. В целом же Форд так и не понял важную истину: даже в тяжелые времена покупателей интересуют стиль, комфорт и удобства.

Наследники династии

Наступили 40-е годы. Генри Форд, в течение многих лет занимавший пост президента принадлежавшей ему автомобильной компании, постарел. В кресле вице-президента восседал его единственный сын Эдзел, которого отец заблаговременно готовил к управлению своим бизнесом. Но, недалекий и безвольный, Эдзел все больше отстранялся от дел руководства компанией ловким человеком, который стал между ним и его отцом. Имя это дельца – Гарри Беннетт. Этот субъект свирепого нрава и с железными кулаками когда-то был моряком, а затем боксером. В 1916 г. Беннетт попал в охрану Генри Форда, страдавшего манией преследования и патологически боявшегося гангстеров. Гарри Беннетт стал личным телохранителем своего патрона, затем его доверенным лицом, компаньоном и администратором в правлении компании. Он расставил на важнейшие посты в компании Форда своих дружков – бывших боксеров, звезд футбола, бейсбола, а также недавно выпущенных на свободу преступников.

Старый Форд все больше подпадал под влияние своего фаворита. Беннетт стал между Фордом и его семьей – сыном и внуками, фактически лишив их власти в компании.

Эдзелу так и не суждено было возглавить семейную фирму. Летом 1943 года американские газеты под огромными заголовками сообщили сенсационное известие: Эдзел Форд – сын и наследник автомобильного короля, внезапно скончался в расцвете лет. Эдзел оставил трех сыновей: старшего – Генри и двух младших – Бенсона и Уильяма. После смерти Эдзела Беннетт по-хозяйски расположился в кабинете президента, держа на письменном столе золотую ручку вместе с тяжелым кольцом и под охраной двух телохранителей из числа преданных ему уголовников. Поползли слухи, что смерть Эдзела не обошлась без Беннетта.

Между тем дела компании шли под уклон. Новых моделей появлялось мало, прибыли падали. В период 1944-1946 годов «Форд мотор компани» теряла по 10 миллионов долларов в год. После длитель-

ных уговоров, в один из весенних дней 1945 года, дряхлый глава семейства, поддерживаемый внуками, был введен в зал, где заседал совет директоров компании. Сказав собравшимся несколько нечленораздельных фраз, слабеющей рукой он подписал приказ, которым назначал Генри Форда II президентом компании. На следующий же день новый президент повелел изгнать из компании Беннетта.

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

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

7 апреля 1947 года в возрасте 84 лет старый Генри Форд умер. Его наследники оказались во главе концерна, включавшего 48 заводов в 23 странах мира. В цехах этих предприятий трудилось свыше 150.000 рабочих.

В чьи же руки попали огромные фордовские богатства?

Компанию «Форд мотор компани» возглавляют три брата: Генри, Бенсон и Уильям Форды — внуки старого Генри, воспитанию которых он уделял особое внимание. По его собственным словам, он приобщал их к самым простым и скромным радостям жизни: разрешал им спать в сарае, так как ему казалось, что это должно приводить в трепет каждого ребенка; ходил вместе с ними разорять птичьи гнезда, с малых лет поощрял на мелкие спекуляции, считая, что это развивает деловые способности.

Главой фирмы считается старший из братьев – Генри Форд II, которому в 1992 году исполнилось 74 года. Старший внук не проявил себя в годы учебы способным студентом. Он ушел из Йельского университета со старшего курса в 1940 году и его «академические успехи» были явно недостаточны для получения диплома об окончании университета.

Убедившись в том, что гранит науки не по зубам Генри Форд II, его родители, а также дед с бабкой на семейном совете решили больше ребенка не мучить и учебой ему не докучать. «Не хочет учиться – пускай женится», – решил Эдзел Форд и сочетал своего отпрыска с Анни Макдоннел – наследницей крупного состояния. Этот брак был полезен для фордовской семьи тем, что укреплял их связи с могущественными банками.

Родители подарили новобрачным роскошный дворец на Гросс-пойнт в г. Детройте и 25 тысяч акций «Форд мотор компани». Занимая должность председателя правления компании, Генри Форд II получает 970 тысяч долларов в год и несколько миллионов прибылей по акциям.

В 1956 году «Форд мотор компани» превратилась в корпорацию. Генри и его семья, располагая лишь 12 процентами акций фирмы, владеют 40 процентами голосов на собраниях акционеров.

Бенсон – ближайший помощник Генри Форда II в руководстве компанией. Ему тоже не повезло на ниве просвещения. С трудом добравшись до второго курса Принстонского университета, он прочно застрял там, не в силах двинуться дальше. Чтобы избежать насмешек Бенсон объявил, что ему трудно учиться, так как он плохо видит на один глаз. Старик Форд пожалел внука и разрешил ему покинуть университет. А дальше все шло по уже накатанной колее: женитьба и деятельность в компании.

Женой Бенсона Форда стала Эдит Макнотон – дочь вице-президента «Кадиллак мотор компани». Деньги должны жениться на деньгах и порождать новые деньги – таков неукоснительный принцип семейной жизни миллиардеров. По словам журнала «Тайм», «было в жизни Бенсона время, когда он предпочитал своему служебному кабинету различные питейные заведения и ночные клубы». Сейчас Бенсон Форд руководит группой, ведающей выпуском автомобилей «Линкольн» и «Меркурий». Впрочем не столько руководит, сколько при сем присутствует. По-настоящему осуществляет руководство бизнесом группа высококвалифицированных специалистов – менеджеров, экономистов, инженеров, конструкторов ...

Третий босс автомобильной «империи Фордов» – Уильям или, как его называют Билл, – моложе старшего из братьев Генри на 10 лет. В 1992 году ему исполнилось 64 года. По свидетельству американской

печати, он страстный игрок в гольф и коллекционер марок. Вот и все его «таланты». В 25 лет Уильям стал одним из директоров семейной компании. Не в силу способностей, а ввиду своей фамилии.

* * * * *

Ну, а на чем сегодня Форды наживают свои миллионы? Что производят на 48 заводах, принадлежащих трем братьям?

Предприятие «Форд мотор» занимаются производством, сборкой и сбытом легковых автомобилей, грузовиков, автомобильных частей, колесных тракторов, различных сельскохозяйственных механизмов и авиационных двигателей. Примерно треть всех автомобилей, выпускаемых в Соединенных Штатах, приходится на долю фордовской корпорации.

Но не только автомобили сходят с конвейеров фордовских предприятий. Все большее место в продукции компании занимают различные виды вооружения. Компания продает правительству двигатели для реактивных истребителей, авиационные поршневые двигатели, части для бомбардировщиков, танки и многое другое.

Захватить в свои руки как можно больше военных заказов правительства, сбывать оружие по наивысшей цене – такова одна из главных забот братьев Фордов вот уже много лет.

Для осуществления этой задачи они действуют весьма хитро и с большим размахом. Излюбленная метода Фордов, как и Рокфеллеров – сажать на ключевые посты в американском правительстве благоволящих им деятелей. Да не каких-нибудь, а самых высокопоставленных.

В 1952 году на выборах президента США Генри Форд II поддержал Генри Эйзенхауэра. С приходом в Белый дом Джона Кеннеди дела Фордов отнюдь не ухудшились. Пост министра обороны в правительстве Кеннеди занял Роберт Макнамара, просидевший в министерстве обороны около восьми лет. Но кто такой Макнамара? Ближайший помощник Генри Форда II, занимавший в его компании второе после хозяина место. А министр обороны – это тот человек, которому в Вашингтоне поручено распоряжаться ежегодно по меньшей мере 300 миллиардами долларов правительственного бюджета, распределяя их между частными предприятиями и концернами в виде военных правительственных заказов. В ходе выборов следующего президента США в 1964 году Генри Форд II своими деньгами поддержал Линдона Джонсона.

Ну, а при президенте Ричарде Никсоне? Не поколебались ли фордовские позиции в никсоновском Вашингтоне? Отнюдь. На протяжении многих лет предусмотрительные Форды щедро вносили деньги в

избирательные компании Никсона. Надо полагать, что не случайно министр обороны Лейерд в правительстве Никсона был весьма близок к этой семье.

Так было и при следующих президентах в восьмидесятые, девяностые годы. Так будет и дальше независимо от того, кто будет обитать в резиденции американских президентов.

У маленьких Фордов бывали проблемы с матерью, зато отца они обожали. Генри был идеальным семьянином: когда Анне делали операцию, он проходил по комнате три часа — таков был один из пунктов договора, который переживающий за жену Форд заключил с Господом. Когда к его девочкам приходили кавалеры, он спускался в гостиную в пижаме и предлагал парням выпить пива — барышни Форд краснели, опускали глаза и шипели в два голоса: «Папочка, иди спать». Генри обожал гостей, сам жарил для них свой фирменный стейк и развозил по домам после вечеринок; вышколенная кухарка ворчала из-за того, что он и его дочери, разыгравшись, кидали друг в друга кусками кремовых тортов. Чопорная и надменная Анна Форд была счастлива с мужем. Когда однажды она заглянула к нему перед сном (это было накануне праздника в честь совершеннолетия их младшей дочери) и услышала, как Генри отчаянно кричит в телефонную трубку: «Да, да, я женюсь на тебе!», то не поверила своим ушам.

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

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

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

Генри оставил жену и детей — и их жизнь пошла под откос. Анна, всегда гордившаяся своими моральными устоями, влюбилась в профес-

сионального картежника. Дочь Шарлотта, никогда не позволявшая парням распускать руки, рассуждала о преимуществах добрачного секса и собиралась замуж за Ставрота Ниархоса, пятидесятипятилетнего греческого миллионера (через полтора года молодые развелись). Вторая дочь выбрала себе в мужа тридцатилетнего итальянца, близкого друга маминого бойфренда, тоже прирабатывавшего шулерством (они разошлись через несколько лет).

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

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

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

В конце восьмидесятых годов он оставил компанию и с тех пор живет отшельником. Увлёкся астрологией, начал изучать звезды и вы-

считывать магические даты. Он все больше напоминает своего деда: говорят, тоже рассчитывает дожить до ста лет.

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

... И сегодня Форды продолжают зарабатывать деньги. Официальная американская статистика свидетельствует: чистый доход Фордов от каждого из почти 200 тысяч рабочих на 48 заводах составляет 1,47 доллара в час.

* * *

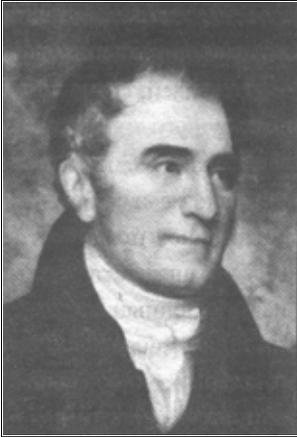
«Если бы мне пришлось начинать все сначала, то я снова отыскал бы какую-либо насущную потребность людей, которая еще не удовлетворена и удовлетворение которой можно было бы поставить на широкий поток. И будьте уверены, я удовлетворил бы ее гораздо лучше других и в короткие сроки (пять - десять лет) опять стал бы миллионером»

Генри Форд

ГЛАВА V

УИЛЬЯМ ДЮПОН

(род. в 1905 г.)



Элетер Ирене дю Пон де Немур — основатель компании «Дюпон».

Многие люди остались в памяти потомков лишь потому, что когда-то основали и назвали своими именами компании, которые преуспели спустя десятки, а то и сотни лет. Среди них Элетер Ирене дю Пон де Немур, в 1802 году основавший компанию DuPont.

Северный Делавэр называют страной Дюпонов: дорога, ведущая в столицу штата, город Уилмингтон, носит имя Дюпонта-хайвэй, да и в самом Уилмингтоне им при-

надлежит решительно все — от заводов и банков до компьютерной корпорации.

Окружающие Уилмингтон городки кажутся кусочком Франции — то и дело мелькают дорожные указатели: Немур, Шеанн, Боре де Фоссе, Моншанэ и Грануа. На улицах каждого из них еще недавно преобладала французская речь — сто лет подряд Дюпоны брали на работу преимущественно французов.

Для сторонних людей «Дюпон де Немур» — гигантская транснациональная компания: размер состояния в активах — 211 миллиардов долларов, филиалы в Европе и Латинской Америке, мировая монополия на нейлон, орлон, дакрон и тефлон, десятки химических заводов, производство самолетов и оружия. К середине двадцатого века Дюпонов было уже около полутора тысяч; пятьсот человек считались мультимиллионерами, двести пятьдесят входили в ближний круг семьи, восемь вершили ее судьбу. Делавэр привык к Дюпонам: Эдвард Дюпон, первый вице-президент Уилмингтонской трастовой компании — центра финансового могущества клана, до недавнего времени посиживал вместе со своими менеджерами в городском клубе и был одним из лучших прихожан городской церкви.

История рода

Вспомните кардинала Ришелье – всесильного временщика в правление Людовика XIII. Того самого Ришелье, с гвардейцами которого скрещивали шпаги Атос, Портос, Арамис и их юный друг лихой гасконец д'Артаньян. Если бы Александр Дюма, автор книги о похождениях королевских мушкетеров, дожил бы до сегодняшних дней и узнал о деяниях неких Дюпонов из Нового Света, он наверняка, листая хроники царствования Людовиков Бурбонов, обратил бы особое внимание на дворянчиков, носивших фамилию дю Пон.

А обратив на них внимание, без труда обнаружил бы одного из них в коридорах дворца Ришелье. Одетый в форму кардинальской гвардии, дю Пон слыл гулякой и повесой. Щеголь и волокита, он тратил на кружевные манжеты, драгоценные перевязи, кутежи и попойки значительно больше денег, нежели получал от управляющего своих пришедших в упадок поместий. Именно потому он брался за выполнение самых скользких поручений своего покровителя, получая за делишки, от которых отказывались другие дворяне, толстые кошельки с золотыми луидорами. И кто знает, быть может среди тех, с кем скрещивала шпаги отважная и честная четверка мушкетеров, бывал – во всяком случае мог быть – и кардинальский любимчик шевалье дю Пон.

...Знаменитые охоты и балы Дюпонов уходят в далекое прошлое — после первой мировой войны, принесшей им сотни миллионов, они охотились на лис, сидя на кровных жеребцах, окруженные ловчими и сворами гончих, в камзолах восемнадцатого века, треуголках и пудренных париках. На семейных праздниках они танцевали в костюмах маркизов и маркиз времен Людовика XV и разъезжались по домам в золоченых каретах — их усадьбы, выстроенные на манер феодальных замков и версальских дворцов, до сих пор окружают Уилмингтон. Вот уже около двухсот лет Дюпоны олицетворяют особый аристократический стиль — не бросающееся в глаза богатство и эффективная власть. Об их семейных тайнах, адюльтерах, самоубийствах, внезапных и трагических смертях, о преследующем этот род безумии в городе до сих пор рассказывают легенды.

В парадном зале Уилмингтонской трастовой компании висят потемневшие родовые портреты: галерею открывают светловолосая дама и статный широколицый господин в пудренном парике. Официальная родословная Дюпонов описывает встречу основателей династии в идиллических тонах: хрупкая белокурая девушка сидела в своей мансарде на улице Ришелье, рисовала миниатюры и смотрела в окно напротив. Там принимал красивые позы, упражняясь в благородном искусстве фехтования, крепкий молодой человек Пьер Самюэль Дюпон, ее сосед-часовщик: финту сменял пресек, шпага вонзалась в нарисованную на стене мишень... У Анны Александрины были большие голубые

глаза и нежная кожа. Она мечтала о великой любви и видела в соседе (крупный нос, гордая стать и широко развернутые плечи) воплощение всех совершенств. В восемь лет оставшись сиротой девочка, до шестнадцати жила из милости у богатых родственников. У дядюшки с тетушкой подрастала собственная дочь, и девочки подружились. Когда же они превратились в барышень, воспитаннице предложили место экономки в дальнем поместье — в противном случае та могла идти на все четыре стороны. Она выбрала последнее: теперь, поселившись на улице часовщиков, бесприданница зарабатывала на жизнь тем, что зарисовывала циферблаты. Спустя несколько месяцев Самюэль и Анна Александрина поженились: кавалер-часовщик был протестантом и, узнав, что хорошенькая соседка разделяет его веру, решил повести ее под венец. Она перенесла свои пожитки через улицу Ришелье и поселилась в той самой комнате, где когда-то впервые увидела мужа. Анне Александрине — всего шестнадцать. Через несколько лет она жестоко разочаруется в своем браке.

Одним из главных жизненных принципов господина Дюпона было глубокое невежество: его предки исповедовали протестантизм (и в католической Франции считались диссидентами), многие из его друзей-гугенотов сидели в тюрьмах, потому Самюэль и предпочитал не высовываться. У него был свой метод самосохранения: господин Дюпон не умел ни читать, ни писать — стало быть, королевские чиновники не могли обвинить его в том, что он изучает запрещенные книги. Он не знал ни одной буквы и цифры и в придачу ко всему был упрям как осел и самовлюблен как павлин. Образованной и воспитанной Анне Александрине приходилось с ним нелегко.

Их сын Пьер рос необыкновенным ребенком. На отца он походил лишь огромным, точно орлиный клюв, носом (большой нос до сих пор остается наследственной чертой Дюпонов — как тяжелая челюсть Габсбургов или оттопыренная губа Бурбонов). Пьер с детства был хром, слаб и нездоров, зато отличался блестящей памятью и быстрым умом: в двенадцать лет он знал назубок французскую грамматику и свободно переводил с латыни. Пьер оказался добрым мальчиком: когда рыжая, конопатая и глупая кузина Марианна заболела оспой, братец просиживал у ее постели сутками и в результате заразился. Через несколько дней врачи, не обнаружив у него пульса, констатировали смерть. Всю ночь перед похоронами убитая горем Анна просидела у гроба сына, молясь за упокой его души. К утру мать задремала, как вдруг ее разбудил крик Пьера: мальчик выжил, хотя лицо его было безнадежно изуродовано.

Щеки и лоб покрыли следы от оспы, один глаз поразила дальноркость, другой — близорукость: с годами Пьер Дюпон решил, что та-

ким образом судьба отмечает своих избранных. «Я благодарен природе и случаю, — писал он в своих мемуарах, — за то, что они подарили мне возможность обладать всем диапазоном зрения». Мать рыдала, отец заставил сына заниматься фехтованием — Самюэль Дюпон считал шпагу универсальным средством, укрепляющим тело и дух. По вечерам они отрабатывали выпады, а дни проводили за работой: отец решил сделать из сына часовщика. Так прошло несколько лет, а потом Анна Александрина умерла родами. Перед смертью, соединив руки мужа и сына, она произнесла: «Постарайтесь жить счастливо».

Это им не удалось — после смерти матери Пьер сбился с пути истинного. Он свел знакомства с начинающими писателями и молодыми актерами, вместе с ними пил, пропадал за кулисами и ходил по борделям. К тому же молодой человек ударился в сочинительство стихов и пристрастился к пустым размышлениям: он закрывался на чердаке и часами медитировал, уставясь в потолочную балку. Однажды, застав Пьера за этим занятием, отец избил его как собаку, а затем вышвырнул из дома. Хромой, изуродованный оспой, полуслепой юноша очутился на улицах Парижа без гроша в кармане — так начиналась блестящая карьера Пьера Дюпона, публициста и коммерсанта, друга американского президента и приближенного французского короля.

Друзья не дали бедняге умереть с голода — знакомый часовщик взял его на работу. Через несколько лет Пьер пришел в мастерскую отца, держа в руках великолепные часы в корпусе из резного дуба, с чеканным серебряным циферблатом. На нем была выгравирована надпись: «Сконструировано и сделано сыном Дюпона, посвящается отцу». Пьер молча поклонился, вручил Самюэлю подарок и ушел из родного дома — на сей раз навсегда. Так он отдал сыновний долг и навсегда избавился от чувства вины. А что батюшка так и не смог прочесть посвящение и не понял его смысла даже тогда, когда ему на помощь пришел грамотный сосед, — до этого Пьеру не было ни малейшего дела.

С тех пор прошло немало лет, но больше Самюэль Дюпон никогда не видел сына. Пьер не пришел даже на его похороны — теперь он жил другой жизнью.

Пьер Дюпон стал другом и советником премьер-министра Франции, барона Тюрго, редактировал влиятельный журнал, удачно спекулировал на бирже и бывал на приемах у короля.

А началось все с того, что Дюпон написал экономическое эссе, которое случайно попало на глаза барону Тюрго. Сановника поразили стиль и совершенство аргументации, и он взял юное дарование под свое крыло. Вскоре Пьеру предложили отличное место с большим жалованьем. Карьера была обеспечена, теперь он мог подумать и о семье.

Когда он был нищ и гоним, его приютили родственники матери, господы Дор. В их поместье жила Шарлотта Мария Луиза Ле Дэ, тоже приходившаяся Пьеру дальней родней. Она была чуть перезрелой девушкой (в то время ей уже исполнилось восемнадцать), и ближайшего соседа, пятидесятипятилетнего сборщика налогов, вдовца, вогнавшего в гроб двух жен, покровители Марии Луизы считали неплохой партией. Пьер всегда отличался рыцарскими наклонностями, а Мари была умна и хороша собой, и он бросился ей на помощь, пообещав жениться. Молодой человек попросил дать ему два года — за это время он обещал привести свои дела в порядок. Юный Дюпон сдержал обещание, хотя к тому времени уже стало ясно, что любви нет и в помине.

Впрочем, это не помешало Мари Ле Дэ подарить ему двух сыновей — один из них, следуя уже сложившейся семейной традиции, восстал против отца... В парадном зале Уилмингтонской трастовой компании висят портреты обоих сыновей Пьера Дюпона. Рослый темноволосяный красавец Виктор не хотел учиться и проваливал любое дело: он как две капли воды походил на своего деда, Самюэля Дюпона. Младший, Элетер Иренэ, унаследовал черты и талант отца: небольшой рост, твердый рот, ярко выраженные способности к наукам и серьезное отношение к жизни. Пьер отправил его на обучение к своему другу, знаменитому химику Лавуазье, возглавлявшему пороховые шахты французского королевства. Через несколько лет Элетер Иренэ знал о порохе решительно все: именно он и заложил основу империи Дюпонов.

Шли годы. Менялись короли на престоле Франции Род маркизов дю Пон знавал и взлеты и падения. Бывали времена, когда они блистали среди приближенных короля. Приходилось им и обретаться на задворках. Паркетные шаркуны и моты, завязанные дуэлянты и великосветские волокиты, они неизменно сохраняли, передавая из поколения в поколение, невероятную спесь и презрение к тем, за чей счет они существовали.

Именно это, вошедшее в плоть и кровь рода дю Пон, презрение и ненависть к простому народу привели Пьера Самюэля дю Пона и его юного отпрыска Элетера в парк королевского дворца Тюильри в бурные и грозные дни 1792 года, когда восставший народ Франции осадил этот дворец. Дрожавший от страха, безвольный и нерассудительный Людовик XVI прятался во внутренних покоях дворца, прислушиваясь к жидкому ружейному огню, при помощи которого засевавшая в парковых аллеях кучка дворян из его окружения пыталась остановить ход истории. Отец и сын дю Пон были среди них. Потом пришлось улепетывать. Без оглядки. Забыв про короля, королеву и дворянскую честь.

Поначалу они рассчитывали отсидеться. Пьер Самюэль решил даже перекарачиться в республиканца. Документы Великой французской революции свидетельствуют о том, что гражданин дю Пон заседал в Учредительном собрании, а затем ухитрился стать председателем Законодательного собрания. Во времена Директории он восседал в кресле Совета старейшин. Потеряв свои дворянские титулы, упраздненные революцией, он сохранил поместья, деньги и влияние. Казалось, что бури остались позади.

Но так лишь казалось. Генерал Бонапарт, еще не ставший императором Наполеоном I, шел к власти как представитель народившейся буржуазии. Феодалные привилегии аристократов ему были помехой. Поэтому Пьеру Самюэлю при всем его старании не удавалось втереться в доверие быстро шагавшего в гору генерала. И тогда ... вместе с сыном он участвовал в интригах и заговорах, предательских переговорах с иноземными державами, печатал и распространял контрреволюционные прокламации ...

Но прежнюю жизнь смела революция — в 1799 году Дюпоны бежали из Франции, ибо были среди тех, кто пытался защитить короля. Отец и сыновья вместе с верными Людовику XVI придворными отстреливались от санкюлотов во дворце Тюильри, затем, чудом избежав гильотины, залегли на дно — и все же не смогли устроиться в новой жизни. Вышедший из Тулона корабль «Американский орел» был нагружен их мебелью, роялями и столовым серебром. Весь трехмесячный путь через Атлантику Дюпоны охраняли свое добро с обнаженными шпагами в руках — команда не внушала им доверия.

«Американский орел» причалил в Ньюпортской бухте Род-Айленда, Дюпоны сошли на берег и направились к ближайшему дому. Пьер постучал — ему не открыли; он заглянул в окно и увидел накрытый стол. Звонили колокола, в церкви шла рождественская служба, хозяев дома дожидались индейка и яблочный пирог, которых они так и не попробовали: Дюпоны вломилась в дом и во имя свободы, равенства и братства съели все, что стояло на столе.

Занимался рассвет морозного утра 1 января 1800 года — начинался новый век, и в Америке он стал веком Дюпонов.

Они привезли с собой двести тысяч франков наличными — перед отъездом из Франции Пьер Дюпон для земельных спекуляций учредил акционерное общество «Понтиания» и выпустил акции. Но Америка кишела своими спекулянтами, которые давно взвинтили цены на неосвоенные земли. Тогда Пьер Дюпон занялся контрабандой испанского золота, в чем тоже не преуспел. Он так и не разбогател, зато внес вклад в историю — Дюпон-старший еще во Франции познакомился с будущим президентом США Томасом Джефферсоном, и тот доверил ему

посредничество на переговорах между Францией и США. Благодаря Дюпону Наполеон продал Америке Луизиану, и ее территория увеличилась вдвое.

Соединенные Штаты сэкономили на этой сделке кучу денег, но сам Пьер Дюпон не нажил на ней ни цента. Виктор вытеснил его из бизнеса и, став главой фирмы, окончательно развалил «Понтианию». Пьер впал в меланхолию и через несколько лет умер. Виктор ненадолго пережил отца, скончавшись на нью-йоркской улице от сердечного приступа. Теперь семью возглавил Элетер Иренэ. За время его правления Дюпоны превратились в закрытый, окутанный легендами, живущий по собственным законам клан. У Иренэ было трое сыновей и двадцать четыре внука. Они увлекались химией, пробовали свои силы в бизнесе, и семейное дело по традиции досталось самому одаренному и изворотливому. Дюпоны больше не занимались землей — теперь они делали деньги на смерти...

Тихий, замкнутый Ирене нисколько не походил на дельца. Он был тем, чем казался: ученым до мозга костей, человеком, помешанным на химических формулах. В придачу к своим академическим достоинствам новый глава клана был наблюдателен и чувствовал конъюнктуру. Америка оказалась страной вооруженных людей — а Элетер Иренэ умел делать лучший в мире порох. И вскоре в местечке Брендивайн завертелись жернова пороховых мельниц, а увлечение теорией взрывчатых веществ у Дюпонов отныне стало наследственным. Правда, имя они сменили: в демократической Америке плебеи Дюпоны превратились во французских аристократов дю Пон де Немур. Дети парижского часовщика стали величать себя как маркизы, Немур — поселок, где Пьер Дюпон познакомился с Мари Ле Дэ, превратился в их родовое поместье.

О том, что происходит в мире, жители Брендивайна узнавали не из газет. Здесь располагались пороховые заводы Дюпонов, и если где-то шла война, шахты работали в две смены. Впрочем, об этом быстро узнавали и в соседних городках и в спешке рабочие забывали о правилах безопасности: взрывы слышались за десятки километров, и огненный столб порой швырял людей через реку, на улицы соседнего поселка.

Дюпоны кормили всю округу, и к ним относились с почти религиозным почтением — они были удачливы, богаты и делали все более совершенный порох. Но любви к ним не испытывал никто: на их шахтах погибло слишком много мужчин из Брендивайна. Истории, которые ходили о них в городе, больше напоминали страшные сказки, что рассказывают детям на Хэллоуин.

Старый дю Пон скоро умер, завещав сыну свое состояние. И в начале XIX века – в 1808 году – в крошечном тогда городишке Уилмингтоне, расположенном в лесах Делавэра, появилось маленькое предприятие, на воротах которого была водружена вывеска: «Э.И. Дюпон де Неамур».

«Э.И.» означало Элетер Ирэнэ – имя основателя компании. Преобразованная на американский лад фамилия читалась просто «Дюпон», а чтобы новые соотечественники не забывали, что речь идет не о каких-то там обыкновенных американцах, без роду и племени, в названии фирмы и по сей день значится «де Немур» – родовое имя и название давно уже не существующего владения на севере Франции.

Нельзя отказать беглому французскому аристократу в наличии деловой хватки. Фамильные драгоценности он употребил на то, чтобы создать завод по производству пороха. Именно на нем он решил делать свой бизнес. И с 1808 года война, производство орудий смерти и дюпоновское семейство – понятия неразделимые.

Старики говорили, что у клана Дюпон особая судьба: они по-разному живут, но одинаково умирают. Не случайно ведь Элетер Ирэнэ, переживший брата на семь лет, схватился за сердце на той же нью-йоркской улице, что и Виктор, и умирать его отнесли в тот же номер той же самой гостиницы. Говорили, что им всегда приходится платить за свои грехи: при Альфреде Дюпоне, сыне Ирэнэ, возглавившем компанию в 1837 году (если верить портрету, у него были большой нос, мясистые щеки и острый, пронизывающий взгляд), пороховые шахты работали круглосуточно. Несчастные случаи следовали один за другим — в результате он пережил такое сильное нервное потрясение, что был вынужден отойти отдел.

Вспоминали и о тени несчастного Коуэна, бывшего рабочего дюпоновских шахт. Кое-кто из стариков клялся, что сам видел его бродящим у дома Генри Дюпона, младшего брата и преемника Альфреда: в одной руке призрак держал Библию, в другой — ту самую веревку... В 1852 году взорвались две пороховые шахты, и Генри обвинил в этом Коуэна. Бедняга поклялся на Библии в том, что его вины здесь нет, но Дюпон выставил его за дверь, и той же ночью Коуэн повесился.

Старики толковали о возмездии: через несколько лет при взрыве шахты погиб Алексис Дюпон. Когда брату закрыли глаза, Генри Дюпон поседел.

Во время войны Севера и Юга шахты взрывались 11 раз: погибло 43 человека, сотни людей были изувечены. За это Дюпонам тоже пришлось заплатить: судьба отыгралась на бедной Шарлотте Шепард Хендерсон Дюпон, одной из самых красивых женщин своего времени.

Она происходила из старинной южной семьи. Братья сражались на стороне конфедератов, а семья мужа вооружала армию Линкольна, и бедная Шарлотта оказалась между двух огней: те, кто был ей дорог, стали врагами. Домом командовала свекровь, дама волевая и властная. Дело кончилось нервным срывом, от которого Шарлотта так и не оправилась и через несколько лет умерла в приюте для умалишенных. Ее муж Иренэ Дюпон II в том, что случилось, обвинил мать и вплоть до своей смерти не сказал ей больше ни слова.

Кое-кто в Уилмингтоне до сих пор уверен в том, что Дюпоны обладают особым даром: они делают несчастными и себя, и своих близких. Однако большинство не верит в это: времена, когда Дюпоны торговали смертью, канули в прошлое. Теперь у них вполне «вегетарианский» бизнес: нейлон, орлон, тефлон, колготки, ветровки, неподгорающие сковородки, минеральные удобрения, лекарства — всего более двадцати тысяч наименований различных товаров.

Но уилмингтонские сплетники нет-нет да и вспомнят судьбу Уоллеса Каротерса. Изобретатель нейлона, приносящего Дюпонам \$ 4 500 000 000 в год, сделавший женские талии тонкими, а животы плоскими, умер в безумии и безвестности. Он бился над формулой нейлона почти десять лет.

Именно Уоллесу Каротерсу, родившемуся в 1896 году в Бур-лингтоне, штат Айова, компания была обязана своим процветанием.

В 1915 году, еще даже не окончив колледж, Уоллес получил приглашение стать преподавателем химии в университете штата Иллинойс.

В 1926-м, едва получив докторскую степень, Каротерс становится профессором Гарвардского университета. Наконец, в 1928-м молодой профессор, уже прославившийся исследованиями, возглавил отдел органической химии в экспериментальной лаборатории DuPont (годом раньше компания выделила \$20 000 на финансирование фундаментальных исследований). В его распоряжении — дорогое оборудование, лучшие лаборанты. И полная свобода действий. К 33 годам Каротерс становится таким известным, что его мнением интересуются ведущие химики мира. Его даже избирает в свои ряды Национальная академия наук, до тех пор не признававшая ученых, работающих в промышленности.

Каротерс легко шел по жизни — блестящая карьера, исследовательские успехи, стабильный заработок. Однако личная жизнь долго не складывалась. Тяжелый характер не позволял находить друзей. Замкнутый и необщительный, Каротерс раздражал окружающих. Самозабвенно работая ночи напролет, он требовал такого же отношения к работе и от своих сотрудников. Из-за этого в коллективе часто возникали трения. Иногда коллеги игнорировали его указания, из-за

чего Каротерс, который никогда не умел находить компромиссы в общении с людьми, очень остро переживал. Казалось, что Уоллеса не слишком волновало чужое мнение. Но ему просто удавалось сохранять видимое равнодушие, в душе же бушевали страсти. Он успокаивался лишь слушая «Лунную сонату» Бетховена или переживая любовные страдания героев Шекспира. И все лишь для того, чтобы отдать восстановленные силы своим исследованиям, которым он посвятил всю жизнь.

Уоллес был действительно счастлив только на работе. Еще будучи преподавателем университета, он каждый вечер закрывался в маленькой лаборатории и исследовал полимеры. Однажды, экспериментируя с так называемым молекулярным кубом, позволяющим вытягивать молекулы, он заметил, что полученные из некоторых соединений волокна обладают весьма интересным свойством: после растяжения они возвращаются к первоначальной форме. При этом волокна были очень прочными и эластичными. Каротерс понял, что стоит на пороге великого открытия, в результате которого человечество может получить в свое распоряжение новый материал. С этого момента мысли о новом материале с чудо-свойствами не оставляют Каротерса ни на секунду. Однако для решения задачи ему понадобится еще долгих 10 лет исследований.

А пока он не может найти понимания даже у молодой жены. Хелен не в состоянии понять, о каком «материале будущего» все время толкует ее муж. Каротерс замыкается в себе, а «материал будущего» уже становится смыслом и целью жизни. Приятели и жена все больше раздражают его. Уоллесу уже не могут помочь Бетховен и Шекспир, долгие годы остававшиеся его единственными настоящими друзьями. Он все чаще испытывает жесточайшие приступы депрессии и начинает прибегать к «лекарству от всех болезней» — алкоголю. И тем не менее в 1935 году Каротерс добился своего. Он открыл формулу, которая вполне удовлетворяла промышленным нуждам.

16 февраля 1937 года Уоллес Каротерс патентует новый синтетический материал — адипамид подигексаметилен. Уже вовсю идут исследовательские доработки, но в это время Уоллес понимает, что нуждается в лечении в психиатрической клинике: алкоголь доканал его, депрессии участились. Из больницы он возвращается в апреле и кажется спокойным и умиротворенным. На самом деле это лишь маска, многолетняя привычка скрывать эмоции. После лечения Каротерс вдруг осознает, что самое главное в этой жизни он уже сделал. И происходит невероятное: у него пропадает всякий интерес к химии. 29 апреля 1937 года, через двое суток после своего 41-го дня рождения, уединившись в гостиничном номере Филадельфии, Каротерс принял

цианистый калий. Его жена находилась на втором месяце беременности...

В ноябре 1937 года Хелен Каротерс родила дочь, которую назвали Джейн. 24 февраля 1938-го в Арлингтоне, штат Нью-Джерси, компания DuPont произвела пробную партию изобретенного Каротерсом материала, который назвали нейлоном. 24 октября 1939 года в одном из универсамов Уилмингтона была на ура распродана небольшая партия нейлоновых чулок — первого товара, в изготовлении которого был применен нейлон. А 15 мая 1940 года состоялась распродажа нейлоновых чулок в Нью-Йорке, результат которой превзошел все ожидания: всего за день по цене \$1,15—1,35 было распродано 5 миллионов пар.

Имя Каротерса к тому времени было уже почти забыто. Осталось несколько невзрачных фотографий, какие-то туманные воспоминания сослуживцев и слухи о возможных причинах самоубийства. DuPont вспомнила о человеке, который сделал ее богаче на миллиарды (сегодня DuPont зарабатывает на нейлоне \$4,5 000 000 000 в год), лишь в 1946 году — именем Каротерса была названа одна из исследовательских лабораторий DuPont.

А тем временем нейлоновые чулки уже всюду вытесняли с рынка своих конкурентов. Синтетические нити обладали явными преимуществами перед натуральными волокнами: они были легки, прочны, износоустойчивы, дешевы и просты в стирке. Без эластичного нейлона, идеально обтягивающего женские ноги, скорее всего не было бы такого повального увлечения рок-н-роллом и последовавшей за ним модой на очень короткие юбки.

Более того, когда юбки были радикально укорочены, чулки и колготки стали важнейшей деталью гардероба. Появились колготки матовые и ажурные, зеленые в полосочку и красные в клеточку. Появились моделирующие колготки, позволяющие создать эффект «бразильской попки», сделать живот более плоским, а талию — более тонкой. Появились, наконец, колготки, массирующие ноги и стимулирующие кровообращение.

Впрочем, того нейлона, который создал Каротерс, для всего этого уже недостаточно. Поэтому ученые, работающие в лаборатории его имени, постоянно совершенствуют изобретение более чем полувековой давности. Одной из самых замечательных его разновидностей является *tactel* — тонковолокнистые нити, состоящие из множества сверхтонких ниточек. В 1959 году компания DuPont выпустила на рынок новое синтетическое волокно, которое позже начало продаваться под торговой маркой *Лусга*. Даже небольшое ее включение в изделие заметно улучшает качество трикотажа, он приобретает более ровную и мягкую поверхность. Совсем новое изобретение DuPont — волокна, продаваемые

под торговой маркой Lycra 3D, создающие эффект «второй кожи». Причем если нейлон производят уже многие компании, то Lycra — эксклюзивная продукция DuPont. На ней компания тоже зарабатывает огромные деньги. И так же, как и в случае с нейлоном, лишь единицы знают, кто является ее изобретателем. Это всего лишь очередной повод развить новую дискуссию о DuPont.

Очередной повод посудачить о Дюпонах появился четыре года назад, когда Джон Дюпон, уже немолодой джентльмен, всю жизнь занимавшийся биологией, в припадке внезапного безумия пристрелил приятеля, олимпийского чемпиона по борьбе Джорджа Шульца, захватившего к нему пропустить стаканчик виски.

Адвокаты сработали хорошо, и Джона Дюпона признали умышленным. Это было большой удачей: в самом худшем случае ему грозило пожизненное заключение, за убийство без отягчающих обстоятельств могли дать от двадцати восьми до сорока лет, а он отделался пятью годами психиатрической лечебницы. Те, кто раньше видел Джона, не узнали его в зале суда: спутанная борода, длинные, грязные, за одну неделю поседевшие волосы... Когда присяжные вынесли вердикт, отец убийцы сказал, что срок, на который его осудили, большого значения не имеет: в арестантской робе или без нее, но всю свою оставшуюся жизнь Джон Дюпон проведет в заключении. Ровно через год его выпустят из психиатрической клиники, и он поселится вдали от людей, в поместье Дюпонов, расположенном в Филадельфии. Там, где доживала свой век одна из родственниц Джона, безумная Шарлотта Шепард Хендерсон Дюпон.

Потомки

Но что же представляют собой потомки фаворитов Людовика XVI, чем владеют и откуда их мрачная слава?

Неправдоподобная, фантастически огромная сумма — 31 миллиард долларов составляет капитал, находящийся сегодня под контролем этого семейства. (Хотя они и не дотягивают до 88 миллиардов долларов, находящихся под контролем пяти братьев Рокфеллеров). Начали они с производства пороха. Военному бизнесу остались верны и по сей день.

Правда, порохом в наш XXI век никого не удивишь. И Дюпоны давно уже переключились на атомное оружие. Именно на их заводах изготавливается смертоносная начинка атомных, водородных и нейтронных бомб, именно в их лабораториях разрабатываются новые средства массового уничтожения людей.

Семейство Дюпонов сегодня весьма многочисленно. Их тысяча восемьсот человек, не больше и не меньше. Досужие любители статистики подсчитали, что ежегодный прирост этой семейки превышает 30 человек. На тысяча восемьсот Дюпонов приходится свыше 300 тысяч работающих на 129 заводах.

Подавляющее большинство членов семьи имеет о бизнесе самое отдаленное представление. Братья и сестры, двоюродные, троюродные, внучатые племянники, представители ветвей прямых и боковых – многие из них ведут жизнь типичных рантье.

Как свидетельствует «Толковый словарь русского языка», рантье – это «человек, живущий на нетрудовой доход, получаемый в виде ссудного процента, дивиденда – ренты».

Кто же управляет делами миллиардеров, кто следит за тем, чтобы доллары приносили новые доллары?

Сотни талантливых ученых, тысячи искусных инженеров, опытных финансистов и юристов обеспечивают деловое процветание концерна Дюпонов. Управляющие дюпоновского концерна входят в разряд самых высокооплачиваемых лиц в стране.

Однако какие бы высокие посты ни доверяли они квалифицированным специалистам, контроль над огромным бизнесом, включающим 129 заводов, разбросанных по США и 16 иностранным государствам, производящих более 20 тысяч различных наименований товаров, сохраняется в их руках. За 194 года (с 1808 по 2002 гг.) существования фирмы не было ни одного случая, чтобы ее возглавлял кто-нибудь из посторонних.

В настоящее время верховным жрецом бизнеса является триумvirат, состоящий из 95-летнего Иренэ Дюпона, 67-летнего Кроуфорда Гринуолта, вошедшего в дюпоновскую семью в результате выгодной женитьбы и нынешнего президента компании Ламмота Дюпона Копленда - 65-летнего праправнука основателя компании.

Ламмот Дюпон Копленд

Фактически исполнительная власть и текущее руководство всем дюпоновским бизнесом сосредоточены сейчас в руках Копленда. Типичная во многих отношениях для американского капитализма, эта фигура стоит того, чтобы на ней немного остановится. Примечательно уже то, как к фамилии этого отпрыска дюпоновского семейства добавилось имя Копленд.

На протяжении многих лет в конце XIX века Дюпоны вели ожесточенную борьбу с компанией «Лафлин энд Рэнд», которая была

их главным конкурентом. Проваливались одна за другой попытки втихомолку скупить акции «Лафлин энд Рэнд». Многоопытные руководители этой компании вовремя разгадывали коварные ходы конкурента. Не помогли и другие испытанные приемы – соперник был достаточно искушен во всех и всяческих трюках и хитростях ...

... И тогда Дюпоны решили прибегнуть к традиционному методу королевских домов – династическому браку. Сестра одного из главрей концерна Дюпонов – Луиза д'Анбело-Дюпон была предложена в жены руководителю «Лафлин энд Рэнд» Чарльзу Копленду. В качестве приданного Копленду пообещали один из руководящих постов в дюпоновской империи и брак состоялся.

Копленд стал заместителем казначея концерна Дюпонов, а «Лафлин энд Рэнд» вошла в орбиту дюпоновской империи и стала ее составной частью. Плодом этого династического брака и был Ламмот Дюпон Копленд – нынешний глава семейного бизнеса.

Историографы дюпоновского семейства утверждают, что Копленд воплотил в себе все характерные фамильные черты. Низкий лоб, массивный длинный нос, тяжелый подбородок, узкие щелочки глаз, кажущихся еще уже из-за заплывших жиром щек, наследственная у Дюпонов глухота.

Говорят, что Копленд ухитрился обратить этот физический недостаток себе на пользу. Когда он не хочет услышать что-либо для себя нежелательное, то просто-напросто выключает свой слуховой аппарат и, разводя руками, ссылается на глухоту.

Фамильное дюпоновское присутствие не только в его внешнем облике. Рассказывают, что его характер дал знать о себе еще в раннем детстве. Когда ему было всего 10 лет, он принял участие в семейном конкурсе по биологии. Маленькие Дюпоны соревновались между собой, кто в сельской местности штата Делавэр быстрее других найдет полный скелет какого-нибудь животного. Маленький Копленд обогнал всех. Впоследствии выяснилось, что он избрал хотя и кратчайший, но достаточно жестокий путь: быстро купив у охотника зайца, он преспокойно сварил его в котле со щелочью, получив – таким образом – требуемый скелетик.

Однако родители не полагались лишь на столь явно выраженные природные «таланты и способности» своего сына. Он получил соответствующее воспитание и образование. Папаша не согласился с желанием Копленда стать врачом и отправил его в аристократический Гарвардский Университет, который тот закончил по специальности «Промышленная химия».

Род Дюпонов загодя пестовал высшего администратора компании. Старшины семейства быстро вели Копленда по ступеням ко-

мандных постов: член правления компании, секретарь правления, председатель финансового комитета, вице-президент.

В 1982 году бывший до той поры в течение 14 лет президентом компании Гринуолт, жена которого Маргарет Ламмот Дюпон приходится Копленду двоюродной сестрой, перейдя на другой пост в фирме, рекомендовал Совету директоров (8 человек) в качестве своего преемника Копленда.

Замкнутый и надменный, редко снисходящий до разговоров с людьми, стоящими на социальной лестнице ниже его, Копленд железной рукой руководит делами компании, безжалостно расправляясь со всеми, кто встает у него на пути. Правда, он не может обходиться с конкурентами так, как в детстве расправился с зайчишкой. Но к его услугам средства, действующие более надежно, чем примитивный котел со щелочью ...

... Образ жизни главы компании типично дюпоновский. Вот как описывает его американский журнал «Тайм»: «Подобно многим старым богачам, Копленд не стремится выставлять напоказ свое богатство. Он оставляет свой «кадиллак» дома и каждое утро едет на работу в более скромном «корвере».

Но его развлечения весьма элегантны и дорогостоящи: ловля лососей в Шотландии, охота на уток в Чезапикском заливе (США). Для этого он регулярно тренируется в стрельбе из пистолета на специальном стенде у себя дома. Воротила, кроме того, большой гурман и ценитель вин. Он принадлежит к клубу, объединяющему знатоков вин (есть в США и такие клубы), а своего шеф-повара магнат за баснословные деньги переманил от известного английского аристократа лорда Астора.

Личный капитал четы Коплендов превышает 600 миллионов долларов. Ежегодный доход от принадлежащей Копленду части семейных акций – 9 миллионов 500 тысяч долларов. К этому надо добавить весьма солидный оклад, который он получает в качестве президента компании: 950 тысяч долларов в год – жалованье, более чем втрое превосходящее оклад президента Соединенных Штатов. Таков этот типичный представитель современных Дюпонов. А вот еще один.

Иренэ Дюпон

... Когда-то в журнале «Лайф» была опубликована фотография глубокого старца: он позировал фотографом в бассейне своего поместья. Этого человека зовут Иренэ Дюпон. Любимое поместье называется «Кстанду».

Огромный бассейн, размерами с настоящее озеро, отнюдь не главная достопримечательность этого поместья. Вилла, расположенная около бассейна, поразила своей роскошью даже выдавшего виды репортера отдела светской хроники американского журнала.

«Крыша дома, – пишет репортер, – из испанской черепицы, полы из итальянского мрамора, резьба по красному дереву. Дом, к которому примыкает огромный участок в сотни акров, защищен с моря искусственно созданными скальными стенами. Вдоль всего дома тянутся роскошные веранды, обращенные в сторону моря. Примыкающая территория превращена в заповедник. Там водятся самые дикие животные и редкие животные, на которых охотятся хозяин и его гости.»

Если верить американской печати, то главное, чем занимается Иренэ Дюпон, – это ... филантропия, благотворительность. Вы нигде не прочтете о его деятельности, угрожающей миру, грозящей жизни и здоровью миллионов людей, не узнаете их американских газет, что он ярый противник запрещения ядерного оружия.

Зато вам скажут, что Иренэ Дюпон щедро финансирует исследования в области рака. Впрочем сам же Дюпон признал как-то, что делает это не столько из любви к ближнему, сколько для собственного развлечения: надо же чем-нибудь заняться. «Это стоит дороже, чем яхта, – с неподражаемым цинизмом сказал он репортеру журнала «Лайф», – но зато меня больше забавляет».

Генри Френсис Дюпон

Всего на пять лет младше Иренэ его кузен Генри Френсис Дюпон. Американские журналы любят печатать его фотографии. Фото эти сентиментально-трогательны – престарелый джентльмен орудует садовыми ножницами или нюхает цветочки.

Его называют «одним из лучших американских садоводов». И лишь с большим трудом удается выяснить, что этот «садовод-любитель» в свободное от выведения роз и незабудок время руководит делами военной корпорации «Дженерал моторс» (далеко не только автомобили) и возглавляет химический отдел еще более военного концерна «Дюпон де Немур».

Уильям Дюпон

Уильям Дюпон, если опять-таки верить американской печати, тоже существо вполне безобидное. Его хобби – лошади. Он – коневод,

обладатель сотен призов, заработанных лошадьми из его конюшен в различных странах мира. На страницах американских журналов его физиономия появляется обычно в сопровождении лошадиных морд или на фоне ипподромов. Но пресса почти ничего не пишет о деятельности Уильяма Дюпона – директора атомно-химического концерна «Дюпон де Немур» и президента «Делавэр траст компани» – банка, финансирующего военную промышленность Соединенных Штатов.

А как строится обычный распорядок его рабочего дня? О разработанном им «Методе минутного графика» рассказывает репортеру сам Уильям Дюпон.

«Знаете, мне девяносто восемь, но я не ощущаю возраста. Надо подчинить себя времени. Я живу только по времени, у меня досконально расписан каждый час. Смешно было бы жить как-то иначе. У вас расписаны просто часы и это очень плохо. Это проигрыш во времени.

Необходимо же расписать день по минутам. Когда у меня впервые сорок лет назад отекли ноги, я подумал: «Эге, это уже симптом. Молодость кончается». А наша мужская молодость действительно кончается к шестидесяти годам. Начинается зрелость, которая не имеет права перейти в старость.

Я встаю каждое утро – вот уже сорок лет – ровно в семь тридцать. Две-три минуты я лежу в кровати и счастливо ощущаю себя. В семь тридцать три ко мне без стука входит массажистка. Клаудио работает у меня сорок лет, – пояснил Дюпон. – Она мнет меня час. В это время я подремываю, а когда Клаудио начинает мять мне шею и работать над позвоночником, чтобы разогнать соли, то дрема проходит. Я в это время помогаю ей: думаю о чем-то извечном. О море или небесах. Или о том, как хорошо в этот час в густом сосновом лесу. В восемь тридцать четыре я ложусь в ванну с сосновым или морским экстрактом. Там уже приготовлены газеты: секретарь по прессе отчеркивает для меня красным карандашом все курьезы, детективные штучки и небольшие полуэротические рассказы в рисунках Пэта Ноя. В девять я сажусь к столу. Я ем только овсяную кашу без молока и двести граммов вареной телятины. Чашка зеленого чая. В девять пятнадцать я выхожу из дома и совершаю сорокапятиминутную прогулку по саду. В десять – отъезд в банк. До двенадцати я слушаю заключения экспертов по промышленности, сельскому хозяйству, бирже и по внутривнутриполитическому положению. Затем полчаса новости из-за рубежа. В это время я лишь слушаю и не позволяю себе задавать вопросов или выдвигать предложения. После того как все новости изучены, в двенадцать тридцать две – второй ленч. Триста граммов вареной глубоководной рыбы – без соли, пять сырых яиц перепела – великолепная профилактика от склероза, чашка кофе, ломтик сыра. В тринадцать – подвожу итоги полу-

ченной информации, выдвигаю несколько гипотез и прошу перепроверить их в нашем компьютерном бюро. Причем я не позволяю себе идти вразрез с мнением моих экспертов, ибо они – молодые люди, они заинтересованы в деле, поскольку вошли в правление, а не остались служащими. Но они не изучали латыни – улыбнулся Дюпон, – и лишь знание предмета позволяет мне выдвигать гипотезы – ничего больше. К тринадцати тридцати мы получаем из компьютерного центра анализ первых двух часов работы нью-йоркской биржи и принимаем решения. В четырнадцать часов, я начинаю прием иностранных представителей. В пятнадцать часов я уезжаю к себе и пол-часа плаваю в бассейне. До семнадцати часов – предобеденный сон. В семнадцать – пол-стакана крепкого бульона. Лично я не верю, что бульон – это зло, как утверждают некоторые медики ... Они видят в бульоне некий суррогат, abortируемый (выделяемый) мясом, насквозь пронизанный «органическими ненужностями». Известно, что утренняя еда римских императоров предполагала стакан мясного бульона, а древние были умнее нас. После бульона – пятиминутная беседа с женой. Потом – слегка обжаренная дичь с вареньем из кислой сливы, пятьдесят граммов икры с лимоном и два индийских абрикоса. В девятнадцать тридцать – две партии с шахматы с моим садовником, месье Бикофф. В двадцать часов ко мне приезжает помощник по внешнеполитическим вопросам и мы работаем до двадцати тридцати. В двадцать тридцать – вечерний час. В двадцать один – пол-часа чтения. Плутарх или Флеминг. В двадцать один тридцать я ложусь в постель. В двадцать два я сплю. И время не может сыграть со мной свою обычную штучку. Я не даю времени – время. То, что я сегодня нарушил график, рассказывая о своей системе, свидетельствует о моем самом добром отношении к вам. Не считайте только, что следуя системе, я жертвую чем-то. Я любил выпить, но я и сейчас позволяю себе коктейль по субботам, в девятнадцать пятьдесят, после одной партии с месье Бикофф. И последнее: лишите себя воскресенья. Это страшный день.»

* * * * *

И в заключение распорядок другого миллиардера – Марка МакКормака.

«Обычно в году у меня бывает 7-8 очень напряженных отрезков по три недели каждый, когда я пытаюсь поднять уровень своей игры. Затем я беру короткий отпуск. Эти отрезки я планирую заблаговременно.

... Если у меня в офисе, например, запланирован с кем-то деловой завтрак на восемь утра, то мне не все равно, когда я в этот день

встану. Так я знаю, что мне нужно полчаса, чтобы одеться и 10 минут, чтобы добраться до офиса. Но при этом я хочу еще 15 минут позаниматься зарядкой, 20 минут почитать газеты, 10 минут почитать поступившие за ночь факсы, 30 минут подиктовать секретарю и 5 минут подумать о предстоящей в 8 часов встрече. Все вместе составляет 2 часа, так что я должен буду встать не позднее шести часов. А к десяти утра у меня уже обычно бывают завершены один-два деловых завтрака и несколько встреч. Так начинается один из моих 8 напряженных трехнедельных отрезков времени».

По ориентировочной оценке, произведенной в 1974 году, совокупный капитал, номинально контролируемый 1600 членами семьи Дюпон, приближается к 150 млрд. долларов.

ГЛАВА VI

УОЛТ ДИСНЕЙ

Полное имя – Уолт Элиас Дисней
(род. в 1901 г. – ум. в 1966 г.)



Выдающийся американский художник, режиссер, продюсер, создатель целой серии полнометражных мультфильмов, снискавших ему мировую славу. Доктор изящных искусств, обладатель 29 премий «Оскар» и высшей гражданской правительственной награды США – «Медали свободы». Основатель концорциума «Уолт Дисней компани» и создатель первого в мире огромного увеселительного детского парка «Диснейленд». Обладатель многомиллионного состояния.

Творческий успех

Всю свою жизнь Дисней работал чрезвычайно продуктивно. Он выпустил около семисот мультфильмов на четырнадцати языках. Деньги интересовали Диснея постольку, поскольку он нуждался в них для финансирования своих творений. Но деньги чаще всего воспринимаются как барометр успеха. К середине девяностых за возможность посмотреть диснеевские мультфильмы заплатили около одного миллиарда зрителей. В 1994 году оборот империи Диснея миновал отметку 10 миллиардов долларов, с рекордным доходом в 1 миллиард. 1 августа 1995 года компания Диснея повергла мир в шок, купив за 19 миллиардов долларов телекомпанию Эй-Би-Си, когда-то поддерживавшую идею Диснея. «Уолл-стрит Джорнэл» писал, что это «совершенно изменит мир шоу-бизнеса», а «Ю-Эс-Эй Тудей» охарактеризовала событие как «союз с прицелом в двадцать первый век». Уолт Дисней создал выдающуюся империю развлечений и был бы горд тем всеохватывающим и мощным влиянием, которое приобрел его мышонок. По словам «Уолл-стрит Джорнэл», «Мышонок рыкнул».

Через ворота Диснейлендов в Соединенных Штатах, Японии и Франции прошли 65 миллионов гостей. Часы с изображением Микки Мауса и книжки комиксов о нем же, выпущенные с тридцатых годов, стали предметом коллекций. Появившись на прилавках в разгар депрессии, они продавались миллионами. По иронии судьбы, они были созданы не из художественных или деловых побуждений, но для того,

чтобы спасти студию Диснея от банкротства в тридцатых годах. Теперь товары с маркой Диснея продаются через целую сеть розничных магазинов в местах скопления народа. Диснейленд и Центр EPSCOT — еще одно подтверждение провидческого гения Диснея. Персонажи его мультфильмов стали постоянными героями фантазий современных детей.

«Белоснежка и семь гномов»

Удивляет, что большинство новаторских творений Диснея подвергались резкому осуждению экспертов, друзей, сотрудников, включая и брата Роя. Киномагнаты, банкиры и Рой Дисней были абсолютно уверены, что «Белоснежка» не имеет никаких достоинств ни с художественной, ни с деловой точек зрения, окрестив ее «сумасбродством Диснея». Дисней отказался их слушать и все-таки снял мультфильм вопреки мрачным предсказаниям, что его ждет провал. Картина едва не разорила студию, но при этом стала одним из шедевров Голливуда. Впервые выйдя на экраны, «Белоснежка» получила восторженные отзывы. Даже самые черствые критики объявили эту работу шедевром, чудом художественного совершенства. Критик из газеты «Нью-Йорк Геральд Трибюн» восторженно восклицал: «Посмотрев «Белоснежку» в третий раз, я раз и навсегда убедился в том, что эта лента займет место среди величайших шедевров экрана, как один из редких плодов вдохновенного художественного гения». Более того, в 1938 году фильм получил специальный приз Академии «за выдающееся, очаровавшее всех изобретение в области кинематографа, которое открыло новую грань в индустрии развлечений, в частности, в производстве анимационных фильмов». Дисней доказал, что фильмы с участием не настоящих актеров и актрис, а рисованных персонажей могут привлечь в кинотеатры огромную аудиторию. В 1937 году «Белоснежку» посмотрели двадцать миллионов зрителей, а к 1993 году прокат ленты принес в общей сложности 100 миллионов долларов. В 1994 году мультфильм выпустили на видеоопленке, и за первые тридцать дней было продано рекордное количество копий — двадцать восемь миллионов.

Творческое наследие

Когда в 1966 году Дисней скончался, у него было свыше семисот знаков отличия, почетные степени Гарвардского и Йельского Университетов, двадцать девять «Оскаров», четыре «Эмми», Премия Ирвинга Талберга, Президентская Медаль Свободы, орден Почетного Легиона.

Его жена получила телеграмму от только что избранного губернатора Калифорнии Рональда Рейгана: «У меня нет слов, чтобы выразить свое личное горе. Мир теперь обеднел». Ричард Д.Занук, вице-президент кинокомпании «XX век Фокс», сказал: «С той памятью, которую Уолт Дисней оставил по себе в умах и сердцах людей всего мира, не сравнится ни один памятник, и этого не передать никакой элегией». Итоги его жизни и работы подвела в некрологе «Нью-Йорк Тайме» от 16 декабря 1966 года:

«Когда Уолт Дисней только начинал, весь его капитал составляли весьма скромный талант рисовальщика, живое воображение, которое каким-то образом совмещало в себе все качества, присущие воображению других людей, и нечеловеческая решимость добиться успеха; и он стал одним из величайших людей Голливуда. Это был гениальный новатор, плоды его гения неисчислимы, он мог осуществлять четкий личный контроль над своими широко разрастающимися предприятиями, его рука всегда была на пульсе зрителя. Коротко говоря, он еще при жизни стал Легендой».

Ранние детские переживания и их влияние

Уолт Дисней родился 5 декабря 1901 года в Чикаго в семье Элиаса Диснея, подрядчика, воображавшего себя предпринимателем, и Флоры Кол. Диснея назвали в честь Уолтера Парра, чикагского священника, когда-то давшего своему сыну имя Элиас. Мать Флора играла в церкви на органе, и оба родителя были глубоко религиозны. Родившись восьмью с половиной годами позже своего брата Роя, Уолт воспитывался как первенец. Для матери он был светом в окошке, и в детские годы она обожала его. Отец, властный и мрачный человек, считал, что ничто не воспитывает детей так, как физическое наказание. Элиас терпел неудачи во всем, за что ни брался, и постоянно переезжал с места на место, ища свое счастье в жизни. Он разводил апельсиновые рощи, работал в мотелях и на фабриках, пробовал фермерствовать, торговать газетами и ни в чем не достиг успеха. Элиас часто срывал свое разочарование на детях. После отцовских порок Уолт прибегал за утешением к Рою. Рой заменял ему отца, врачую физические и душевные раны.

Фантазии и переезды

Когда Уолт был маленьким, мать обычно читала ему сказки. Дисней мог скрыться в таинственном сказочном мире, что делало его совершенно счастливым. Часто он засыпал, воображая, как лягушка

превращается в принца, а падчерица становится принцессой. Выдуманные герои многих сказок оставили свой след в психике маленького Уолта.

Когда Диснею исполнилось пять лет, отец купил ферму в Марселине, штат Канзас, куда семья и переехала из Чикаго. Именно здесь, на этой ферме, вспыхнула в Диснее любовь к животным, которая на всю оставшуюся жизнь даст пищу его воображению. Уолт был слишком мал, чтобы ездить на лошадях как его старшие братья, поэтому он начал ездить верхом на кабанчике. Его любимца звали Поркер, его-то мальчик и запечатлел в своих первых рисунках. На ферме не было никаких подходящих принадлежностей для рисования, и упрямый ребенок рисовал своих любимых животных на туалетной бумаге. С Поркера срисован Глупыш в «Трех поросятах». Позднее Дисней говорил: «Я сделал предварительный набросок с Поркера по памяти, и к тому времени, когда рисунок был закончен, я практически рыдал от ностальгии». Уолт рисовал просто ради интереса, но когда семейный доктор купил рисунок восьмилетнего художника, мальчик был потрясен до глубины души. Всегда слывший трудолюбивым Дисней стал отдавать рисунки местному парикмахеру в уплату за стрижку.

После двух неурожав подряд Элиас продал ферму и перевез семью в Канзас-Сити. В то время Уолту уже исполнилось восемь лет, и его отдали в начальную школу Бентона. Мальчик продавал в Канзас-Сити газеты, чтобы купить себе принадлежности для рисования и сладости. К тому времени восемнадцатилетний Рой уже по горло был сыт своим властным отцом и сбежал из дома.

Дисней был одиноким ребенком и часто зарывался в книги. Его любимыми авторами были Чарльз Диккенс и Марк Твен, а еще он любил читать о приключениях некоего героя по имени Джимми Дэйл. На экране его кумирами стали Чарли Чаплин со своим «Маленьким бродягой». В двенадцать лет Уолт нечаянно загнал себе в ногу гвоздь и был вынужден несколько недель лежать в постели. Поправляясь, мальчик открыл для себя странички юмора, которые обычно печатались в газетах, и начал мечтать о том, чтобы рисовать мультфильмы или газетные комиксы.

Газеты у Элиаса Диснея тоже не пошли, он продал дело за десять тысяч долларов и вернулся в Чикаго. Флора Дисней беспокоилась о том, что этот переезд будет далеко не в интересах Уолта, и устроила так, чтобы сын остался в Канзасе. В пятнадцать лет Уолт жил с двумя своими братьями — Роем и Гербертом, в то время как родители с сестрой Рут переехали в Чикаго. Эта жизнь так понравилась подростку, что он остался, даже когда кончилось лето и начались занятия в школе, и приврал насчет своего возраста, чтобы получить работу: торговать

прохладительными напитками в поездах, идущих через шесть штатов. В это время Дисней полюбил железную дорогу и много узнал о жизни от коммивояжеров, которых встречал в поездах Среднего Запада. Этот опыт оказался очень важен для подростка с познавательной точки зрения, Уолт научился жить в незнакомом ему мире, в котором было где разгуляться воображению.

Формальное образование

Подростком Уолт видел в своем брате Рое, заменившем ему отца, пример для подражания. Когда учебный год кончился, Дисней весьма неохотно уехал в Чикаго, где осенью 1917 года пошел в среднюю школу Мак-Кинли. Он также записался на вечернее отделение Чикагской Академии Изящных Искусств, где занятия были плотными. Деньги Уолт зарабатывал, работая на отцовской фабрике желе за семь долларов в неделю. В школе Дисней стал карикатуристом школьной газеты и в 1918 году закончил свой первый год обучения в Мак-Кинли.

Дисней был романтиком и мечтателем, боготворившим старшего брата Роя, который ушел на фронт (шла Первая мировая война). Получая от Роя письма, Уолт восхищался жизнью солдата, шагающего по Европе. Дисней прибавил себе лет и попытался попасть в армию. В армию его не взяли, но взяли в Красный Крест. Свой семнадцатый день рождения Уолт встречал в Сен-Сире (Франция) в качестве шофера, перевозившего раненых. Он продолжал рисовать комиксы и карикатуры и посылать их в американские журналы, но рисунки везде были отвергнуты. После войны Дисней решил вернуться в Канзас-Сити и поискать работу карикатуриста в «Канзас-Сити Стар». К изумлению Уолта, его тут же приняли, но через месяц уволили в связи с «выдающейся неспособностью к рисованию».

Мультипликатор-предприниматель

Аба Айверкса, тоже вообразившего себя художником, приняли и уволили в один день с Диснеем. Оба потеряли работу, но были полны честолюбия и решили создать компанию «Айверкс-Дисней Коммерсиал Артисте». Молодые люди усердно работали, но заполучить себе контракты им не удавалось. Они получили всего один контракт на сумму в 135 долларов, и их партнерство кончилось так же быстро, как и возникло. Дисней начал подрабатывать в рекламном агентстве «Канзас-Сити Эдвертайзенг», пока они с Айверксом не нашли денег и клиентов, чтобы открыть свое первое серьезное предприятие, которое назвали

«Смешинки». Это было первое жизнеспособное дело Диснея и его школы, где он учился делать мультфильмы. У него с Айверксом не было ни денег, ни опыта, и им приходилось изобретать на ходу, чтобы не умереть с голоду. Студия размещалась в гараже и была оснащена самым примитивным оборудованием. Дисней купил кинокамеру с ручным заводом и начал методом проб и ошибок учиться делать мультфильмы. Стремясь усовершенствовать процесс создания рисованных, похожих на живых персонажей, компаньоны работали день и ночь.

У начинающих предпринимателей энтузиазма было больше, чем здравого смысла. Айверкс был более талантлив как художник, в то время как Дисней больше был склонен к бизнесу. Дисней убедил местных бизнесменов вложить в «Смешинки» 15000 долларов, а затем заключил договор с группой местных кинотеатров на производство мультфильмов продолжительностью в одну минуту по тридцать центов за фут пленки. Уолт не осознавал истинной стоимости своей продукции и не интересовался ею — ошибка, которую он будет повторять еще не один раз — и вскоре открыл, что истинная стоимость мультфильмов составляет 25 долларов за фут пленки, то есть на 24 доллара больше, чем платили ему. Нимало не смущаясь подобными мелочами, Дисней вдохновился идеей сделать мультипликационную версию «Красной шапочки», которую в детстве читала ему мать. На производство «Красной шапочки» компаньоны истратили почти все свои деньги и отослали ее в Нью-Йоркскую дистрибьюторскую компанию на рассмотрение. Мультфильм сходу отвергли. Когда Дисней только открыл свои «Смешинки», он жил на деньги Роя. Но Рой подхватил туберкулез и вынужден был уехать на Западное побережье в госпиталь ветеранов. Внезапно Уолт остался один без гроша в кармане и почти умер с голода.

Кризис и творчество

Неудача с «Красной шапочкой» не обескуражила друзей. Дисней и Айверкс решили поставить все на «Алису в стране чудес». Вся жизнь Диснея в голову приходили чудесные, романтические и новаторские идеи, невыгодные в коммерческом плане. В этом случае он нанял на роль Алисы шестилетнюю актрису Вирджинию Дэвис и с головой ушел в производство. Уолт писал своему нью-йоркскому дистрибьютеру Маргарет Уинклер: «Я только что открыл кое-что новое и остроумное в анимации!... Новая идея, которая найдет отклик у представителей всех классов и обязательно завоюет экран... Хитроумное сочетание живых и рисованных персонажей». Уинклер ответила на это письмо, попросив показать фильм, когда он будет готов. Всегда будучи оптимистами Дисней и Айверкс принялись работать день и ночь, лихорадочно пыта-

ясь довести проект до конца. Деньги кончились задолго до того, как они хотя бы приблизились к завершению фильма.

В это время Дисней часто выкидывал озорные выходки, чтобы отвлечься от деловых проблем. Но его шутки редко доходили до более серьезного Айверкса. Дисней обычно совал ему в карманы мышей, в письменный стол — морских свинок, а потом покатывался со смеху, наблюдая реакцию Айверкса. В то время как друзья нищенствовали и находились на грани голодной смерти, Уолт таким образом сбрасывал напряжение, он перебивался с хлеба на воду, а позднее говорил: «Вероятно, это были самые черные дни в моей жизни. Я на себе узнал, что значат превратности судьбы и голод... В то время я был очень одинок и несчастен». Уолт все поставил на «Алису» и проиграл. Это станет обычной практикой следующие тридцать лет — Дисней и Айверкс закрыли дело, и Уолт смылся из города подальше от разгневанных кредиторов.

Долгая дорога к голливудской славе

Дисней решил присоединиться к Рою, который после перенесенного туберкулеза восстанавливал свои силы в Лос-Анджелесе. Уолт продал свою камеру за сорок долларов, чтобы достать билет первого класса до Голливуда. По дороге попутчик спросил у Диснея, куда тот направляется, и Уолт ответил: «Еду в Голливуд. Собираюсь снимать мультипликационные фильмы». Таков был оптимизм молодого человека, который успел прогореть, сидел на мели, обладал скромным талантом, но неукротимой волей. Рой принял живое участие в будущности брата и предложил свою ежемесячную военную пенсию в восемьдесят пять долларов, чтобы субсидировать производство анимационных фильмов на первых порах. Поддержка Роя привела Диснея в невероятный восторг, он тут же написал в Нью-Йорк Маргарет Уинклер, сообщая ей, что перенес свои операции в Голливуд и снимает «Алису» здесь. В своем ответе Уинклер предложила ему полторы тысячи долларов за каждый снятый им негатив и согласилась заплатить шестьсот долларов вперед. Дисней впал в экстаз и открыл новую фирму, известную как «Дисней Бразерс». Он помчался в госпиталь сообщить Рою о свалившейся на них сумме, и если брат внесет еще 200 долларов, взяты его в партнеры. С таким же предложением Уолт пришел к дяде Роберту, жившему в Лос-Анджелесе. Дядя Роберт согласился занять пятьсот долларов, но отказался стать полноправным совладельцем нового предприятия. Двести долларов Роя в один прекрасный день сделают его одним из богатейших людей Голливуда. Нежелание дяди Роберта приоб-

рести часть акций за последующие шестьдесят лет стоило ему самому и его наследникам одного миллиарда долларов.

Первые шесть негативов «Алисы» оказались неудачными, и Маргарет Уинклер прибыла в Калифорнию расторгнуть контракт. Неунывающий Дисней предложил ей посмотреть новые короткие анимационные ленты, которые были гораздо лучше отвергнутых. Уинклер была вне себя от гнева, но вежливо выслушивала его и наблюдала демонстрацию новых приемов Диснея в анимации. Они произвели на нее такое впечатление, что она выписала автору чек на две тысячи долларов и уехала в Нью-Йорк с новыми роликами. «Захватывающие приключения Алисы» стали первым коммерческим мультфильмом Диснея. Дебют «Алисы» состоялся в марте 1924 года и лента со средним успехом прошла по экранам от Нью-Джерси до Вашингтона.

Во время съемок серий об Алисе Рой представил Уолту новую сотрудницу Лилиан Бонде, которая работала в отделе, где рисунки уже обводили чернилами для четкости. Рой вот-вот должен был жениться, а Бонде была лучшей подругой его невесты. Уолт и Лилиан были на свадьбе Роя свидетелями, а затем Дисней-младший сделал ей предложение. Летом 1925 года они поженились. Предложение руки и сердца Уолт сделал повинувшись порыву, как это было в случае со съемками мультфильмов. Он занял сорок долларов на костюм и попросил у Роя 120 долларов вперед на свадьбу. В двадцать четыре года у Уолта Диснея была молодая жена и собственная студия.

Дух упорства

В своем движении к успеху Дисней был неукротим. Иначе он прогорел бы еще до того, как ему исполнилось тридцать. Правда, первые тридцать лет своего существования студия братьев Дисней с регулярностью раз в полтора года не могла оплатить счета. То одно, то другое ставило фирму на грань закрытия, но нежелание Диснея принять поражение помогало избежать финансовой катастрофы. Один из таких кризисов разразился, когда Маргарет Уинклер вышла замуж за проницательного и беспринципного бизнесмена по имени Чарльз Минц. Она передала все свои дела, включая контракт с Диснеем, в его руки. Это стало катастрофой для студии.

Кролик Освальд

Минц встретился с Диснеем и поддержал его в разработке совершенно нового персонажа, способного конкурировать с очень популяр-

ным котом Феликсом. Нового героя должны были звать «Везучий кролик Освальд», и Минц проявил недюжинную проницательность, настояв на эксклюзивных правах распространения «Освальда». Затем он предложил распространять мультфильмы с этим персонажем Карлу Лэймлю из «Юниверсал Пикчерс». «Юниверсал» выпустил «Освальда» на экраны; кролик мгновенно стал сенсацией и соперничал по популярности с котом Феликсом. Первая лента с участием Освальда, завоевавшая всемирную любовь, называлась «Суматоха в трамвае». Мультфильм вызвал восторженные отклики, что заставило Лэймля продлить контракт с Минцем на предоставление следующих роликов, которые и стоили уже дороже. В свою очередь Минц пришел к Диснею с предложением снимать по одной серии в неделю, по 2250 долларов за серию. Дисней и мечтать не смел о такой сумме. К несчастью, через несколько месяцев его контракт должен был быть пересмотрен, а Уолт не подумал украсть студию у Роя и Уолта.

Освальд исчезает

Минц втихую переманил к себе всех мультипликаторов, работавших над кроликом Освальдом, — Рудольфа Айзинга, Хью Хермана, Фрица Фреленга и Кармэна Максвелла — а затем сделал Диснею предложение, от которого тот, по мнению Чарльза, не мог отказаться. Он предложил подписать долгосрочный контракт в обмен на половину студии, объяснив это тем, что уже владеет правами на распространение мультфильмов и перекупил ведущих мультипликаторов. Минц заявил, что хотя не намерен заниматься выпуском анимационных фильмов, но так поступит, если Дисней откажется от контракта. Дисней это как громом поразило. Он никогда не интересовался сбытом своих лент, его занимала творческая сторона процесса. Его религиозное воспитание не допускало и мысли о том, что кто-то может украсть его творения ради выгоды.

Братья Дисней поняли, им не остается ничего другого, как выйти из дела. Уолт Дисней влетел в контору Минца, швырнул ему в лицо рисунки Освальда и крикнул: «Держите, можете взять себе этого маленького ублюдка! Он — ваш, мне он больше не нужен! Еще рисовать его после всего этого! Да меня просто вырвет! Можете его забирать — и желаю удачи!» А затем добавил: «Не беспокойтесь, там, откуда он пришел, живет еще множество персонажей» (Мосли, 1986).

Рождение мышонка

Когда Уолт и Лириан Дисней сели на поезд, увозящий их из Нью-Йорка обратно в Калифорнию, супруги были в отчаянии. Они не имели ни малейшего понятия, как им пережить эту убийственную потерю. Там же, в поезде, Дисней начал делать наброски нового персонажа, которому дал имя Мортимер. Это был мышонок с большими ушами и носом и озорным характером, совсем не похожим на характер его создателя.

Родом Мортимер был из Канзас-Сити. Карикатура напоминала Диснею о мышках, с которыми он играл и которых засовывал Абу в карманы. Работая по ночам, Дисней находил мышей в мусорном ведре: «Я доставал их оттуда и держал у себя на столе в маленьких клетках. С одним мышонком я особенно подружился». Лириан посчитала, что «Мортимер» звучит как-то сюсюкающе и предложила имя Микки. Так на свет появился Микки Маус, ставший впоследствии фундаментом всей империи.

Вернувшись в Калифорнию, Дисней показал свое творение Абу Айверксу, которого еще раньше вызвал к себе в Голливуд. Айверкс внимательно изучил предварительные наброски маленького грызуна и заметил: «Выглядит совсем как ты: те же нос, лицо, усы, те же жесты и гримасы. Все, что ему теперь нужно — это твой голос». Дисней согласился, и следующие двадцать лет в озвученных фильмах Микки говорил его голосом.

Дебют Микки Мауса

В 1928 году газетные заголовки трубили о перелете Чарльза Линдберга через Атлантику на «Духе Святого Людовика». Дисней решил извлечь пользу из этого всеобщего помешательства и в первом же мультфильме посадил Микки в самолет, назвав картину «Сумасшедший самолет». Впервые короткометражный мультфильм вышел на экраны в мае 1928 года и Микки Маус мгновенно стал звездой. Подобный успех ожидал и следующие ленты Диснея «Микки — гаучо» и «Пароход Вилли» (первый звуковой мультфильм с Микки Маусом). Микки Маус стал своеобразным альтер эго Диснея, и титры рассказывали о мышонке, воплотившем в себе личность своего создателя. Позднее Дисней скажет: «Жизнь и приключения Микки Мауса всегда были связаны с моей личной жизнью и работой... Он все еще говорит за меня, а я — за него».

Съемки звукового мультфильма с Микки оказались более дорогими, чем планировались ранее, и в ходе работы над «Пароходом Вилли»

компания стала неплатежеспособной. Дисней вплотную столкнулся с возможностью банкротства и вынужден был продать свою машину, чтобы заплатить своим служащим. Но «Пароход Вилли» оказался удачным капиталовложением, так как с момента своего выхода на экраны 18 ноября 1928 года мультфильм приобрел бешеную популярность.

«Вэрайети» и «Нью-Йорк Тайме» напечатали восторженные отзывы, в которых назвали ленту «гениальной» и «чрезвычайно смешной». В двадцать семь лет Дисней стремительно становится звездой отрасли, кишащей нечистоплотными людьми.

Альтер эго Диснея

В тяжелые с финансовой точки зрения дни, когда снимался «Пароход Вилли», Дисней вынужден был продать свой любимый четырехместный «Мун», когда Рой сказал ему: «Выбирай: или автомобиль, или «Микки Маус». Для мечтателя, всегда готового все принести в жертву любимой работе, это было легкое решение.

Мультфильмы Диснея распространяла «Юниверсал Пикчерс», она и попросила передать ей авторские права на Микки Мауса. Но Уолт твердо отказал им, так как предательство Минца все еще жгло ему душу. Микки был его и только его детищем, он никогда и ни за что не уступил бы своих прав на мышонка.

Микки являлся альтер эго Диснея. Оба были дерзкими, нахальными, озорными, добрыми к старикам и вежливыми со всеми женщинами вообще, даже если в душе были антифеминистами. Сравнительный психологический очерк показывает, что Микки воплощал в себе лучшие черты характера Диснея: целеустремленный, скромный, асексуальный, владеющий собой и обожаемый. Низшее эго воплощал Дональд Дак: угрюмый, непостоянный, эмоциональный, сексуальный, неуправляемый, сердитый. Фантазии Диснея — внутренние или вырывающиеся наружу, сознательные или бессознательные — всегда тесно переплетались между собой.

И снова кризис

Темная сторона Уолта Диснея вышла наружу, когда Пат Пауэр, дистрибьютор «Микки Мауса» и сериала «Веселые симфонии», совершил столь же бесчестный поступок, что и Чарльз Минц. Пауэр попытался использовать свой опыт дистрибьютора и пошел еще дальше, переманив к себе лучшего друга Диснея и главного мультипликатора Аба Айверкса. Пауэр надул студию на 150000 долларов, которые при-

читались ей как авторский гонорар и так и не были заплачены. Он действовал по той же схеме, что и Минц. Пауэр основал новую компанию по производству мультфильмов, а чтобы составить конкуренцию Диснею, пригласил к себе Аба Айверкса. Затем он взял контракт с «Юниверсал» и просто-напросто вычеркнул оттуда само упоминание о «Студии Диснея». Дисней спас Герри Кон из «Коламбии Пикчерс». Он взялся финансировать съемки «Веселых симфоний» и распространять серии через свою компанию.

Уже во второй раз наивный Дисней терял деньги и ведущих сотрудников. Этот опыт сделал его мстительным, пробудил в нем параноидальные суицидальные наклонности. Но истина состоит в том, что талант украсть нельзя.

Но пришло время и Айверкс горько пожалел о том дне, когда бросил Диснея ради работы у Пауэра, поскольку компания последнего протянула только пять лет. Уолт принял Айверкса обратно, но отныне держал его на расстоянии. По иронии судьбы, тот пакет акций, от которого Аб Айверкс отказался, перейдя к Пауэру, в 1990 году стоил бы 500 миллионов.

Этот кризис, имевший место в 1931 году, подорвал эмоциональную сферу Диснея, и он пережил первый нервный срыв из восьми. Лириан обнаружила мужа потерявшим сознание от чрезмерной дозы снотворного. Но доктора спасли Уолта, промыв ему желудок.

Маниакально-депрессивное расстройство и творческий процесс

Дисней никогда не мог понять, как люди, которым он доверял и по отношению к которым выполнял свои обязательства, могли прибегать к такой жестокой и грязной тактике всего лишь ради денег. Сам он никогда не руководствовался корыстью и не мог общаться с людьми, думающими иначе. Однажды Дисней сказал репортерам: «Делать деньги — это всегда наводило на меня тоску». После предательства лучшего друга Аба Айверкса Уолт впал в жестокую депрессию.

Всю свою жизнь Дисней переходил от состояния творческой эйфории к состоянию ужасающей депрессии и обратно. На тридцатые годы приходится пик его творческой активности, но большую часть времени Дисней страдал маниакальной депрессией. Он часто работал по ночам и по крайней мере половину всего периода съемок ночевал прямо в студии. Но несмотря на усердную работу, доведшую Уолта до нервного истощения, студию не удалось отвести от края финансовой пропасти. О днях предательства Пауэра Дисней писал: «Думаю, я рабо-

тал слишком усердно и слишком много волновался. В 1931 году у меня был нервный срыв. Каждая картина, которую мы снимали, стоила нам больше, чем могла принести. Сначала нас охватила паника. А потом я свалился. Я не мог заснуть. Я дошел до такого состояния, что не мог даже разговаривать по телефону без того чтобы не плакать. Все мои чувства были на пределе». Это типичное заявление человека, страдающего биполярным, маниакально-депрессивным расстройством.

Диснею было двадцать девять, по его собственным словам, он чувствовал себя на все пятьдесят девять. Даже будучи выдвинутым на двух «Оскаров» за лучший короткометражный мультфильм, он не избежал от ждавших его за каждым поворотом неудач. С потерей Айверкса и 150000 долларов Дисней больше не знал, что ему делать.

Разноцветный успех

Уолт Дисней не падал духом до конца и упорствовал даже тогда, когда дело шло хуже некуда. Кажется, в каждом своем кризисе он черпал новое вдохновение к работе и возвращался к ней еще более сильным, чем прежде. Пережив предательство Пауэра, Дисней все свои силы бросил на съемку «Цветов и Деревьев», первого мультфильма студии на цветной пленке «Техноколор». В 1931 году за «Цветы и Деревья» Дисней получил двух «Оскаров».

«Три поросенка» вышли на экраны в декабре 1933 года. Выход ленты совпал с рождением дочери Дайаны-Марии. Оба события были наиважнейшими в жизни Диснея. Мультфильм имел невероятный успех, а песенка «Нам не страшен серый волк» стала международным хитом. Лента также завоевала «Оскара» в 1933 году. Но банкротство все равно оставалось реальной угрозой. В то время фирму спасла блестящая идея одного калифорнийца, который убедил братьев Дисней дать ему право изображать Микки Мауса на часах и в книжках-раскрасках. В 1932—1933 годах было продано 97938 раскрасок с героями Уолта Диснея Микки Маусом и его подружкой Минни и полмиллиона часов с Микии Маусом. Доходы от продаж спасли «Студию Дисней» от надвигавшейся финансовой катастрофы. Каждый раз, когда фирме удавалось избежать банкротства и обрести некую стабильность в финансовом плане, Уолт обязательно пускал деньги на воплощение какой-нибудь из своих величайших идей.

«Белоснежка » — сумасбродство Диснея

В 1934 году Уолт Дисней решил снять полнометражную картину «Белоснежна и семь гномов» с участием только рисованных персонажей. Кинодеятели были в шоке. Как может сказка продолжительностью в семь обычных серий удержать зрителя?

Лишь немногие считали новаторскую идею Диснея блестящим проявлением гения. Большинство же видели в нем настоящего безумца. Не все разделяли взгляды Уолта, даже его брат Рой сказал ему: «Ты хочешь нас разорить».

Дисней никогда не оставлял своей мечты снять историю о сказочной принцессе, чья невинность одержала верх над испорченностью ведьмы. Практически все хором назвали затею «сумасбродством Диснея», а банкиры отказались финансировать проект. Съемки были в самом разгаре, когда деньги у студии кончились. Давление обстоятельств и тревога спровоцировали у Уолта третий нервный срыв в 1935 году.

Дисней никогда не капитулировал перед теми, кто желал затормозить его проект. Наконец, в середине 1935 года он убедил Банк Америки выдать ему кредит в 5 миллионов для завершения съемок. Картина почти погубила брак Диснея, так как работая над ней, Уолт часто ночевал в студии. Один репортер писал: «Общественные обязанности, спорт, семья, все остальное отступало на задний план перед работой».

Золотые годы

Основная тема «Белоснежки» — борьба добра со злом. Обязательное наличие этой темы во всех произведениях стало отличительной чертой студии Диснея. Дисней с успехом сочетал свое религиозное воспитание с созданием мультфильмов. Он обожал счастливый конец, где Добро всегда побеждало Зло. Когда Уолт впервые предложил «Белоснежку», первое, что спросил Рой: «Сколько это будет стоить?» Для Роя это было важным вопросом, поскольку он отвечал за оплату счетов. Для Уолта это никогда не имело значения, и он не беспокоился о стоимости производства. В определенных рамках подобный склад ума принес ему заслуженный успех и был причиной постоянной несостоятельности фирмы.

Выход «Белоснежки» на экраны ознаменовал собой начало Золотого Века Диснея. С 1936 по 1941 годы Дисней снял несколько величайших мультипликационных фильмов в истории. Чрезмерная дороговизна «Белоснежки» также навлекла на студию опасность краха. Но со стремлением Диснея к совершенствованию ничего нельзя было поделаться. «Почему бы нам не остановиться на Микки Маусе?» — реагировал на это Рой. Признанные авторитеты тогдашнего Голливуда, такие

как Луис Б.Майер, Джек Уорнер, Герри Кон презрительно фыркали при одной мысли о полуторачасовом рисованом фильме. Они предрекали Диснею провал, а Майер цинично замечал: «Кто же отдаст свои денежки, чтобы посмотреть на рисунок сказочной принцессы?» и «Кто же будет платить за то, чтобы поглядеть... на сказочную принцессу, когда за эти же деньги можно увидеть титьки Джоан Кроуфорд?»

Через полтора года после выхода мультфильма на экраны его успели посмотреть двадцать миллионов человек. Журнал «Тайм» объявил его шедевром, а «Вэрайти» назвал «самым кассовым фильмом всех времен». При цене на билеты в двадцать пять центов прокат в кинотеатрах принес 8 миллионов долларов. К 1990 году «Белоснежка» принесла беспрецедентный доход в 100 миллионов. Ее дублировали на восьми языках, и люди выходили из кинотеатров насвистывая припев из песенки гномов: «Эгей, эгей, работой веселей!» Дисней с успехом превратил Ленивца, Ворчуна, Чихуна, Труса, Счастливого и Засоню в кинозвезд.

Творческий гений Диснея почти достиг своего расцвета. Гениальный мультипликатор удостоился почетных степеней в искусстве от Гарвардского и Йельского университетов. Вдохновленный успехом и располагая полученными от проката «Белоснежки» деньгами, Дисней быстро запустил в производство целую серию полнометражных мультфильмов. «Пиноккио» и «Фантазия» вышли в 1940 году, «Дамбо» в 1941, а «Бэмби» в 1942 году. В этот период Уолт непрерывно работал, одержимый необузданным стремлением воплотить на экране свои детские фантазии. Он доводил себя до истощения и часто срывался, но верная жена каждый раз возвращала его к жизни. Время от времени они сбегали в Европу и устраивали себе каникулы, после которых Дисней возвращался отдохнувшим и обновленным.

Диснейленд

Сразу после Второй мировой войны Уолта Диснея захватила мысль о создании «чистого» парка развлечений для всей семьи, где было бы интересно и детям и взрослым. В 1948 году Уолт начал чертить планы парка Микки Мауса, который задумал расположить в Бербанке, Рой высмеял замысел брата и начал уговаривать его отказаться от этой затеи, так как на студии в самом разгаре шли тогда съемки «Алисы в стране чудес». «Алиса» с треском провалилась, что отодвинуло создание парка мечты Уолта на неопределенный срок, но он не оставил своей затеи. Несколько лет Уолт посвятил осмотру парков развлечений в Соединенных Штатах и Европе. После посещения Нью-Йоркского Кони-Айленда Дисней еще больше убедился в необходимости целомудренного парка развлечений для всей семьи. Он пропустил совет брата мимо ушей и занял по своему личному страховому полису 100000 долларов, чтобы заплатить за чертежи. Но Уолт пошел еще дальше и продал собственный дом в Палм Спрингс, дабы на вырученные деньги начать строительство Диснейленда.

Дисней обратился в Исследовательский институт Стэнфорда, прося придать проекту законченность, отобрать окончательный участок под строительство и провести исследование рынка по данному вопросу. Все это Уолт собирался представить на совет директоров студии, чтобы получить их одобрение. Замысел был с порога отвергнут. Тогда Дисней немедленно учредил новую компанию, которую назвал своими инициалами WED (Walt Elias Disney) и начал искать источники финансирования парка. Дело было в 1951 году. В 1953 году институт Стэнфорда завершил глубокий анализ проблемы с привлечением экспертов по паркам развлечений из Чикаго. Диснейландия (первоначальное название парка) представляла собой Главную улицу, которая шла через страну Фантазии, страну Завтрашнего дня, страну Приключений и страну Дикого Запада. Рассмотрев проект, эксперты Стэнфорда посоветовали братьям Дисней отказаться от него. Их доводы основывались на том, что в проекте предлагались совершенно новые, нигде ранее не опробованные идеи. Эксперты прибегли к типично бюрократическому способу мышления, указав, что принципы работы Диснейленда диаметрально противоположны всем экономическим и функциональным принципам работы подобных предприятий. С психологической точки зрения на экспертов давили их представления, оттого специалисты и предрекали банкротство парка. Они были слишком далеки от всего нового и новаторского. В числе прочих возражений встречались и такие:

- В парке недостаточно места для аттракционов.

2. Слишком много областей убыточных (например, бесплатное костюмированное представление с участием знаменитых персонажей), которые не приносят прибыли.

3. Постройка и эксплуатация новомодных аттракционов типа «Космической горы» чрезвычайно дорогостоящи.

4. Круглогодичная эксплуатация парка невозможна.

5. Невозможно взимать деньги только лишь за вход, потребуется громоздкое место для стоянки, будет слишком много посетителей.

Игнорируя выводы экспертов

Дисней обескуражила оценка экспертов, так как то, что они считали в существующих парках достоинством, он сам считал недостатком. Эксперты просто-напросто защищали слабые стороны существующих парков, к тому же их пугало все новое, неиспытанное. По иронии судьбы, то, против чего они возражали, и принесло Диснейленду невероятный успех.

Рой Дисней экспертам поверил. Он пришел к заключению, что Уолт окончательно утратил всякую способность мыслить логически и во что бы то ни стало хочет себя погубить. Дисней-старший не позволил, чтобы фирма участвовала в последнем сумасбродстве брата. Рой назвал Диснейландию карнавалом и дешевой ярмаркой. Однажды он вспылил и закричал: «Что это за безумная чепуха, черт возьми? Пираты? Индейцы? Дорожки? Приключения в джунглях? Космические путешествия? Это все фантазии — от них никакого проку» (Мосли. 1986, стр. 233). Позднее он настаивал: «Наше дело снимать фильмы, а не заниматься парками аттракционов». Уолт не согласился и по-прежнему видел в Диснейленде место массового развлечения и больших и маленьких.

Фантазии детства

Дисней как никто другой понимал капризную природу развлечений. С самого начала он предсказывал: «Диснейленд никогда не будет закончен, всегда найдется что-нибудь, что я буду развивать, что-то добавляя и присоединяя. Парк — живой. Он будет жить, дышать, а значит, ему потребуются перемены... С мультфильмом я сделать этого не могу. Он будет закончен, прежде чем я смогу узнать, понравится он зрителям или нет» (Мосли. 1986, стр. 230; Томас. 1994, стр. 244).

В мечте Диснея до мельчайших подробностей сохранилась главная улица города Марселина в штате Канзас, где рос Уолт. Уменьшен-

ный вариант этой улицы и стал главной улицей в Диснейленде. Дисней хотел, чтобы она отвечала «перспективе зрительной памяти ребенка». Каждая кровельная дранка, каждый кирпич, каждый уличный фонарь были воспроизведены до мельчайших деталей в пять восьмых от своего настоящего размера. С Главной улицы посетители могут отправиться в фантастическое путешествие в страну Дикого Запада, страну Приключений (с лесом Робин Гуда), в Сказочную страну (где вас встретят герои сказок) и Страну Завтрашнего Дня (посвященную научной фантастике). Диснейленд воплотил в реальность самую сокровенную мечту Уолта Диснея о возвращении в безопасную страну, где можно укрыться от реального мира.

«УЭД Энтерпрайзис»

Чтобы увидеть свой парк не в мечтах, а в реальности, Диснею пришлось отдать собственные деньги. Его родной брат и компания даже не хотели иметь ничего общего с проектом и не позволили имени Диснея упоминаться в связи с этой фантазией. Сопротивление вдохновило Уолта еще сильнее. Он основал фирму «УЭД Энтерпрайзис» и тут ему пришла в голову блестящая мысль взять деньги на парк у своих «смертельных врагов». В начале пятидесятых голливудские производители фильмов видели в телекомпаниях смертельных врагов, пытающихся вытеснить их со сцены. Киностудии в те времена не желали иметь ничего общего с производством телепрограмм и даже не заикались о том, чтобы выпустить телевидение в сферу семейного досуга и дать конкурентам там укрепиться. Тогда телевидение воспринималось как средство массовой информации, рассказывающее о новостях, экономике, спорте и общественной жизни, но в перспективе оно могло также и развлекать. Многие телекомпании обхаживали Диснея, мечтая заполучить его обширную фильмотеку. У них-то он и решил поискать денег для парка.

«Уолт Дисней представляет...»

Дисней взял макет Диснейландии, вскочил в самолет и отправился в Нью-Йорк, где намеревался представить свой проект трем телекомпаниям. Исполнительные директора упорно продолжали величать парк ярмаркой, но заинтересовались им, поскольку им была нужна обширная фильмотека Диснея. В ответ он попросил на строительство парка 20 миллионов долларов. Эн-Би-Си переговоры прервала, поскольку «телевидение никогда не станет средством развлечений». Си-Би-Эс

приняла предложение к сведению, но Совет директоров не одобрил инициативы. Леонард Голденсон был предпринимателем, руководителем компании Эй-Би-Си, которую тогда называли «Карликовым телевидением». Он был провидцем и проявил заинтересованность в сделке с Диснеем, но у него не было двадцати миллионов. Голденсон предложил Диснеем полмиллиона и банковскую гарантию на 15 миллионов в обмен на 30 % собственности Диснейлендии. Кроме того, Эй-Би-Си получила десятилетнюю концессию на снабжение парка продуктами. В обмен на это Дисней открыл компании доступ к своей фильмотеке сроком на восемь лет. Теперь раз в неделю на Эй-Би-Си должна была выходить часовая программа «Уолт Дисней представляет», в которой Дисней лично представлял свои работы. Дисней согласился, и телевидение платило ему по 5 миллионов в год за появление на экране. Рой и совет директоров «Студии Дисней» начали опасаться, что останутся не у дел, и пошли с Уолтом на мировую. Студия получила одну треть акций «УЭД Энтерпрайзис», и в первый раз в жизни Уолт Дисней стал миллионером.

«Клуб Микки Мауса»

Сделка Диснея с Эй-Би-Си оказалась выгодной как для телевидения, так и для Голливуда. Она в корне изменила природу телевидения, и Голливуд постепенно начал работать на телекомпанию. Сделка превратила Эй-Би-Си из «карликового телевидения» в серьезного и долговременного конкурента Эн-Би-Си и Си-Би-Эс. Первое шоу Диснея на Эй-Би-Си вышло в эфир 27 октября 1954 года. Как сообщал журнал «Тайм», «шоу явилось удачным шагом, в результате которого за один вечер в среду выросло королевство, угрожающее двум другим телекомпаниям». Первую передачу посмотрели 30 миллионов телезрителей. Шоу Диснея стало феноменом, не имеющим себе равных. Оно превратилось в самый длинный телевизионный цикл, который на протяжении трех десятилетий менял облик телевидения. Семейное развлечение на ТВ стало реальностью. Как иронично, что именно компания Диснея приобретет тридцать лет спустя Эй-Би-Си за 1 миллиард долларов.

Парк Диснея открылся 13 июля 1955 года в Анахайме, штат Калифорния. Его существование всегда будет признанием упорства и силы воли Уолта Диснея. Торжественное открытие транслировалось Эй-Би-Си, в то время как Микки Маус и его свита развлекали 15 тысяч гостей и работников парка. В течение первых семи недель за вход в парк заплатили один миллион гостей. Пятнадцать лет спустя в Орlando, штат Флорида, открылся «Мир Уолта Диснея». В октябре 1982 года

осуществилась сокровенная мечта Диснея — открылся «Город Завтрашнего дня» (EPCOT), на постройку которого ушло 1,2 миллиарда долларов. Уолт Дисней не дожил до того дня, когда мог бы увидеть все чудеса Флоридского парка, но был бы несомненно доволен его успехом. Диснейленд воплощает самые яркие фантазии детей и взрослых на трех континентах. Существование парка подтверждает упорство Диснея.

Личность, власть и влияние

Корни успеха Диснея — в его силе воли, бешеной отваге и упорстве. Он не сдавался, даже когда поражение казалось неизбежным. Он верил в свои идеи и принимал разумные решения. Дисней рано научился не доверять суждению других и философствовал, что, если руководству компании нравились его проекты, он серьезно задумывался над тем, стоит ли их реализовывать. Если же идеи с порога отвергались, Уолт немедленно брался за дело, исходя из предположения, что его затея выгорит. Власть Диснея была неразрывно связана с его огромным самоуважением, которое позволяло ему идти против мнения экспертов. Его произведение не всегда приносили успех, но если успех приходил, то был просто оглушительным. Эксперты не советовали Диснею снимать «Белоснежку», «Пиноккио», «Фантазию», отговаривали от Диснейленда. Уолт проигнорировал советы и в результате его упрямства возникла империя Диснея. Масштабное видение будущего часто было недоступно Рою и большинству современников.

Одной из величайших идей Диснея стало создание «вневременных» героев. Он настоял на том, чтобы все ссылки на тему или возраст были из фильмов удалены. Теперь при просмотре этих картин испытываешь какое-то трансцендентальное чувство, позволяющее сбежать в мир фантазий. Это также позволяет выпускать их заново каждые десять лет, не боясь, что они устарели. Поэтому эти фильмы — просто блестящий экономический ход для компании Диснея. В последующие пятьдесят лет повторные проката лент из фильмотеки Диснея принесли миллионные доходы. Практически ни один мультфильм не мог сравниться с «Бэмби» по затраченным на съемки средствам. Впервые выйдя на экраны в 1942 году, картина провалилась, но в 1957 году принесла потрясающий доход в 2 миллиона. «Белоснежку» намеренно повторяли каждые семь лет, чтобы ее узнало и полюбило новое поколение детей. Когда в 1994 году появились видеокассеты мультфильма, за тридцать дней продали двадцать семь миллионов кассет.

Коммунистический заговор

Властная натура Диснея никогда не проявлялась так очевидно, как во время забастовки бербанкской студии в 1941 году. Когда работники отказались снять пикеты, Дисней впал в ярость. Он совершенно закрыл бы дело, если бы не Рой, который убедил брата действовать более благоразумно. Артур Бэббит, ведущий мультипликатор «Фантазии» и создатель Гуфи, был инициатором забастовки, и именно на него Дисней обрушил свой гнев. Когда «Фантазия» провалилась, несдержанный на язык Бэббит сказал:

«У «Фантазии» шариков не хватает», имея в виду вклад самого Диснея в картину. Дисней счел его действия «предательством». Их словесные баталии усугубляли и без того плачевную обстановку на студии. Дисней был далеко не с лучшей стороны известен тем, что почти не признавал заслуг истинных создателей наиболее ценных картин студии. Своим работникам он платил мизерную плату, что было побочным следствием его среднезападной бережливости. Дисней также мучили опасения, что он учит людей, которые позже станут его конкурентами. Он руководил фирмой как своим семейным предприятием, отчего и отказался признать «Союз-гильдию мультипликаторов». Забастовка началась 28 мая 1941 года. Дисней воспринял забастовку как «коммунистический заговор» и приготовился драться до смерти. Дисней являлся ярким антикоммунистом и находил взаимосвязь между профсоюзами, коммунизмом и экономическим разладом. У Диснея были тесные связи с Вашингтоном, так как Уолт служил Дж. Эдгару Гуверу как тайный агент ФБР.

Упрямый автократ

Мультипликаторы пикетировали здание студии в Бербанке с плакатами: «Белоснежка и 600 гномов; один гений против 600 морских свинок». Репортерам бастующие говорили, что Дисней — «Эгоцентричный тиран», живущий за счет успехов своих работников. Несомненно, Дисней точно подходил под это описание, но деньги как таковые никогда не влияли на его решения. И это касалось как его самого, так и его служащих. Дисней был в ярости и обратился в Комиссию по урегулированию отношений между работниками и работодателями за помощью, но без толку. В первый день забастовки пикетчики не позволили Диснею войти на его кинофабрику. Первый раз в жизни он столкнулся с таким обращением. У него появились навязчивые идеи насчет постоянного мытья рук и другие симптомы надвигающегося нерв-

ного срыва. Рой распознал грозные признаки и пришел к брату на выручку. Он добился помощи Эдгара Гувера, который за счет правительства организовал поездку Уолта и Лилиан Дисней в Южную Америку. Удалив брата из страны, Рой согласился на посредничество в арбитраже и уладил дело с бастующими. Дисней был недоволен и по возвращении сказал репортерам: «У меня болезнь РУ — разочарование и уныние» (Мосли. 1986, стр. 196). Он заметил: «Я сдался, но поверьте мне, я не побит, а совсем наоборот... Меня обвинили в том, что я погряз в роскоши. Это ранит меня больше всего, ведь правда состоит в том, что вся моя чертова собственность, все, что я имею, все это крепко-накрепко связано с моим делом».

Всем работникам разрешили вернуться на свои места, кроме Арта Бэббита, которого Дисней лично уволил в нарушение достигнутых в арбитражном суде соглашений. Уолта вынудили принять мультипликатора обратно, но Дисней продемонстрировал свою мстительную натуру, всю войну продержав Бэббита в рядовых, прибегнув к своим связям в Вашингтоне. Когда Артур пришел из армии, Дисней сделал его жизнь на студии невыносимой, и тот уволился. Разрушительные тенденции, свойственные Диснею, чаще направлялись на него самого, но в данном случае обратились на работника студии. Уолт погубил человека, которого считал предателем.

Функциональные расстройства Прометея

Дисней принадлежал к прометеевскому типу личности, страдающему гигантоманией. Эти качества позволяли ему использовать с неугасимым рвением любую предоставившуюся возможность. Ради будущего Дисней был склонен заложить настоящее и просто обожал творить все новое и особенное, когда представлялась такая возможность. При этом его редко беспокоило, откуда возьмутся деньги на его творения. Благодаря этим чертам характера Дисней создал шедевры мультипликации и некоторые из наиболее ценных фильмов эпохи. Но это также годами удерживало студию на грани банкротства. В этот период не проходило и полутора лет, чтобы фирма не могла расплатиться по счетам. Диснея не интересовали кассовые фильмы, он был заинтересован в творческом успехе своих картин. Поэтому одна его лента обыкновенно становилась хитом, а другая с треском провалилась. Жизнь и работа Диснея напоминали американские горки; он взлетал к вершинам успеха только для того, чтобы рухнуть в пучину неудач на долгие месяцы. Жизнь, полная этих взлетов и кризисов началась в 1920 году, когда девятнадцатилетний Уолт делал первые шаги на своем поприще, и тянулась до 1954 года, пока не открылся Диснейленд. Периоды огромного

воодушевления у Диснея сменялись жестокой депрессией, и так по замкнутому кругу. Успехи и провалы «Студии Дисней» соотносились либо с приступами эйфории, либо с депрессией. Однако сам Дисней со свойственной ему пронизательностью видел в кризисе катализатор творческой активности: «Возможно, вы и не сообразите, когда это произойдет, но хороший тычок в зубы может оказаться тем, что надо» (цитата из выступлений в Диснейленде).

Взлеты и обескураживающие падения

Склонность Диснея к самоубийству была очевидна для его брата и жены, и они обыкновенно силком отпращивали его на отдых. Иногда Уолт пил, чтобы уйти от собственных проблем, а иногда целыми днями играл с масштабной моделью железной дороги, грезя о своей юности. За самыми плодотворными периодами, как правило, следовали самые трагические спады. В светлые периоды своей жизни Дисней являлся первоклассным трудоголиком типа А. Он мог работать весь день без перерыва и захватить еще и ночь. Когда сроки поджимали, Уолт обычно ночевал в студии. Но когда его проекты терпели неудачу или близились к завершению, Дисней впадал в депрессию или просто срывался. За свою карьеру он пережил восемь нервных срывов.

Каждая пережитая Диснеем катастрофа сменялась успехом. За невероятно популярной «Белоснежкой» последовали две провальные картины — «Пиноккио» и «Фантазия», за ними шел снискавший успех «Дамбо», и так продолжалось долгие годы. Когда в 1943 году вышел на экраны и с треском провалился «Бэмби», Дисней спас повторный прокат «Белоснежки» годом позже. Затем Уолту пришла в голову вдохновенная идея вернуться к своему давнему замыслу — «Алиса в стране чудес». После повторного выпуска «Белоснежки» на студию неожиданно свалились деньги, и Дисней запустил «Алису» в производство. Картина не только съела всю наличность, но и принесла 2 миллиона убытка. Уолт впал в глубочайшую депрессию, начал пить и бросил работу, что еще больше осложнило проблему. Когда следом провалился и «Питер Пэн», Дисней был на грани нервного срыва. Через несколько лет Диснейленд положит конец лихорадочному существованию фирмы и даст самому Диснею необходимые стабильность и приток наличности.

Симбиоз Диснея и Хьюза

Между Диснеем и Говардом Хьюзом существовал своего рода симбиоз. В конце сороковых годов, когда миллионеру принадлежала студия RKO, он провернул в сотрудничестве с Диснеем огромное количество сделок.

В один из периодов неплатежеспособности Хьюз дал Диснею беспроцентный заем в миллион долларов. А взамен получил некоммерческие права на фильмотеку, и RKO в течение семнадцати лет была дистрибьютором этих фильмов. В 1953 году Хьюз предложил Диснею студию RKO плюс 10 миллионов долларов, только чтобы избавиться от компании, которая ему до смерти надоела. Говард никогда не злоупотреблял своей возможностью воспользоваться фильмами Диснея, и они оставались с Уолтом друзьями до самой смерти последнего в 1966 году. Оба страдали маниакально-депрессивным расстройством и были склонны к навязчивым идеям. Оба родились на Среднем Западе, были примерно одного возраста, оба возглавляли обширные деловые предприятия, включая и кинопроизводство. Оба страдали подергиванием века, нервным тиком, были подвержены нервным срывам, повторявшимся время от времени. Оба не выпускали сигареты изо рта и придерживались крайне правых взглядов, являясь яркими антикоммунистами и антисемитами. И Дисней, и Хьюз терпеть не могли контроля государства и проявляли неудержимый энтузиазм. Оба были трудоголиками, помешанными на контроле и совершенствовании.

Победа творческого воображения

Футболки с изображением Микки Мауса мелькают в каждом аэропорту мира — таковы власть и влияние Уолта Диснея. Тематические парки в Анахайме, Орландо, Токио и Париже — самые успешные деловые предприятия такого рода. Ежегодно их посещают 65 миллионов человек. Парк в Орландо называют «Городом, который построил Микки». И ощутив деловой настрой этого расцветающего города, трудно не согласиться с подобным заявлением. Только «Мир Уолта Диснея», МГМ и «Город Завтрашнего дня» привлекают до 30 миллионов посетителей в год и расширили компанию Диснея до размеров настоящей империи, о чем ее основатель и не мог помышлять в самых безудержных фантазиях. В 1995 году в компании работали 100000 человек, а 31 июля того же года Майкл Эйснер поверг деловой мир в шок, объявив о приобретении Эй-Би-Си. Это приобретение за 19 миллиардов долларов превратило компанию Диснея в самую могущественную империю развлечений в мире. Она занимает господствующее положение в телетрансляции, спорте (ей принадлежат команды «Лос-Анжелес Энджелс» и «Дакс»), производстве фильмов и телепрограмм, тематических парках.

Приобретение Эй-Би-Си было подходящей сделкой, поскольку в середине пятидесятых благодаря именно этой компании Диснейленд стал реальностью.

К середине девяностых компания Дисней стала конгломератом на рынке развлечений, доминируя в производстве кинофильмов, телепрограмм и видео. В течение пяти лет, начиная с 1988 года компания смогла распорядиться личной фильмотеккой Уолта Диснея. В то время были получены огромные прибыли от проката мультфильмов, которые провалились при премьере: «Фантазия» принесла 25 миллионов годового дохода, «Бэмби» — 29 миллионов, «101 далматинец» — 61 миллион, «Пиноккио» — 1.9 миллионов и «Белоснежка» — 41 миллион. Из 175 миллионов две трети принесли фильмы, которые после первого выхода на экран считались неудачными. Уолт Дисней был бы особенно доволен, узнав, что в 1994 году шестьдесят фильмов, снятых компанией, принесли 4 миллиарда годового оборота. Фирма, большую часть своего времени граничившая с банкротством, получила полмиллиарда годового дохода. Когда 25 октября 1994 года «Белоснежка» вышла на видео-лентке, она мгновенно стала бестселлером среди видеофильмов — величайшее признание, полученное «сумасбродством Диснея».

Уолт Дисней настаивал на том, чтобы его фильмы были невинными, увлекательными, с богатой фантазией. Имя Диснея стало синонимом добрых, целомудренных развлечений. Его часто употребляют в качестве обозначения чистоты помыслов и нравов, как например в афоризме: «Яблочный Пирог, материнство и Дисней». В начале пятидесятых свободомыслящий актер Кирк Дуглас подал на Диснея в суд за использование пленок из семейного архива Дугласов в телешоу Диснея. В конце концов Дуглас капитулировал, сказав репортерам: «Нельзя судиться с Богом». Требование Диснея к целомудренному образу и честности в делах также повлияли на его репутацию. Дисней заработал ее усердным трудом и заслужил посвящение в рыцари. Его персонажи были созданы в контексте его собственного целомудренного религиозного мировоззрения. В основе Диснейленда лежит викторианская убежденность Диснея в полезности чистого развлечения всей семьей. Сам Дисней был вежливым и любезным человеком, но никогда не терял вкуса к проказам. Диснейленд — воплощение его личности, которая вся выражена в одной его реплике: «В моем представлении ум новорожденного — ненаписанная книга».

Хотя персонажи Диснея и являлись внешним проявлением его личности, в них не отражались его склонности к мании и депрессиям. Он также был заядлым курильщиком и большую часть своей жизни неумеренно пил. Ни то, ни другое не прибавило ему здоровья. В эпоху, когда газеты предпочитали защищать, а не ниспровергать своих героев,

чрезмерные злоупотребления Диснея не становились известны широкой публике. О романе Уолта с актрисой Долорес Дель Рио было известно в Голливуде всем и каждому, но репортеры пресекали все слухи об этом. Микки Маус сделал Диснея настолько чистым, насколько его создатель сотворил его озорным.

Формула успеха Диснея еще нигде не была изложена так язвительно как в его собственном замечании, сделанном в ходе интервью: «Наш образ мыслей, наши суждения и опыт — вот что отличает нас от других. Ко всему, чем мы занимаемся, мы развили свой психологический подход. Кажется, мы знаем, как и когда **играть на струнах души**» (Томас. 1994, стр. 278).

* * * * *

«Walt Disney Company» – второй по величине медиа-холдинг после «Time Warner». Оборот компании в 1999 году составил 23 млрд. Долларов. На империю, некогда созданную одним талантливым художником, сегодня трудятся 120 тысяч человек.

Всего же, кроме «Диснейленда» и начальных стадий «Мира Уолта Диснея», Уолт Дисней создал (либо непосредственно, либо как главный режиссер) и записал в актив компании 497 короткометражных фильмов, 21 полнометражный мультфильм, 56 игровых фильмов, 7 документальных «приключенческих» фильмов, 330 часов «Микки Маус Клуб», 78 получасовых шоу «Зорро» и 330 часов других телешоу.

ГЛАВА VII

ГОВАРД ХЬЮЗ

Полное имя – Говард Робард Хьюз-младший
(род. в 1905 г. – ум. в 1976 г.)



Первый в мире официальный миллиардер. Самый эксцентричный и загадочный американский промышленник, авиатор и кинопродюсер. Владелец компаний «Хьюз Тул», «Бэйкер Хьюз Инк.», «Хьюз Спейс энд Коммюникейшнз», «Рэйзион Системз Компани», «Хьюз Электроникс», авиакомпаний «Хьюз Эйркрафт», «Транс Уорлд Эйрлайнз», «Эйр Вест», исследовательских лабораторий «Хьюз Рисеч», кинокомпаний «Ар-Кей-Оу», бесчисленных казино и гостиниц в Лас-Вегасе, рудников и пивной компании. В 1968 г. его состояние оценивалось в 1,4 млрд. долларов.

«Я могу купить любого».
Говард Хьюз

Краткий очерк

Миллиардер-затворник, как называли Говарда Хьюза в бытность его в Лас-Вегасе, был чрезвычайно робким, углубленным в себя человеком, который превращался в тигра, когда садился за штурвал маневренного самолета, руль быстрой машины или волочился за женщиной. Манией Хьюза были совершенствование и всеобщий контроль, что стало неотъемлемой частью подъема к вершинам славы и богатства. У большинства Хьюз ассоциируется с казино в Лас-Вегасе и компанией TWA. Но он был также человеком, положившим конец эре бесшабашных сорвиголов в воздухе и почти в одиночку открывшим эру коммерческой авиации. Хьюз и сам был отчаянным и стоял в одном ряду с Амелией Эрхарт, Чарльзом Линдбергом и Уайли Постом.

Когда 14 июля 1938 года Хьюз гюсадил свой «Локхид-14» на аэродроме Беннет в Нью-Йорке, он изменил ход истории авиации. Через год после исчезновения Эрхарт Хьюз с успехом побил рекорд Уайли Поста, установленный им в кругосветном перелете пять лет назад. На это ему понадобилось неслыханно короткое время (в два оаза меньше, чем Посту): трое суток, девятнадцать часов и семнадцать ми-

нут для того, чтобы обогнуть мир, пролетев над Европой, Россией, Аляской и Соединенными Штатами. Хьюз разработал методический план, профинансировал его, заплатив из собственного кармана сумму в размере 300000 долларов, и систематически, не допуская ни малейших отклонений, претворял задуманное в жизнь.

Авантюры Хьюза в Голливуде и Лас-Вегасе заслонили собой один из самых ценных его вкладов в развитие общества. Говард Хьюз ясно продемонстрировал, что коммерческая авиация может быть солидным бизнесом, в котором расписание перевозок тщательно подогнано, а каждый полет организован и спланирован до мельчайших деталей. Он сам заработал на этом капитал, как будущий владелец TWA и «Эйр Вест».

Власть и влияние

Этот «эксцентричный сумасшедший» вел жизнь, полную острых ощущений и провокаций. Он соблазнял многих известных всему миру женщин и мужчин, «покупал» губернаторов и конгрессменов, очаровывал своим обаянием газеты и приобретал то, что не мог контролировать никаким другим способом.

Риск стал основой власти Хьюза, так как он постоянно закладывал свою собственность ради получения капитала на следующие приобретения. Принадлежащую ему огромную собственность он сделал фундаментом финансовой империи, которая с середины пятидесятых и до конца шестидесятых сделала его самым могущественным человеком мира. В течение этого времени Хьюз то и дело покупал и продавал сенаторов, губернаторов, высших чинов Пентагона и даже одного Президента Соединенных Штатов. По словам биографа Чарльза Хигема, добиваясь больших правительственных контрактов для «Хьюз Эйркрафт», Хьюз «подкупал всех, кого можно было купить, и это доходило до смешного». Под его влияние попал даже не кто иной, как сын Франклина Делано Рузвельта, Эллиот. Миллиардер нахально купил лояльность Эллиота Рузвельта и брата Ричарда Никсона, Дональда (Хайем. 1993, стр. 187; Бартлет и Стил. 1979, стр. 203—204). В годы войны, когда Франклин Рузвельт был президентом, Хьюз заплатил актрисе Фей Эмерсон, чтобы та везде сопровождала Эллиота Рузвельта. В планы Хьюза входило оторвать себе правительственные контракты на поставку самолетов. По иронии судьбы, благодаря экзотическому образу жизни, который оплачивал Хьюз, Эмерсон и Рузвельт-младший влюбились друг в друга и поженились (Хайем. 1993, стр. 144; Бартлет и Стил 1979, стр. 126). Миллиардер оплатил их пребывание в отеле «Беверли Хиллз» и долги Эмерсон на скачках, а за свидетельские показания, дан-

ные Эллиотом Рузвельтом сенатору Оуэну Брюстеру, расследовавшему дело о контрактах военного времени в 1947 году, добавил еще 75000 долларов наличными. Специфический контракт, ставший предметом расследования комиссии конгресса, касался печально известного «Геркулеса» («Щеголеватого гуся»), производство которого ВВС доверило «Хьюз Эйркрафт». Хьюз был полностью реабилитирован за отсутствием злого умысла, что еще более укрепило веру Говарда в то, что он может использовать финансовую власть для приобретения влияния.

Власть денег

Еще при жизни благодаря красивой внешности и страсти к игре Хьюз стал легендой. С помощью несокрушимой силы воли он построил обширную деловую империю, а затем использовал свои деньги для дальнейшей экспансии и приобретения влияния. Его мания приобретения в 60-е затмила все, когда-либо занесенное в анналы бизнеса.

Успех все-таки порождает успех, а Говард рано усвоил, что то, чем нельзя овладеть другим путем, можно купить. Его самым успешным завоеванием стала крайне неортодоксальная покупка молодой голливудской звездочки Билли Дав, когда она была признана самой красивой женщиной Голливуда. Хьюзу она была нужна и как актриса, и как любовница, и он заплатил 325000 долларов (8 миллионов на сегодняшние деньги) ее мужу и еще 335000 компании «Уорнер Бразерс» за ее контракт. Ее профессиональный контракт был заключен на пять фильмов; свои же обязанности в постели Дав выполняла непродолжительное время. Это приобретение оказалось не таким уж удачным, когда фильмы с ее участием с треском провалились и она стала искать утешения в постелях ведущих голливудских актеров. Хьюз пришел в безумную ярость, обнаружив Дав с партнером по съемкам «Лица со шрамом» Джорджем Рафтом.

Другие приобретения Хьюза оборачивались лучшей стороной. Он приобрел TWA (скупив контрольный пакет акций), но, к досаде исполнительных директоров, управлял компанией как своей личной авиалинией. На протяжении нескольких лет в TWA всегда бронировались несколько мест для знакомых Хьюза и его личных друзей. Однажды он предоставил своей бывшей любовнице Бетт Дэвис самолет, в котором она была единственной пассажиркой. Гедда Хоппер и Лоуэлла Парсонс также никогда не платили за билет, если пользовались услугами компании TWA.

Тотальный контроль

У Хьюза была мания все держать под контролем. Он покупал друзей, любовниц, а однажды зашел так далеко, что купил целый отель, чтобы заполучить понравившийся ему пентхауз. В шестидесятые годы, когда его эксцентричность росла день ото дня, Хьюз, повинувшись порыву, сделал приобретение, которое станет основой будущего могущества. Владельцы отеля «Дезерт Инн» в Лас-Вегасе отказались поселить миллиардера в его любимом пентхаузе, поскольку он был забронирован для участников Турнира Чемпионов по гольфу Арнольда Палмера и Джека Николса. Придя в ярость, Хьюз тут же купил весь отель за 13,2 миллиона долларов и въехал в него 1 апреля 1967 года, в День Дураков. Он велел закрасить окна черным, отменил турнир по гольфу и традиционные пасхальные бега с яйцом в ложке и объявил крышу отеля и пентхауз своим местом жительства. К тому времени Хьюз бросил пить, играть и развлекаться. Он стал совершенным отшельником, что делало его последнее приобретение действительно странным.

Покупка «Дезерт Инн» была одним из многих подобных поступков, которые подтвердили репутацию Хьюза как чудака. В «Дезерт Инн» он жил долгие годы, не покидая своего пентхауза. Он также нанял в качестве круглосуточных стражей мормонов, чтобы те охраняли его личную жизнь от посягательств извне.

В основе мании приобретений Хьюза лежала его потребность в постоянном расширении своей власти. Избрав Лас-Вегас своей штаб-квартирой, он любил смотреть телевизор целыми ночами, удовлетворяя свои войеристские фантазии, потому что к тому времени уже стал импотентом. Так как местная телекомпания прекращала вещание после полуночи, Хьюз купил телестанцию и перевел ее на ночное вещание ради собственного удовольствия.

В свои блистательные годы в Голливуде Хьюз часто звонил в кассы TWA забронировать место для любовницы или любовника. Ближе к концу жизни он нанял двух телохранителей, чтобы те ловили мух в его спальне.

Для Хьюза ценность денег определялась тем, кого и что он может на них купить. Он использовал деньги, чтобы контролировать своих работников, любовниц и деловых партнеров.

После успешного пилотирования Хьюзом «Геркулеса» («Щеголеватого гуся») правительство США решило купить эту совершенно ненужную машину, которую иначе в конце концов выкинули бы на слом. «Геркулес» был личной игрушкой Хьюза, и он не желал видеть, как ее ломают. Он использовал свое право по контракту, чтобы арендовать бесполезную летающую лодку, в течение последующих двадцати пяти

лет тратя по миллиону в год, дабы «геркулеса» держали в заливе Лонг Бич под его контролем.

Магнат

Наибольших успехов Хьюз добился в киноиндустрии, авиаперевозках и казино Лас-Вегаса. Ядром его огромной империи стала «Хьюз Тул Кампани», вокруг которой образовались «Хьюз Эйркрафт», TWA и «Эйр Вест», бесчисленные казино в Лас-Вегасе («Дезерт Инн», «Сэндз», «Фронтьер», «Каставей», «Силвер Слиппер», «Лэндмарк», «Звездная пыль»), киностудия (RKO), золотые и серебряные прииски, бесчисленные теле- и радиостанции. В 1968 году он возглавил список богатейших людей мира в журнале «Форчун», где его состояние оценивалось в 1,4 миллиарда долларов. За каких-то два года Хьюз истратил 65 миллионов, приобретя 3500 (35%) всех номеров в Лас-Вегасе и получив контроль 28% всех игровых заведений города (Бартлет и Стал. 1978, стр. 316). Фельетонист Арт Бухвальд подал мысль, что Хьюз твердо решил скупить весь штат Невада. Влияние Хьюза распространялось как на вашингтонских конгрессменов, так и на биржевых брокеров, кидавшихся на акции любого предприятия, о которых ходил слух, будто их покупает Хьюз, ибо про него говорили, что он подобно царю Мидасу превращал в золото все, к чему ни прикасался бы.

Говард Хьюз был загадкой. Биографы Дональд Бартлет и Джеймс Стил описали его личность в нескольких словах: «фанатическая навязчивая идея контролировать все аспекты жизни и окружающей обстановки». Эта потребность проявлялась и в личном, и в профессиональном плане. Навязчивая идея контроля помогла ему заработать огромное богатство и в конце концов сделала его добровольным узником в собственном доме.

Хьюз разбогател, сделав правильный ход, когда ему было всего девятнадцать: он настоял на полном контроле над семейной компанией и совершил блестящий ход, выкупив долю акций родственников на деньги фирмы. Так Хьюз впервые познал вкус власти и его аппетит все возрастал, как, впрочем, и его навязчивые идеи.

С возрастом в поведении Хьюза проявлялось все больше и больше странностей, и его причуды переросли в паранойю, которая сделала его умственно неполноценным. У Хьюза была навязчивая идея контролировать все, а под конец он не мог контролировать ничего и никого, включая себя. Газета «Чикаго Трибюн» назвала его «разъяренным властью». На протяжении тридцати лет Хьюз тщательно оберегал свой имидж, но последние пятнадцать лет не оставили от этого лелеянного образа камня на камне, так как то и дело появлялись новости о его

затворничестве и эксцентричных выходках. Теперь на него смотрели с презрением и насмешкой, как на впавшего в детство человека с ногтями длиной в десять дюймов, отвергающего любую одежду. Тем не менее, благодаря своему желанию рисковать и выигрывать Хьюз стал легендой еще при жизни.

Ранние детские переживания и их влияние

Говард Хьюз родился в Сочельник 1905 года в семье светской барышни из Далласа Алины Жано и свободного нефтяного промышленника Говарда Хьюза-старшего. Отец-предприниматель стал для юного Говарда примером в бизнесе, а мать, склонная к ипохондрии — в жизни. Говард-старший охотно рисковал всем ради выигрыша. Он был азартным игроком, неисправимым бабником и трудоголиком типа А. Его жена была полной противоположностью. После рождения маленького Говарда Алине Жано сказали, что она не сможет больше иметь детей, и она посвятила свою короткую жизнь выполнению малейших прихотей сына. Алина страдала психосоматией и неврозами и боялась микробов и инфекций — страх, который она внушила и своему ребенку. Ее всепоглощающий интерес к микробам и болезням научил его, что можно, симулируя недомогание, привлечь к себе внимание и участие и скрыть при этом какие-нибудь проблемы. Биографы Хьюза высказали предположение, что Алину Жано «преследовала навязчивая идея о физическом и эмоциональном здоровье своего сына... и это способствовало воспитанию в нем на всю жизнь фобий, связанных с его физическим и умственным состоянием» (Бартлет и Стил. 1979, стр. 45). Подростком Хьюз, предположительно, подхватил полиомиелит и на долгие месяцы оказался прикован к инвалидной коляске. Он излечился самым чудесным образом, когда доктора не нашли у него ничего серьезного. Став взрослым, Говард смотрел на заболевания как на удобный способ сбежать от ежедневных проблем и развил в себе привычку вскакивать в самолет и улетать в неизвестном направлении, иногда отсутствуя месяцами. Эта была его своеобразная умственная терапия. Его исчезновения во время нервных срывов в середине тридцатых, начале сороковых и начале пятидесятых годов вызвали больше всего пересудов.

В первые годы своей жизни юный Говард тесно был связан с матерью, поскольку отца частенько не было дома. Как многие гениальные предприниматели, Говард часто переезжал в детстве с места на место и большую часть времени проводил в одиночестве. Его шумный, непокорный отец в поисках состояния вырабатывал одну нефтяную скважину, за другой. Сама по себе нефть не приносит прибыли, в отличие от

нефтяного бура. Когда Говарду исполнилось восемнадцать месяцев от роду, отец перевез семью в Шреверпорт, штат Луизиана. Именно здесь, 20 ноября 1908 года, Говард-старший смастерил первый нефтяной бур из тех, что принесут Хьюзам состояние. В то время, как вспоминали родственники, малыш Говард «обожал свою мать», пока Говард-старший разрабатывал бур типа «скалогрыз».

Когда мальчику исполнилось три, семья вернулась в Хьюстон, где отец основал «Хьюз Тул Кампани» для производства и продажи нефтяных буров. Хьюз-младший пошел в частную школу Проссер Академи. В школе он проявил склонность к механике, что одобрялось отцом, но не выказывал особого интереса к урокам. В десять лет Хьюза отправили в нью-йоркский летний лагерь, где он впервые научился рассчитывать лишь на самого себя. В пятнадцать лет мальчик поступил в школу Фессендена в Бостоне, штат Массачусетс. Он проявил способности к математике и отшлифовал свое умение играть в гольф. Однажды, навещая сына в Фессендене, отец поспорил с ним о результатах футбольного матча в Гарварде и проиграл. Это пари глубоко повлияло на жизнь молодого Говарда. Ему было пятнадцать, когда отец, проиграв, по условиям пари взял его в полет на гидросамолете «Куртис». Это восхитительное переживание пробудило в Хьюзе страсть, которую он никогда не мог утолить.

Гомосексуальность, взятки и кризисы

Говард-старший решил, что Бостон слишком далеко от Калифорнии, где находилось его стремительно растущее дело. В 1921 году он решил перевести сына в школу Тэчера (Санта-Барбара, штат Калифорния), которая находилась близко от нефтяных скважин Южной Калифорнии и нового семейного дома на острове Коронадо в Сан-Диего.

Во многих отношениях этот переезд оказал сильное воздействие на жизнь Хьюза. Его дядя, сценарист Руперт Хьюз, ввел молодого Говарда в экзотический мир Голливуда. Он также развил в нем бисексуальность, соблазнив пятнадцатилетнего племянника.

Говард-старший также усугубил негативное влияние на сына, подкупив Эйсона Тэчера, чтобы тот принял мальчика в уже заполненную школу. Отец пообещал построить школе новый спальный корпус, если Говарда примут.

Пока Хьюз учился у Тэчера, его мать умерла от, как сказали историки, совершенно ненужной операции по поводу кровотечения матки. Подавленный горем отец забрал шестнадцатилетнего мальчика из школы как раз перед выпускными экзаменами и отдал его в Калифорнийский Политехнический. Так как у сына не было диплома из школы,

Хьюз-старший внес кругленькую сумму в стипендиальный фонд в обмен на любезность администрации, принявшей недоучку.

Отец Хьюза также убедил сестру своей покойной жены Аннет Жано заменить племяннику мать, и та переехала к ним. Тетка жаловалась: «они (Калифорнийский политехнический) приняли мальчика за взятку», и не одобряла того, что с ранних лет Говарда учат покупать себе место в жизни, то есть использовать финансовую власть. Затем глава семьи решил перевезти домашних обратно в Хьюстон. И еще раз прибег к своему влиянию, чтобы сына приняли на этот раз в университет Раиса.

Всего через год снова разыгралась трагедия: 14 января 1924 года Говард Хьюз-старший скончался в результате сердечного приступа. Это произошло менее чем через два года после смерти матери. Восемнадцатилетний Хьюз-младший внезапно остался совершенно один. Через месяц он бросил учебу и начал планировать свое будущее. Смерть уже стала его навязчивой идеей, и он находился в шоке после кончины обоих родителей. В наследство ему досталось на 450000 долларов акций компании «Хьюз Тул» — 75% от общего числа. Не по годам развитый юноша оценил имеющийся у него пакет акций и меньше чем через четыре месяца после смерти отца решил выкупить долю родственников, чтобы полностью взять в свои руки контроль над «Хьюз Тул». Выказав необыкновенную для его лет интуицию, он использовал 325000 долларов из фондов фирмы, чтобы расплатиться с родственниками. Хьюз хорошо усвоил уроки своего отца. Он не хотел никаких партнеров, тем более членов семьи, контролировать которых было бы ему нелегко.

Хьюз был полон решимости стать господином собственной судьбы, а чтобы предупредить всякие попытки оспорить у него право полностью единолично управлять «Хьюз Тул», он обратился к судье с прошением объявить его совершеннолетним (в Америке совершеннолетними становятся в 21 год). Судья прошение удовлетворил, но Хьюз решил совершенно обезопасить себя и предложил руку и сердце Элле Райе, отпрыску семьи основателей университета. Они вместе ходили в один и тот же детский сад, и Говард считал, что женитьба на только что вышедшей в свет молодой девушке укрепит его имидж, в котором он нуждался как руководитель крупной корпорации. Ему вовсе не нужен был опекун, указывающий, как надо делать дела.

Из-за своей навязчивой идеи заболеть Хьюз не пошел на традиционный мальчишник и в период, предшествующий свадьбе, подготовил свое десятистраничное завещание, по которому деньги шли на создание научно-исследовательской медицинской лаборатории имени Говар-

да Р.Хьюза. Такая заикленность на смерти совершенно не к лицу девятнадцатилетнему юноше, собирающемуся вступить в брак.

Элла Райе и Говард Хьюз поженились 1 июня 1925 года и переехали в Лос-Анджелес, где купили Роллс-Ройс и поселились в отеле «Амбассадор». В этом городе родилась легенда по имени Говард Хьюз.

Жизнь на грани

Хьюз был робок, вежлив и углублен в себя. Только за штурвалом самолета он превращался в агрессивного экстрове́рта. Несмотря на склонность к уединению неопределенные ситуации и рискованные предприятия доставляли ему удовольствие. Таким способом он выпускал пар. Его первые проекты в кино были не для слабонервных. Хьюз отлично вписался в мир кинематографа, и директора, актеры и актрисы скоро на себе познали его навязчивое стремление к совершенствованию. Он нанимал и увольнял прямо на съемочной площадке и в конце концов стал продюсером, режиссером и костюмером большинства своих первых лент. Первую свою картину «Играют все» Хьюз выпустил в двадцать один год. Никто в Голливуде не принял его всерьез, кроме него самого. Импульсивный, беспокойный Хьюз потерял миллионы, изучая закулисные механизмы Голливуда, но тотальный контроль над творческим процессом и на 100% принадлежащая ему собственность всегда были для Говарда важнее окупаемости инвестиций.

Одержимый предприниматель

Переехав в Лос-Анджелес, Хьюз начал учиться на курсах летчиков и самолеты скоро стали его страстью. Он восхищался пилотами-асами первой мировой войны и их истребителями, что подвигло его профинансировать и снять два фильма об этих летчиках в середине двадцатых: «Два арабских рыцаря» о событиях на Западном фронте и «Ангелы ада». Первая картина получила приз Академии 1928 года. А для съемок второй Хьюз закупил восемьдесят семь винтовых истребителей, превратившись в гордого обладателя самых больших в мире частных ВВС. Только военно-воздушные силы Соединенных Штатов, Британии и Франции превосходили его авиапарк.

Хьюз не мог отказать себе в удовольствии вскочить в кабину одного из своих самолетов, как будет делать это еще не раз в своей жизни. Самолет оказался истребителем «Томас Морс», и Хьюз решил по-

слать его в штопор, хотя понятия не имел, как им управлять. На высоте четырехста футов самолет вошел в неуправляемый штопор и рухнул на аэродроме Майнз, что в Инглвуде, штат Калифорния. Хьюза в бессознательном состоянии вытащили из-под обломков самолета. У Говарда была сломана скула, что требовало хирургического вмешательства.

Во время съемок «Ангелов ада» погибло трое пилотов, причем один по вине Хьюза, из-за его всепоглощающего стремления к совершенствованию. Говард решил снять падение горящего немецкого бомбардировщика. Двое летчиков, пилотировавших самолет, должны были, послав его вниз, прыгать с парашютом. Пилот Фил Джоунз не смог выбраться из бомбардировщика. Но едва ли зрители, видевшие эту сцену в кинотеатрах, догадывались, что в этой впечатляющей катастрофе действительно погиб человек.

Личность типа А

Пока Хьюз снимал «Ангелов ада», затратив на них восемнадцать месяцев и два миллиона долларов. Ал Джолсон выпустил в 1927 году звуковой фильм «Певец из джаза», и за одну ночь немые ленты безнадежно устарели. «Ангелы ада» уже были почти готовы к выходу на экран. Любой другой человек в подобной ситуации просто опустил бы руки, но не Хьюз. Его решимость создать лучший в мире фильм о летчиках только окрепла. Он принялся искать актрису со страстным голосом на главную женскую роль и остановился на Джин Херлоу, которую сделал звездой. Затем Хьюз бросил на кон еще 1,8 миллиона долларов, чтобы снять звуковую версию фильма, общая стоимость которого теперь дошла до 3,8 миллионов. «Ангелы ада» вышли на экран в 1930 году и принесли 1,5 миллиона убытку, но закрепили за Хьюзом репутацию крутого голливудского продюсера. Фильм также доказал, что Говард Хьюз — отчаянный сорвиголова.

Безумный проект «Ангелы ада» был далеко не последним. Обычно Хьюз снимал дорогостоящие картины, насыщенные сексом и действиями, но не имеющие почти никакой спасительной философской идеи. Навязчивые идеи совершенствования и полного контроля, присущие магнату, были очевидны каждому, кто работал с ним. Биограф Чарльз Хайем (1993) писал: «Он должен был подчинить себе все» (стр. 34). Будучи продюсером и режиссером в одном лице, Хьюз частенько работал по двадцать четыре или по тридцать шесть часов без отдыха, демонстрируя характерное для типа А поведение. Он редко покидал студию, оставляя жену Элли одну в гостиничном номере, что меньше чем через два года стоило ему брака.

За рулем машины Хьюз рисковал так же, как в воздухе, и ездил с залихватской беззаботностью. В то время по его вине погиб пешеход, но он сумел выпутаться из передряги.

Менталитет смертника

В сентябре 1935 года Хьюз снова играл со смертью, пытаясь побить рекорд скорости на лично им спроектированном самолете Н-1. Предыдущий рекорд — 314 миль в час — принадлежал французу Раймону Дельмоту, установившему его 12 сентября 1935 года в графстве Оранж. Хьюз выжал из своего самолета 352 мили в час; среди судей была сама Амелия Эрхарт. Взяв с собой небольшой запас горючего, чтобы облегчить вес машины, Хьюз выжал из нее больше, чем было бы разумно. Он отказался катапультироваться из страха, что его детище разобьется, и посадил его (почти рухнув вместе с ним), подвергая опасности собственную жизнь. Весь авиационный мир поражался изящным линиям Н-1. Еще больше поразила всех бравада, с которой Хьюз не пожелал бросить свой самолет в воздухе. Такие поступки для Хьюза были не в диковинку.

Следующую серьезную катастрофу он пережил в мае 1943 года во время испытательного полета на гидроплане «Сикорски», предназначавшегося для ВВС. Когда официальный представитель ФАА (Федерального авиационного агентства) поинтересовался, почему магнат должен пилотировать свое изделие, Хьюз ответил: «Почему я должен платить другому за то, чтобы он получил все удовольствие?» «Сикорски» разбился и затонул на глубине 165 футов в озере Мид, неподалеку от будущего дома Хьюза в Лас-Вегасе. Хьюз получил довольно серьезные множественные рваные раны и, когда его вытащили из воды, находился в глубоком шоке. Он избежал более серьезных увечий, тогда как пассажиры Ричард Фелт и Вильям Клайн погибли, а инспектор от ВВС Чарльз Розенберг получил сдвиг позвоночника. Согласно результатам федерального расследования, катастрофа произошла из-за недопонимания между Хьюзом и наземной командой, неправильно загрузившей самолет, что привело к смещению центра тяжести.

Свою последнюю катастрофу Хьюз пережил также в роли летчика-испытателя, и в этот раз причиной трагедии, как нашли специалисты из ВВС, стала ошибка пилота. Ведя свой XF-11 над Калвер-Сити, штат Калифорния, 8 июля 1946 года, Хьюз нарушил бесчисленные ограничения ФАА, что привело к катастрофе. По мнению экспертов ВВС, ее можно было избежать, если бы пилот пошел «на вынужденную посадку», а не выжимал бы из своей машины больше, чем того требовало благоразумие. «Несчастливого случая можно было избежать сразу после

начавшихся неполадок в работе винта» (стенограмма сенатских слушаний, август 1947, стр. 20), если бы Хьюз принял необходимые меры предосторожности. Но это было отнюдь не в его стиле. Он загрузил топлива в два раза больше нормы; убрал шасси, хотя это полагалось сделать только во время второго испытательного полета; совершил еще кучу других мелких нарушений, например, превысил сорокапятиминутный лимит, установленный для испытательных полетов.

Хьюз разбился на семьдесят пятой минуте полета. Он мог бы избежать катастрофы, если бы сел в поле или на дорогу. Буян Хьюз отказался поступить подобным образом, и это чуть не стоило ему жизни. Самолет вышел из под контроля, упал на дом в Лос-Анджелесе и загорелся. Хьюз оказался в ловушке; его легкое было сплющено, а сердце от удара переместилось в противоположную часть грудной клетки. Когда Хьюза вытащили из-под обломков, он был в глубоком шоке. По дороге в госпиталь Говард визжал от боли. Он долгие дни находился на волосок от смерти, и его выздоровление было почти что чудом.

В травмопункте никто не верил, что Хьюз выживет. А он еще пришел в ярость, когда командование ВВС не позволило ему пилотировать следующую версию XF-11 всего через год. Хьюз все равно поднял самолет 5 апреля 1947 года в Калвер-Сити и пробыл в воздухе девяносто минут. Затем он полетел в Вашингтон, чтобы воззвать к руководству, и согласился «заплатить правительству 5 миллионов долларов, если самолет разобьется, когда он будет сидеть за штурвалом!» Со времени последней катастрофы Хьюз уже никогда не испытывал новых машин, потому что его тело и нервная система всю оставшуюся жизнь страдали от ее последствий. Безопасное существование никогда не устраивало Говарда, что даже приукрашивало хулиганский образ, но также способствовало падению этого человека. Из-за полученных повреждений он пристрастился к морфину и кодеину, а это, в свою очередь, сделало его импотентом. Меньше чем через пять лет после падения Хьюз стал полностью нетрудоспособным умственно и морально. Его жизнь на грани смерти уже превратила его в идола, но также делает из него эксцентричного затворника.

Маниакально-одержимая знаменитость

В действиях Хьюза никогда не было чувства меры: все делалось с избытком, нервно, под влиянием момента, было пронизано оттенком одержимости. Он принадлежал к маниакально-депрессивному типу личности и большей частью своего успеха обязан именно мании. Этот бунтарь обязательно проводил собеседование с молодыми женщинами, пробуя их на роли в своих фильмах и своей постели. Он никогда не

принадлежал к людям, традиционно ведущим свои дела, и запрещал собеседницам накладывать макияж, чтобы вернее судить об их красоте. Причуды Хьюза носили социальный оттенок. В молодости он продал свой Роллс-Ройс, потому что автомобиль загрязняет воздух Лос-Анжелеса — этим поступком опередив время на тридцать лет.

Снимая «Ангелов Ада», Хьюз вместо того, чтобы взять самолеты напрокат, закупил целый парк из восьмидесяти семи винтокрылых машин, следуя маниакальной потребности держать все под контролем.

Одержимость и безрассудство Хьюза всегда носили причудливый характер. Он страдал бессонницей и спал всего несколько часов в сутки. Годами его обеденное меню оставалось одним и тем же: отбивная средней прожаренности, двенадцать бобов (не больше и не меньше) и ванильное мороженое на десерт. Говард никогда не вносил изменения в меню, а поварам это было запрещено под угрозой увольнения. В течение дня Хьюз перекусывал шоколадками «Херши», орехами пекан и пил цельное молоко. Неудивительно, что он страдал запорами и однажды просидел в туалете сорок восемь часов и даже проводил в таком состоянии деловые встречи.

Хьюз пережил три нервных срыва, причиной которых стали по видимому сильная нервозность и навязчивая потребность совершенствования и тотального контроля. Если Говард был не в силах контролировать ситуацию, он куда-то исчезал, или заболел физически, или, как в случае с задолженностью компании TV/A, переживал нервный срыв. Он заказал у компаний «Конвэйр» и «Боинг» шестьдесят три лайнера общей стоимостью 400 миллионов, но не смог расплатиться за них. В поведении Говарда, как и в случаях перед другими нервными срывами, стали проявляться странности; на этот раз он десять часов без перерыва болтал с Бобом Хаммелем, главным инженером TWA.

Частенько Хьюз просто садился в самолет и исчезал в неизвестном направлении. Так же он поступил и тогда, когда TWA задыхалась в долгах, и эта выходка была самой экстравагантной из всех. После того как Хьюз и его группа сели в Шреверпорте, штат Луизиана, он был объявлен пропавшим. (Возможно, в этом случае проявилась ностальгия по старым временам, ведь Хьюз жил здесь еще ребенком.) Его отыскали в тюрьме, где он сидел за бродяжничеством. Через неделю он таинственно исчез во Флориде, и его не могли нигде найти в течение трех месяцев. Когда Хьюз наконец появился в нью-йоркском отеле «Плаза», он был одет в смокинг, теннисные туфли и нес две пляжные сумки и бормашины в черном саквояже. Подобное эксцентричное поведение только укрепило его репутацию чудака-миллиардера.

Одержимое поведение Хьюза граничило с патологией. Вот, например, следующий отрывок из инструкции по замене слуховой трубки телефона в кабинете, написанный лично Хьюзом:

«Открывая дверь в ванную, используйте сразу шесть или восемь салфеток «Клинекс», вытянув их из пачки и обернув ими дверную ручку. Оставить дверь открытой, чтобы, уходя из ванной, ни до чего не дотрагиваться. Такое же количество салфеток использовать, открывая краны, чтобы обеспечить хороший напор теплой воды. Использованные салфетки выкинуть... Руки мыть тщательно, гораздо тщательнее, чем когда-либо, особенно стараясь, чтобы во время мытья ладони не касались краев раковины, кранов или чего-нибудь еще» (Людвиг. 1995, стр. 128).

Предпринимательская сумасшедшинка

Еще до того как Хьюзу исполнилось тридцать, он исчез в первый раз на несколько месяцев и был открыт корреспондентами под личиной пилота компании «Американ Эйрлайнз». Он очень ловко решил провести собственное исследование рынка. Таково было тайное объяснение странной выходки Хьюза.

Хьюз обладал замечательной памятью и настоящей деловой хваткой. В данном случае он нанялся в «Американ Эйрлайнз», чтобы проникнуть в их корпорацию и выяснить все нюансы работы авиалиний. Вначале ему доверили скромную работу следить за багажом, а затем новый работник продвинулся до второго пилота. Хьюз обдумывал покупку TWA и хотел изучить работу подобных компаний снизу доверху. Под вымышленным именем Чарльза Говарда он зарабатывал 250 долларов в месяц. Как только личность мистера Говарда была идентифицирована, компания тут же уволила его. Несколько лет спустя он начал скупать акции TWA.

Мания величия собственной миссии

Что бы Хьюз ни делал, он делал это с маниакальной устремленностью. Когда он снимал фильм, то работал день и ночь, не заботясь о своих сотоварищах. Когда решал побить рекорд скорости, то становился совершенно нетерпимым, если хотя бы одна мельчайшая деталь не была запланирована. Это бесконечное совершенствование позволяло ему с успехом бить рекорды в авиации, снимать киноэпопеи и анализировать открывающиеся деловые возможности.

Подобную же манию Хьюз проявлял и в сексе и то и дело делал предложения голливудским звездочкам уже при первом свидании, од-

нажды предложив Элизабет Тейлор миллион долларов, если та выйдет за него замуж. Предметом его сексуальных фантазий была грудь, а также он отдавал должное губам. Одержимое поведение Хьюза еще нигде не проявлялось так открыто, как во время съемок фильма «Вне закона» с Джейн Рассел в главной роли. Говард провел несколько бессонных ночей, разрабатывая дизайн лифчика, который выдержал бы тест на прочность и в то же время в выгодном свете выставлял напоказ груди Джейн. К чести Хьюза будь сказано, его дизайн оказался новым словом в технологии и предврил современную эпоху в производстве лифчиков.

Биограф Чарльз Хайем (1993) назвал одержимость Хьюза кинопроизводством «лихорадочной мастурбацией»: «Никто в деловом мире Голливуда еще не экранизировал так полно свои сексуальные желания, и не будет экранизировать еще несколько десятилетий» (стр. 98). Цензоры запретили прокат картины «Вне закона», но упрямому Хьюзу не так просто было отказать. Он был достаточно богат, чтобы побороться с системой, и положил фильм на полку, выпустив его в 1947 году наперекор запрету. Ленту разрешили к прокату после того, как Хьюз подал иск на пять миллионов в суд Сан-Франциско по поводу вмешательства в частный бизнес. Ответчиками по иску были продюсеры компании «Моушн Пикчер». Хьюз выиграл дело, когда судья нашел, что в женской груди нет ничего отталкивающего.

Психосексуальная напористость

Мания Хьюза особенно четко проявлялась в отношениях с женщинами. В своей развращенности он превосходил самого де Сада. Хьюз обожал групповой секс и всяческие извращения. Лежа в постели и поправляясь после костного менингита, он занимался любовью с юной звездочкой. Его жена, Элла, застала его на месте преступления, и он избил ее до полусмерти, что заставило жену уйти от него (Хайем. 1993, стр. 36). Хьюз обычно предпочитал анальный секс как с женщинами, так и с мужчинами. Интрижка с Керол Ломбар положила конец его браку. Он предлагал женщинам руку и сердце на первом же свидании, безразлично, были они замужем или нет, и никогда не беспокоился о том, чтобы сдержать свое слово. Он был одержим желанием владеть женщиной как вещью, иначе она была ему не нужна. Часто Хьюз поддерживал несколько любовных связей с мужчинами и женщинами одновременно. С одной любовницей он занимался любовью в обед, с другой — в ужин, а с третьей — тем же вечером на собственной яхте. В его дон-жуановский список входили самые блестящие короли и королевы Гинзелтауна (где селились звезды): Керол Ломбар, Джинджер Ро-

джерс, Джин Герлоу, Кэтрин Хепберн, Бетт Дэвис, Тирон Пауэр, Гэри Грант и Рэндольф Скотт. Они все переспали с ним в одно и то же время в середине тридцатых. Женщин Хьюз просил выйти за него замуж. Сьюзан Хейурд и Рита Хейворт забеременели от него, а он женился на Терри Мур. Бракосочетание произошло на борту его яхты, тайком покинувшей территориальные воды и отошедшей на двенадцать миль от морской границы. Только Джин Петере удалось затащить пятидесятилетнего Хьюза к алтарю, но Говард к тому времени уже стал импотентом. В список его побед попали также Лана Тернер, Джейн Симмонс, Ава Гарднер, Билли Дав, Линда Дарнелл, Ида Люпино, Дебора Паже, Джин Тирни, Митци Гейнор, Барбара Хаттон, Барбара Пейтон, Марлен Дитрих, Ивона де Карло и Джоан Фонтейн, не считая бесчисленных девочек из кордебалета и просто тех привлекательных мордашек, что оказались под рукой. Количество привлекательных талантливых женщин, переспавших с ним из-за его могущества, просто поражает, так как они сами частенько признавались, что он был грязен и неопрятен. Вот печальный комментарий на тему власти и подчинившихся ей женщин.

Мания Хьюза и одержимая потребность контроля стали его ахиллесовой пятой. Он использовал женщин и оскорблял их. Ни одна не стала ему близким другом и не поддерживала с ним приятельских отношений. Когда Хьюз превратился в умственно неполноценного и добровольно заперся в уединении в «Дезерт Инн», никто не пришел к нему на помощь. Он отчаянно нуждался в ком-нибудь, кто помог бы ему вырваться из бредового мира наркотиков и избавиться от эмоциональной травмы. Но единственные люди, составлявшие теперь внутренний круг общения Хьюза, телохранители и администраторы, только выигрывали от беспомощности хозяина. Хьюз сам себя запер в сумасшедшем доме, охраняемый своей стражей, которая делала его рабство еще надежней.

Власть и влияние

Раннего Говарда Хьюза отличали харизматическое обаяние и финансовая власть. Жизнерадостный внешний вид и обаяние помогли ему прийти к власти. Многочисленные рискованные выходы в воздухе и кассовые ленты, в которых он открывал новых звезд, принесли ему могущество и влияние. Там где не помогала харизма, Хьюз прибегал к власти экономической.

Образ Хьюза-хулигана соответствовал истине и часто раздувался журналистами. Бесшабашные эскапады, вызывающее поведение, гигантские приобретения собственности и бунтарство привлекали репортеров толпами, а Хьюз осторожно манипулировал пишущей братией в своих целях. Авиакатастрофы и стычки с правительством еще больше

способствовали поддержанию скандального, но романтического образа. Положительными чертами этого энергичного магната были робость и углубленность в себя, и они-то и служили причиной того, что люди прислушивались к тому, что говорил Хьюз. Его речи перед Конгрессом становились заголовками газет, а массы аплодировали его смелости, с какой он противостоял этим вашингтонским бюрократам. Добропорядочный образ, создающий общественное мнение, помог Хьюзу выиграть множество сражений, которые при другом раскладе он проиграл бы.

Хьюз блестяще манипулировал прессой и использовал средства массовой информации с большей проницательностью, нежели кто-либо другой в ту эпоху. Обозреватели Гедда Хоппер и Луэлла Парсонс летали самолетами TWA совершенно бесплатно, а по прилете их встречал огромный, чуть не с квартал длиной, лимузин. Подкупленные столь эффективно, они гарантировали девственно нетронутую чистоту имиджа миллиардера.

Обходительные манеры Хьюза и располагающая к себе внешность помогали ему объезжать по кривой самые строгие правила, которым безоговорочно подчинялись остальные. Строя империю азартных игр в Лас-Вегасе, Хьюз знал, что в городе, где орудуют гангстеры, он должен перед всей Невадой продемонстрировать свои правые консервативные взгляды. Харизма и воля позволили Хьюзу обеспечить экономическую базу, а затем он очень ловко начал, используя экономическую власть, давить на противников. Реклама помогла ему в создании имиджа самого могущественного человека в мире, но под конец жизни те же газетчики создали ему не менее достоверный образ самого чокнутого идиота на свете.

Финансовая власть

Говард Хьюз построил свою промышленную империю, закладывая уже имеющуюся у него собственность точно так же, как поступают сегодня Тед Тернер и Руперт Мэрдок. Именно таким образом он и построил свое королевство. Хьюз мало что начинал с нуля, но методично скупая те строительные элементы, которые отвечали его видению будущего. За исключением более ранних приобретений в его империю входили компании «Хьюз Тул», «Хьюз Эйркрафт», TWA и киностудия. Ранние деловые предприятия снискали Хьюзу репутацию пионера-новатора, но на самом деле он скупал большинство компаний. Ему принадлежали контрольные пакеты акций в TWA, RKO, «Эйр Вест», не говоря уже о полностью находящихся в его руках приисках и недвижимости. Хьюз терпеть не мог проигрывать и был готов на любые затраты,

лишь бы достигнуть поставленной цели. Контроль и совершенствование были сильной стороной Хьюза. Качество он ставил куда выше денежных соображений. Все, за что бы Хьюз ни брался, он делал это тщательно, сосредоточенно, не задумываясь о цене. История доказала его правоту, а склонность к риску, определяющая мышление, сделала его богатым и знаменитым.

Чтобы совершить новый рекордный кругосветный перелет, Хьюз затратил в годы Великой депрессии 300000 долларов. В разгар депрессии это было не что иное, как наглый поступок богатого плейбоя, выкинувшего деньги на ветер. По сути это явилось попыткой первооткрывателя, профинансированной частным образом.

Бесчисленные выходы в воздухе и безрассудные капиталовложения только укрепили образ «чудака-миллиардера». Он был продюсером-новатором, у которого был дар отыскивать нераскрытые таланты вроде Джин Герлоу, Пола Муни и Джейн Рассел и делать из них знаменитых звезд. Хьюз мастерски манипулировал финансовыми и человеческими ресурсами и обладал уникальным интуитивным умением оказываться в нужное время в нужном месте и угадывать грядущее направление в бизнесе. Создание новых организаций удавалось ему великолепно, но руководил он ими нестандартно. Пример «Хьюз Эйркрафт» и TWA лишь подтверждает его маниакальную напористость, но он мог никогда не работать в этих фирмах. Только летающая лодка «Геркулес» отвечала его мании величия. Хьюз интуитивно чувствовал, что самолет никогда не взлетит и принесет нулевую выгоду, но в том-то и проявилась сила этого человека, что он выстроил машину просто для рекламы.

«Щеголеватый гусь» — неожиданно свалившаяся реклама

«Геркулес» (официальное наименование изделия, использовавшееся в правительственных контрактах) в годы второй мировой войны преподносился как спасение. В 1942 году немецкие подлодки топили американские суда быстрее, чем промышленник Генри Кайзер их строил. Кайзеру пришла в голову идея летающей лодки, которая могла спокойно перевозить людей и боеприпасы в Европу. Но Кайзер знал, что не сможет построить ее на своих заводах, и порекомендовал предпринимателя Говарда Хьюза. Огромный самолет нашел отклик в эго Хьюза, так как это был самый большой из всех когда-либо строившихся самолетов. (Он имел восемь двигателей, размах крыльев больше футбольного поля, достигал высоты трехэтажного дома и весил двести

тонн — в три раза больше существовавших в то время самолетов.) Эта машина так захватила Хьюза, что вдобавок к уже вложенным 22 правительственным миллионам он охотно вложил свои 50. По окончании войны, когда в самолете уже не нуждались, Хьюз по контракту должен был передать его ВВС, но вместо этого он выкупил его и потратил 25 миллионов на его хранение, по миллиону в год. Никому, включая подчиненных, такая экономическая логика была недоступна. Всегда проницательный Хьюз понимал огромную рекламную цену этой машине. Его также завораживал тот факт, что он был создателем «Геркулеса» и единственным человеком, поднимавшим его в воздух. Самолет был отражением его эго.

Логика Хьюза осталась не понятой бюрократами-конгрессменами, обвинившими его в сокрытии от налогов миллионов долларов, потраченных на «Гуся», который заведомо не мог подняться в воздух. Сенатор Ральф Оуэн Брюстер стал злейшим врагом миллиардера в Конгрессе и возглавил крестовый поход против Хьюза. Брюстер заставил Хьюза нарушить свое уединение и 2 ноября 1947 года предстать перед Конгрессом, чтобы доказать, что постройка «Щеголеватого гуся» не была злонамеренным обманом правительства. Брюстер был убежден в неявке Хьюза и предложил оштрафовать его за создание совершенно ненужной машины. Слушания в Конгрессе имели место через год после катастрофы Хьюза на XF-11, которая почти стоила ему жизни. Говард шокировал всех, появившись перед комитетом и в своей обычной вызывающей манере защищал себя и свое творение. Он сказал репортерам: «Если этот самолет признают неудачным, я, наверное, покину страну и никогда не вернусь назад».

Несгибаемый Хьюз своей харизмой завоевал поддержку прессы и публики, которая видела в нем поборника личных прав. В ходе слушаний аудитория постоянно поддерживала его криками, и Хьюз воодушевился их поддержкой, нагло заявив: «Черт подери этих сенаторов!»

В типичной для себя манере Хьюз вылетел обратно в Лонг-Бич, твердо решив доказать, что его обожаемая игрушка может летать. 1 ноября он лично поднял «Геркулес» в воздух на высоту в одну милю над заливом Лонг-Бич. Это был первый и последний полет злополучной летающей лодки.

Сила воли

Сила воли — вот главная составляющая успеха Говарда Хьюза. Говард наследовал фирму «Хьюз Тул», которой не мог управлять сам, но ему хватило ума нанять тех, кто мог, прежде выкупив акции возможных оппонентов. Затем он посрамил знатоков, предсказывавших его

скорое падение в Голливуде. Когда TWA вышвырнула его вон, Хьюз с неслыханным упрямством продал в один день (3 мая 1966 года) 6,5 миллиона акций компании, получив за них 547 миллионов долларов. Это был самый большой куш, когда-либо свалившийся на Хьюза, а также предмет обложения налогом; Хьюз переехал в Лас-Вегас, чтобы не платить налогов в Калифорнии. Это еще один пример, демонстрирующий его волю возобладать над своей судьбой и контролировать ее. Затем Хьюз использовал эти деньги для строительства империи казино в Лас-Вегасе.

Силу воли Хьюза и предпринимательский дар подтверждает проект «Гуся». Ни одна корпорация не добилась бы с этим самолетом того же, что и Говард Хьюз. Никто не взял бы на себя первоначальный риск, и ни один совет директоров не санкционировал бы разработку и постройку подобной летающей лодки. Чувство самосохранения и поглощенность балансовым отчетом — основные принципы крепких организаций. Но Хьюз смотрел гораздо дальше, и для него «Геркулес» был лишь средством, с помощью которого «Хьюз Эйркрафт» выросла до уровня предприятия, способного конкурировать с «Локхидом» и другими аэрокосмическими гигантами. «Щеголеватый гусь» позволил Хьюзу снискать репутацию создателя радикально новых концепций и промышленника, могущего осуществить рискованные проекты. Именно благодаря этой репутации «Хьюз Эйркрафт» стала основным получателем контрактов на производство спутников и ракет, что позволило фирме доминировать на рынке в годы «звездных войн». Хьюз в одиночку создал новаторский имидж, принесший предприятию все эти огромные контракты.

На Хьюза смотрели как на человека способного на невозможное, поскольку он отваживался быть непохожим на остальных. Мышление этого склонного к риску человека работало в согласии с негибаемой силой воли. В случае с Хьюзом успех и власть принесла ему его репутация. История доказала его правоту в отношении «Хьюз Эйркрафт», принадлежащую теперь компании «Дженерал Моторс», которая стала ведущим производителем космической техники.

Человек-парадокс

Говард Хьюз не колеблясь рисковал жизнью в диких летных авантюрах, и в то же время до смерти боялся мухи. Будучи интровертом, он также мог быть чрезвычайно агрессивным и мог перекричать любого. Довольно умеренный в личной жизни, в бизнесе Хьюз был жаден до денег. Он заработал репутацию бережливого мота, который периодически

ски выбрасывает миллионы на самолеты, фильмы, женщин и казино и в то же время сам живет жизнью аскета.

Хьюз всегда тратил деньги беззаботно, но при этом в каждом случае у него имелся генеральный план. Если проект не укладывался в нарисованную Говардом долгосрочную перспективу, он отказывался потратить хотя бы десять центов. Имея репутацию крутого плейбоя, который с одинаковой небрежностью зажигал звезд экрана и скупал компании, на вечеринках Хьюз становился робким и молчаливым. Его власть притягивала женщин толпами, но вскоре те разочаровывались в Говарде, лишь только обнаруживали, что он неопрятен, грязен, бездушен и потакает только своим желаниям.

Некий Роберт Махо сумел приобрести определенное могущество, просто используя имя Хьюза. От его имени он покупал и продавал недвижимость и казино в Лас-Вегасе на миллионы долларов, при этом никогда даже не встречаясь с самим Хьюзом. Достаточно было назвать его имя. Власть Махо была «титularной»: Хьюз ее дал, Хьюз ее и отнял, а Махо был разорен. Хьюз нанял Махо по телефону. Махо, бывший агент ФБР, решил многие проблемы миллиардера, например, полагался на тех, кто мог подставить его, или появлялся в тех местах, куда Хьюз идти отказывался. Махо говорил: «Он самый бедный человек в мире и самый богатый» (Хайем. 1993, стр. 193). Хьюз нанял на место Махо другого человека, Билла Гея, а его уволил. Но у него не хватило духу сделать это лично, что стоило ему 50-миллионного иска за одностороннее прекращение контракта.

Власть Говарда Хьюза еще никогда не проявлялась так очевидно, как в случае с перевранной биографией, вышедшей из под пера Клиффорда Ирвинга. Ирвинг самовольно взял на себя этот руд, узнав от Махо, что затворник Хьюз ни за что не покинет своей добровольной палаты, чтобы опровергнуть данные, изложенные в книге. Ирвинг настолько уверился в этом, что смог убедить такой консервативный издательский дом как «Мак-Гро-Хилл» в аутентичности своей писанины. К тому времени Хьюз успел провести вдаль от мира пятнадцать лет, дав тем самым Ирвингу повод принять на веру рассказы о физической неспособности миллиардера вести себя на людях. Когда издательство объявило прессе, что книга «абсолютно аутентична», Хьюз согласился на радио-пресс-конференцию, транслируемую несколькими станциями, с участием репортеров от Ассошиэйтед Пресс, «Нью-Йорк Тайме», «Лос-Анджелес Тайме», «Чикаго Трибьюн», «Юнайтед Пресс Интернешнл» и Эн-Би-Си. Пресс-конференция транслировалась из убежища миллиардера в отеле «Британия Бич» на Багамах, в пятницу, 7 января 1972 года. В утро понедельника 10 января разоблачение мистификации стало темой газетных заголовков по всей стране. Клиффорд Ирвинг со-

знался и был приговорен к двум с половиной годам лишения свободы и 10000 долларов штрафа.

Предательская натура Хьюза проявилась и в том, что после его смерти всплыло несколько завещаний. Интригующие истории о том, что все состояние было оставлено рабочему бензоколонки, могли приключиться только с кем-нибудь вроде Хьюза.

Разрушительные тенденции

Говард Хьюз был разрушающей личностью, разрушающей не только окружающих, но и себя. С успехом открыв миру звезд, таких как Керол Ломбар, Джин Герлоу, Пола Муни и Джейн Рассел, он смог использовать эту репутацию с выгодой для себя. Этот шовинист извлекал пользу из каждой симпатичной женщины, подписывая долгосрочные контракты с только-только загоравшимися звездочками и затем много лет держа их взаперти.

Многие чрезвычайно рискованные предприятия Хьюза заканчивались плачевно. Обычно в этом была виновата его маниакальная потребность контроля. Однажды он потратил в «Хьюз Тул» 100 миллионов на проект вертолета и все впустую. Мошенник высокого полета Мейер надул Хьюза на 20 миллионов, всучив тому выработанные шахты. Хьюз в конце концов выиграл иск против Мейера. Суд постановил уплатить пострадавшей стороне 7,9 миллиона, но мошенник сбежал в Австралию, и Хьюз остался с бесполезной недвижимостью на руках в штате Невада.

Классический поступок в духе Хьюза — это приобретение компании «Эйр Вест» и разорение ее акционеров. В то время, когда Хьюз соблазнил вкладчиков компании принять его предложение, поставив на кон репутацию TWA, авиалинии были широко известны как «Эйр Ворст» и находились на грани банкротства. Хьюз предложил заплатить в общей сложности 89 миллионов долларов, то есть по 22 доллара за акцию, но в текст контракта ловко внес поправку мелким шрифтом, что цена эта будет меняться в зависимости от курса акций на бирже и баланса компании. Наивные акционеры подписали соглашение. В итоге Хьюз заплатил, следуя изменению биржевого курса, только 33 миллиона или 8 долларов 75 центов за акцию, то есть 37% от суммы, установленной в соглашении. Многие разорились, имея дело с беспринципным воротилой.

Хотя на словах Хьюз был против ядерных испытаний в Неваде, он против воли стал причиной преждевременной смерти многих самых ярких звезд Голливуда вследствие лучевой болезни. Хьюз боролся с правительством за отмену испытаний, но когда проиграл и пришло время

делать натурные съемки неподалеку от места загрязнения, он послал актеров в это место. В 1963 году происходило ядерное испытание, и Джон Уэйн, Сюзан Хейуорд, Агнес Мурхед и другие члены группы попали в район заражения. Во время съемок «Завоевателя» из-за Хьюза они облучились и все умерли от рака.

Но больше других Хьюз разрушал себя. Семь авиакатастроф повлияли на него умственно и физически. Последняя из них, имевшая место в 1946 году, нанесла непоправимый ущерб его физическим и умственным способностям. Он находился на грани между жизнью и смертью и пристрастился к демеролу, кодеину и валиуму, которые губительно сказались на его почках. Последние двадцать лет своей жизни Хьюз просуществовал, лишенный всего, что ему было дорого. На пятом десятке он стал импотентом и не мог больше вести и утрясать деловые переговоры, что было смыслом его жизни.

После последней авиакатастрофы Хьюз превратился в раба собственных параноидальных бредней и уединился, окруженный телохранителями, следившими за каждым его движением. Бесшабашная жизнь Хьюза привела его к тому, что он не мог больше прелюбодействовать, летать, играть в гольф или вести дела. В то время, когда его признали самым могущественным человеком в мире, он не мог выйти и пойти в кино. Гениальный манипулятор, повелевавший компаниями и женщинами, под конец жизни был не в состоянии контролировать самого себя и даже свой стул. Паранойя, микробы и бредовые видения управляли его жизнью. Последние пятнадцать лет Хьюз был рабом наркотиков и жил в полном одиночестве, не считая телохранителей. Его власть довела до такого пустого существования, когда он был королем всего и ничем не владел.

Риск — оружие обоюдоострое

Бог наградил Хьюза привлекательной внешностью, деньгами и нестигаемым духом. Многие из этих качеств он проиграл, гоняясь за властью и влиянием. Успех сделал его самым богатым и могущественным человеком в мире. К тому времени, как Хьюз поднялся в зенит славы, ему перевалило за пятьдесят и он был импотентом. Хьюз давно уже растерял своих друзей, включая и любовника Гэри Гранта. Он стал умственным калекой, неспособным на какой-либо решительный поступок. Он выиграл битву в бизнесе, но проиграл войну в жизни.

Практически каждый герой этой книги в самом начале своей карьеры был куда беднее Хьюза, но ни один не кончил, имея так мало, как он. Даже пережившая бесчисленные трагедии Эдит Пиаф и деспот Адольф Гитлер закончили жизнь лучше Хьюза. Хьюз рано усвоил, что

влияние можно купить. Усвоенный урок не принес ему счастья, так как он всю жизнь стремился купить вещи, которые не продавались: любовь, друзей, удовольствия, внутреннюю целостность и счастье.

С ранних лет игра с судьбой сообщила Говарду Хьюзу некую таинственность, но погубила физически и умственно. Когда он не смог больше летать, он находил удовольствие в покупке авиалиний. Когда он не мог больше заниматься любовью, он лежал в постели фантазируя на предмет героинь старых фильмов. Он нанял в телохранители мормонов за их аскетический образ жизни и честность, но даже таким стражам не доверял. Ближе к концу жизни Хьюз попытался удовлетворить свою потребность заключать сделки и пустил на ветер миллионы, купив воздушные серебряные и золотые прииски, так как не мог сам управлять своими делами. Его не обвели бы так легко вокруг пальца, если бы у него была возможность тщательно отследить свои капиталовложения. Добровольное уединение Хьюза в пентхауз на крыше «Дезерт Инн» сделало его зависимым и уязвимым. Если бы он разбирался в мотивах, руководящих людьми, так же хорошо, как в машинах, то смог бы выжить, честнее обходясь с любовницей, другом или даже Джин Питере, своей последней женой. У них был бы хоть какой-то повод поддержать его.

Хьюз использовал людей и деньги, чтобы создать собственный искаженный мир. Печально, что под конец у Говарда остался единственный друг, чья дружба не основывалась на бизнесе или сексе. Это был работник «Локхида» и пилот Джек Рид, которого Хьюз нанял под конец жизни. Обходящийся во всем сам Хьюз третирует Рила наравне со своей семьей, отказываясь подписать завещание. При своей эгоцентрической потребности контролировать все и вся Хьюз и помыслить не мог, что сможет обойтись без кого или чего бы то ни было, и поэтому умер в отчаянии один.

Медицинский институт Хьюза основан в Майами с целью спрятать деньги от налогов. Никто никогда не лечился в нем, кроме Хьюза. Что характерно, в 90-х годах институт инвестировал в образование 500 миллионов долларов.

Хьюза всегда преследовали извращенные навязчивые идеи, связанные с завещаниями, болезнью и смертью. Этот рискованный предприниматель был способен на самые дерзкие профессиональные и личные начинания и не мог выносить такую мелочь, как муху, севшую на его персону. Серьезный риск сделал его могущественным магнатом, но стоил ему душевного и физического здоровья. «Власть и влияние переходящи», и Говард Хьюз — подтверждение этой аксиомы.

ГЛАВА VIII

СЭМ УОЛТОН

Полное имя – Сэмюэль Уолтон
(род. в 1918 г. – ум. в 1992 г.)



Известный американский бизнесмен, создатель сети супермаркетов «Уол-Март». В 1985 г. был признан журналом «Форбс» богатым человеком Америки. Основанная им корпорация насчитывает 4203 магазина-супермаркета в США и более 1000 – в других странах мира. В ней заняты 1,2 млн служащих. В рейтинге «Форбса» за 2002 г. наследники Уолтона занимают с 6 по 10 позиции, обладая суммарным состоянием более 100 млрд долларов.

«Почти все, что я сделал, я скопировал у кого-то еще».
Сэм Уолтон

Подобно Россу Перо и Уэйну Хайзенге, Сэм Уолтон поддерживал контакт с простыми людьми во время и после своего восхождения в ряды миллиардеров. Он с удовольствием приходил в супермаркеты "Волмарт", чтобы вместе со служащими (которых он упорно называл "партнерами" участвовать в каком-нибудь мероприятии компании. Уолтон неустанно искал в народе способы улучшить работу фирмы. Как-то раз он тормознул 18-колесный грузовик "Волмарт" и проездил на нем сотни миль, всю дорогу выкачивая из водителя идеи. Шофер не готовился к брифингу, но, подобно каждому работнику "Волмарт", знал, что босс отнесется к его предложениям всерьез.

Многое в личном гардеробе Уолтона бралось из принадлежащих ему дешевых магазинов, образующих крупнейшую в США сеть розничной торговли. Его дом в Бентонвилле, шт. Арканзас, городе, где расположена штаб-квартира "Волмарт", был весьма внушительных размеров, но гораздо менее шикарный, чем он мог себе позволить. Когда из Кинг-фишера, шт. Оклахома, к нему приехал друг детства, миллиардер встретил его в "старой машине, имевшей трещины на приборной панели", причем на полу ее валялся древний, грязный карбюратор. А когда Бентонвилль посетила некая знатная британская пара, чтобы обсудить кампанию "Волмарт" "Покупайте американские товары", их провезли в пикапе Уолтона для транспортировки его охотничьих собак. Не удиви-

тельно, что пресса всегда с удовольствием освещала жизнь этого непритязательного человека из захолустного городка, поднявшегося к вершине списка богатейших американцев Forbes 400. "Средства информации обычно изображали меня, — вздыхал Уолтон, — как дешевого эксцентричного отшельника, этакую деревенщину, предпочитающую спать со своими собаками, несмотря на наличие миллиардов, запрятанных где-то в пещере".

Чтобы сохранить справедливость по отношению к прессе, надо сказать, что Сэм Уолтон был героем множества красочных, причем часто вульгарных рекламных трюков во имя укрепления морального духа служащих и популяризации "Волмарт". Вспоминается случай, когда в 1984 году поспорил с президентом компании, что руководство не сможет добиться нормы прибыли до налогообложения больше 8 процентов. Уолтон проиграл и, верный своему слову» станцевал хулу на Уолл-стрите, одетый в травяную юбку и гавайку. На каждом собрании, посвященном окончанию года бывший старший вице-президент Рон Лавлесс предсталял доклад по экономическому индикатору Лавлесса, основанному на количестве съедобных мертвых цыплят, обнаруженных им на обочинах дорог. Его диаграммы и графики показывали: когда наступали трудные времена, их можно было найти меньше.

Уолтон жаловался, что пресса, отвлеченная дешевыми эффектами, пропустила главное, а именно: принципы, лежащие в основе феноменального успеха "Волмарт". Ослепленные подобным же образом инвесторы не спешили признавать потенциал роста компании. В течение первого десятилетия после основания в 1962 году Уолл-стрит относился к этой региональной фирме розничной торговли, ориентированной главным образом на маленькие городки, как к "деревенскому кутюрье".

Даже в 1971 году компания "Волмарт" не числилась среди 71 крупнейшей сети розничной торговли в Соединенных Штатах. Имея всего 25 магазинов (плюс 13 универсальных магазинов, оставшихся от предыдущего бизнеса Уолтона), компания зарегистрировала объем продаж в размере всего лишь 44 миллионов долл., что равнялось только 2 процентам доходов, произведенных 488 магазинами Kmart. С этой позиции "Волмарт" рванул вперед и в ноябре 1990 года обошел Kmart как крупнейший в стране оператор торговли со скидками. А в начале следующего года сеть Уолтона, зафиксировав объем продаж в 32,6 миллиарда Долларов, заняла место Sears — лидирующей американской компании розничной торговли любого вида.

Хотя пресса в целом не оценила гений Сэма Уолтона, эксперты по бизнесу, управляющие капиталом и даже его кон-чуренты были щедры на похвалу. В 1980 году на ежегодном конкурсе, организованном *Financial World*, группа из 50 аналитиков ценных бумаг выбрала его са-

мым выдающимся Равным управляющим в Соединенных Штатах. В 1989 году опрос, проведенный тем же изданием, назвал его главным Управляющим десятилетия. В 1990 году Ассоциация объединенных акционеров — некоммерческая организация, занимающаяся правами акционеров, — поставила "Волмарт" на первое место среди 1.000 общественных корпораций, основываясь на движении курса акций и реакции руководства компании на запросы акционеров. Стэнли Маркус из универсального магазина Neiman-Marcus назвал Уолтона "первоклассным образцом предпринимательства". Гарри Каннингхэм, в свое время давший старт главному сопернику "Волмарт", сети дешевых магазинов Kmart, сказал еще проще: "Он величайший бизнесмен этого столетия".

* * *

По оценке преподающего Билли Грэма, доверенного лица нескольких президентов США, Сэм Уолтон не только выдающийся бизнесмен, но и "один из самых замечательных американцев двадцатого столетия". Казалось, ему было суждено достичь высот в той или иной сфере. Еще в детстве он всерьез рассматривал возможность стать президентом страны и заняться страховым бизнесом. В возрасте 13 лет Уолтон оказался самым молодым мальчишкой, достигшим ранга орла бойскаутов в Миссури, куда его семья переехала во время Депрессии в поисках лучшей доли. (Как и другой его сотоварищ, орел бойскаутов Росс Перо, молодой Сэмми Уолтон оттачивал свои деловые навыки, продавая подписки на журналы и развозя газеты.)

Ростом всего пять футов девять дюймов, он играл в защите в баскетбольной команде своей средней школы на чемпионате штата, демонстрируя ожесточенную решимость. Кроме того, Сэм был квотербеком футбольной команды на первенстве штата. "Я бросал не особенно хорошо, но мы были главным образом бегающей командой, — вспоминал он с некоторым неодобрением в свой адрес. — И я оказался слишком медленным для защитника, но был увертлив и грохался так, что только искры из глаз летели". (Через много лет, уже управляя розничными магазинами, Уолтон вновь достигал успеха, полагаясь на способности партнеров, компенсировавших его собственные недостатки в таких областях, как бухгалтерский учет и технология.) Избранный президентом студенческого совета, он с головой погрузился в новые для него заботы.

В это же время Уолтон начал работать на неполную ставку в магазине дешевых товаров. Такие универсальные торговые точки предлагали широкий ассортимент недорогой бытовой утвари, игрушек, галантереи и одежды. Видное место в этой области занимали родоначальник

розничной сети F. W. Woolworth Company, а также компания S. S. Kresge, позже создавшая сеть магазинов сниженных цен Kmart и торговая сеть Ben Franklin, в которой Уолтон начал свою карьеру владельцем магазина.

Однако перед тем как начать работать на себя, Уолтон провел четыре очень напряженных года в Университете Миссури. Его избрали президентом не только своего старшего курса, но и группы Воскресной школы, самого престижного в мире общества. Чтобы оплатить свое образование, Уолтон работал официантом, спасателем и продолжал доставлять газеты 160 подписчикам *Columbia Missourian*. В течение нескольких лет подряд, вспоминая позднее миллиардер, он был лучшим продавцом издания, ежегодно зарабатывая дополнительные 500 долл. комиссионных при заключении контрактов на оптовые поставки в мужские и женские университетские общества. (Через какое-то время Уоррен Баффетт продемонстрировал такое же рвение, обслуживая 500 подписчиков на пяти доставочных маршрутах *Washington Post*.)

Уолтон надеялся продолжить свое бизнес-образование на факультете Вартона в Университете Пенсильвании, но семейные финансы были на исходе. Тогда он нанялся в J.C. Penney стажером-менеджером за 75 долл. в неделю плюс комиссионные. Именно работая на этого оптового поставщика для небольших универмагов с ограниченным ассортиментом товаров, Уолтон сделал выбор карьеры в пользу розничной торговли. У него появилась привычка, ставшая затем пожизненной, бродить по магазинам конкурентов в поисках идей, используя для этой цели свой обеденный перерыв. В это же время он начал почитать книги по розничной торговле и не бросил свое увлечение даже на службе в армии (на территории США) в период торой мировой войны. Он прочитал все на эту тему в библиотеке Солт-Лейк-Сити, а в свободное от службы время изучал универмаг мормонской церкви ZCMI.

Как только закончилась война, Уолтон связался со своим бывшим собратом по студенческому обществу, работавшим теперь в обувном отделе магазина Butler Brothers имевшим франшизу от сети универсальных магазинов Ben Franklin и сети малых универмагов Federated Stores. Вдвоем они составили план выкупа магазина Federated store в Сент-Луисе, но жена Уолтона наложила на него вето. Ей не понравилась сама идея партнерства. Ее семья уже имела печальный опыт такого сотрудничества, к тому же она отказывалась жить в городе с населением больше 10.000 человек. Тогда Уолтону пришлось лечь на новый курс, приведший его к успеху, а именно: ориентироваться на крошечные городки, в которых отказывались работать крупные сети розничной торговли. 1 сентября 1945 года он открыл свой первый магазин, имея франшизу от Ben Franklin, в помещении площадью 5.000 квадрат-

ных футов в Ньюпорте, шт. Арканзас — хлопководческом городе с населением 7.000 человек.

На этом скромном фундаменте Уолтон построил самую большую в стране компанию розничной торговли и достиг вершины табеля о рангах Forbes 400. Его методы представляют достойный доверия список технических приемов, нацеленных на получение максимальной прибыли. В большинстве случаев он развивал каждую концепцию далеко за пределы, которые нашли бы разумными простые смертные.

* * *

Учитывая роль Уолтона в розничной торговле, его карьеру следует изучать в главе под названием "Делайте бизнес по-новому". Однако он гордо заявлял, что почти ничего не изобрел сам. "Почти все, что я сделал, я скопировал у кого-то еще", — признавался он. Уолтон скромно объясняет свой успех тем, что чаще других делал покупки в магазинах своих конкурентов и перенимал лучшее, что там видел. Подобно Биллу Гейтсу, превращавшему чужие хорошие идеи в очень выгодный бизнес, Уолтон компенсировал недостаток оригинальности повышением конкурентоспособности своего предприятия.

Займствование лучших в отрасли методов стало ключом к созданию крупнейшей частной сети недорогих универсальных магазинов в Соединенных Штатах. Это прославил Уолтона еще до того, как он добился грандиозного успеха в сфере торговли со скидками. Он ввел в своих магазинах самообслуживание, узнав, что эту систему стали использовать два магазина Ben Franklin в Миннесоте. (Всегда дотошный, Уолтон совершил длинную автобусную поездку на север, чтобы самому понаблюдать за новым стилем ведения торговли.) У сети универсальных магазинов Sterling он позаимствовал идею замены стандартных деревянных полок для размещения товаров цельнометаллическими конструкциями.

Несмотря на успех своих универсальных магазинов, Уолтон постепенно убедился, что будущее за торговлей со скидками, причем игнорировать это было бы фатальным. Стратегия свелась к установлению маленьких наценок, чтобы предлагать потребителям низкие цены, увеличивая за счет этого объемы продаж. А их рост, в свою очередь, позволял сети дисконтных магазинов получать от поставщиков скидки на объемы (уменьшение стоимости единицы товара), помогая ей захватывать еще большую долю рынка за счет дальнейшего снижения цен для покупателей. Ведь колоссальный объем может производить высокую прибыль, несмотря на маленькие наценки, при условии, что розничный

оператор поддерживает на нужном уровне свои эксплуатационные расходы, такие как заработная и арендная плата, а также реклама.

Опробированная в супермаркетах система торговли со скидками стала использоваться в секторе потребительских товаров длительного пользования (домашняя техника, камеры, багаж и так далее) в начале 40-х гг. В 1953 году в заводских магазинах, расположенных на закрытых текстильных фабриках, началась дисконтная торговля одеждой. Пример тому — магазин Ann & Nore, основанный в Камберленде, шт. Род-Айленд. Готовясь в 1962 году организовать свое собственное дело, Уолтон посетил основате-Дей Ann & Nore Мартина и Ирвина Чейзов. Он встречался и с рядом других операторов, представляясь (согласно одному рассказу) "деревенским пареньком из Арканзаса" и выучивая за разговором все секреты розничной торговли со скидками. Даже когда проект "Волмарт" был запущен и набрал обороты, Уолтон пользовался тем, что немногие расценивали его мелкое региональное предприятие как конкурента. По его оценке, он посетил больше штаб-квартир своих соперников, чем кто-либо еще в истории. Действуя чар то из любопытства, менеджеры давали ему войти и свобод, но выкладывали всю информацию о своих методах.

Понимая, как трудно создавать новую сеть на голом месте, Уолтон сначала попросил помощи у Butler Brothers. Получив отказ, он обратился к Герберту Р. Гибсону-ст., основателю Gibson Products Company, построившему преуспевающую сеть дисконтных магазинов на Юго-Западе, используя девиз "Покупай по дешевке, забивай склад, продавай недорого". Уолтон появился в его далласской штаб-квартире без объявления и прождал весь день. Гибсон выслушал его предложение купить несколько франшиз, затем спросил: "У вас есть 100.000 долл.?" Когда Уолтон ответил отрицательно, тот заявил, что столько капитала требуется, чтобы покупать грузовиками, как это делали его франшизы. "Вы нам не подходите для ведения бизнеса. До свидания", — закончил он. Вновь нужда навязала свое решение, и Уолтону пришлось начать проект, в конечном счете сделавший членов его семьи владельцами самого преуспевающего в стране предприятия торговли со скидками.

Пожалуй, единственной идеей Уолтона, на оригинальность которой он мог бы претендовать, была ориентация на города с населением от 5.000 до 25.000 человек, оказавшихся вне зоны охвата больших сетей. Опыт работы в маленьких деревушках с 1945 года убедил его, что они имеют больший деловой потенциал, чем думают крупные операторы. Тактика "Волмарт", в конечном счете, принесла удачу. Магазины компании окружили крупные города и процветали по мере того, как население мигрировало из городских центров. Хотя Уолтон и пришел к

своей идее самостоятельно, *его* стратегия "мышления малыми категориями" оказалась лишь продолжением концепции, принятой розничными торговцами в других частях страны. Базировавшаяся в Миннеаполисе Gamble-Skogmo начала размещать свои торговые центры Tempo Discount площадью 20.000—40.000 квадратных футов в провинциальных городах еще в 1964 году. Один из руководителей компании объяснял: "Если вы первые, вы можете быть единственными. Большинство городов, в которых мы находимся, не способно переварить два магазина такого размера". Сеть магазинов со скидками Woolco Ф.У. Вулворта открыла несколько точек в городах с населением от 25.000 до 75.000 человек, а Fed-Mart сделал своей целевой аудиторией от 12.000 до 35.000 человек. Понятно, что для универсальных магазинов Уолтона торговля со скидками представляла серьезную угрозу. Поэтому появление в Северо-Восточном Арканзасе Gibson products, нацелившейся на города с населением от 20.000 до 50.000 человек, стало для него сигналом тревоги.

Кроме выбора целевой зоны маркетинга, почти все в "Волмарт" было позаимствовано. Уолтон одобрил название сети, предложенное менеджером его старого универсального магазина в Бентонвилле, из-за его сходства с "Fed-Mart". Вспоминая об основателе этого предприятия Соле Прайсе, Уолтон однажды сказал: "Я полагаю, что украл у Сола Прайса — хотя я предпочитаю слово 'позаимствовал' — столько же идей, сколько у остальных в этом бизнесе". Через два десятилетия после основания "Волмарт" он снова скопировал Прайса, основав сеть магазинов Sam's Club, чтобы конкурировать в категории складов-клубов. Прайс ввел эту систему больших скидок в 1976 году, начав продавать под одной крышей все — от продуктов питания до домашней техники — через сеть Price Club.

Сеть Ben Franklin, в которой Уолтон начал свою карьеру владельца магазина, стала источником еще одной идеи, определившей успех "Волмарт", — концепции использования центров распределения. Получая в этих местах крупные партии, а затем переправляя товар в свои магазины, компания достигала экономии на затратах за счет централизации процессов получения и обработки товара. Еще раньше "Волмарт" принял простую систему бухгалтерского учета Ben Franklin, включая учетные книги "побьем вчерашний день", облегчавшие ежедневные сравнения с показателями предыдущего года. "В колледже я не очень-то успевал в бухучете, — объяснял Уолтон, — так что я просто все делал по их книге".

Даже его легендарное волшебное умение обращаться со Тужащими тоже скопировано. Например, "Волмарт" извлек огромную выгоду из того, что называл почасовых служащих партнерами. В J.C. Реппеу

— первой фирме, где будущий миллиардер работал на полную ставку, — использовалась такая же терминология, хотя Уолтон говорил, что автором идеи была все-таки Lewis Company, английская фирма розничной торговли. Он посетил ее как-то раз по дороге на Уимблдонский теннисный турнир. Основатель Реппеу, Джеймс Кэш Пенни, разрешил менеджерам приобретать права собственности на магазины сети — практика иногда неверно считающаяся фирменным методом "Волмарт". Пенни также держался близко к покупателям и подхватывал многие идеи во время частых посещений своих торговых точек. Уолтон усовершенствовал эту тактику, научившись пилотировать свой собственный самолет. Посетив в 1975 году южнокорейские и японские фабрики и увидев, как поднимается моральный дух в результате групповой гимнастики и приветствий в адрес компании, он включил в свои посещения магазинов пятиминутки моральной поддержки. (Уолтон: "Скажите W!". Служащие: "W!" И так все название "Волмарт", причем, добираясь до дефиса, кричал: "А теперь волнистый!" и вилял бедрами.)

* * *

"Нас отделяет от других то, что мы учим людей быть торговцами, — сказал Уолтон, объясняя успех "Волмарт". Мы позволяем им видеть все цифры, так что они точно знают, каковы их успехи в рамках магазина и в рамках компании; они знают себестоимость, наценку, накладные расходы и прибыль". Глубокое вовлечение работников на всех уровнях в успех магазина действительно отличительная особенность предприятия "Волмарт". В конце 70-х гг. компания согласилась разделять с партнерами прибыль, чтобы предотвратить исчезновение товара за счет повреждений, краж в магазинах, внутреннего воровства или фальшивых отчетов. К 1984 году "Волмарт" уменьшил потери до 1,4 процента от объема продаж — это значительно ниже среднего в отрасли уровня 2,2 процента.

Участие в прибылях и программы покупки по себестоимости стали эффективными мотиваторами на всех уровнях организации. Эти дополнительные льготы были заветом прагматизма Уолтона и его способности учиться как бизнесмена. По его собственному признанию, когда он в молодости занимался универсальными магазинами, им так завладела идея побить цены конкурентов, что он с ума сходил жадности, если приходилось расплачиваться с почасовыми служащими.

Наряду с выжиманием из своих людей максимальной производительности труда, возможно, главный элемент превосходства "Волмарт" над его конкурентами в течение 80-х гг. - это готовность Уолтона воспринимать новые технологии. Компьютеризируя управление запасами

и одной из первых приняв систему сканирования Universal Product Code (или, попросту, штриховой код), компания смогла поддерживать свой лихорадочный рост без потери управления. Нововведения в "Волмарт" во многом стали возможны благодаря положительной корпоративной культуре. Если бы высшее руководство отгородилось от критики, личное нежелание Уолтона тратиться на новые системы не дало бы компании возможности узнать новейшую технику. Однако вместо того, чтобы давить идеи иерархической структурой, он поощрял внутренние дебаты, в конечном счете, позволившие ему выиграть.

Kmart, напротив, катастрофически отстал в компьютеризации своей системы учета товаров из-за организационной неспособности подвергать сомнению решения на высшем уровне. Преемник Гарри Каннингема на посту председателя принял сторону управляющих магазинами, считавших компьютеризацию проявлением централизации, угрожавшей их власти. С учетом строгой иерархической культуры, всегда характеризовавшей компанию, никакая другая группа не посмела выступить против решения Руководителя фирмы сохранить устаревшую рукописную систему учета.

Уолтон говорил, что самый впечатляющий период экстраординарного роста "Волмарт" — время 70-х годов. Между 1970 и 1980 годами компания расширилась с 32 до 276 мага-ЭДнов, а объем продаж увеличился с 31 миллиона долл. до 1,2 миллиарда. К 1990 году цифры оказались рекордными: 1.525 магазинов (включая магазины Sam's Club) и 25,8 мил-Диарда долл. продаж. Уолтон отметил: "Это был розничный эквивалент настоящего нефтяного фонтана: все это, как говорят в Оклахоме и Техасе, как бы взорвалось".

В этой гонке владелец компании лично высматривал новые места для строительства магазинов с самолета, которым управлял сам. Облетая город, выбранный для экспансии, он находил идеальный для приобретения участок сельскохозяйственных земель, изучая сверху характер дорожного движения и направление миграции населения, которое легко определялось по расположению новых объектов жилищного строительства. Затем он шел на посадку, разыскивал владельца и прямо на месте приобретал права на недвижимость.

"Волмарт" оттачивал технику открытия новых магазинов до совершенства, но одновременно для поддержания высоких темпов роста совершал и стратегические приобретения. Например, в 1975 году компания купила у Howard-Gibco Corporation из Тексаркэйны три магазина Howard Discount Center. В 1977 году Уолтон приобрел сеть Mohr Super Value из 16 магазинов, работавшую в Миссури и Иллинойсе, преобразовав их в "Волмарт". В 1981 году он поглотил сеть Big-K из 104 магазинов, провернув эту привлекательную сделку после того, как

ее 71-летний владелец превысил допустимый уровень расходов в результате чрезмерных приобретений и строительства дорогого центрального офиса. Вступив в сегмент складов-клубов, компания "Волмарт" купила на Среднем Западе сеть Wholesale Club из 27 магазинов. Когда пришло время вторгаться в большие города, Уолтон взял в собственность 21 универмаг D. H. Holmes, чтобы получить точку опоры в Новом Орлеане. Короче говоря, получился эффект отраслевой консолидации, прославивший Уэйна Хайзенгу.

Имея ограниченные ресурсы по сравнению с его конкурентами, Уолтон был вынужден работать по-другому. Сначала "Волмарт" строила магазины только в пределах одного дня езды от своего единственного центра распределения в Бентонвилле. В смысле оперативности это создавало преимущество быстрого пополнения товарного ассортимента в магазинах, избегая излишних складских запасов. Со стратегической точки зрения, плотное размещение магазинов препятствовало конкуренции и способствовало популяризации торговой марки "Волмарт". Повторяя эту формулу успеха, "Волмарт" добавляла центры распределения в других районах и плотно заполняла территорию вокруг них.

Уолтон выжимал максимум из своих ресурсов, управлял магазинами с неполным штатом персонала. Постоянно нуждаясь в дополнительных менеджерах для новых торговых точек, он выискивал у себя работников начального уровня, показавших высокий потенциал в коммерции или управлении другими людьми. Даже имея всего лишь шестимесячный опыт работы, человек с предпринимательской жилкой мог продвигаться в заместители управляющего, что позволяло делать карьеру намного быстрее, чем считали разумным другие сети розничной торговли.

* * *

Хотя Сэм Уолтон осторожно подходил к вопросу траты денег, он понимал необходимость идти на риск ради достижения цели. Для человека, уже имевшего самую большую в стране независимую сеть универсальных магазинов, вхождение в бизнес торговли со скидками было комбинацией высокого риска и высокого потенциального вознаграждения. По данным Dun & Bradstreet, в 1962 году, когда он открыл свой первый магазин в г. Роджерсе, шт. Арканзас, обанкротились 146 розничных торговцев со скидками. На следующий год их число возросло до 158.

Незадолго до этого, будучи владельцем лишь одного универсального магазина в Ньюпорте, шт. Арканзас, Уолтон узнал, что его главный конкурент планирует расширяться, арендовав прилегающий бака-

лейный магазин Kroger. Сев в машину, он промчался 140 миль к дому его владельца в Хот-Спрингс и выкупил арендный договор раньше своего конкурента. В тот момент он понятия не имел, что будет делать с этой собственностью. В конечном счете, он открыл там крохотный универмаг. Предприятие это никогда не было особенно выгодным, но Уолтон достиг своей цели — не позволил конкуренту получить торговое пространство в 2.500 квадратных футов.

Растущее число магазинов и расширение занимаемой "Волмарт" доли рынка, в конечном счете, побудили его пойти на огромный риск по части технологии. Телефонные линии с их ограниченной пропускной способностью начали тормозить сбор больших объемов данных, необходимых для ведения учета операциям. В 1983 году компьютерной шеф компании предложил решение: частная спутниковая система, способная передавать не только голос и данные, но и видеозаписи Уолтона, возглавляющего селекционные совещания. Технология не была по-настоящему испытана, а цена для такой компании, как "Волмарт", огромна. Несмотря ни на что, проекту дали зеленый свет. Естественно, стоимость монтажных работ значительно превысила бюджет. Когда систему, наконец, установили, она часто ломалась, пока техники не выловили все дефекты. Но затраты окупились сторицей. Имея самую большую частную спутниковую систему связи в Соединенных Штатах, компания "Волмарт" стала успешно применять ее для отслеживания грузовиков с товаром, передачи обучающих видеопрограмм и ускорения обработки операций с кредитными карточками. Экономия, достигнутая за счет выявления мошенничеств с кредитками, оказалась более чем достаточной, чтобы оправдать систему.

Сделать "Волмарт" общественной корпорацией Уолтон решил в надежде избавиться от личного долга в несколько миллионов долларов, накопленного к 1970 году при финансировании роста компании. В противном случае предприятие почти наверняка не смогло бы вырасти до масштабов, превративших его владельца в мультимиллиардера. Впрочем, агрессивное заимствование критически важный элемент в превращении "Волмарт" в жизнеспособного кандидата для публичного предложения.

Уолтон приобрел привычку брать в долг на нужды дела, еще когда управлял своим первым универсальным магазином в Ньюпорте, шт. Арканзас. Он начал с банковской ссуды в 1.800 долл. на приобретение автомата по продаже мягкого мороженого с целью привлечения посетителей и никогда уже не остановился. В возрасте пяти лет дочь Воятона Элис со слезами в голосе признавалась подруге: "Даже не знаю, что нам делать. Мой папа должен так много денег и все не перестает открывать магазины".

Это его стремление отражало нежелание поживать на лаврах. Он раз за разом повторно изобретал свой бизнес, переключаясь с универсальных магазинов на торговлю со скидками, а позднее на склады-клубы. Позже он объединяя торговлю со скидками с розничной торговлей продуктами питания, сотворив торговые центры "Волмарт" Supercenter. Отчаянная смелость Уолтона неизбежно приводила к некоторым ошибкам.

Например, удачная концепция "Волмарт" Supercenter была уменьшенной версией гипермаркетов — формата, от которого компания после открытия всего четырех магазинов отказалась. Эти массивные (200.000 квадратных футов) торговые центры объединяли под одной крышей всю номенклатуру супермаркета и товары общего ассортимента. Но покупателей утомляла необходимость покрывать большие расстояния, чтобы найти нужные им вещи или продукты. К тому же они сочли, что ассортимент в некоторых отделах, например электроники, слишком ограничен. Кроме всего прочего, они избегали покупать бакалейные товары в больших упаковках в этих магазинах.

Другие концепции розничной торговли, неудачные для "Волмарт", включали Save-Co Home Improvement Centers, Helen's Arts and Crafts и Discount Drugs. Другая провальная идея — попытка продавать через магазины Sam's Club новые автомобили с наценкой всего в 100 долл. сверх цены дилера. От замысла пришлось отказаться, продав только 10 машин, поскольку Арканзасская комиссия по делам автотранспорта постановила, что Sam's Club незаконно выступает в роли брокера.

В 50-е годы Уолтон потерпел неудачу в попытке стать застройщиком торговых центров. Он правильно заметил потенциал торговых центров, но обладал недостаточным капиталом и поэтому появился со своим проектом в Литл-Роке преждевременно. Спустив двадцать пять тысяч долларов за два года, он примирился с поражением и сконцентрировался на управлении магазинами. На протяжении всей своей карьеры Уолтон демонстрировал, что мудрость придания ошибки почти столь же ценна, как мудрость избежания ошибок.

Вступление в незнакомый бизнес с маленьким капиталом — не единственная его фундаментальная деловая ошибка. Когда он открыл свой первый универсальный магазин в Ньюпорте, шт. Арканзас, то не позаботился о приобретении опциона, позволяющего продлить арендный договор через пять лет. Впечатленный успехом молодого торговца, землевладелец отказался возобновить арендный договор и передал магазин сыну. Уолтона, по его собственным словам, "вышибли из города" после того, как он поднял объем продаж с 72.000 до 250.000 долл. в год. Он сделал свой магазин Ben Franklin самым прибыльным в

регионе охватывающем шесть штатов, и крупнейшим универсальным магазином в Арканзасе, но элементарная ошибка в контракте вынудила его начать все сначала в Бентонвилле.

После этого Уолтон внимательнее читал договоры аренды. Кроме того, рассказывал он позднее, именно после Нью-портского дела он стал поощрять своего шестилетнего сына Роба учиться на адвоката. Со временем Роб стал главным юридическим советником компании, а в конечном счете — его председателем. Среди достижений Уолтона-младшего на юридическом фронте регистрация торговой марки "Волмарт" — деталь, которую его отец упускал из виду с момента основания компании.

Дети Уолтона росли, зная, что семейные праздники будут включать походы в магазины конкурентов за сбором разведывательной информации. Когда Уолтон увозил дочь Элис на выставку лошадей, его жена предполагала, что он там за ней присматривает. На самом же деле отец и дочь заключили договор, и, пока она выставляла своих лошадей, он гулял по магазинам. Розничный торговец Сол Прайс жаловался, что во время совместных ужинов с Уолтонами Сэм неизменно направлял беседу на такие интересные темы, как развращение покупателей подарками продавцов. "Он весь погружен в бизнес", — жаловался Прайс.

Неустанное наблюдение за магазинами конкурентов, говорил Уолтон, было "тем, что вы обязательно должны делать, если хотите преуспеть в розничном бизнесе". Работа по уикэндам, на его взгляд, другая необходимая составляющая. Совещания по субботам стали обязательным компонентом управленческого процесса "Волмарт". Уолтону нравилось вваливаться в офис часа в два или три в субботу днем, предварительно изучив недельные итоги работы каждого своего магазина, на что требовалось приблизительно три часа. "Когда я заканчивал, я имел такое же хорошее представление о том, что происходит в компании, как любой из присутствующих, иногда, возможно, и лучшее", — говорил он.

Уолтон требовал подобного фанатичного отношения к делу и от своих старших менеджеров, прилично вознаграждая их, если они слушались. По словам одного из них, девизом Джека Шумэйкера, бывшего одно время президентом компании, были слова: "Слава богу, понедельник". Шумэйкер предпочел бы, чтобы пятница переходила прямо в понедельник, а то, что находится между ними, следовало бы уничтожить. Не удивительно, что некоторые менеджеры "Волмарт" сдавали и физически, и морально, когда все время приходилось перелетать из Бентонвилля на свои территории, чтобы посещать магазины. Старший вице-президент Рон Лавлесс, например, ушел в отставку в возрасте 42 лет, ссылаясь на связанный с работой стресс. Был даже момент, когда напо-

ристый Уолтон приказал, чтобы пилоты компании в свое нелетное время посещали ближайший магазин "Волмарт" для проверки, не кончились ли в нем какие-либо товары. Он неохотно отменил этот приказ лишь после неистовых протестов летчиков.

* * *

К концу 60-х годов Уолтон почувствовал уверенность, что "Волмарт" имеет огромный потенциал для расширения, но его сдерживала финансовая зависимость от банков. Он был вынужден отказаться от пяти участков, намеченных под магазины, из-за отсутствия денежных средств. Единственным выходом казалось превращение "Волмарт" в общественную корпорацию, несмотря на озабоченность жены нежелательным раскрытием финансовых дел семьи.

В качестве первого шага Уолтон объединил свои долги, получив заем в 2,5 миллиона долл. у страховой компании Massachusetts Mutual Insurance Company. Условия были жесткие. "Мы согласились отдать им нашу правую руку и левую ногу", — сказал он. На техническом языке, кредитное Оглашение предусматривало начисление процентов в размере 9,75 годовых и 15-летние опционы на выкуп 45.000 акций компании по начальной цене предложения. Эти бумаги, стоившие 742.500 долл. при IPO, за следующие 15 лет подорожали почти до 300 миллионов долл., пережив по ходу дела семикратное раздробление.

Несмотря на необходимость отдать такую большую часть активов, братья Сэм и Бад Уолтоны вместе с членами своих семей сумели сохранить за собой 69 процентов акций общественной корпорации. При первоначальном предложении было продано 23 процента акций. Остальные 8 процентов обменены на небольшие доли прав собственности в отдельных магазинах. Эти доли образовались из корпоративной структуры "Волмарт" до публичной продажи его акций. Каждый магазин был организован как отдельная компания, права собственности на которую в различных пропорциях распределялись между служащими и родственниками Уолтона.

Структура компании до IPO была громоздкой, но она эффективно мотивировала менеджеров, давая им долю доходов их магазинов. Кроме того, Уолтон приглашал менеджеров своих магазинов покупать небольшие доли в новых магазинах. В результате они имели прямую заинтересованность в успехе "Волмарт" в целом.

Привлечение сбережений своих менеджеров позволило Уолтону избежать альтернативной стратегии быстрого роста при ограниченном капитале, а именно франшизинга. Герберт Р. Гибсон-ст., отвергший просьбу Уолтона о предоставлении франшизы под предлогом недоста-

точности капитала, в конечном счете пострадал от своей веры во франшизы. Сеть Gibson Discount Centers достигла пика своего развития в 1978 году на уровне 684 магазинов, огромное большинство которых принадлежало не семье Гибсона, а независимым операторам франшиз. В том же году некоторые из его держателей франшиз, включая крупнейшего — Ramida Inc. с 74 магазинами, — начали отходить от сети. Организация Gibson Discount Centers быстро пришла в упадок.

Личная бережливость Уолтона стала моделью для основной стратегии "Волмарт", нацеленной на снижение затрат, чтобы иметь возможность предлагать покупателям низкие цены. В своих мемуарах Уолтон с презрением отзывается о ранних конкурентах по бизнесу торговли со скидками, живших на широкую ногу, когда можно было сделать легкие деньги. "Большинство этих ранних пташек были очень эгоцентричными людьми, любившими водить большие "Кадиллаки" повсюду летать в своих реактивных самолетах и отдыхать на своих яхтах", — вспоминал он. Причиной, по которой многие из них, в конечном счете, вышли из бизнеса, утверждал он, оказалось их неумение следовать основным принципам управления хорошими магазинами.

Для Уолтона эти основные принципы включали постоянное чрезвычайно жесткое ограничение расходов. В целях экономии он привлекал заместителей управляющих из существующих магазинов, чтобы помочь наладить работу во вновь открывающихся. По крайней мере, в одном случае он избежал расходов на оплату гостиничных счетов, убедив команду наладчиков спать на полу еще не достроенного дома местного менеджера. Когда представители "Волмарт" посещали Нью-Йорк, они останавливались в дешевых гостиницах и ходили на свои собрания пешком, чтобы не тратить деньги на такси.

Приверженность к экономии проявилась и в очень низ-козатратном оформлении корпоративной штаб-квартиры компании. Уолтону не нравились такие излишества, как лифты и ковровые покрытия. Он очень неохотно согласился, чтобы последняя роскошь оказалась на полу в некоторых частях здания. Президент Дэвид Гласе описал декор центрального офиса как оформление "первой автобусной станции". Стены вестибюля были украшены портретом любимой охотничьей собаки Уолтона и знаками благодарности от поставщиков, включая мемориальную доску, увековечивающую самый большой в мире заказ "Волмарт" на свинину и фасоль.

В качестве дополнительной меры экономии компания не содержала никаких региональных офисов. Вместо этого все региональные вице-президенты размещались в Бентон-вилле, и утром каждого понедельника их отправляли на места по воздуху. Эта стратегия сохраняла компании ни много ни мало 2 процента от объема продаж, в отличие от

ее конкурентов Kmart и Target. Чтобы сэкономить на содержании парка самолетов, Уолтон открыл в запасном ангаре предприятие по обслуживанию других самолетовладельцев, предоставляя им топливо, складские мощности и обслуживание. Продемонстрировав таким образом, что он занимается общим авиационным бизнесом, он получил право на приобретение запасных частей и топлива по оптовым ценам.

Современные центры распределения затрат позволил компании в конце 80-х годов сократить ее дистрибутивные затраты до 1,3 процента от объема продаж, в то время как Kmart и Sears тратили примерно 3,5 и 5 процентов соответственно. "Волмарт" расходовал на рекламу приблизительно 2 процента от объема продаж, что ниже среднего уровня в секторе розничной торговли. Экономия достигалась отчасти за счет того, что Уолтон печатал свои проспекты один раз в месяц, а не еженедельно. В качестве альтернативных средств привлечения покупателей компания предпочитала дешевые местные рекламные акции типа мышиных бегов в зоомагазинах и мирового чемпионата по поеданию "лунных пирогов".

Трюк с "лунными пирогами" родился в 1985 году, когда заместитель управляющего одного из магазинов в Онионте, шт. Алабама, случайно заказал это лакомства из печенья и зефира в пять раз больше, чем собирался. Чтобы избавиться от товарных излишков, он организовал акцию, скоро ставшую традицией. В 1990 году участник соревнования, назвавший себя Годзиллой Ненасытности, установил рекорд, проглотив за 10 минут 168-сантиметровых кексов. К этому моменту ежегодный конкурс привлекал к себе внимание средств массовой информации всех континентов.

Одержимость Уолтона контролем затрат прослеживалась и в некоторых величайших его деяниях на благо общественности. Например, в 1989 году "Волмарт" широко хвалили за передачу товаров на сумму 1 миллион долларов жертвам урагана Хьюго. Хотя некоторые из поставщиков предприятия тоже внесли вклад в благотворительную акцию, в выпусках новостей вся слава досталась именно "Волмарт", потому что товары были доставлены в его грузовиках. Когда официальных представителей фирмы стали спрашивать об этом деле, они отказались назвать поставщиков или раскрыть, какой процент от 1 миллиона долл. "Волмарт" пожертвовал сам. Вообще, ярое стремление побить конкурентов на затратах сильно сказалось на благотворительности. Например, в 1987 году среди крупнейших торговцев со скидками "Волмарт" оказалась на последнем месте по вкладу в филантропию, выраженному как процент от объема продаж до налогообложения. (Уолтон, однако, сделал множество значительных пожертвований образовательным и религиозным учреждениям из своих личных средств).

"Волмарт" приобрела дополнительный престиж, поставив у входа в каждый магазин встречающих. Нововведение дало работу людям пожилого возраста, приветствовавших покупателей и вручавших им тележки для покупок и информационные бюллетени о распродажах. Однако для предложившего эту идею управляющего магазином в Крауд-шт. Луизиана, положительный имидж фирмы стал лишь глазурью на поверхности торта. Его главная забота — воровство в магазинах. Управляющий рассчитал, что встречающий не будет оскорблением для честных покупателей, в отличие от одетого в форму охранника, но и вора в магазине хозяйничать не даст. Уолтон с энтузиазмом воспринял эту идею и распространил ее по всей сети.

В 1985 году "Волмарт" с большой помпой запустила программу "Покупайте американские товары". Толчком к этому отчасти послужил визит Уолтона в страны Центральной Америки, где его якобы встревожили условия труда на фабриках, производивших товары для американских розничных торговцев. Трубя о неблагоприятном воздействии импортированных товаров на занятость и внешнеторговый баланс США, компания приобрела благоприятный имидж в связи с усилиями по направлению потребительского спроса на товары, произведенные внутри страны. Опросы общественного мнения зафиксировали высокое уважение покупателей, в то время как во всех магазинах сети были выставлены красно-бело-синие полотнища баннеров "Сохраните Америку работающей и сильной".

Однако еще в 1983 году руководители "Волмарт" выступали против требований американских производителей увеличить пошлины на субсидированные китайским правительством поставки тканей и одежды. Следуя своей чувствительной к цене политике приобретения, компания настойчиво искала товары иностранного производства, открывая в начале 80-х годов закупочные офисы в Гонконге и на Тайване. Кроме товаров, приобретаемых непосредственно у зарубежных производителей, "Волмарт" в значительной степени полагалась на американских бизнесменов, переместивших свое производство за пределы Соединенных Штатов, чтобы воспользоваться преимуществом дешевой рабочей силы.

Если заглянуть дальше риторики, программа "Покупайте американские товары" возникла главным образом в результате осознания того факта, что планируемое ценовое преимущество товаров, произведенных за границей, часто сводится на нет другими факторами. Они включают более длительное время, необходимое для размещения заказов расходы на отправку за границу руководящего состава для контроля за качеством, сложности получения компенсации за дефектные товары. Как только "Волмарт" вывела формулы уравнения этих скрытых за-

трат, компания предложила американским производителям возможность вернуться в бизнес, при условии, что они найдут способы уменьшить свои расходы. Один из директоров компании сказал о программе "Покупайте американские товары", что "одна из наших главных целей — заставить американских производителей снизить цены".

Как ни странно, снизить свои затраты производители одежды США могли только в случае закупки тканей у заграничных производителей, а не у местных компаний, предлагавших более высокие цены. Именно эту стратегию приняла компания Farris Buttoighs, ставшая показательным примером для программы "Покупайте американские товары". По личной просьбе арканзасского губернатора Билла Клинтона Уолтон предоставил этой компании большой контракт на фланелевые рубашки. К 1988 году он уже мог утверждать, что "Волмарт" создала или сохранила 17.000 рабочих мест для американцев за счет переключения на внутренних производителей товаров на общую сумму ежегодных продаж в 1,2 миллиарда долл. в розничных ценах. Однако в период между 1985 и 1988 гг. в "Волмарт" прямые закупки импорта *повысились*, поскольку увеличилась процентная доля товаров, закупувавшихся непосредственно у производителей (включая иностранных), а не через дистрибьюторов.

* * *

Привнесение торговли со скидками в маленькие городки было миссией, подходящей только человеку, готовому противостоять интенсивной критике. Многим консервативным розничным торговцам приходилось закрываться вскоре после появления в их краях "Волмарт". К хору обиженных коммерсантов присоединились и социальные критики, порицавшие воздействие на колорит провинциальной жизни яониклонированных магазинов, управляемых издалека. Но Уолтон стойко отклонял любые заявления о том, что предлагать потребителям лучшую сделку почему-то несправедливо или безнравственно. Не вступал он и в молчаливое соглашение между сетями магазинов не расширяться за пределы своих собственных участков рынка.

Уолтон проявлял свою независимость, отвергая принятую в отрасли розничной торговли норму дружеских отношений между покупателями и поставщиками. Он настаивал на жесткой торговле и запретил своим сотрудникам принимать от торговых представителей угощения или подарки. Закупщики "Волмарт" "столь же просты и близки к земле, как домашние помидоры, — сказал один из конкурентов. — Но, когда вы заканчиваете разговоры о том, как там обстоят дела "дома в Бентонвилле" и переходите к сути, они становятся тверды как гвозди и так же

остры". Представитель другой компании охарактеризовал компанию "Волмарт" более прямо, назвав "самым грубым бизнесом в Америке".

В начале 80-х годов компания начала следовать неофициальной политике обхода независимых торговых представителей. "Волмарт" заказывала товары непосредственно у производителей и требовала, чтобы они уменьшали цены на сумму этих комиссионных. В действительности экономия поставщиков от устранения посредников в значительной степени иллюзорная, так как задачи торговых представители приходилось исполнять их собственным сотрудникам. Но при отказе от новых условий они рисковали быть отлученными от "Волмарт".

Уолтон смягчил свою позицию по отношению к производителям после того, как они начали кампанию, осуждающую политику "Волмарт". Это не было отступлением перед лицом критики. Просто с развитием технологии стало выгоднее сотрудничать с ними через соглашения об обмене информацией, чем поддерживать враждебные отношения.

Уолтон признавал, что частично им руководила давняя обида на то, как производители обращались с ним в ранние годы "Волмарт". "Я не могу не сказать, что в те дни мы были жертвами немалой доли высокомерия со стороны многих поставщиков, — вспоминал он. — Они не нуждались нас и поступали соответственно". В результате, сказал он "мы всегда обижались, когда приходилось платить кому-то только за удовольствие делать с ним бизнес".

Оставляя в стороне специфику его натянутых отношений с поставщиками, надо сказать, что жесткость в поведении Уолтон частично унаследовал. Его отец, Томас Уолтон бросил свою фермерскую карьеру и стал ипотечным кредитором. Фермеры закладывали часть своей земли в обмен на семена, выплачивая ссуды после сбора урожая. Если зерно не родилось, они не могли выплатить долг и теряли землю. Неплатежи во время трудного экономического периода 30-х годов были обычным делом, и старший Уолтон приобрел право собственности на сотни хозяйств, став, в конечном счете, миллионером. К моменту смерти в 1984 году его владения включали 23 фермы, а ранчо простирались на территории четырех штатов. С учетом того, что разорение фермеров во время Депрессии совершенно не способствовало его популярности, он по необходимости приобрел толстую кожу. "Я занимался скотом старого Уолтона четырнадцать лет, и, позвольте сказать вам, он был тот еще гнусный сукин сын, — сказал один старый работник. — Он ни ... (... — удалено цензурой) ни с кем не считался и плевал на то, что люди о нем думают". Часть непрошибаемо-сти отца, похоже, передалась и сыну, хотя он обращался со своими служащими гораздо мягче.

Объединяющим фактором достижений Уолтона, включая рабочую этику, подход к проблеме принятия риска и другие, было исключительно сильное желание побить конкурентов. Именно это стремление подняло его на экстраординарные высоты, если наивно предположить, что он был полностью безразличен к деньгам. Если бы в 60-е годы Уолтон урезал расходы на расширение и выбрался из долгов, он оказался бы достаточно богат, чтобы вести тот образ жизни, который он поддерживал, будучи уже миллиардером. Но с осознанием всего потенциала расширения его уникального предприятия стремление стать самым-самым оказалось сильнее.

Сохранив огромную часть акций "Волмарт", Уолтон в конечном счете смог подняться из озаркской безвестности до финансовых высот. Когда в 1982 году *Forbes* начал публиковать свой список 400 богатейших американцев, он возник в нем на девятом месте с состоянием в 619 миллионов долл. Годом позже Уолтон поднялся в строку номер два, следуя за сыном Дж. Пола Гетти Гордоном. Тот же порядок сохранился и в 1984 году, причем у Гетти было 4,1 миллиарда долл., а у него — 2,3 миллиарда долл.

В 1985 году Уолтон занял самую верхнюю строку, имея расчетную чистую стоимость в 2,8 миллиарда долл., следом за ним шел Росс Перо. Основой для оценки *Forbes* был 39-процентный пакет акций "Волмарт", находившийся во владении семейной инвестиционной фирмы Walton Enterprises. *Forbes* продолжал называть Уолтона номером один вплоть до 1988 года, сообщив в 1987 году о его чистой стоимости в 8,5 миллиарда долл. Переплывнув однодневный убыток Перо 1970 года в полмиллиарда долларов, Уолтон потерял 1,8 миллиарда во время краха фондового рынка 19 октября 1987 года. Он не сильно расстроился в связи с этим падением, сказав репортерам, что богатство было все равно только на бумаге.

Когда в 1989 году фирму Walton Enterprises в целях избежания двойного налогообложения преобразовали в товарищество, *Forbes* начал считать Уолтона и его четырех детей отдельно. Имея в том году по 1,8 миллиарда долл. на каждого, клан Уолтона занял места с 20 по 24. Брат Сэма Бад, с акциями "Волмарт" на 415 миллионов долл., проявился под номером 172. Первое место занял Джон Клуге, преследуемый Уорреном Баффеттом.

Строго говоря, реорганизация Walton Enterprises ничего не изменила, а значит, Уолтон никогда не должен был называться самым богатым американцем. По совету тестя он еще в 1953 году разделил свое богатство на пять частей. Ы высшей степени разумный принцип планирования состояния в том, чтобы отдать богатство прежде, чем оно увеличится, минимизируя таким образом последующие налоги И хотя се-

мья Уолтона продолжала владеть акциями, *Forbes* объяснил изменение ситуации фактом сложения с себя Уолтоном в 1988 году титула главного управляющего.

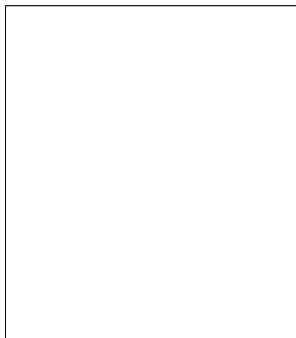
В любом случае все публичные заявления миллиардера позволяют предположить, что он вообще предпочел бы не появляться в списке *Forbes*. Когда журнал впервые разоблачил его как одного из богатейших людей в Америке, он написал редактору: "Я хотел бы тебе задницу надрать за то что ты стряпаешь этот список".

К 1990 году в руках бизнесмена находилось более 1,5 тысяч магазинов в 29 штатах США с объемом продаж около 26 млрд. долларов в год.

Сэмюэл Уолтог скончался в апреле 1992 года, оставив своим наследникам крупнейшую в США сеть из 2000 магазинов розничной торговли с оборотом порядка 100 миллиардов долларов в год.

ГЛАВА IX ПОЛ ГЕТТИ

(род в 1892 г. – ум. в 1976 г.)



Американский бизнесмен, нефтяной магнат, основатель компании «Гетти ойл». В 60-70-х годах – самый богатый человек в мире.

Этот тощий янки с холодными голубыми глазами легко мог войти в историю как самый богатый человек своей эпохи — ведь у него было больше горячих нефтяных долларов, чем у любого из Рокфеллеров. Однако мир запомнил его по другой причине.

Пол Гетти до самой смерти верил, что его хилое тело сдано в аренду могоущественному постояльцу.

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

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

получится сумма». Сын миллионера, получивший по завещанию отца... 500 долларов, он стал миллиардером исключительно благодаря собственной сметке и упрямству.

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

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

А началось все со статуи цезаря Траяна Адриана Августа. Ее изображение Пол увидел в школьном учебнике — и сразу же мальчика

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

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

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

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

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

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

Говорили, будто Гетти-младший поклялся торчать в Оклахоме, пока не заработает первого миллиона. Ему не пришлось ждать слишком долго. Через год он сделал сорок тысяч долларов, а через два —

миллион. На спекуляциях нефтеносными участками. Ему едва минуло двадцать три года от роду.

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

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

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

С октября 1929 года, когда грянул экономический кризис, он сделал серию сверхрискованных приобретений. Нюанс заключался в том, что его отец никогда не играл на бирже. Он вкладывал деньги только в участки и только в недвижимость и никогда — в чужие акции. Поэтому компанию Джорджа Гетти не затронул крах Уолл-стрит. Но именно во времена Великой депрессии, когда правоту отцовской стратегии как бы доказывала сама жизнь, Гетти-младший круто развернул стратегию семейного бизнеса. Он стал скупать акции.

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

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

Его целью стала «Tidewater Associated Oil Company». Эта компания не располагала собственной нефтью, зато имела несколько нефтеперерабатывающих заводов и сеть бензоколонок по всей Америке. Она

бы удачно дополнила компанию отца, владевшую нефтью, но не занимавшуюся ее переработкой и реализацией.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«Миллиардер, который может сосчитать свои миллиарды, наверняка таковым не является». «Если человек действительно богат, ему никогда не придет в голову подсчитывать, кто богаче его, а кто нет». Жан Пол Гетти, оказавшись в возрасте своего отца, стал производить на свет собственные сентенции.

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

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

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

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

Они встретились на светском приеме у герцогов Глостерширских. Мари Тессье блистала в кругу молодых обожателей. Гетти совсем недавно исполнилось пятьдесят пять. Некоторое время он неотрывно следил за ней из дальнего угла дворцовой залы. Потом быстро поднял-

ся с дивана, стремительным шагом подошел, представился, заговорил. Через несколько часов полуобнаженная Мари Тессье уже украшала собой интерьер будуара в принадлежавшем Гетти замке Саттон-плейс. Впоследствии она признается интервьюерам, что знаменитый магнат поразил ее своим холодным интеллектом, ледяной выдержкой и фантастической памятью. «Ах, вы подумайте: он наизусть читал мне речи Линкольна!» — восхищалась Мари. Для нефтяного императора связь с Мари Тессье стала настоящим триумфом. Подумать только, родственница русских царей — в его постели!

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

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

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

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

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

Обозреватели светских журналов и просто гости Гетти не упускали шанса поиздеваться над эстетическим вкусом хозяина Саттон-плейс. «Он выбирает полотна мастеров по принципу соответствия цвету обоев», — находим в «Лос-Анджелес Тайме» конца шестидесятых. Пола Гетти не заботили отзывы нищих шелкоперов — он-то знал, что руководствуется не цветом обоев, а... ценой. Он покупал только то, что продавалось по бросовой цене, — как правило у банкротов и спившихся аристократов, распродающих фамильные реликвии,

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

Осколок древней статуи произвел сильное воздействие. Старик бросил все дела и отправился в Италию — туда, где археологи открыли

под слоем пепла развалины дворца. И снова ему показалось, что он испытал приступ дежа-вю. «Я уже был здесь в прошлой жизни», — записал миллиардер в своем дневнике. Он приказал сделать подробные чертежи здания — семидесятилетний американец был уже целиком во власти безумной идеи. Он решил построить на Малибу точную копию Вилла деи Папири. И взялся за дело с энергией молодого фанатика. По приказу Гетти из Тиволи были специально привезены 16 тонн золотистого камня травертина (именно из этого камня была построена вилла Траяна в Тиволи). Нефтяные миллионы, казалось, смогли повернуть время вспять — под солнцем вновь зазеленели сады роскошного древнего дворца, заблестели брызги фонтанов и водопадов...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Это была отчаянная попытка прорваться в бессмертие. Подобно императору Адриану, который увековечил свое имя строительством обновленного римского Пантеона, старый Гетти попытался вложить всю энергию своих долларов в один гигантский прыжок к вечной славе. Вилла в Малибу в одночасье превратилась в самый богатый музей в истории человечества (сегодня эксперты оценивают его активные фонды в два с половиной миллиарда долларов). Детей новоиспеченного мецената столь явная демонстрация любви к искусству поставила на грань банкротства. Но это, как оказалось, был только первый акт семейной трагедии Гетти. За ним последовали второй и третий.

Старшего сына Джорджа, еще недавно процветающего бизнесмена, владельца гольф-клубов и породистых лошадей, быстро сгубил алкоголизм. Воспитанный в постоянном страхе перед всемогущим и надменным отцом, он покончил с собой, приняв дюжину таблеток снотворного и запив их стаканом кентуккийского бурбона. И в довершение

вонзил себе в живот вилку для жаркого. «Его убил собственный отец!» — сквозь слезы крикнет репортерам жена покойного.

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

Третий отпрыск нефтяного императора — Пол Гетти-младший — вошел в историю как «золотой хиппи из Марокко». Долгое время он кутил и развратничал на своей африканской вилле со странным арабо-французским названием Пале де Захир — Дворец страсти. Эта вилла в окрестностях Марракеша превратилась в притон для десятков странствующих хиппи: здесь в конце шестидесятых в кулинарный крем для тортов добавляли гашиш и устраивали затяжные сеансы группового секса под южными звездами. По мнению друзей Гетти-младшего, он пытался «переплюнуть» папашу в сладком хобби разбивания женских сердец — говорят, сыну миллиардера удалось затащить в свою постель Брижит Бардо. Однако наркотическая «идиллия» в марокканском дворце разрушилась в одночасье: Гетти-младший был вынужден лечь в клинику, где у него обнаружили диабет, цирроз печени и целый букет хронических венерических болезней.

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

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

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

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

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

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

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

Есть только одно место на земле, куда никто из них не любит приезжать, — это старое родовое поместье в Малибу. Здесь в главном зале музея установлен мраморный бюст покойного хозяина, выполненный еще при его жизни. Длинный ровный нос, тонкие стиснутые губы... Скульптор по приказу старика особо подчеркнул сходство оригинала с

древними статуями цезаря Адриана. И теперь у всех, кто знаком с историей жизни этого странного миллиардера, мраморное изваяние вызывает один и тот же вопрос: не ищет ли нового пристанища неумный дух римского императора?

ГЛАВА X

АРИСТОТЕЛЬ ОНАССИС

Полное имя – Аристотель Сократос Онассис
(род. в 1906 г. – ум. в 1975 г.)



Греческий мультимиллионер, судовладелец, кораблестроитель и финансовый бизнесмен. Первый создатель флота супертанкеров и грузовых кораблей больших размеров. После своей смерти оставил внучке наследство в 1,7 млрд долларов, а также остров Скорпиос в Эгейском море.

Грек родом из Турции

Был конец сентября 1923 года. Над Атлантическим океаном бушевал ураган. Старенький итальянский грузовой параходишко водоизмещением 12 тысяч тонн «Томазо ди Савойя» трещал по всем швам. А в трюме парохода, на куче деревянных чурок и ржавеющих железных труб, скорчившись от страха и морской болезни, сидела тысяча итальянцев и греков-эмигрантов. У выхода из трюма стояли часовые, чтобы эмигранты чего доброго не поднялись на палубу и не нарушили покой обитателей нескольких приличных кабин, оборудованных на этом грузовом параходе для пассажиров. В самый разгар урагана, когда люди в трюме валились друг на друга, а слабые задыхались от неопишуемой вони, к часовому у выхода подошел какой-то парнишка лет 17 на вид и протянул ему две бумажки по 20 долл. Матрос молча взял деньги и выпустил приземистого черноволосого подростка на палубу.

Парнишку звали Аристотелем Онассисом. Так вот, за взятку, он и выбрался из вонючего трюма наверх, на палубу. Когда же буря немного улеглась, молодой человек обратился к другому матросу, караулившему насос на цистерне с пресной водой. Дал и ему 10 долл., чтобы немного отмыться от трюмной грязи.

У паренька оставалось еще «целых» 60 долл. Это были все деньги, которые юному Аристотелю Онассису удалось распахать по карманам, когда он вступил на землю Аргентины в Буэнос-Айресе.

* * * * *

Аристотель Онассис родился 20 января 1906 года в Смирне (Турция) – богатейшем городе (до турецкого погрома) восточного побережья Средиземного моря (в наст. время – г. Измир). Его отец – Сократ Онассис, торговец и банкир, принадлежал к греческой элите города. Несмотря на то, что греки Смирны были подчиненной расой, над которой господствовали турки-завоеватели, именно греки соединили Турцию с Западом и поэтому им милостиво позволили процветать. В 1906 году в Смирне насчитывалось 165 тысяч греков и лишь 80 тысяч турок.

Сократ Онассис родился в 1878 году глубоко внутри Малой Азии в районе Каппадокии, в деревушке Муталаски. Сократ в семье своего отца был одним из 11 детей и в Муталаски они занимали четыре отдельных земельных владения. Молодежь мечтала ехать за удачей, мечтала разбогатеть. Они переехали в Смирну. Пока Сократ работал в Смирне с братом Гомером, брат Александр вел дела внутри страны, продавая товары, присылаемые ему из Смирны и – в свою очередь – отвозя в нее изюм и оливковое масло. К 1904 году, обеспечив себя, Сократ поехал в родную деревню за невестой (ему минуло 26 лет). Пенелопе Дологлу было уже 18 лет, но она все еще сохраняла скромность. Свадьбу сыграли в Смирне.

Первой у Онассисов родилась дочь, названная Артемидой. Через 2 года появился Аристотель, которого все просто звали «Аристо». А затем, как бывает в жизни – трагически и внезапно, – при операции на почках скончалась Пенелопа. Через 18 месяцев Сократ привел в дом вторую жену – Елену, но Онассис не принял мачеху. Поэтому Аристо растила в основном мать Сократа – Гефсимания, которая приехала из Муталаски, чтобы помочь сыну сразу после смерти жены, – да так и осталась.

У Аристотеля оказался трудный характер, с которым было нелегко получить даже среднее образование. Но родитель знал, что делать и когда парня выгоняли из одной школы, то он просто устраивал его в другую. Если же говорить о первых шагах Ари к вершинам знаний, то его образование началось в сентябре 1913 года с начальной школы, которая находилась рядом с местной церковью. Аристо часто блистал своим отсутствием в школе, будучи феноменальным прогульщиком занятий. Однако уже у маленького Онассиса была выдающаяся память, которая выручала его всю жизнь в самых сложных ситуациях. Он выступал также заводилой детских игр в школьном дворе. Наиболее скандальной выходкой был случай, когда проказник Ари ущипнул за попку привлекательную учительницу английского языка.

Все, кто знал Аристотеля в это время, рисуют одинаковую картину очень сильной и бунтарской личности, быстро соображающего мальчишки с блестящей памятью, которого уважают сверстники. Его

компания состояла из таких же прогульщиков-двоечников, как и он сам. Вместо того, чтобы скучать на уроках, они часто забирались в контору старого Сократа и болтали там без умолку, дымя как паровозы.

Любимым и далеко не безопасным развлечением молодого человека было тихонько подплыть к пристани в тот момент, когда катер с пассажирами уже был готов к отплытию и внезапно выпрыгнуть на его корму, которая предназначалась для серьезных турецких дам, густо задрапированных чадрой. Никакой (даже турецкий) мужчина не имел права оскорблять их там даже просто своим присутствием – не говоря уже о «неверных». Вызвав ужасный визг своим неожиданным появлением (а он был в такой момент, естественно, практически голый и разбрасывал вокруг себя тучи брызг), Аристо содрогаясь от хохота, валился обратно в море с отходящего катера. Особую пикантность этому развлечению придавал тот факт, что мальчишка могла буквально растерзать турецкая команда катера, если бы он попал ей в лапы.

Помимо плаванья, он также безумно любил греблю, часто проделывая на лодке весь путь от Смирны до ближайшего городка Каратасси и обратно, стараясь, по возможности, всегда проплыть мимо дома местного паши, который (как и всякий паша) имел свой гарем. В жаркие дни его очаровательные обительницы проводили свое время в теплой морской воде. Как только евнухи видели гребущего Аристо, они тут же принимались загонять женщин обратно во дворец – к большому удовольствию юноши.

Интерес к интимной стороне жизни у мальчика также пробудился довольно рано. Говорят, что первую попытку стать мужчиной предпринял еще в 11-летнем возрасте – напав на стиральную у них в доме прачку. Раздосадованная женщина без труда отбилась от неумелого проказника. Однако молодой человек не отчаялся: теперь в поле его зрения оказалась интеллигенция. Красивый 12-летний мальчик стал щипать своих молоденьких учительниц прямо за попки. Это стоило ему опять очередного исключения из школы, но врожденная интуиция не подвела. Онassis-младший все же добился своего, соблазнив в 15 лет 25-летнюю преподавательницу французского языка. После удачного первого опыта счет пошел на сотни, подчеркиваю – на сотни, а не на десятки. Только в 18-летнем возрасте, работая монтером телефонной компании в г. Буэнос-Айресе (Аргентина), он соблазнил две сотни девушек-операторов. После это сотни только возрастали, особенно когда появились миллионы и миллиарды долларов.

Бизнес-дебют

Был 1900 год, когда между греками и турками вспыхнула расово-подогреваемая политическая распря, а в 1909 году враждебные действия разгорелись еще больше. В 1919 году войска Греции, поддерживаемые союзниками, высадились в Смирне. Тем не менее, 25 августа 1927 года отряды Кемалья вторглись и завоевали регион без особого труда.

Женщин семьи депортировали в Грецию, старика отца бросили в концлагерь... У 16-летнего шустрого красавца Аристо был выбор: пойти в тюрьму, бежать или остаться в своем же доме, где поселился турецкий офицер, и делить с ним постель. «Что я сделаю для семьи в тюрьме или в бегах?» – подумал Ари и стал послушной игрушкой полковника. (Вспомним аналогию с Эндрю Карнеги и вдовцом Скоттом). Вся греческая община презирала его за это, но именно благодаря своему сомнительному поступку Аристо смог срасти отца и уехать в Грецию, а затем, в поисках лучшей доли – в Южную Америку.

21 сентября 1923 года Онассис сошел на берег в шумном и веселом Буэнос-Айресе с 250 долларами в кармане, чтобы попытаться счастья в Аргентине.

Едва ступив на землю Буэнос-Айреса, Онассис вдруг увидел перед собой мужчину, который предложил ему яблоко, а после краткого разговора – койку у себя дома и работу. Этим человеком был Енни Катаподис – мелкий торговец фруктами из Греции. Ари переночевал у него, а затем переехал к своему дальнему родственнику, жившему в районе доков Ла Бока. Вскоре ему приглянулись более приятные апартаменты на третьем этаже авеню де Кориенты, неподалеку от центрального рынка Буэнос-Айреса.

Торговля с Катаподисом фруктами вразнос была далеко не его идеалом. Ари брался за все. Одно время ему пришлось поработать гребцом. Он попробовал себя в строительном деле – поднося кирпичи и раствор на стройплощадку, потом мыл грязные стаканы и тарелки в популярном баре-ресторане. И опять и опять менял место жительства с удручающей частотой. Уже почти отчаявшись найти подходящую работу, Онассис встретил шотландца, который пообещал взять юношу к себе на корабль «Сократ» английской фирмы «Лампорт и Хольт». Аристотель, подпрыгивая от радости, уже шел домой, как вдруг услышал разговор двух парней, болтающих по-гречески. Онассис подошел и представился. Как оказалось, ребята имели постоянную работу в солидной фирме, перестраивая старые телефонные станции на новую автоматизированную систему.

– Обязательно скажи, что ты из Солоник, – поучали они, – и прибавь несколько лет к возрасту для солидности».

12 марта 1924 года Онассис, которому два месяца назад стукнуло 18, подал документы (от местных властей получил новые) на работу в Британскую телефонную компанию. Весной 1924 года он уже всюду трудился на Авениде, в одном из районов Буэнос-Айреса, собирая пучки проводов в единый жгут для нового автоматизированного пульта. Во время перероборудования продолжала работать старая система с ручным переключением, чем занималось 200 (двести!) молоденьких девушек-операторов. Аристо не упустил ни одну из них. Отказов у него не было. Перейдя в ночную смену (с 23 часов до 7 утра) и, успевая часа три-четыре поспать, днем он торговал вразнос на улицах- мужскими галстуками или предлагал детям за несколько монет поискать на дне тачки с песком скрытую безделушку. Девушки у него не переводились ...

... По просьбе Онассиса, отец послал ему несколько образцов лучшего табака с нежным запахом, произрастающего на Пелопоннесе в Нафплионе. Когда прибыл корабль с образцами, Аристо тут же бросился обходить табачные заводику Буэнос-Айроса.

– Оставьте табак для пробы, а затем мы с вами свяжемся, – такие были результаты.

Шли дни, а с Онассисом никто и не думал связываться. Тогда отчаявшийся Ари сам выбрал управляющего одной из самых крупных фирм – Хуана Гаона, в качестве цели и каждый день молча стоял либо у дверей его офиса, либо возле дома, пристально и несколько укоризненно глядя на фабриканта. Через пару недель Хуан начал нервничать и спросил у секретаря, кто этот парень и какого черта ему нужно.

– А, это греческий мальчик по фамилии Онассис. Он зачем-то хочет поговорить с вами.

Гаон пригласил Аристотеля внутрь и услышал, что «мальчик» хотел бы продать его фирме первосортный табак. Почувствовав понятное облегчение, Хуан направил его на закупочный пункт фирмы. Закупщики тут же сделали заказ на 10.000 долларов. При потребовании у отца обычных 5% комиссионных, а полученные 500 долларов стали фундаментом его состояния. Второй заказ был на 50.000 долларов ... В ожидании платы за кредит от постоянных покупателей, Онассис никогда не брал займов из банка больше 3.000 доллара и всегда быстро расплачивался.

Проработав почти год на телефонную компанию, в мае 1925 года Аристо уволился. Он арендовал убогий магазинчик в переулке Виамонте и повесил табличку «Аристотель Онассис – импортер восточного табака. В этом предприятии ему помогли два кузена – Никос и Коста Конианидес. Онассис вложил в дело 25.000 долларов собственных сбережений и еще 25.000 долларов взял в займы. Он приобрел по мини-

мальной цене соответствующее оборудование, нанял нескольких греческих иммигрантов, готовых трудиться за гроши и начал выпускать два сорта сигарет – «Osman» и «Primeros». Ари ввел инновации – розовые или золотые кончики, пестрая обертка, новомодная алюминиевая фольга и хрустящая целлофановая упаковка. С конкурентами же Онассис боролся самыми грязными методами – подлог, фальсификация, шантаж, кража, подделка документов и многое-многое другое. Но зато деньги прибывали не по дням, а по часам.

Как философствуют молотом

Совесть, которая терзает человека и нередко даже приводит его к гибели, никогда не тревожила Ари. Понятия греха для него не существовало. Жизнь, с его своеобразной точки зрения, имела лишь две стороны – силу и слабость.

Пути праведные и неправедные? Такое различие ему было неизвестно. Добро и зло? Пустяки, придуманные попами для своей наживы. Нравственность и безнравственность? Суший вздор. Вот сила и слабость – это другое дело. Жизнь – это темное, неразгаданное таинство, но как бы там ни было, ее составные части – сила и слабость. Сила одерживает победу, слабость терпит поражение. Жизнь и в лучшем-то случае – жестокая, бесчеловечная, холодная и безжалостная борьба и выживает здесь только сильнейший.

Что же такое мораль и справедливость в этом мире? Существуют ли как будто для всех обязательные принципы – или же люди только думают так? Но больше видишь только исключений из этих правил. Разумеется, похвально, благоразумно и нравственно блюсти добродетель, согласно правилам общепринятого кодекса морали, но только каких же реальных результатов в жизни добиваются нравственные люди? Ни денег, ни связей, ни положения.

Быстрота и смелость ума, счастливая случайность – вот что помогало иным людям возмещать свои семейные и общественные неудачи; другие же из-за своей тупости, несообразности, бедности или отсутствия личного обаяния были обречены на беспросветное прозябание. И все-таки совершенно ясно – доказательства тому встречаются на каждом шагу, что все затруднения разрешает только сила – умственная и физическая. Ведь вот промышленные и финансовые магнаты могут же поступать – и поступают – в сей жизни так, как им заблагорассудится!

Онассис уже не раз в этом убеждался. Более того, все эти жалкие блюстители так называемого закона и нравственности – пресса, церковь, полиция и в первую очередь добровольные моралисты, неистово поносящие порок, когда они обнаруживают его в низших

классов, но трусливо умолкающие, едва дело коснется власть имущих и пикнуть не смели, пока человек оставался в силе. Однако стоило ему споткнуться и они, уже ничего не боясь, набрасывались на него. О, какой тогда поднимался шум! Звон во все колокола» «Сюда, сюда, добрые люди! Смотрите, и вы увидите собственными глазами, какая кара постигает порок даже в высших слоях общества!» Ари улыбался, думая об этом. Какое фарисейство! Какое ханжество! Кто силен, тот может сказать «Это мое» и берет, а кто слаб и жалок, тот лицемерит и фарисействует, не имея сил поступать твердо. Но так уж устроен мир и не ему его исправлять. Путь все идет своим чередом!

Лицемерная личина, которую носят на показ все учреждения гражданского общества, должна показать, что они суть якобы порождения моральности. Например: брак, труд, профессия, отечество, семья, порядок, право. Но так как все они без исключения созданы для среднего сорта людей, в целях защиты последнего против исключений и исключительных потребностей, то нет ничего удивительного, что в этом случае мы видим такую массу лжи.

«Хорошие люди все слабы: они хороши потому, что они недостаточно сильны, чтобы быть дурными», – сказал Бакеру – вождь племени Латука-Коморро.

Добродетельный человек уже потому низший вид человека, что он не представляет собой «личности», а получает свою ценность благодаря тому, что он отвечает известной схеме человека, которая выработана раз и навсегда. У него нет ценности первоначально: его можно сравнивать и есть равные ему.

Переберите качества хорошего человека. Почему они нам приятны? Потому что с ним нам не нужно воевать, потому что он не вызывает у нас ни недоверия, ни осторожности, ни сдержанности, ни строгости. Наши лень, добродушие, легкомыслие чувствуют себя хорошо при этом. Наше хорошее самочувствие и есть то, что мы проецируем из себя наружу и засчитываем хорошему человеку как его свойство, как его ценность.

Прилежание, скромность, благоволение, умеренность – все это препоны владычному строю души, развитой изобретательности, постановке героических целей, аристократическому для себя бытию.

Что ягнята питают злобу к крупным хищным птицам, это не кажется странным. Но отсюда вовсе не следует ставить в упрек крупным хищным птицам, что они хватают маленьких ягнят. И если ягнята говорят между собой: «Эти хищные птицы злы. И тот, кто меньше всего является хищной птицей, кто, напротив, является их противоположностью, ягненком, – разве не должен он быть добрым?» То на такое воздвижение идеала нечего и возразить, разве что сами хищные птицы вз-

глянут это слегка насмешливым взором и скажут себе, быть может: «Мы вовсе не питаем злобы к ним, этим добрым ягнтям, мы их любим даже: что может быть вкуснее нежного ягненка.» – Требовать от силы, чтобы она не проявляла себя как сила, чтобы она не была желанием обладания, желанием усмирения, желанием господства, жаждою врагов, сопротивлений и триумфов, столь же бессмысленно, как требовать от слабости, чтобы она проявляла себя как сила. Так размышлял Онассис.

Когда христианские крестоносцы на Востоке натолкнулись на непобедимый Орден ассиассинов (орден свободных умов), чьи низшие члены жили в послушании, равного которому не достигал ни один монашеский орден, они каким-то окольным путем получили намек и на тот символ и на то памятное слово, которое было сохранено только за высшими чинами как их высший секрет: «Ничего истинного, все позволено ...»

Великий человек – это тот, который ради своего дела отбрасывает прочь от себя сострадание и умеет сокрушать свое уступчивое сердце. Он требует от себя и решается принести в жертву многих и многое для того, чтобы иметь успех самому ... Слабые говорят: «Я должен»; сильные говорят: «должно». Для этого нужна сила. И быстрый ум. У Ари есть и то и другое.

«Мои желания – прежде всего» – таков был девиз Аристотеля Онассиса. Он мог бы смело начертать его на щите, с которым отправлялся в битву за место среди избранных фортуны.

Большому кораблю – большое плавание

К началу Великой Депрессии, в 1929 году, Ари стал миллионером согласно официальному счету в банке. В 26 лет это уже был очень богатый человек. Он носил прекрасные костюмы с уголком безукоризненного носового платка, выглядывающего из верхнего кармашка пиджака, белоснежные рубашки с черной бабочкой и умопомрачительные штиблеты.

В 1932 году, собрав 600.000 долларов, – все свои сбережения, Онассис прибыл в Лондон. Продажа кораблей тогда шла за бесценок, «по цене роллс-ройсов» и Ари хватал все, что только мог. В результате шесть канадских сухогрузов первоначальной стоимостью в 2 миллиона долларов каждый стали собственностью Онассиса не за 12 миллионов, а за 120.000 долларов (в 100 раз дешевле!). Он лично нанимал команды, торгуясь за каждый грош. Правда, в те годы он еще не владел тонким приемом, заимствованным им позже у своего тестя – мульти-миллионера Ливаноса. Тот, поднимаясь на борт принадлежащих ему

судов, первым делом пожимал руки всем членам экипажа. Когда кто-то позволил себе умилиться по поводу столь наглядного проявления демократизма, то судовладелец холодно пояснил, что таким образом он проверяет степень мозолистости рук, а, следовательно, прилежания матросов.

В середине тридцатых годов Онассис делает шаг, имевший решающие последствия для всей его дальнейшей карьеры: заказывает на шведских верфях свой первый танкер «Аристон» водоизмещением 15.000 тонн. После жарких торгов сошлись на 160.000 фунтах стерлингов, 25% из которых он обязался выплатить во время постройки, а остальное – в течение 10 лет под 4,5% годовых. В 1938 году первый танкер Онассиса отправляется в свой «свадебный рейс» из Сан-Франциско в Иокогаму. В его трюмах нефть для Японии, которая ведет войну с Китаем. Скоро к «Аристону» присоединились еще два танкера такого же тоннажа (по 15.000 тонн), спущенные со стапелей в Гетеборге.

В это время она буквально носится по всему миру: Нью-Йорк, Лондон, Париж, Буэнос-Айрес, Стокгольм стали регулярными стоянками на нго бесконечных маршрутах. И в один из прекрасных дней в столице шведского судостроения Гетеборге появляется новая скромная верфь: «А.С. Онассис, Гетеборг лтд». Для создания своей судостроительной базы очень кстати оказался роман с молодой норвежкой Ингеборг Дедикен – дочерью владельца флотилии китобойных судов и дамы со связями. Ее покойный отец, Ингевальд Брайд, был одним из самых крупных норвежских судовладельцев. «Мамико, – рассказывала Ингеборг, – где бы он ни был, встречался всегда только с теми людьми, которые были или могли быть полезны ему в бизнесе, будь то в Париже, Швеции или Норвегии.» Однажды Дедикен, заметно нервничая, представила Онассиса своей матери. Но ей нечего было опасаться.

– Мамма! О, мамма!! – завопил обрадованный Аристо, как только она вошла в гостиную. В его глазах стояли неподдельные слезы радости ...

... В 40-х годах его друг Коста Гратсос был греческим консулом в Сан-Франциско и они вместе занялись исследованием возможностей Голливуда. Звездочки, полужвезды, уже состоявшиеся звезды и без конца, и без края. Имя Онассиса соединяли со многими знаменитостями, включая Полетт Годдард, Симону Симон, Веронику Лейк и др. Число «200» – именно столько было девушек-операторов в «Британской телефонной компании» (Буэнос-Айрес) было существенно превзойдено. Отказов он не получал, не пропуская ни одну юбку.

3 апреля 1940 года немцы вторглись в Данию и Норвегию. Ливень бомб обрушился на города Скандинавии. Общий замороженный тоннаж судов Аристотеля приблизился к 50.000 тонн. Теперь, когда его

танкерный флот в Европе стоял на приколе, Онассис был вынужден обратить свое внимание на корабли, которые плавают у него под панамским флагом, но базируются в США. И в июне 1940 года он пересек переполненный немецкими подлодками Атлантический океан, устремившись в Нью-Йорк. В Нью-Йорке Ари сначала оккупировал пятикомнатные апартаменты на 38-м этаже в отеле «Ритц Тауэрс», но потом перебрался на 19-й этаж, где разместился всего через несколько дверей от квартирки кинозвезды Греты Гарбо ...

... 17 апреля 1943 года Онассис познакомился с 14-летней Тиной Ливанос – младшей дочерью греческого судовладельца-мультимиллионера. И в 1946 году они обручились. Тине было 17, а Онассису – 40 лет. В Греции имя Ливаноса означало принадлежность к высшему кругу общества. Имя это имело вес и в морском регистре Ллойда. Ари как бы вознесся на олимпийскую высоту, минуя многие-многие ступени. И его деловые операции получили невиданный дотоле размах. В 1946 году папаша Ливанос имел что-то около одного миллиарда долларов. В качестве свадебного подношения он вручил Ари дарственную на два судна «Либерти», что по ценам того времени превышало миллион долларов. На руки же Онассис получил всего 446 тысяч долларов – на покупку апартаментов в Нью-Йорке.

Это был уютный домик на Каттон сквер-16. Ари пришлось выбросить еще столько же денег, чтобы его перестроить и меблировать. В нем было 5 этажей, которые возвышались над Ист-Ривер и были окружены собственным садом (редкость даже для этого района сверхбогачей). Оставшиеся деньги компании «Тина риэлти корпорейшн» для Онассиса оказались недоступны, но за пределами семейного круга всем достаточно было только знать о факте родства Онассиса с могучим Ливаносом. Это было порукой особой коммерческой респектабельности, что в нашем мире часто стоит дороже десятка миллионов.

30 апреля 1948 года у Аристотеля и Тины в Нью-Йорке родился сын, который был крещен Александром в честь Александра Македонского и родного дяди Онассиса.

Александр быстро рос. К совершеннолетию он мог, как и его отец, почти безукоризненно изъясняться на английском, немецком, французском, греческом и испанском языках.

В 15 лет его гувернер Костас Кучувелис стал водить парнишку по кабакам и кабаре, чтобы научить обращаться с девочками. Как-то Александр и двое его старших друзей – Кафаракис и Николас встретились в Монте-Карло перед отелем «Эрмитаж» и решили заглянуть в один ночной ресторанчик в Каннах. Выбрав столик, ребята присмотрели привлекательных спутниц.

Где-то около четырех утра, разбившись на три пары, они решили уединиться, договорившись встретиться через час в своей машине. Около пяти часов Николас и Кафаракис уже сидели в машине, но Александра нигде не было видно. Прошло пятнадцать минут, потом полчаса, а его все не было. Наконец, опекуны начали лихорадочно бегать взад-вперед по улицам Канн, опасаясь похищения с целью выкупа.

Двумя часами позже, совершенно выдохшись, опекуны прекратили свои идиотские поиски, решив вернуться в машину, как вдруг увидели безмятежно идущего Александра, который (руки в карманах) что-то беззаботно насвистывал.

– Где ты, трах-тара-рах, был?! – завопили мужчины.

– Остыньте, мужики, – сказал Александр. – Я делал в точности то же, что и вы, – но шесть раз!

И это были жалкие остатки сверхмощного сексуального потенциала самого Аристотеля Онассиса.

Вскоре Онассис объявил жене, что он переносит базу своей деловой активности в Европу, поэтому им нужен новый дом.

После этого помимо нью-йорского особняка и дома в Монтевидео, супруги обзавелись и другой недвижимостью: постоянными апартаментами в отеле «Плаза» в Буэнос-Айресе, виллой в Афинах на побережье моря, апартаментами на проспекте Фош в Париже и, поскольку этого было все еще мало, Ари взял в аренду замок Крое (Франция).

Этот мерцающий белый дворец с частными пляжами, 25 акрами соснового леса, теннисными кортами, плавательным бассейном и даже художественной студией, открывавшейся навстречу солнцу, до Онассиса давал крышу над головой королю Бельгии Леопольду, королю Италии Умберто, герцогу Виндзорскому и другим таким же «скромным постояльцам». Чтобы все это работало, требовались: ключник, два повара, два метрдотеля, три девушки, посудомойка, поваренок, два шофера, конюх, слуга, девушка для различных услуг леди, десяток садовников, а позже еще и две гувернантки для детей.

11 декабря 1950 года Тина родила второго ребенка – девочку Кристину. Ари же, который быстро становился настоящей акулой международного бизнеса, бывал теперь с семьей от случая к случаю.

Формула Онассиса: «Целый флот купить и ни цента не платить!»

После фойны большая часть европейских верфей стали руинами, в Америке же имелись и верфи и корабли. Правительство США решило распродать по-дешевке наштампованные второпях 100 кораблей «Ли-

берти», но Онассису, как «греку-иностранцу» не досталось ни одного судна! Пришлось вступить в непосредственные переговоры с Комиссией морского ведомства США и выйти с предложением купить за наличные и по полной стоимости 15 кораблей. Разрешение, естественно, было дано почти сразу. После это Ари начал искать деньги. Его состояние исчислялось 30 миллионами долларов, но выкладывать сразу 8 миллионов лучше было бы из чужого кошелька.

Особое внимание Анассис уделил «Нэшнл сити бэнк». Процесс растянулся на месяцы изматывающих переговоров, которые шли, к тому же, параллельно со встречами, консультациями и переговорами с правительственными чиновниками, инженерами, юристами, банковскими служащими ... пока, наконец, сделка не стала реальностью, хотя, конечно, далеко не на тех условиях, которые вначале выдвигал Ари. Вместо десяти лет, заем представлялся на срок всего от 6 до 12 месяцев под залог контрактов, которые должны были выполнять эти корабли, перевоза, главным образом, уголь в Германию, Южную Америку и Францию. Кроме того, банк соглашался оплатить не всю сумму, а самое большее, 50% стоимости судов.

Знаменитая схема Онассиса «снижения эксплуатационных расходов» будет выглядеть примерно так. Американская судоходная компания (подлинный хозяин которой Онассис, управляющий ею через родственников или подставных лиц) сдает очередное судно в аренду панамской компании, которая точно так же принадлежит Онассису. Далее, эта же самая «панамская» компания заключает фрахтовую сделку со «Стандарт ойл» Джона Рокфеллера или «Тайдуотер ойл» Пола Гетти на транспортировку его грузов.

Но зачем Онассис строил свои танкеры в США? Ведь в Европе и Японии это обошлось бы в два-три раза дешевле (в зависимости от конъюнктуры). Однако в этом случае Ари лишился бы чрезвычайно выгодных условий кредитования, позволяющих его судам рождаться «из ничего», а точнее «Из денег других людей».

Империя Аристотеля Сократоса Онассиса строилась по ухищренной модели (которая ввиду своей доказанной эффективности, заслуживает самого пристального изучения), предполагавшей максимальную анонимность для того, кто реально контролирует все дело.

Еще закладывая первые камни в ее строительство, Ари решил следовать старому правилу: во-первых, не создавать крупных пароходных компаний, а во-вторых, как можно меньше фигурировать в официальных бумагах под своим именем. Для этого решения, помимо ложной скромности были и другие, гораздо более веские причины. Всякая новая серия сухогрузов или танкеров давала жизнь новой компании: «Олимпик маритим» (Франция), «Оверсиз балк кэрриерс» (Либерия),

«Фтафальгар стимшип компани» (Великобритания) и так далее – всего 85 компаний, содержащих от одного до двенадцати кораблей в каждой.

Такое дробление позволяло «приписывать» ту или иную компанию к определенной стране и наилучшим образом использовать специфику местных условий и динамично меняющуюся конъюнктуру рынка.

Годом позже, после выгодной сделки с кораблями «Либерти», приступая к строительству новых танкеров, Ари решил добиться долгосрочного кредита для своих проектов. И уже не на половинную стоимость, как это было с «Нэшнл сити бэнк» при покупке суден «Либерти», а на всю сумму сделки. От эпопеи с «Либерти» у него сохранился контракт с крупным финансистом из гигантской страховой компании «Метрополитен лайф иншуранс» – Гарри Хэггерти. Последний пообещал поддержать просьбу Аристотеля о займе на Совете директоров, при наличии, разумеется, серьезного поручительства.

Теперь речь шла о строительстве танкерного флота, необходимость которого перед войной была ясна только гениальному уму Аристотеля Онассиса. Ари чувствовал себя в лучшей позиции: он жил в Америке, был женат на американской гражданке и собирался строить свои танкеры в Нью-Йорке. За деньгами (6,5 миллионов долларов) он обратился к Гарри Хэггерти, но результата не достиг.

Поняв, что он бьется головой о каменную стену, Ари решил изменить тактику и зайти с другой стороны. Онассис перенес огонь на нефтяную компанию «Сокони ойл» – огромный нефтяной концерн, контролируемый семейством Джона Рокфеллера. Подготовив (приглашениями на свои роскошные приемы) почву на различных руководящих уровнях, Ари предложил заключить долгосрочный контракт на перевозку их нефти его еще не существующими танкерами. Заранее оговаривалась точная цена за тонну перевозимой нефти на весь срок контракта. В различных пунктах контракта фиксировались гарантии, которые судовладелец давал нефтяным магнатам на случай всяческих неожиданностей. Стоимость ремонта всех повреждений, требующих для своего устранения 3-4 месяца или меньше, покрывается как обычно, страховой компанией.

– Нужда в кораблях столь велика, – продолжал Онассис, – что ваша компания может заключить чартерный контракт, предусматривающий гарантированные платежи в таких-то размерах за тонну в месяц на срок в 60 месяцев без вычета времени простоя!

В этом и была суть предложения: Ари был готов предоставить компании двойные бесплатные услуги. То есть в том случае, когда накапливался простой в три месяца за весь срок чартерного контракта, он не только брал на себя связанные с этим расходы, но и обязывался – по существу – бесплатно работать целых три месяца (простой свыше трех

месяцев в любом случае покрывался страховой компанией). Это предложение являлось единственным очевидным решением всей проблемы с финансированием. Онассис иллюстрировал свое предложение простым примером: возьмем корабль водоизмещением в 30.000 тонн с оплатой в 4 доллара за тонну груза в месяц (типичный случай чартерного контракта на время), что составит 120.000 долларов в месяц.

При контракте в 5 лет это дает (60 месяцев по 120.000 долларов) всего 7.200.000 долларов минус время простоя. Онассис предлагал компании дать твердые договорные обязательства платить ежемесячно указанную сумму без вычета времени случайного простоя в обмен на указанные услуги. Это было выгодно как нефтяной компании, так и Ари, который благодаря этому пункту – мог преодолеть скептицизм банков и получать кредиты!

Так в январе 1947 года был заключен первый договор «Сокони ойл» с Онассисом на эксплуатацию танкера водоизмещением 28 тысяч тонн сроком на пять лет. Вскоре аналогичное соглашение было достигнуто и с нефтяной корпорацией «Тексако». С этими договорами в кармане Ари отправился в «Метрополитен лайф иншуранс», где Гарри Хэггерти, имея в руках твердое обязательство нефтяной компании платить за наем судна во всех случаях, сразу дал свое благословение хайму.

Однако сумма этих двух контрактов сильно зашкаливала норму для обеспечения гарантий по займу. Онассис тут же ринулся на Уолл-стрит в Нью-Йорке, возобновил переговоры с «Метрополитен лайф иншуранс» и теперь легко пришел к соглашению о ссуде. Но уже не 6,5 миллионов (на которых остановились переговоры с Г. Хэггерти), а 40 миллионов долларов на строительство шести танкеров водоизмещением по 28 тысяч тонн. Создание танкеров-гигантов предоставлялось стальной корпорации семейства Джона Пирпонта Моргана «Бетлехем стил».

Так Онассис «запатентовал» свою формулу успеха: он начал спускать на воду свои танкеры как утят, не потратив ни одного своего доллара. Все это были деньги других людей. Открытие новой «формулы» выдвинуло его в высшие круги большого бизнеса. Он был теперь желанным гостем на Уолл-стрит, а его щедрыми кредиторами вслед за «Метрополитен лайф иншуранс» и «Фест нэшнл сити бэнк», стали рокфеллеровские «Чейз Манхэттен бэнк» и «Кемикл бэнк».

Его суда теперь регистрируются, кроме Панамы, в Аргентине, Уругвае и других странах – везде, где условия для их эксплуатации наиболее благоприятны, но распоряжается всем – он. Ари не любит возиться с бумагами и корреспонденцией, хотя он внимательно вчитыва-

ется во все документы и контракты, которые подписывает. Его зрение так остро, что он не нуждается в очках, чтобы прочесть даже самый маленький шрифт. Он носит с собой переплетенную в кожу записную книжку, в которую заносит основные характеристики сделок, которые его интересуют и записывает секретные телефоны людей, с которыми делает бизнес, адреса друзей.

Образом дома для Онассиса было что угодно: кафе, ресторан, клубы – любое место с телефоном, где он мог распаковать свой чемодан. Офисом же становится любой ночной клуб в разных странах мира, а любимое рабочее время для телефонных переговоров – два часа ночи. Ари любит переходить из одного закрывающегося к рассвету притона в другой, умеет работать до утра и встать на заре в состоянии полной работоспособности.

Он не любит путешествовать с большой свитой и перепоручает значительную часть рутинной и второстепенной работы (как делает большинство греков-бизнесменов) родственникам и близким друзьям. В Буэнос-Айресе его зять Николас Кониалидес надзирает за ходом дел; Нико Кониалидес сопровождал его деловых поездках; Коста Кониалидес представлял интересы хозяина в Монтевидео; Николас Коккинис, кузен его друга Андрэ Эмбрикоса, распоряжался в американском агентстве Онассиса, выполняя обязанности исполнительного директора в Нью-Йорке.

Живут же люди ...

В 1950 году Аристотель Онассис купил бывший канадский фрегат «Стормонт» водоизмещением 2200 тонн всего за 50.000 долларов, а затем вложил в него свыше 4 миллионов долларов, чтобы превратить в самую фешенебельную яхту мира. Для этого олигарх не поспешил на гонорар выдающемуся немецкому профессору архитектуры Цезарю Пиннау, который набросал элегантные эскизы прекрасного белого корабля, изящные и дерзкие линии которого бежали назад от высокого стройного бушпиля.

На судовой верфи Говальдта в г. Киле немцы были счастливы заняться строительством такого чуда, но их сбивали с толку экстравагантные желания богача. Онассис хотел палубу, вмещающую два самолета, несколько скоростных катеров, катер на подводных крыльях, парусную шлюпку, плавательный бассейн, танцплощадку и, конечно, обычный комплект спасательных лодок!

Что касается электроники и различных технических устройств, то Ари хотел иметь на своем корабле их все. В результате на «Кристине» нельзя было плюнуть, чтобы не попасть в какое-нибудь чудо техники.

Огромный кондиционер втиснули между двумя палубами; сложная и надежная система тревоги срабатывала как от резкого повышения температуры, так и от пробоин в корпусе корабля; специальное устройство поддерживало температуру воды в палубном плавательном бассейне на несколько градусов ниже температуры воздуха, так что, нырнув в него, гости Онассиса могли приятно освежиться.

Для новейшей радарной системы и телефонной сети на 40 номеров требовалась непрерывная работа 4-х дизельных генераторов. Даже обеспечение звукоизоляции этих дизелей потребовало выписки из Берлина особого специалиста.

Детальное внимание было уделено интерьеру яхты. Каюты и помещения Ари приказал обставить с вопиющей роскошью: большой открытый камин в курительной комнате был выложен драгоценной лапис – лазурью по цене 4 доллара за квадратный дюйм.

Обе двери, ведущие на Главную палубу, сделали из антикварного японского дерева, покрытого лаком. Для отделки девяти двойных кают на второй палубе для гостей, каждая из которых получила название одного из греческих островов, обильно употреблялся мрамор и мозаика.

У Онассиса были свои собственные апартаменты, состоящие из кабинета, спальни с полукруглой ванной, оборудованной знаменитыми серебряными и золотыми кранами и соединенной со спальней посредством зеркальной двери, через которую можно было видеть, что в ней происходит, но не наоборот!

В кабинете располагалась небольшая, но изысканная коллекция холодного и огнестрельного оружия, развешанная по стенам и стоящий перед стенкой антикварный письменный столик, некогда принадлежавший французскому королю. На нем стояли две электрические лампы с красивыми абажурами ручной работы, а прямо перед ним, на стене, висел знаменитый шедевр Эль Греко.

На яхте была большая, прекрасно подобранная библиотека с огромным, занимающим всю центральную часть стены портретом Кристины – дочери Онассиса, беззаботно сидящей на траве. В этой библиотеке имелся камин, отапливаемый настоящими дровами.

Подлинным чудом техники был и корабельный плавательный бассейн, дно которого искусно декорированное художественной мозаикой, изображавшей Миносского быка, могло осушаться и подниматься на уровень палубы, превращаясь в танцевальную площадку!

На корабле было 60 человек матросов, офицеров и прислуги, оклады которых начинались со 100 долларов в месяц – минимальная зарплата, которая намного превосходила средний заработок в Греции в те годы.

В то время яхта была по-настоящему просто чудом техники. Так (неслыханная вещь!) ее камбузы были полностью электрифицированы, погреба снабжены мощными холодильниками и морозильными камерами, способными вместить несколько тонн продуктов. Каюты же как гостей, так и команды имели отличные кондиционеры.

При этом в течение двух недель (стандартного срока одного круиза) на яхте потребляли невероятное количество снеди. Только на одну неделю завозили 10 зажаренных туш телят, 10 молочных поросят, 10 ягнят, 6 зажаренных говяжьих туш и около 200 цыплят. На «Кристине» существовал обычай есть цыплят по воскресеньям. Что касается рыбы, то ее потребляли в неделю не меньше 250 кг, не считая, конечно, 50 омаов и деликатесных угрей. Это за 7 дней съедали члены семьи и от 20 до 80 гостей (в среднем – 40). Члены же команды знали, что в понедельник у них к столу будет рыба, во вторник – сосиски и т.д. Кроме того, камбуз команды был разделен большой перегородкой кремового цвета надвое: в одной секции ели греки, в другой – не греки ... Содержание яхты «Кристина» обходилось магнату в 500 тысяч долларов ежегодно. Кстати, немногим менее тратил его конкурент миллиардер Ставрос Ниархос на содержание своей роскошной яхты «Креол».

... У Онассиса были и другие странности. Он, например, отдавал в стирку свои рубашки только в одну-единственную прачечную, которая находилась в Афинах. Это также создавало определенные неудобства, потому что Ари менял рубашки 5-6 раз в день и отвозить их в стирку можно было только на плечиках, но нив коем случае не в обычном смятом виде! При этом миллиардер ни за что не соглашался расстаться со своей рубашкой (втайне считая ее «счастливой»), пока она вовсе не изнашивалась.

В то же время Онассиса нельзя было назвать модником. Его очень скромный гардероб состоял всего из дюжины, или около того, клубных пиджаков и примерно 50 костюмов. Все – темно-синего или темносерого цвета. Правда, Ари предпочитал носить один и тот же костюм день за днем, требуя только, чтобы он был каждый раз выглажен к утру. Вообще-то, при этом олигарх тратил 12 миллионов долларов ежегодно на «сносное» житье в самых разных частях мира.

Отдыхая в Греции, на своем острове или яхте, Онассис обычно одевался в короткие шорты, доходившие ему до колен и в простые футболки – тишотки, такие ветхие, что он даже не боялся, что их могут украсть!

Безопасности экипажа и пассажиров на яхте также было уделено гипертрофированное внимание. Гидроплан должен быть всегда заправлен горючим и быть в полной готовности к отлету в любой момент. На

корабле имелось шесть спасательных шлюпок и четыре мощных скоростных катера.

В 1951 году Ари, немного посчитав, окончательно решил перевести свою штаб-квартиру в Монако: очень уж соблазнительными выглядели всевозможные налоговые льготы. Через подставных лиц на Парижской бирже он скупил 550 тысяч (52%) акций компании «Общество морских купаний» и стал хозяином большей части богатств Монако. К нему переходил контроль над казино, пятью отелями, лужайками для гольфа, кегельбанами, спортивными клубами – над всей индустрией развлечений, которую контролировало это так обманчиво называвшееся общество.

Наука побеждать

Онассис, как и большинство других «людей судьбы», был не только внутренне религиозен, но и достаточно суеверен, хотя тщательно скрывал это. Исключительным доверием танкерного короля пользовалась астрология. Поэтому для наиболее важных (и, по возможности, всех других) дел Ари старался выбрать астрологически наиболее благоприятное время. В этом нелегком деле многое зависит от компетентности и опытности эксперта - астролога. После нескольких проб и ошибок Онассис нашел «своего» астролога в лице знаменитого монаха и отшельника отца Аристотеля, своего тезки, который подобно древним мудрецам, жил на аленьком острове Спорады в Эгейском море в примечательной старой башне. Предсказания мудрого монаха, которые он делает с помощью старой немецкой подзорной трубы (привезенной из Германии), каждую ночь наблюдая за небом и производя расчеты по одному ему известным правилам, регулярно сбываются и знамениты своей точностью.

На своем острове, который превратился для него в маленький мир, отец Аристотель живет со второй половины 40-х годов, в 26 лет последовав зову свыше и став добровольным отшельником. Ни телефона, ни телевизора у него нет по простой причине – на острове отсутствует электричество!

Среди посетителей монаха можно было заметить почти всех мировых знаменитостей: это ведущие промышленники мира из Америки, Японии и Австралии, видные политические деятели, звезды шоу-бизнеса, деятели науки и культуры ... Все они приезжают к греческому монаху, который тем не менее, всячески избегает любой рекламы и шумихи вокруг своей персоны, хотя среди его знаменитых «клиентов» бывают самые могущественные люди современного мира. Например,

бывший греческий президент Андриас Папандопулос и экс-президент Франции Жорж Помпиду!

Онассис, приехав к мудрецу и поговорив с ним, взял себе за правило посещать его не реже одного раза в год, чтобы составить свой гороскоп и выслушать общие предсказания на ближайшее время. Практически все, что ему предсказывали звезды, сбывалось. Правда и Ари сам старался изо всех сил, а как известно, Бог в первую очередь помогает тем, кто сам себе помогает. Да и везло ему почти всю жизнь так откровенно, что конкуренты вроде миллиардера Ставроса Ниархоса (женившегося на старшей дочери мультимиллионера Ливаноса – Евгении Ливанос, сестре Тины и покупавшего особняки, замки, виллы всегда рядом с Онассисом) просто зубами скрежетали. И все же Онассис отчетливо чувствовал влияние звезд на ход своих дел. А поэтому никогда не скупился на щедрые гонорары, которые отец Аристотель потом обычно раздавал крестьянам, жившим с ним на острове, чтобы они смогли купить кое-какое нужное им в хозяйстве оборудование, технику и приспособления.

Мудрый отшельник за год до Чернобыльской атомной катастрофы предскажет ее в деталях, с точностью до недели укажет срок покушения на экс-президента США Рональда Рейгана и многое-многое другое ...

Говоря о невероятном везении и потрясающей удачливости Онассиса, нельзя не упомянуть и один из особенных эпизодов детства. Один раз в две недели его бабушка Гефсимания сворачивала пару жилеток и панталон внука и относила их в Храм, где дружившие с ней диаконы клали их под ... алтарь! Когда через 14 дней они могли считаться достаточно освященными, она с триумфом забирала их домой, оставляя на смену другую пару. Дома Гефсимания сажала внука в лохань с водой и скребла его («как будто я был палубой корабля», – вспоминал Аристотель) так, как будто хотела заживо содрать кожу, пока он «не становился очень, очень чистым». Тогда она заставляла его облачиться в освященные одежды и читала маленькое благочестивое наставление:

– Теперь я уверена, что твои грехи прошедших двух недель будут прощены и ты будешь очень хорошим мальчиком.

А еще к везению и удачливости добавьте огромный природный ум, врожденное деловое чутье, замечательную память и великолепную интуицию (как и у Эндрю Карнеги) ...

... Согласно американским статистическим данным, в подавляющем большинстве случаев миллионеры США, не считаясь с суевериями и предрассудками, в своей деятельности астрологию не используют.

Миллиардеры используют.

* * * * *

Каждая война приносила Ари деньги, много денег, очень много. Для Онассиса, овладевшего искусством богатеть на войнах, слова «англо-франко-израильская война против Египта» (1956 г.), «присутствие США в Индокитае», «война во Вьетнаме» (с 1964 г.), «война Израиля с арабскими странами» (июнь 1967 г.) звучали как музыка. Ведь, к примеру, только за два месяца (октябрь-ноябрь 1956 г.) Суэцкого кризиса он добавил 70 миллионов долларов к своему состоянию.

Из богатого судовладельца Ари постепенно преобразался в настоящего властелина финансово-промышленной империи. Основу его богатства и могущества составлял, конечно, флот, в котором со временем стало насчитываться более 100 судов водоизмещением около 4,5 миллиона тонн. Это был самый крупный в мире частный торговый флот, сопоставимый с флотом крупной морской державы. Сверх того, он – хозяин авиакомпаний «Олимпик эйруэйс» и «Олимпик крузес», что совпадает с понятием «весь гражданский воздушный флот Греции». Он владеет судостроительными верфями в Швеции и Англии, нефтяной компанией «Омега», нефтеперегонными заводами, огромными участками земли в Европе и Южной Америке, сетью фешенебельных отелей в Греции, Париже, Лондоне. В 1968 году он даже приобретает солидный швейцарский банк, намереваясь превратить его в финансовый центр своей империи.

Штаб-квартира империи – в Монте-Карло (княжество Монако), офисы филиалов – в Нью-Йорке (США), Женеве (Швейцария), Афинах (Греция) ... В общей сложности, состояние Онассиса в начале 70-х годов XX века будет определяться в 1 миллиард долларов по самым скромным и осторожным подсчетам, основанным на суммах страховки. Реальная же стоимость его активов, несомненно, во много-много раз больше (где-то 8-10 миллиардов долларов). Каждый день приносит ему средний доход в 230 тысяч долларов. Ари, кроме того, ловко умеет усиливать экономическое могущество своих капиталов светскими связями, значение которых понимает лучше, чем большая часть его конкурентов.

Онассис тщательно выстраивает свою империю, основанную на огромных личных деньгах, связях в деловых и политических сферах, духе предпринимательства и новой философии бизнеса. Она, конечно, несопоставима по своим масштабам с глобальными конгломератами Рокфеллеров, Морганов или Дюпонов, построенных на акционерном капитале. Активы этих консорциумов исчисляются десятками миллиардов долларов. Но Онассис, в отличие от них, – предприниматель-оди-

ночка, который однако, по размерам личного состояния обошел даже Рокфеллера. Поэтому логичнее сравнивать его с такими же миллиардерами, которые не вступали в монополистические объединения. Таким, например, были нефтяные короли Америки Поль Гетти и Гарольдсон Хант. Одинокие художники, сами себе хозяева, они единолично распоряжаются своим капиталом без никаких Советов директоров или Советов пайщиков.

В каждой из 85 компаний Онассис владел контрольным пакетом акций, всем или большей частью капитала. В президентских или директорских креслах сидели его близкие или дальние родственники, а где их не хватало – доверенные лица, надежность и профессиональные достоинства которых проверены годами.

Как затонул семейный корабль

В конце 50-х годов фасад благополучного некогда брака Онассиса стал уже явно ссыпаться. Брак явно расползлся по всем швам, хотя процесс шел и не быстро. Особую роль при этом, как считал Ари, играли не так его деловые отлучки и постоянная занятость, как яркие огни паблсити, не упускавшие ничего из личной жизни супругов. Его случайное посещение ночного клуба с какой-нибудь красоткой, когда Тины нет поблизости, ее лыжные прогулки в обществе молодого красавца в отсутствие мужа – все эти вещи немного значат в жизни людей, если не попадают сразу на первые страницы газет всего мира. В противном случае следуют взаимные подозрения, малоубедительные для другой стороны объяснения, подогреваемые эмоциями выяснения отношений, постепенно подтачивающие даже самые удачные браки ...

.... В начале лета 1959 года шикарная яхта Онассиса бросила якорь в устье Большого канала Венеции, готовясь принять участие в светских развлечениях. И уже на следующий день после прибытия При пришло приглашение от графини Кастельбарко, ежегодный бал которой в ее роскошном дворце по праву считался пиком светского сезона в Италии. На этом балу и начался достаточно длительный роман Онассиса с певицей Марией Каллас (настоящая фамилия – Калогеропулос), который по интенсивности и яркости чувств стал одним из самых глубоких переживаний Аристотеля Онассиса.

Они сразу же начали жить вместе в апартаментах Ари на улице Фош в Париже. Онассис был ее самым глубоким увлечением. Их совместная жизнь с Ари продолжалась более 9 лет, перемежаясь ссорами, расставаниями и новыми примирениями, но они за все это время никогда не ссорились на глазах у прислуги. Поэтому Мария даже выработала особую тактику. Когда она чувствовала приближение шторма, то

тут же старалась уйти туда, где было побольше прислуги. В таких случаях Ари никогда не следовал за ней, но через некоторое время, когда немного остывал, посылал за мадам или звонил ей сам.

Иногда удалялся и сам Онассис, но в таких случаях он предпочитал какой-нибудь фешенебельный парижский ресторан, где можно было выместить свою ярость в битье дорогой посуды – за несколько сот дополнительных долларов.

В июне 1960 года Тина без лишнего шума отправилась в штат Алабама (США) и после 13 лет брака получила там «быстрый» развод по причине «психической жестокости» со стороны мужа. Александру в это время было 12, а Кристине – 9 лет. Согласились на том, что дети будут продолжать жить с матерью, но Онассис может навещать их, когда захочет. Алиментов Тина не потребовала. Детям перешли 25 % акций всего флота Онассиса. Ее драгоценности тянули по меньшей мере на 4 миллиона долларов. К ней же перешел особняк на Каттон-Сквер в Нью-Йорке и все имущество, которое стоило не меньше дома.

Прошло чуть больше года и Тина второй раз вышла замуж. Избранник – 35-летний красавец маркиз де Бландфорд, родня Уинстону Черчиллю, частому гостю на яхте Онассиса «Кристина». Второй брак продолжался порядка 10 лет. 22 октября 1971 года в Париже Тина Ливанос - Онассис - Бландфорд тайно поженилась со злейшим конкурентом Онассиса – Ставросом Ниархосом, ранее женатом на ее родной сестре Евгении.

Жаклин Кеннеди - Онассис, урожденная Бувье

Онассиса с Жаклин связывала старая дружба. Именно к нему на яхту «Кристина» она отправилась летом 1963 года, чтобы пережить страшный шок, последовавший после смерти ее сына Патрика, прожившего только 39 часов ...

Как ни странно, первоначальный контакт между Аристотелем и Джекки установила ее сестра Ли. Князь и княгиня Радзивиллы познакомились с Онассисом вскоре после краха ее брака с Тиной. Когда летом 1963 года Ли и Стас Радзивиллы обедали с Ари у него в Афинах, дама вскользь упомянула, что недавняя смерть третьего ребенка Джекки – Патрика, погрузила ее сестру в глубокую депрессию. Онассис предположил, что круиз по Эгейскому морю на «Кристине» мог бы иметь для нее несомненный терапевтический эффект ...

... За время своего союза с Джекки Онассис подарил ей драгоценностей на 5 миллионов долларов.

10 октября танкерный магнат надел на пальчик Джекки вместо традиционного обручального колечка кольцо с громадным рубином в

окружении алмазов по 1 карату! Только это великолепие стоило 1,2 миллиона долларов. Обо всем как-то сразу договорились и 20 октября 1968 года на острове Скорпиос Онассис (62 года) и Джекки (39 лет) сочтались уже и законным браком.

... В Нью-Йорке брак официально был провозглашен 17 октября в 15 час. 15 мин. А в 18 часов смеющаяся Джекки, обнимая обоих детей (Каролину, 10 лет и Джрн-Джона, 7 лет) уже прокладывала путь через толпу возле дома № 1040 на 5-ой Авеню Нью-Йорка, направляясь к поджидающему ее лимузину.

В аэропорту им. Дж. Кеннеди к ней присоединились родственники. Девяноста пассажирам пришлось лишиться билетов на этот рейс в Афины, чтобы освободились места для невесты и ее свиты. Из Афин они направились на остров Скорпиос. Ари купил Скорпиос, похожий с воздуха на большую кляксу, каракатицей расплзшуюся по морю, в полную собственность еще в 1962 году (всего за 100 тысяч долларов) и по своему обыкновению превратил его в райский сад. Проложил на острове 10 километров дорог, построил дворец, две изящные дачные резиденции, засадил деревьями, которые его танкеры привезли со всех концов земли ...

Теперь мадам Онассис могла всецело отдаться двум своим страстям, которые с возрастом терзали ее все больше: любви к покупкам и страсти к украшению своего гнезда. Ее одержимость не знала границ. Ари, еще не подозревавший, с чем он столкнулся, начале даже поощрял жену, вручив ей целую пачку кредитных карточек. Однако покупавшей все без разбора «Джекки О.» Даже этого было недостаточно и когда она в горячке не успевала подписывать чеки, то просто бросала ошеломленным продавцам:

– Отправьте этот счет в контору моего мужа! Он оплатит.

Как же Жаклин Онассис (и Имельда Маркос) стала обладательницей 2.000 платьев из которых не одела и десятой части купленного?

Ей хватало, например, двух минут, чтобы растратить сто тысяч долларов только в одном магазине! Она брала и целые коллекции одежды французских портных высшего класса, и антикварную мебель, обувь покупала целыми дюжинами, – глаза разбегались. Джекки не брезговала даже старыми маятниками, лишь бы не уходить из случайной лавки с пустыми руками. Продаваться так продаваться, и хотя у нее на карманные расходы было 150 тысяч франков в месяц, этой маленькой суммы, как вы понимаете, Жаклин Бувье – Кеннеди – Онассис ни на что не хватало.

Американский журналист Элист Фред Спаркс писал в журнале «Пари-матч»:

– Греческий магнат-судовладелец и бывшая Первая леди Америки ведут такой образ жизни, которому позавидовал бы сам король-Солнце (Людовик XIV). У них нет Версальского Дворца. Но есть роскошные резиденции, где персонал всегда готов принять их в любой момент: вилла в Монте-Карло, квартира в Париже, вилла в Глифаде в окрестностях Афин, гасиенда в Монтевидео, квартира Джекки на Пятой Авеню в Нью-Йорке, частный остров Скорпиос. Наконец, чета имеет еще постоянные номера в отелях «Пьер» в Нью-Йорке и «Кларидж» в Лондоне. На каждой из этих квартир в распоряжении Онассиса имеется полный гардероб. Поэтому ему редко приходится укладывать свои чемоданы.

Точно так же обстоят дела у Джекки. В нью-йоркской 15-комнатной квартире на Пятой Авеню вся ее одежда тщательно отсортирована: дневные туалеты отделены от вечерних. Различные виды платьев, костюмов, плащей, накидок, пальто сгруппированы по цветам и длине, обувь – в зависимости от фасона и цвета. Обуви много, очень много – несколько сотен пар. А на острове Скорпиос для ее неисчислимых туалетов даже было выстроено специальное помещение.

Живут же люди ...

Последнее плавание танкерного короля

Империя Онассиса со временем стала, как он и хотел, мощной современной финансово-промышленной структурой, объединившей самые разнородные предприятия: судоходные и судостроительные компании, авиакомпании, банки, казино в Монте-Карло, нефтеперегонные заводы и даже производство маслин (85 компаний). Личный флот включал 117 танкеров, стоимостью в среднем по 7 миллионов долларов. Чистые прибыли Ари в первые 9 месяцев 1973 года оставили 100 миллионов долларов.

В 70-е годы Аристотель Онассис достигает вершины своего финансового и политического могущества, оказывая невидимое, но часто решающее воздействие на ключевые события в мире экономики и финансов. Чаще всего он вершит свои дела из Нью-Йорка, Монте-Карло или Парижа, где в своих обширных апартаментах на улице Фош он любит сидеть у низкого, вытянутого в длину кофейного столика, положив на него свою миниатюрную, в кожаном, чеканенном золотом переплете записную книжку, которую Ари всегда держит под рукой. Тут же обычно стоит и небольшой, слегка потертый коричневый кейс, набитый деловыми бумагами.

В углу над изящным секретером, когда-то украшавшим кабинет Людовика XV, висит колоритный, написанный очень хорошим худож-

ником портрет хозяина, представляющий Ари начала 50-ых годов, когда он только-только выходил на по-настоящему большой ринг бизнеса. Рядом висят фотографии детей, сделанные несколько лет назад: Кристина и Александр. Все очень элегантно и по-домашнему, во всем ощущается личный вкус владельца, его роскошь в обстановке личного кабинета и штаб-квартиры.

В особо затруднительных ситуациях Ари обычно сидел на палубе «Кристины», глядя на простирающееся перед собой безмолвное пространство моря. Ему нравилось это ночное одиночество, когда все вокруг успокаивается и он на долгие часы остается один на один со своими мыслями, которые он чувствительными щупальцами посылает импульсом воли за горизонт, через океан туда, где копошатся нерешенные проблемы, чтобы они принесли ему новые, неожиданные для конкурентов решения. Ари любил в эти часы моделировать в уме, как это часто делают бойцы на ринге или татами, различные варианты развития ситуации, выбирая благоприятные и делая пометки, как обойти опасные, «минные» места и положения. Обычно это давало решение ... Но сейчас ...

21 января 1973 года при взлете с полосы Афинского аэропорта на самолете «Пьяджио» разбился его сын Александр. Для Онассиса эта потеря имела роковое значение.

В августе 1974 года Тина Ниархос посещала в Лондоне свою дочь Кристину в больнице для наркоманов. После этого она долго не могла прийти в себя. Несмотря ни на что, гибель ее остается загадкой.

Утром 10 сентября 1974 года в парижской резиденции Ставрота Ниархоса – отеле «Де Шаналэй» приглашенный доктор констатировал смерть Афины Ливанос - Онассис - Ниархос от опухоли легкого.

... Самочувствие Онассиса ухудшалось. В конце октября Ари пришлось даже поместить под именем Филлиса в одну из лучших нью-йоркских больниц с целью лечения кортизоном. Для Онассиса было ясно, что после его смерти не удастся сохранить управление его империей в виде анонимных компаний, над которыми сам он осуществлял эффективный контроль. Поэтому он создает своим распоряжением две компании: одну, в которой сосредоточены все его активы, он передает главной наследнице Кристине и другую, которая имеет долю в первой компании. Но Онассис не оставляет Кристине контрольный пакет акций над второй компанией, завещаемый им Фонду Александра Онассиса!

В феврале 1975 года греческие доктора в Афинах сообщили Ари, что у него пневмония, начавшаяся в результате лечения кортизоном других заболеваний. Онассис перенес тяжелый приступ почечных колик (у него были камни), страдал желтухой, появились и трудности с

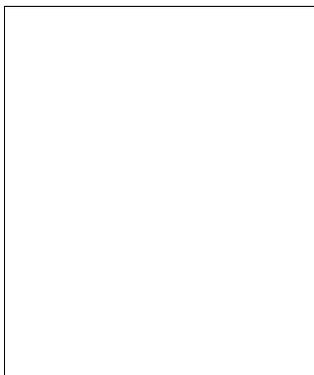
дыханием. Он был госпитализирован в Американскую клинику Нейци в Париже, где 10 февраля Ари удалили желчный пузырь. Следующие 5 недель он провел в полубессознательном состоянии. Прилетевшая из Нью-Йорка Жаклин, после некоторых признаков улучшения здоровья Онассиса, улетела обратно. 15 марта 1975 года она все еще была в Нью-Йорке, когда Ари уже умер, имея из родственников рядом с собой только одну Кристину. Похоронен Аристотель Онассис был во дворе небольшой часовенке на острове Скорпиос. Его дочь Кристина, переходя из одной больницы для наркоманов в другую, вскоре умерла тоже. Оставшаяся в живых внучка Афина – унаследовавшая огромный капитал, – проживает в Буэнос-Айресе.

30 января 2003 года внучке Онассиса Афине исполнилось 18 лет и она вступила в права наследства, став самой богатой девушкой в мире. Теперь она сама может распоряжаться своим огромным состоянием: вклады в банках на суммы около 2 миллиардов долларов, остров Скорпиос в Эгейском море, 11 танкеров, капиталовложения в 90 крупных корпораций, располагающихся в 12 странах мира, уникальные коллекции произведений искусства и ювелирных украшений.

Глава XI

РОСС ПЕРО

(род. в 1930 г.)



Основатель крупнейшей компьютерной компании «Electronic Data Systems» (EDS). В 1992 году баллотировался на пост президента США.

«Орлы не сбиваются в стаи. Вы должны находить их по одному».

Росс Перо

Росс Перо — экстраординарная фигура даже в группе равных ему по положению людей, сделавших миллиард долларов или больше. Перо выделяется как предприниматель, филантроп, критик корпоративного бизнеса и участник политических кампаний. В 1986 году наследник Британского трона Принц Чарльз прилетел в Даллас вручить Перо премию имени Уинстона Черчилля за успехи в управлении. До него эту награду получили только двое: премьер-министр Великобритании Маргарет Тэтчер и американский государственный деятель Аверелл Гарриман. С несколько меньшим шумом Перо зарекомендовал себя как расчетливый барышник в техасском стиле.

Начиная с 1969 года, когда он организовал движение освобождения американских военнопленных в Северном Вьетнаме, Перо редко оказывался вне общественного внимания. В бестселлере "На крыльях орлов" Кена Фоллетта и в одноименном телевизионном сериале описывается, как в 1979 году он сформировал отряд десантников для спасения двух своих служащих, удерживаемых иранским правительством в тегеранской тюрьме в ожидании выкупа. В 1980 году Перо председательствовал в техасской организации, созданной для выработки более жестких наказаний за злоупотребление наркотиками. Три годами позже он возглавил движение за реформу образования в штате. Не обращая внимания на гнев взбешенных болельщиков школьного футбола, Перо протолкнул пункт, запрещающий учащимся выхлупить на футбольное поле, если они не справляются с учебой. (Радость этой законодательной победы омрачили обвинения в позерстве, а также нелестные отзывы типа "совсем плохой, без царя в голове".)

В 1992 году Перо участвовал в выборах президента Соединенных Штатов в качестве независимого кандидата, несмотря на свои давниш-

ние заявления, что он слишком нетерпим к бюрократизму, чтобы стать хорошим политическим деятелем. Раньше "ничто, ничто, ничто" не могло побудить его баллотироваться на государственную должность, говорил он, объясняя, что способен достичь гораздо большего вне правительственной сферы. Сейчас он утверждал, что в случае избрания его резкость сойдет на нет. Весной опросы избирателей давали ему поддержку на уровне 34 процентов. Этого достаточно, чтобы победить в скученной гонке с тремя участниками. Популярность Перо уменьшалась по мере того, как электорат лучше узнавал его изворотливую натуру. Тем не менее он закончил кампанию с 19 процентами голосов избирателей. Это самый лучший результат независимого кандидата или кандидата от третьей партии со времени кампании прогрессивной партии Теодора Рузвельта 1912 года. Не обескураженный поражением, Перо снова вступил в борьбу в 1996 году. К тому времени он потратил на попытки попасть в Белый Дом примерно 80 миллионов долл. своего собственного состояния.

Филантропическая деятельность Перо не менее дерзкая, чем его решение стать президентом в первой же своей кампании по избранию на государственную должность. Он заплатил 1,5 миллиона долл. за один из четырех экземпляров Великой хартии вольностей, передав его в Национальный Архив для показа рядом с Конституцией США и Биллем о правах. Когда многим ветеранам не понравился официальный Вьетнамский Мемориал в столице США Вашингтоне, Перо оплатил расходы на возведение более величественной скульптуры в 120 футах от этого места.

Но ни политические шаги Перо, ни его благотворительные акции не могли затмить его звездные достижения в мире бизнеса. В таблице *Forbes* самых богатых американцев 1985 года он уступал только Сэму Уолтону. (Губернатор Техаса потребовал объяснений, почему Перо не смог занять высшего места, пошутив, что его второй результат порочит штат).

Будучи пионером в сфере компьютерных услуг, Перо с нуля построил Electronic Data Systems (EDS), доведя ее рыночную капитализацию до почти 2 миллиардов долл. меньше, чем за десятилетие. Еще не достигнув 40, он скопил личное состояние в 1,5 миллиарда долл. Продав EDS в 1984 году General Motors за комбинацию денежных средств и ценных бумаг, он стал самым крупным акционером этой автомобилестроительной компании и одним из ее директоров. При этом Перо оказался сущей занозой для руководства GM. Позднее GM выкупило его акции, переплатив 350 миллионов долл., лишь бы заставить его уйти. Уйти-то он ушел, но, как только их соглашение о неконкуренции истекло, он основал Perot Systems и начал напрямую бороться с EDS. Не-

смотря на передачу больших сумм на развитие образования и большие вложения в бонды на фондовом бычьем рынке 90-х, Перо в 1998 г. имел чистый капитал в 3,7 миллиарда долл.

Раннее знакомство с торговлей

Сага Перо началась в 1930 году в Тексаркэйне — городе, разрезанном посередине границей штатов Техас и Арканзас. Это было живописное место, населенное преступниками. В случае необходимости они могли быстро перебежать из одного штата в другой. Среди ранних героев Перо был ковбой родео, выигравший мировое первенство по стреноживанию телят, потеряв при этом три пальца. "Вот это я называю крутой", — прокомментировал он позже. Где-то в возрасте семи лет Перо начал объезжать лошадей для своего отца. Это занятие оставило ему на память нос, сплюснутый неоднократными переломами.

В доме Перо бизнес был постоянной темой разговоров. От отца, хлопкового брокера и барышника Габриэля Росса Перо, мальчик получал ценные уроки ведения переговоров. Бывало, подъедет к владениям Перо какой-нибудь фермер крикнет: "Гейб, я привел ту лошадь, которую ты всегда хотел". Всегда скрывая свой интерес, отец Росса скучным голосом спрашивал: "Какую лошадь?" Затем он просил фермера назвать цену и, получив ответ, всем своим видом подтверждал, что не имеет к сделке никакого интереса. Проехав 25 миль, фермер не желал возвращаться ни с чем. "Черт возьми, Гейб, разве ты не хочешь взглянуть на нее?" — бормотал он. Выйдя наружу, осторожный барышник хвалил лошадь, но продолжать настаивать, что не собирается покупать ее. Через несколько дней Габриэль Перо и фермер сходились на сумме, примерно на треть ниже начальной цены.

Росс Перо рано проявил талант продавца, используя его при продаже садовых семян, рождественских открыток, старых седел и газеты *Saturday Evening Post*. К своим 12 годам он провел первую крупную сделку. В то время *Texarkana Gazette* не делала никаких усилий, чтобы продавать подписку в черной трущобе под названием Новый Город. По разным источникам, этот район представлялся либо слишком опасным, либо стопроцентно неграмотным. Перо предложил вспахать целину, если ему позволят сохранить 70 процентов от стоимости подписки вместо общепринятых 30 процентов. Полагая, что терять все равно нечего, отдел распространения согласился на его условия.

Каждое утро Перо выходил из дому в 4:00 и покрывал 20 миль на лошади или велосипеде прежде, чем идти в школу. "Днем я проделывал второй маршрут, — вспоминал он через много лет. — Моя мать имела серьезные предубеждения против моей последней остановки — пуб-

лично дома. Я доставлял газеты этим женщинам в дневные часы. Они всегда были учтивы и быстро со мной расплачивались". Вскоре он загребал уже 40 долл. в неделю. Видя, что парнишка уносит домой небольшое состояние, отдел распространения односторонне сократил ему выплаты до стандартных 30 процентов. Однако молодого Перо не легко было запугать. Он прошел прямо в офис издателя *Gazette* и заявил: "Я заключил такую-то сделку с вашей газетой. Я выполняю свою часть сделки, а вы изменили своему слову. Я хочу знать, собирается ли ваша газета придерживаться своих обязательств". Перо не только вернул издание к первоначальному соглашению, но и усвоил ценный деловой урок "Иди к человеку, который может сказать да или нет".

После средней школы Перо поступил в Тексаркэйна джуниор колледж, рассчитывая перебраться в Техасский университет, чтобы изучать право. В 1947 году его избрали президентом курса, но настоящей мечтой была учеба в Военно-морской академии США. Несмотря на свою решимость, он долго не мог получить необходимой поддержки со стороны одного из членов Конгресса, пока, наконец, не вмешалась удача. Собирающемуся в отставку сенатору от Техаса У. Ли "Пэппи" О'Дэниелу напомнили, что среди его незаконченных дел есть незаполненная вакансия в Военно-морской академии. На вопрос О'Дэниела, есть ли желающие, он получил ответ, что один мальчик из Тексаркэйны добивается этого места уже несколько лет. "Что ж, отдайте его ему", — ответил сенатор, даже не услышав имени Перо.

Мир после Тексаркэйны

В Аннаполисе по успеваемости Перо смог быть только середнячком. Однако его энергичный характер и привлекательная внешность быстро обратили на себя внимание. "То, чего Россу не хватало в физическом смысле, — отмечали редакторы выпускного альбома его старшего курса, — он более чем компенсировал своей способностью заводить друзей и влиять на людей". Помимо того, что он превосходно умел вести дискуссию и возглавлял комитет, следивший за соблюдением кодекса чести Академии, будущий миллиардер заслужил авторитет как рулевой команды гребной шлюпки. "Перо был самым маленьким в шлюпке, но благодаря его визгу на нас мы выигрывали каждую гонку", — вспоминал позже один гребец. Благодаря своему динамизму Росса дважды избирали президентом курса. (Будущий начальник штаба ВМС, учившийся на том же курсе, должен был довольствоваться вице-президентством.)

Однокурсники считали, что Перо наверняка станет адмиралом, а некоторые даже прочили его в президенты Соединенных Штатов. Его

честолюбивый характер позволял предполагать, что он не разочарует их. Во время посещения Тексаркэйны в 1953 году Перо сказал другу детских лет, что подумывает пойти добровольцем в морскую пехоту. С какой стати ты хочешь сделать это, спросил друг, ведь в Корейской войне младших офицеров убивают только так? "Это опасно, — согласился Росс, — но, если выживешь, быстрее станешь генералом".

Перо все-таки вступил в ВМС, но это оказалось не самым идеальным полем действий для независимого техасца. Хотя начал он хорошо, стремительно поднявшись до должности главного инженера эсминца, но Перо вскоре не сошелся характером с новым командиром корабля. Получив другое назначение на менее престижную работу на борту авианосца, он решил по истечении контракта оставить военную службу. "Система продвижения по службе и концепция ожидания своей очереди совершенно несовместимы с моим стремлением всем доказать, на что я способен", — сказал Перо позже. Тогда же он жаловался на безнравственность, царившую во флоте, поскольку сам был активным противником спиртного, табака и распущенности.

Познакомившись на флоте с примитивными компьютерами, Перо первоначально планировал наняться в Texas Instruments, маленькую компанию высоких технологий, расположенную в Далласе. Но незадолго до окончания срока службы в ВМФ он встретил одного из менеджеров IBM, убедившего его подать заявление о приеме на работу в коммерческий отдел. Начав стажером, Перо сразу же усвоил кодекс компании о полном удовлетворении потребностей клиента. Во время одной проблемной инсталляции ему пришлось в течение нескольких дней скармливать компьютеру стопки перфокарт. Спал он на раскладушке рядом с машиной, и просыпался лишь, когда прекращалось пощелкивание считывающего устройства и нужно было подать в машину очередную пачку.

Окончив с отличием подготовительные курсы по торговле, Перо быстро начал приносить заказы по некоторым самым сложным клиентским счетам в далласском отделе продаж IBM. Глубоко изучая бизнес намеченной жертвы, Перо неизменно умудрялся представлять твердую аргументацию в пользу покупки или аренды клиентом универсальной ЭВМ. С упорством пит-буля он искал решение каждой проблемы, стоявшей на пути сбыта. Например, чтобы продать огромную машину для Southwestern Life Insurance Company он суетился, пока не нашел других клиентов, желающих покупать компьютерное время, которое Southwestern не могла сама использовать.

Однако Перо, в конечном счете, стал жертвой своего собственного успеха. В 1961 году IBM ввела новый план комиссионных. Компания устанавливала квоту для каждого продавца, основанную на оценке

коммерческих перспектив на год. Выполняя ее, продавец зарабатывал полную долю из премиального фонда. Получить больше, чем стандартный бонус, можно было единственным способом: реализовав двойную квоту, за что полагалась удвоенная премия. В начале 1962 года Перо подготовил сделку по продаже инженерному вузу самой дорогой модели компании IBM 7090. Завершив сделку в январе, он выполнил всю годовую квоту. Это не оставило ему никакой возможности получить большую компенсацию, если исключить маловероятный случай продажи еще одной 7090 до конца года.

Вопреки распространенной версии этой истории, реализация квоты IBM в первый месяц года не была беспрецедентной. Томас Ватсон-мл., сын основателя IBM, как-то выполнил свой план продаж 1 января. Тем не менее новый план комиссионных не давал покоя Перо. Как и на флоте, его разочаровала система, не дававшая ему продвигаться вперед в соответствии с его способностями. Подъем вверх по корпоративной лестнице казался непривлекательной перспективой. К тому же высшее руководство не проявило интереса к предложению Перо расширить в IBM крошечный отдел компьютерных услуг.

Единственное решение проблемы состояло в открытии собственного бизнеса. Перо осознал это в парикмахерской, когда на глаза ему попались слова Генри Давида Торо, процитированные в *Reader's Digest*: "Большинство людей ведет жизнь, исполненную тихого отчаяния". Решив, что он никогда не допустит, чтобы эта фраза относилась к нему, Перо ушел из IBM. В свой 32-й день рождения он зарегистрировал Electronic Data Systems (EDS), позаимствовав с банковского счета жены 1.000 долл. на уплату регистрационного сбора. Чтобы иметь хоть какой-то доход во время становления новой компании, Перо устроился консультантом по обработке данных в программе медицинского страхования Blue Cross-Blue Shield в шт. Техас. Эту технику ограничения риска Кирк Киркорян и назвал "держать черный ход открытым". Помимо нее, Перо продемонстрировал в EDS и своих последующих предприятиях и другие классические методы миллиардеров.

* * *

В момент рождения EDS в 1962 году сегмент услуг компьютерной промышленности (в отличие от производства и продажи самого оборудования) ограничивался простейшими процессами типа выставления счетов и расчета заработной платы. "Бюро обслуживания" забирали данные у своих клиентов, обрабатывали их на собственных компьютерах и возвращали на следующий день. Перо захотел решать более сложные задачи, включая установку систем и переход от ручной к

автоматизированной обработке данных. После заключения контракта на разработку системы учета продаж для производителя продуктов быстрого питания Frito-Lay молодая компания Перо начала быстро расти и вскоре стала прибыльной.

Уникальные возможности EDS оказались очень кстати, когда в 1965 году федеральное правительство запустило программу бесплатной медицинской помощи Medicare. В результате неадекватного контроля поставщики медицинского страхования буквально утонули в неожиданном потоке заявок. В этих условиях быстро развилось мошенничество. Техасская программа Medicare Blue Cross-Blue Shield, разработанная EDS, стала примером эффективной обработки заявок, и это открыло двери для реализации планов здравоохранения повсюду в стране.

К 1967 году EDS первой предложила еще одно совершенно новое направление бизнеса — управление компьютерными мощностями предприятий. Бригады Перо брали под опеку не справляющиеся со своими функциями вычислительные центры компаний — оборудование, персонал и все остальное — и превращали их в эффективно работающие подразделения. В отличие от первоначальной деятельности EDS, заключавшейся в инсталляции систем, управление компьютерными мощностями привязывало клиентов к компании на длительную перспективу. Ранее после успешной установки программ клиентом нередко принималось решение в дальнейшем самостоятельно справляться со всеми своими компьютерными проблемами. Новая, улучшенная модель бизнеса отнюдь не плод вдохновения Перо а подсказана корпоративным клиентом, отчаянно нуждавшимся в помощи. И руководителю EDS потребовалось совсем немного времени понять потенциал ее прибыльности.

* * *

Наряду с острым инстинктом получения прибыли ключевым компонентом в успехе Перо было его умение строить организацию. Он нанимал инициативных людей вроде себя и давал им возможность работать с минимумом бюрократических правил, считая, что решения должны приниматься людьми на месте, а не в громоздкой штаб-квартире корпорации. (У Electronic Data Systems был самый короткий в мире устав корпоративного поведения: "Делай то, что имеет смысл"). В системе заработной платы компании большую роль играли фондовые опционы, что, в конечном счете, привело к появлению в рядах EDS более сотни миллионеров. Служащие реагировали на этот стиль работы и финансовые стимулы с готовностью, давшей компании мощное конкурентное преимущество. Взяв на вооружение девиз "Любой ценой", они

мучительно долго работали над своими проектами, иногда месяцами не появляясь дома.

Самоотверженность инженерного и торгового персонала EDS частично объяснялась и харизмой Перо. Он вдохновлял людей своим упорством, а также девизами вроде "Орлы не сбиваются в стаи. Вы должны находить их по одному". Однако в основе сплоченности коллектива лежало нечто большее, чем личность лидера. Перо считал, что лояльность — улица с двусторонним движением. И это не было простым корпоративным запудриванием мозгов, что он доказал в 1979 году Операцией HOTFOOT (Help Our Two Friends out of Teheran — "Поможем двум нашим друзьям выбраться из Тегерана") — благородной миссией по спасению двух служащих EDS, незаконно удерживаемых в иранской тюрьме. Перо проявлял себя и в не столь заметной форме, помогая менеджерам преодолевать проблемы, связанные со здоровьем, а также показывая, как высоко он ценит выдержку супруг, вынужденных выносить длительное отсутствие своих мужей, занятых работой. Он мог запросто появиться в родильном доме, когда в семье EDS рождался ребенок.

Другой ключ к сенсационному успеху компании в первые годы деятельности — низкие накладные расходы. До 1965 года у нее не было ни одного собственного компьютера, и все данные обрабатывались на арендованном оборудовании. Бригады консультантов работали по вызову клиентов, поэтому EDS не нуждалась в офисном помещении. Встречи сотрудников проходили в офисе Перо Blue Cross, арендованном за 100 долл. в месяц. (Когда молодая компания, наконец, переехала в свою собственную штаб-квартиру с вывеской на фасаде, прохожие, по рассказам, принимали здание за ресторан под названием "Ed's" — т. е. "Ресторан Эда").

Благодаря минимальной потребности в капитале Перо сохранял 81 процент акций EDS до 1968 года, когда она была преобразована в публичную корпорацию. Остальные 19 принадлежали не венчурным капиталистам, а инженерам, которых удалось сманить в компанию участием во владении активами. Как и в случае с Биллом Гейтсом, создать успешный бизнес означало для Перо выполнить только половину задачи по восхождению на финансовый Олимп. Не менее важно было удерживать большой пакет акций.

Кроме того, он затратил огромные усилия, чтобы получить хорошую цену при начальном публичном предложении акций (initial public offering, IPO) EDS. Незнакомый с Уолл-стритом, Перо сначала думал, что у инвестиционных банкиров была стандартная формула для оценки новых выпусков акций. К его удивлению, 17 андеррайтеров, представивших EDS свои предложения, сильно расходились в оценках. Одна

фирма рекомендовала определить стоимость всех акций в размере 30-кратного годового дохода, а большинство других рассматривали диапазон от 60 до 90. Изучая результаты IPO более двадцати других высокотехнологичных компаний, Перо поразились, какие суммы денег проходят обычно сквозь пальцы. Во многих случаях акции оценивались в размере 30—90-кратного годового дохода. Однако в первый же день торгов цена их выростала вдвое, а то и втрое. "Эти компании понесли невозместимые убытки предложив слишком низкую цену", — заключил Перо. Техасцу, выросшему на уловках торговли лошадьми, показался странным осторожный язык проспектов IPO. Они, по его мнению, предназначались скорее отговаривать покупателей. Законы, регулирующие фондовую торговлю, требовали раскрывать в предложении любой материальный риск, даже кажущийся предпринимателям совершенно неправдоподобным.

Если говорить об оценке в перспективе, то, начиная с предложения EDS, большой рост цен новых акций стал обычным делом. Инвестиционные банкиры и теоретики объясняют это явление по-разному. С одной стороны, первоначальные предложения обычно включают лишь небольшую долю акций компании. Резкое повышение цен может обострить аппетиты инвесторов по отношению к последующим публичным предложениям ценных бумаг. Андеррайтеры должны также соблюдать законы США, нацеленные на предотвращение неоправданно завышенных цен при продаже новых бумаг. В любом случае, оценивать быстрорастущие высокотехнологические предприятия чрезвычайно трудно. Это хорошо видно на примере диких скачков в конце 90-х гг. курсов акций компаний, связанных с Интернетом. Более того, оценка EDS во время ее IPO должна была учитывать не только широкие перспективы, но и ее существенные риски. 64 процента доходов компании за 1968 финансовый год поступили от всего лишь трех клиентов. Любой из них мог решить не возобновлять контракт на обслуживание, как это сделал первый клиент EDS Frito-Lay. Короче говоря, даже если после первоначальной продажи цены нового выпуска взмывают ввысь, существует вероятность, что инвестиционные банкиры могут ошибиться.

Впрочем, финансовое теоретизирование представляло для Росса Перо незначительный интерес. Подобно другим миллиардерам, выросшим далеко от Нью-Йорка — таким, как Джон Д. Рокфеллер и Уоррен Баффетт, — он относился к Уолл-стриту скептически. Одним из немногих инвестиционных банкиров, произведших на него впечатление, был Чарльз Аллен из Alien & Company. Перо сделал ему высший комплимент, сказав, что тот похож на его отца. У Аллена был "стиль великих скотопромышленников". В конце концов, мандат на подписку

был предоставлен фирме с самыми оптимистичными прогнозами. R. W. Pressprich and Co., о которой Перо никогда до тех пор не слышал, уверила его, что EDS можно выпустить на рынок по цене, в 100 раз превышающей ее годовой доход.

Отправляясь заключать соглашение, он вспомнил о применявшейся инвестиционными банкирами тактике заманивания клиента. "Думаю, сейчас вы сообщите мне, что сделка не может быть совершена на уровне 100-кратного дохода", — проворчал он Кену Лангону из Pressprich. Подмигнув жене Перо Марго, Лангон ответил: "Росс, вы абсолютно правы. Это не должно быть на уровне 100-кратного дохода". Разъяренный Перо рявкнул: "Вы точно такой же, как и все". Марго вмешалась: "Дорогой, может быть, стоит позволить ему договорить". Перо пришлось спросить Лангона, каким должен быть коэффициент по отношению к доходу. "О, возможно, 116, — ответил он. — Спрос так велик, что мы должны повысить цену".

В конечном счете EDS появилась на рынке по цене, почти в 118 раз превышавшей ее годовой доход, или по 16,50 долл. за акцию. Несмотря на решительные действия, направленные на получение максимальной суммы за акции компании, проданные при IPO, цена их немедленно взмыла в атмосфере бешеной скупки бумаг высокотехнологических компаний. Уже перед закрытием торгов в день предложения, 12 сентября 1968 года, акции EDS повысились до 23 долл. За следующий год они выросли до 160 долл. за штуку, что соответствует ошеломляющему коэффициенту цена-прибыль в размере 500. На пике энергичного рынка 1969 года оставшиеся у Перо девять миллионов акций EDS стоили уже 1,5 миллиарда долл. По оценке *Fortune*, он "совершил, вероятно, самую удивительную в истории американского бизнеса операцию личного обогащения. Пожалуй, ни один человек не делал так много денег за такой короткий срок".

На долю Перо пришлось еще одно финансовое достижение совершенно иного рода, когда в 1970 году надвинулся неизбежный медвежий рынок. Всего за один день 22 апреля его чистая стоимость понизилась на почти полмиллиарда долларов. Он не придал значения этому эпизоду, заявив, что его целью в EDS никогда не было делание денег. "День когда я стал орлом бойскаутов, — сказал он как-то раз, — для меня важнее того дня, когда я обнаружил, что стал миллиардером".

На следующий год после этого стремительного убытка Перо перенес еще одну неудачу, когда попытался спасти погибающую брокерскую фирму duPont Glore Forgan. Финансовая мощь и его умение решать проблемы обработки заказов делали его логическим кандидатом для выполнения этой миссии. С другой стороны, для человека, столь подозрительно относящегося к Уолл-стриту, это было странным пред-

приятием. Кроме того, большое количество морских пехотинцев, работавших в EDS, создавали излишне фанатичную моральную атмосферу, шокировавшую независимых брокеров и инвестиционных банкиров, воспринимавших ее как милитаристскую и ретроградную. А попытка Перо навязать принятый в его компании стиль одежды и запрет на усы и бороды лишь усилила культурный конфликт. "Его стилю явно чего-то не хватает, — писал обозреватель *Barren's* Алан Абелсон. — Он прямо как супербойскаут какой-то".

Впоследствии он утверждал, что согласился заняться спасением этой фирмы только из патриотических чувств. По его словам, представители государственных регулирующих органов сказали ему, что крах duPont Glove Forgan подвергнет опасности всю финансовую систему. В любом случае, уверенности Перо в собственных силах оказалось недостаточно для спасения фирмы. Таким же бесполезным оказалось и слияние с Walston & Co., создавшее крупнейшую розничную брокерскую систему, не считая Merrill Lynch.

В конце концов, объединенное предприятие пошло на дно, захватив с собой более 60 миллионов долл., вложенных в него Перо. Не смутившись этим, он продолжал подходить к своим деловым операциям с характерной для него энергией, но больше уже не брал на себя огромных финансовых обязательств по отношению к незнакомому бизнесу. Следующее созданное им крупное предприятие стало прямым конкурентом его первоначальному бизнесу. Однако прежде, чем повторить свой успех в сфере компьютерных услуг, он прилично заработал, используя тактику своего отца.

* * *

На свой 54-й день рождения, ровно через 22 года после создания Electronic Data Systems, Перо получил от General Motors предложение о покупке его компании за 2,55 миллиарда долл. Первоначально он рассматривал эту автомобилестроительную компанию как огромного нового клиента компьютерных услуг. В свою очередь, председатель General Motors Роджер Смит рассчитывал, что приобретение агрессивной технологически продвинутой EDS оживит его более медленно движущуюся организацию. Вспоминая уроки, полученные от своего отца-барышника. Перо не спешил с этой чрезвычайно выгодной сделкой. Он понимал, покупатель заинтересован в ней больше, чем продавец.

Продажа EDS вернула Перо в бюрократическую среду, невыносимую для него на флоте и в IBM. С другой стороны, как директор и крупнейший акционер он видел возможность оживить GM и всю американскую автомобильную промышленность. Было очевидно, что авто-

мобилестроители США нуждались в улучшениях, поскольку их прибыли забирали энергичные японские конкуренты.

Однако Перо и Смит с самого начала не ужились. Несмотря на заверения, что Перо сможет продолжать свободно управлять EDS, председатель GM сразу же попытался избавиться от существовавшего в этой компании плана фондовых опционов. Проблема, по словам Перо, состояла в том, что этот план позволял многим служащим EDS зарабатывать больше самого Смита. Перо также выступил против приобретения за 5,2 миллиарда долл. Hughes Aircraft, продемонстрировав независимость, не принятую среди директоров GM. К его изумлению, оказалось, что они не голосовали против председателя корпорации с 30-х гг. Вскоре он стал высмеивать совет директоров, называя его "карманным оркестром" Смита. В интервью для печати Перо заявлял, что руководству компании не пристало получать от фирмы специально оборудованные машины, а нужно самим приобретать автомобили GM, дабы почувствовать себя в шкуре обычного покупателя. Он говорил о "встряске системы GM" путем перемещения менеджеров из дорогих офисов на заводы, где они будут рядом с дизайнерами и рабочими. И возмущался программой огромных капитальных затрат GM: "Мы тратим миллиарды, чтобы создавать новые машины. Но это не полет на Луну, это всего лишь автомобиль". Больше всего его возмущали бюрократические традиции GM:

Первый же EDSoben, увидевший змею, тут же и убьет ее. А в GM начинают с организации комитета по змеям. Вводят консультанта, много знающего о змеях... Затем об этом говорят в течение года.

Раздраженный этой публичной критикой, Смит попытался вывести Перо из совета директоров GM. На что тот пообещал устроить "королевское сражение", вынудив председателя сменить тактику. Сначала Смит попробовал избавиться от слепня, продав EDS AT&T. Когда эта затея провалилась, он предложил Перо выкупить у него акции GM.

Смит оказался в безвыходном положении. Прибыли в тот момент были низкими, что создавало для General Motors угрозу враждебного захвата. Барышник Перо вновь воспользовался своим преимуществом. "Я продолжал выдвигать совершенно непристойные требования одно за другим, — рассказывал он, — а они со всем соглашались". Когда торговля закончилась, Перо получил цену выкупа, почти вдвое превышающую тогдашние средние рыночные котировки. В результате стоимость его акций GM утроилась всего лишь за два года (во время которых состояние компании заметно ухудшилось). Выручка Перо составила почти 750 миллионов долл. В обмен он предоставил сравнительно незначительные уступки, согласившись не начинать действий по захва-

ту GM в течение пяти лет или по созданию коммерческого конкурента EDS в течение трех лет. (Ему, однако, надо было лишь 18 месяцев воздерживаться от найма служащих EDS.) General Motors и Перо также решили избегать публичной критики друг друга, впрочем, этот пакт распался почти в тот же момент, когда был закончен выкуп акций. Не сумев ничего изменить в GM, Перо сказал: "Я сыграл расчетливо, но шансы оказались не в мою пользу".

Расставшись со своей компанией, он переключился на инвестиции. Помимо облигаций. Перо сосредоточился на техасской недвижимости, с которой проворачивал выгодные сделки в результате падения цен на нефть и газ в середине 80-х гг. Он баловался и венчурным капиталом, вложив 20 миллионов долл. в компанию NeXT Computer, созданную основателем Apple Computer Стивом Джобсом, и поддерживая такие сомнительные изобретения, как летающий автомобиль и двигатель, работающий на воде. Но конфронтация Перо с GM еще не завершилась. Как только истекло соглашение о неконкуренции, он основал новую компанию компьютерных услуг — Perot Systems. И, к ужасу руководства GM, начал переманивать сотрудников EDS, как когда-то приглашал людей из IBM. Последовала сомнительная тяжба по интерпретации соглашения о неконкуренции, не вызвавшая особого недовольствия драчливого Перо.

Новое предприятие позволило миллиардеру доказать, что он все еще может встряхнуть финансовый мир, хотя со времени первоначального публичного предложения EDS прошло тридцать лет. 1 февраля 1999 года цена акций Perot Systems для первичного публичного предложения была установлена на уровне 16 долл. за штуку. Когда на следующий день начались торги, спрос оказался так велик, что руководство биржи дважды останавливало торговлю акциями, чтобы восстановить организованный рынок. К концу торговой сессии Perot Systems подскочили с 27,50 до 43,50 долл. за акцию. Никогда прежде бумаги, котируемые на Нью-Йоркской фондовой бирже как первоначальное публичное предложение, не удваивались в цене в первый же день торгов.

Если учесть все имевшие место IPO всех видов, то старт Perot Systems сопровождался десятком по величине ростом акций в первый день выпуска в истории американского фондового рынка. В последующие дни цена на короткое время поднималась до 85,75 долл. Верный себе, Перо придержал большую часть пакета акций компании, пока стадия IPO не закончилась. Когда первая неделя торгов завершилась на отметке около 66 долл., его доля — 38 процентов — стоила приблизительно 2,1 миллиарда долл.

Конечно, бум начался в связи с эйфорией инвесторов по отношению к акциям компаний, связанных с Интернетом. Успех Perot Systems

вряд ли можно приписать одной лишь игре, хотя Перо подчеркнул в одном интервью, что ключом к росту компании стали продажи business-to-business через Интернет. За два месяца после IPO, когда инвесторы разобрались в деловых характеристиках этой компании компьютерных услуг, акции Perot Systems упали более чем на 50 процентов от пика в 66 долл. Тем не менее в возрасте 68 лет Перо превзошел свои собственные легендарные достижения, связанные с выпуском в открытую продажу акций EDS и получением огромной суммы за уход из совета директоров GM.

"Зовите меня Россом"

С самого своего памятного спора с отделом распространения *Texarkana Gazette* до второго успешного первоначального публичного предложения Росс Перо оставался тем же прямолинейным парнем, в 1949 году уехавшим из родного города в Аннаполис. Когда один репортер спросил его, предпочитает он называться миллионером или миллиардером. Перо ответил: "Зовите меня Россом".

Росс Перо уступил общественному мнению только в части произношения своей фамилии. Еще во время службы на флоте он разрешил называть себя не "ПИ-ро", а более логично "пе-РО". "Инструкторы и курсанты в Военно-морской академии, увидев в первый раз мою фамилию, произносили ее как 'пе-РО', и в конце концов я устал поправлять всех и каждого", — говорил он. Но Перо при этом не просил дополнять свое имя начальной Г (Генри). Вскоре после первого выпуска акций EDS один репортер из *Fortune* назвал его "Г. Росс Перо", что напоминало "Дж. Пол Гетти". (В той же самой статье один из сыновей Г. Л. Ханта упомянут как "Н. Банкер Хант"). Хотя Перо считал имя из трех компонентов показушным и никогда сам им не пользовался, избавиться от него оказалось невозможно.

Любопытно, что пресса часто именуется с начальной "Г" (Гарри) другого известного своей непретенциозностью миллиардера, Уэйна Хайзенгу. Иногда этот стиль имеет саркастический подтекст, как это было в статьях, осуждавших его материально-мотивированный разрыв с бейсбольной командой Florida Marlins. Для своих сотрудников Хайзенга остается просто Уэйном. Известен случай, когда в 1993 году прибывшего для интервью с Хайзенгой журналиста встретила веселая секретарша, жуящая резинку, и спросила: "Вы пришли повидаться с Уэйном?" Однако в конце 60-х гг. Хайзенга написал письмо редактору *Fort Lauderdale News* в ответ на статью под заголовком "Кто выращивает мусорщиков?" Соучредитель Waste Management с гордостью вспоминал, как его дед, человек "с крепкой спиной и слабым нюхом", осно-

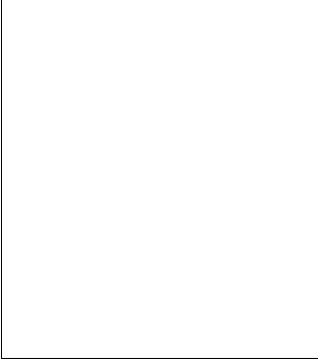
вал династию мусоровозов. Немного высокомерный внук Уэйн подписался "Г. Уэйн Хайзенга", придав, таким образом, легкому письму чуть-чуть пышности.

Давний знакомый Росса Перо, бывший председатель национального комитета демократической партии Роберт Страусс, как-то заметил: "Я видел его в кругу президентов и среди простых людей на улице. В любом месте он одинаков". Перо покупает готовые костюмы и отоваривается в массовых супермаркетах Kmart и Sears, хотя заглядывает и в более стильный Neiman-Marcus. Будучи в 1992 году кандидатом на высший государственный пост в стране, он поклялся останавливаться на красный свет, чтобы президентский кортеж не создавал пробок на дорогах. Его личным средством транспорта в то время был семилетний Олдсмобиль, приобретенный им во время работы в General Motors. Характерно, что Перо отказался от директорского бонуса в виде нового автомобиля каждые три месяца, как только узнал, что эти машины проходят дополнительный контроль перед поставкой членам совета директоров. Чтобы получить более ясное представление о жизни обычного покупателя, он обменял свой Chevrolet 1979 года на Олдсмобиль 1985 года, лично поторговавшись в автосалоне.

Глава XII

ТОМ МОНАГЕН

(род. в 1937 г.)



*Основа-
тель транснаци-
ональной корпо-
рации «Домино
пицца». Ему
были присвоены
шесть почетных
докторских сте-
пеней и титул
«Предпринима-
тель года —
1984» (Гарвард-
ская Школа Биз-*

неса).

Если бы было 500 Томов Монагенов, они бы заняли все позиции в «Форчун 500», и конкуренция в Америке перестала бы существовать.

Том Питерс «В поисках совершенства»

Иновация: Пицца с доставкой на дом

Том Монаген верил в конкуренцию, но в конкуренцию честную. Он говорил: «Суть жизни и работы — это битва за превосходство... но, по-моему, победа в бизнесе — ничто, если ради нее вы поступились правилами». Его идеал — Рэй Крок. Он придерживался философии Макиавелли: «Убей или убьют тебя». Монаген отказывался действовать не по-христиански, но всегда стремился победить, если это было легально и не противоречило моральным нормам.

Том Монаген верил. Он верил в себя, в других, в Бога и в горячую, вкусную, быстро доставляемую на дом пиццу. Успех организованной им сети пиццерий «Домино» — это следствие его непоколебимой системы ценностей. Только благодаря постоянной погоне за мечтами, он стал истинным предпринимателем и инноватором.

Монаген слишком близко принимал к сердцу несчастья, как в личной жизни, так и в бизнесе. Он выживал и каждый раз поднимался из глубин поражения на еще большие высоты. Первые двадцать лет борь-

бы за выживание «Домино» — Том пережил ужасный пожар, который уничтожил его магазины и документацию, трижды был близок к банкротству (самое худшее из которых повлекло сотни судебных тяжб с 1500 кредиторов, долг составлял 1,5 млн. долл.), длившееся пять лет судебное разбирательство с Амстаром, предъявившим права на название «Домино», сговор троих его партнеров с целью отнять у него бизнес, и три, чудом не окончившихся фатально, аварии частных самолетов, два из которых он вел сам.

Монаген преодолел эти трудности и взошел на вершины успеха, став «королем пиццы», доставляемой на дом за полчаса. Он добился этого, несмотря на трудное детство, отсутствие финансовых ресурсов, и практически не имея формального образования. Все было против него, но он сумел добиться успеха, как настоящий предприниматель в духе Горацио Альджера. Том до сих пор является владельцем 97 процентов «Домино», которое сейчас представляет собой самую крупную в мире сеть предприятий по доставке пиццы на дом (500000 единиц ежедневных заказчиков). Он добился успеха, потому что мечтал об этом и создал совершенный продукт и сервис, полностью удовлетворяющий запросам клиентов. Он сделал ставку на идею доставки домой горячей, вкусной пиццы, хотя его конкуренты утверждали, что проект экономически не выгоден и не стоит усилий. Нельзя сказать, что Том Монаген был идеальным кандидатом на роль основателя крупнейшей в мире сети предприятий по доставке пиццы на дом. В 1973 году, отдав бизнесу тринадцать лет, он имел 75 магазинов. Фирма «Пицца Хат» имела более трех тысяч магазинов; «Пицца Инн», «Литтл Цезарс» и «Шэйки» обладали разветвленными сетями магазинов по всей стране и достаточными финансовыми ресурсами для того, чтобы преуспеть в деле доставки пиццы на дом. Эти фирмы находились в лучшем положении и лучше соответствовали требованиям нового начинания. Общество было увлечено перспективами, открывшимися новой концепцией быстройприготовляемой пиццы, отвечавшей требованиям «скоростных» стилей жизни «я — поколения» 70-х. Но крупные промышленные лидеры были озабочены защитой своих ниш на рынке и боялись рисковать по-крупному, как это сделал на неизвестном рынке Том Монаген. Это были более старые и крупные фирмы, руководство которых придерживалось стратегии самосохранения и предпочитало проторенные пути. Им не хватало решимости, чтобы создать национальную сеть пунктов доставки и провести модернизацию таким образом, чтобы клиент получал заказанную пиццу вовремя, да к тому же горячей. Однако Тома Монагена не испугали эти огромные трудности. Он видел перспективы этого бизнеса и увлекся конкуренцией настолько, что готов был преодолеть все препятствия.

Основной идеей Тома Монагена была «гарантия доставки пиццы в течение тридцати минут». Он обещал, что в случае несвоевременного исполнения заказа, покупатель получит скидку. Идея возникла еще в начале 60-х гг., но внедрять ее в масштабах страны он начал на заре 70-х. Он проповедовал идею тридцатиминутной пиццы везде, где бы ни появлялся. При этом основная задумка сопровождалась множеством других инноваций, включая лотки, гофрированные коробки и защитные упаковки для пиццы, сумки с изоляцией и конвейерные печи. Франчайзинговая система «Домино» также уникальна и, безусловно, является изобретением Монагена. Она имеет многоуровневую структуру, что создало Монагену много проблем с поступлением наличности в период становления фирмы. Угроза банкротства, преследовавшая его в эти годы, была напрямую связана с франчайзинговой многоуровневой системой. Многоуровневость — этот обоюдоострый меч предпринимателя — стоил ему многих кризисов, но в конечном итоге сделал его миллионером.

Личная история

Том Монаген родился 25 марта 1937 года в Анн Арбор, штат Мичиган. Смерть его отца четыре года спустя обрекла мальчика провести детство в приютах для сирот и детских воспитательных домах. Еще до школы он жил в разных семьях. Одной из них была очень строгая немецкая семья. (Такой же опыт был у Артура Джонса, создателя «Наутилус»). В это время Том научился косить сено, доить коров, работал трактористом и разносчиком газет.

Безрадостная и неприкаянная юность были причиной того, что Том обратился к чтению и много времени проводил в мечтах о лучших временах. В течение шести с половиной лет он жил в католическом приюте «Дом Св. Джозефа для мальчиков» в Мичигане. Время, проведенное в приюте Св. Джозефа, оказало наибольшее влияние на дальнейшую жизнь Тома, его будущую карьеру и успех. Это было, пожалуй, самое тяжелое время в его жизни.

В своей автобиографии Монаген сравнивает приют Св. Джозефа с тюрьмой, а своих одноклассников с заключенными. Возможно, он чересчур стусил краски, ведь можно с уверенностью сказать, что его пребывание там оставило неизгладимый след на его дальнейшем поведении — мотивации и устремлениях. Его наставницей в приюте была монахиня — католичка сестра Берада, которую он уважал и считал своей приемной матерью.

Еще ребенком Том воображал великих лидеров, о которых узнал, проведя много часов в библиотеке. Он рос одиноким ребенком и пото-

му много времени проводил с книгами. Его героями были П.Т. Барнум, Фрэнк Ллойд Райт и великие мировые лидеры, такие как Линкольн. Его пленила история их жизни — восхождение из недр бедности до небывалых вершин, и он решил соперничать с ними. Стремление попасть в число «избранных» определило его страсть к соперничеству. Стремление улучшить свое положение стало его доминирующей чертой. Конкуренция стала его дорогой, а энергия и стремление вперед — средством достижения мечты. Участвуя в какой-либо детской игре, он был нацелен только на победу и стал лучшим игроком. Это стало его самоцелью и утешением. Он стал лучшим учеником по итогам второй ступени, и это, по его же словам, было первым и единственным разом, когда образование имело для него значение.

Когда Том учился в шестом классе, мать забрала младшего брата домой, а Том остался учиться в школе закрытого типа. Это потрясло одиннадцатилетнего ребенка. Мать вынуждена была забрать домой и Тома, но материальное положение семьи было катастрофично, и вскоре он оказался в государственном воспитательном доме. Постоянные перемещения и нестабильность привели к тому, что отношения между Томом и матерью стали напряженными. Это продолжалось до девятого класса, когда Том, устав от неопределенности, принял решение стать священником. Это решение казалось выходом одинокому ребенку, искавшему свою индивидуальность и мечтавшему о защищенности. Кроме того, он хотел вырваться из неблагоприятной атмосферы, сложившейся дома. Он поступил в семинарию Гранд Рэпидс, однако через шесть месяцев, ему предложили покинуть ее, мотивировав это тем, что у него нет «призвания», чтобы быть священником.

Монаген окончательно отдалился от матери будучи еще подростком, и после того как он позаимствовал машину без разрешения, по ее заявлению он был арестован. Том не раскаялся перед ней, и она отправила его в тюрьму. После освобождения она поместила его в закрытый воспитательный дом. В своем интервью журналу «Джей-Кью», 1989 г., Том сказал: «Я простил ей все, кроме этого». По окончании средней школы Св. Томаса в Анн Арбор (1955 г.), он поступил в колледж «Феррис», но бросил его после первого семестра.

В 1956 г. он был призван на службу в Морской Корпус, где, несомненно, получил хорошую школу. Он думал, что будет служить в наземных войсках, а попал в Морской Корпус. Том служил на Востоке и много мечтал о больших свершениях, читал Дейла Карнеги, Френка Ллойда Райта, П.Т. Барнума и другие биографии знаменитых и преуспевавших людей (этим увлекались в молодые годы Тернер, Лир, Смит и Джонс). Морской Корпус воспитал в нем дисциплину и стой-

кость - две основные черты, которые помогли ему добиться успеха. Он был убежден, что обязан этими качествами Морскому Корпусу.

Бизнес и личное выживание

Тому Монагену было двадцать три в 1960 году, когда вместе с братом он приобрел «Доминике» в Ипсиланти, Мичиган, взяв заем в 900 долл. Убедить брата заняться этим делом он смог, лишь пообещав отдать ему в пользование на год фольксваген «битл». В 1965 году он переименовал свое предприятие в «Домино» и открыл три магазина возле учебных заведений. В это время ему пришлось выдержать два крупных сражения с конкурентами, которые чуть было не привели к краху. Это вселило в него стойкость перед натиском невзгод. Угроза банкротства маячила перед ним и в 1966, когда один из непорядочных партнеров обанкротился и оставил Тому кучу чеков. Одиннадцать часов Том пытался совладать с ситуацией, пока не нашелся человек, который за него поручился.

Первый франчайзинговый магазин Монаген открыл в апреле 1967 года. Катастрофический пожар 1968 года практически полностью уничтожил магазин и положил начало полосе кризисов, следовавших один за другим. Менее сильный человек наверняка бы отступился. Монаген в 1969 году начал все сначала и, получив кредит, расширил сеть до 32 магазинов, которые были лишь первым этапом в задуманной им многоуровневой франчайзинговой программе. Расширение фирмы не сделало его банкротом. Он остался почти без средств и выдержал более ста судебных разбирательств с 1500 кредиторов, ссудивших ему 1,5 млн. долл. Монаген никогда не терял чувство юмора и комментировал свое положение так: «Я стал миллионером наизнанку». Этот этап он называл «периодом катастроф». Причины своих неудач он видел в недостатке опыта управления франчайзинговой сетью и магазинами.

Администрирование, финансирование, бюджетирование и организационная работа были его слабыми сторонами и к концу восемнадцатого месяца работы Том оказался с долгом в 1,5 млн. долл. Эти просчеты фактически стоили ему контроля над «Домино». 1 мая 1970 года банк, который финансировал «Домино», взял компанию под свой контроль; Том остался президентом, но не имел властных полномочий. Его не отстранили совсем, потому что это был единственный человек, готовый работать по пятнадцать часов в день семь дней в неделю, получая за это 200 долл. в неделю. К тому же, компания еще не была технически завершена, и вряд ли бы какой-нибудь другой руководитель пожелал за нее отвечать.

22 марта 1971 года банк решил, что у «Домино» нет будущего; это означало, что фирма будет подвергнута процедуре банкротства. Монагену предложили вернуть его пай в капитале фирмы в обмен на владение магазинами «Домино». Но он поступил в высшей степени порядочно, дав обещание погасить все долги перед кредиторами, независимо от того, сколько времени это займет. Он нашел верный выход: собрал все чеки и амортизировал их в течение нескольких лет, выплачивая 2 процента в месяц по чекам, номиналом свыше 1000 долл. и 4 процента по чекам, номиналом до 1000 долл. Он аккуратно оплатил каждый чек каждому кредитору. Это длилось до 10 сентября 1977 года; через девять долгих лет он рассчитался с последним кредитором. Надо отдать дань этическим принципам Тома Монагена.

В 1975 году Амстар «Домино Шугар» (Сахар Домино) возбудил дело, предъявляя права на использование торговой марки «Домино» и выиграл его. И вновь «Пиццу Домино» ожидало сомнительное будущее. Но Монаген был истинным борцом. Он подал апелляцию, и 10 апреля 1980 г., после пяти лет борьбы, Федеральный суд отменил первоначальное решение. Это событие знаменует начало восхождения «Домино» на рынке пиццы.

Монаген считает, что ему удалось добиться успеха благодаря предпринимательскому духу и идеализму. Во многом ему помогли вера (он ежедневно посещал мессы) и Золотое Правило. Журнал «Пипл» счел его приверженность к регулярным физическим тренировкам странностью. Монагена очень удивил подобный вывод. Он говорил, что прибегает к тренировкам для того, чтобы упорядочить свою жизнь. Это заявление приоткрывает нам внутренний мир этого неутомимо движущегося вперед человека, который, соблюдая здоровый образ жизни в течение рабочей недели, по выходным задавал себе огромные физические нагрузки. Программа, по которой Монаген тренировался, также отражает его стремление во всем добиваться высот. Монаген разработал программу, органично сочетавшую нагрузку на все группы мышц и неотступно следовал ей:

Шесть дней в неделю я в течение сорока пяти минут занимаюсь упражнениями на полу, включая 150 последовательных отжиманий, после чего пробегаю шесть и одну треть мили. Дважды в неделю я заканчиваю пробежки в спортивном центре нашего нового офиса «Домино Форме» и занимаюсь там в течение часа. Помимо этого я занимаюсь на тренажере (Наутилус) — утяжеляю вес и бегу, включая машину на такую скорость, какую могу перенести. А тренер помогает мне разработать каждую группу мышц до изнурения. (Монаген, 1986 г.)

Это не обычная прогулка по парку, которую проделывают другие руководители. Свою одержимость он объяснил словами: «Я не люблю посредственности». И подтвердил это как своим отношением к спорту, так и ежедневной работой. Работая в «Пицца Тайгер», он определил себе три выходных в году — День Благодарения, Рождество и Пасха — и следовал этому двадцать лет. Первые десять лет он работал по семь дней в неделю с 10.00 до 4.00 следующего утра. Он делал это за 125 долл. в неделю и за мечту. К 1970 он поднял себе зарплату до 200 долл. в неделю.

Индивидуальные черты характера

Монаген — интроверт, мотивируемый внутренне. Он обладает темпераментом Прометея при использовании интуитивного, правостороннего мышления для оценки существующих перспектив. Психологи говорили, что его мышление образно качественное, а не количественное. Он «сначала прыгает, а потом смотрит». Это подтверждают практически все его деловые решения и проделки на самолете. Он вырабатывает решения путем рационального или логического мышления, не доверяя чувствам. Он предпочитает открытый внешнему миру способ принятия решений и позволяет событиям идти своим чередом, чтобы в конечном итоге поймать свой шанс. Друг Монагена Юджин Поуэр (основатель «Юниверсити Микрофильм Интернейшнел») говорил ему:

Я наблюдал за тобой на совещаниях совета директоров, Том, и пришел к выводу, что мыслишь ты интуитивно. Ты не идешь шаг за шагом путем логического построения фактов, ты, одним скачком преодолеваешь расстояние между проблемой и ее решением. (Монаген, 1986 г.)

Монаген описывает себя в первые годы существования «Домино»: «Я был робкий, но самоуверенности мне было не занимать». Во время помолвки он сказал своей жене: «Я собираюсь стать миллионером годам так к тридцати», — и сделал это. Дэвис Хэнкс, дизайнер, который сейчас работает с Монагеном, говорил: «Он хотел, чтобы все происходило быстро. Он всегда смотрел в будущее, всегда мечтал». Хэнкс говорил также, что Монаген «возмещает свое отрочество, в котором был лишен игрушек», делая невероятные приобретения («ДжейКью»), июль 1989 г.). Помимо «Детройт Тайгерс» — стоимостью около 53 млн. — у него было три самолета, пять лодок, остров, два дома и 250 классических моделей автомобилей. Одна из машин, «бугатти роял» 1931 года, стоила 8.5 млн. долл. Вдобавок к этому он вложил 30 млн. долл. в артефакты Френка Ллойда Райта. Сейчас Монаген больше внимания уделя-

ет духовной жизни и постепенно избавляется от большинства этих игрушек для взрослых.

Склонность к риску

Том Монаген воплощает то же отношение к риску, что и большинство великих инноваторов. Он бросается в неизвестность со страстью бывалого моряка, не задумываясь о последствиях. Возьмите, к примеру, события конца 70-х, когда он, не желая больше терять время в разъездах между своими магазинами, приобрел самолет «сессна 172», чтобы иметь возможность оперативно контролировать своих франчайзеров, и начал брать уроки пилотирования.

Окончив обучение, начинающий пилот решил совершить полет из Детройта в Вермонт через горный массив Аппалачи. Он считал, что не нуждается в плане полета, и вся его навигационная стратегия основывалась на обыкновенной дорожной карте, которую он купил на местной заправочной станции по пути в аэропорт. Том решил, что сможет следовать вдоль дороги, если заблудится (пойти на такое может только невероятный оптимист или бредовый идиот). В районе Буффало погодные условия резко ухудшились и он оказался в весьма затруднительном положении при нулевой видимости. Он вышел в эфир с просьбой о помощи, и «диспетчер задохнулся от удивления». Служба контроля за воздушными трассами помогла Монагену совершить посадку при максимальной облачности на аварийной полосе. Монаген рассказывал: «Я подъехал и остановил самолет возле скорой и пожарной, которые ожидали меня, чтобы собрать по кусочкам». В Барлингтон он отправился на автобусе.

Во время путешествия в Индиану в апреле 1969 года Монаген приземлился на полностью обледеневшем самолете и ему пришлось прорубить себе выход наружу. Но настоящей игрой со смертью был случай, произошедший летом, во время его перелета в Понтиак, штат Мичиган, когда тучи буквально сомкнулись перед ним. Его описание этого происшествия:

Я потерял контроль над самолетом. Он вдруг вошел в штопор. Я со всей силой налег на контрольный рычаг, но не мог сдвинуть его с места. Вспаханые поля надвигались на меня, и я понял, что мне ничего не остается, кроме как молиться. Я заставил себя успокоиться, закрыл глаза, и сложил руки под подбородком... «Господи, пожалуйста, помоги мне». Верчение прекратилось и, внезапно самолет вновь стал набирать высоту, (Монаген, 1986 г.).

Инструктор доказывал Монагену, что он использовал правильную тактику, чтобы выровнять самолет. Но его невозможно было переубедить. Глубоко религиозный Монаген до сих пор верит во вмешательство высших сил.

Успех в Конкурентной борьбе

Монаген создал самую крупную в мире фирму по доставке пиццы на дом, основанную на принципах простоты и эффективности. Он сделал ставку не на сэндвичи или какой-либо другой продукт, что очень устроило бы управляющих его магазинов, оградив их от трудностей, связанных с необходимостью готовить лучшую пиццу, да к тому же в максимально короткий срок. Пицца на вынос была его бизнесом и полноправно принадлежала ему, начиная с первых контуров идеи. Его стратегия сработала, и статистика 1989 года показала, что отделения «Домино» производят более половины всей пиццы в Америке. Именно абсолютная гарантия доставки в течение тридцати минут вывела его в лидеры рынка. В начале 80-х у Монагена было пятьсот магазинов, а концу десятилетия уже более пяти тысяч. Новаторский дух сделал его «королем пиццы», доставляемой на дом.

Неукротимый Том Монаген уцелел и выиграл вошш за пиццу. Его компания сейчас главенствует на американском рынке пиццы с доставкой на дом и постоянно расширяет свое присутствие на большинстве международных рынков. В 1993 году фирма «Домино» имела уже более 6000 магазинов, и ее совокупный годовой доход составил более трех млрд. долл. В 1989 году Монаген решил было продать «Домино» и посвятить остаток жизни филантропии и лени. Но фирма не поддержала этого решения и в середине 1991 года он объявил в средствах массовой информации, что возобновляет «войны за пиццу».

В 1984 году Том Монаген реализовал свою детскую мечту и приобрел «Детройт Тайгерс» (Тигры Детройта) за 53 млн. долл. Ему были присвоены шесть почетных докторских степеней и титул «Предприниматель года — 1984» (Гарвардская Школа Бизнеса). В том же году он получил самую почетную награду — Награду Горацио Альджер, которая дается личностям, воплощающим собой истинный предпринимательский дух. Монаген был достоин сравнения с Горацио Альджером и получил награду за свое упорство и взлет к вершинам американского бизнеса. Тогда же он был удостоен награды «Наполеон Хил». Бесхитростный подход Тома Монагена к бизнесу доказал, что ключ к успеху — это максимальная преданность делу. Он шел верным путем, ставя себе все новые цели и стремясь во всем достичь совершенства.

Том Монаген — прекрасный пример для любого, кто пытается создать новый бизнес или перенести иностранный опыт на национальную почву. В своем ответе на письмо автора он написал, что «творческая способность воспитывается через огромные потрясения».

Каждый человек креативен. И поэтому необходимо самовыражаться в действиях и мыслях. Мне кажется, что отсутствие формального образования явилось одним из решающих факторов в создании «Пиццы Домино» и в процессе введения многих инновации, ставших ключевыми инструментами деятельности в сфере производства пиццы.

Монаген считает, что официальное образование несущественно для достижения больших успехов в бизнесе. Это убеждение распространено даже среди самых образованных предпринимателей. Монаген писал: «Формальное образование, безусловно, не является существенным, а порой даже препятствует созиданию».

Глава XIII

СТИВЕН ДЖОБС

Полное имя – Стивен Пол Джобс
(род. в 1956 г.)



Американский бизнесмен – пионер в области производства и реализации персональных компьютеров. Соучредитель и первый руководитель компании «Эппл Компьютер» и основатель компании «НеКСТ». Владелец много миллионного состояния.

Харизматические лидеры известны своей чрезмерной импульсивностью и авторитарным стилем руководства.

Джей Кошер «Харизматический лидер»

Стив Джобс не был изобретателем первого персонального компьютера «Эппл», его изобрел Стив Возняк. Однако Стива Джобса можно считать его суррогатным отцом, поскольку он привел идею ПК в исполнение. Не приложи Джобс максимум энергии и самоотдачи к коммерциализации проекта «Эппл-1», ПК, возможно, ожидала бы совсем другая судьба. Реджис Маккенна, работавший пресс-секретарем «Эппл компьютерс» на заре ее существования дал следующую оценку роли Джобса в развитии производства ПК:

Я не отрицаю, что Воз сделал хорошую машину. Но эта машина так и осталась бы в магазине самоделок и по сей день, если бы не Стивен Джобс. Вozу повезло, что он объединился с евангелистом.

«Эппл-1», выпущенный в 1976 году, был не первым программируемым компьютером. Право первенства принадлежало компьютеру «Альтаир 8800», который был создан любителем и распространялся через каталоги в 1974 году. «Альтаир» не был технически квалифицирован как ПК, поскольку не давал возможности накапливать и вызывать данные с помощью программ пользования. Таким образом, «Альтаир» не был признан первым настоящим ПК и не вышел на рынок пользователей. В «Эппл-1» было предусмотрено пользовательское программирование, и он, без сомнения, стал тем продуктом, который произвел революцию в мире компьютеров. «Эппл-2» был первым ПК, который функционально соответствовал стандартам ПК сегодняшнего дня. Он

был выпущен в 1977 году, оснащен клавиатурой, внешним программированием и цветным монитором.

Стив Джобс создал ПК только при помощи своей силы воли. Специалисты считали, что персональный компьютер пригоден только для любительского использования. Эти специалисты — во главе с «Ай-Би-Эм» — объявили, что потенциальные потребители — это только длинноволосые радикальные хиппи, которые любят всякие технические новинки. Лидеры компьютерной промышленности — «Ай-Би-Эм» и семь более мелких фирм — утверждали, что рынок пользователей ПК составят сами же изобретатели этого компьютера. Джобс и Возняк подверглись многим нападкам. Но они не стали прислушиваться к мнению специалистов, а пошли дорогой неизвестности, увлеченные уверенностью Джобса в огромном потенциальном рынке.

Величина вклада Джобса становится понятной, если проследить взаимоотношения Джобса и Возняка. Джобс продал свой автобус «Фольксваген», а Возняк — калькулятор за 1300 долл., для того, чтобы получить деньги для создания первых экземпляров «Эппл-1». Первоначально Стив Возняк намеревался продать проект «Эппл», надеясь получить авторский гонорар. Но никто не поверил в полезность его изобретения, и, таким образом, они не смогли его продать. Тогда Джобс запретил Возняку даже думать о продаже «Эппл». С присущим ему авторитаризмом — несмотря на то, что ему было только 19 лет, — он сам взялся за воплощение проекта. Возняк уже практически отдал чертежи «Хоумбрю Клуб», так как хотел, чтобы его детище получило жизнь, пусть даже ему придется с ним расстаться.

Коммерциализация находилась за пределами понимания Возняка. Он был талантливым ученым-инженером, но не инноватором. Джобс был истинным инноватором, который усилием воли убедил Возняка продать свое сокровище — калькулятор, для того чтобы сколотить стартовый капитал. Затем продал двадцать пять экземпляров местному магазину любительских изобретений. Джобс превратил свой гараж в мастерскую, спальню — в помещение для персонала, а зал — в склад. Причем это не был его собственный дом. Он принадлежал его родителям. Он, опять же в своей авторитаричной манере, изъясил дом и превратил его в мини-фабрику. Джобс дал жизнь ПК, сосредоточив на этой задаче всю свою волю: заставил Возняка продать калькулятор, конфисковал дом у родителей, чтобы организовать в нем сборочный цех и, в конце концов, коммерциализировал продукт, сумев убедить розничных торговцев заплатить деньги за неизвестное изделие.

Специалисты и первый персональный компьютер

В середине 1970-х Джобс и Возняк испытывали огромное давление. «Ай-Би-Эм», средства массовой информации и некоторые из наиболее авторитетных ученых-электронщиков предсказывали им провал. Эти пророчества преследовали их на протяжении долгого времени, пока они собирали деньги, запускали продукт в производство и развивали новый рынок сбыта. Промышленные специалисты считали, что ни «Эппл-1», ни «Эппл-2» не будут пользоваться массовым спросом, равно как и любой другой персональный компьютер этого класса. Этими авторитетами были не кто иной, как Роберт Нойс — изобретатель интегральных микросхем и создатель «Интел», Нолан Бушнелль — создатель промышленности видеоигр и председатель правления фирмы «Атари», и Билл Хьюллет — создатель «Хьюллет-Паккард» и первого калькулятора (Возняк работал на «ХП»).

По иронии судьбы, сделанное «Интел» революционное изобретение — микропроцессор — было техническим устройством, которое заложило основы создания промышленности ПК. Нойс публично заявил, что рынок ПК будет принадлежать лишь любителям и на персональные компьютеры не будет массового спроса. Специалисты из «Хьюллет-Паккард» согласились с мнением Нойса и отказались от предложения Возняка купить проект «Эппл». Нолан Бушнелль, создатель видеоигр и бывший работодатель Джобса, отказался от «Эппл I» и «Эппл 2» и вообще наотрез отказался когда-либо заниматься «Эппл». Он был убежден, что «Эппл» не станет продуктом массового потребления.

Руководители «Ай-Би-Эм» проявили такую же близорукость, как и специалисты из Силиконовой долины. Они долго изучали рыночный потенциал персонального компьютера, и затем, как обычно, перестраховались, пришли к выводу, что данный стандарт вызовет интерес у той узкой группы операторов, которым надоело пользоваться отдельными терминалами. Эти отрицательные прогнозы не удержали Стива Джобса от дальнейшей работы над проектом. Он занялся освоением нового вида промышленности с решительностью и зоркостью Колумба, искавшего новый мир на востоке, в то время как опытные эксперты проповедовали прописные истины.

Власть и система убеждений

Как это и свойственно гениальным инноваторам, Джобс и Возник добились своего, балансируя на грани краха. Великие инноваторы достигают успеха именно потому, что не признают преград. Они не знают того, что останавливает специалистов и идут теми путями, которыми специалисты боятся идти, и бывают приятно удивлены результатом. Оба Стива были неопитами в бизнесе и маркетинге и потому не знали о рынке достаточно, чтобы понять, что хорошие компьютеры должны продаваться направленными торговыми силами. Они понятия не имели о необходимости участия в компании крупных дистрибьюторских организаций и потому их не остановило отсутствие таковых. «Специалисты» знали, что это неоправданный риск, а оба Стива не знали, и были готовы на все. Более умудренная опытом пара, скорее всего, сдалась бы под натиском великих умов Силиконовой долины. Эти полные юношеского оптимизма инноваторы не знали какие препятствия их ждут и, несмотря на них, преуспели. Они стремились создать то, что Алвин Тоффлер и Джордж Гилдер позже назвали «наиболее важным инновационным достижением со времени индустриальной революции».

Джобс и Возник не имели заслуживающих доверия технических дипломов и даже свидетельств об окончании среднего образования. Но у них хватило наглости игнорировать великих гуру Силиконовой долины — докторских стипендиатов и магнатов бизнеса — и создать новый рынок для новой категории продуктов. Традиционалисты советовали им заняться нормальной работой и перестать фантазировать на тему сказочного рынка. Джобс не слушал их и продолжал интуитивно верить только в собственную систему ценностей.

Их предвидение, вера, воля и риск породили рынок, который в течение пяти лет достиг объемов в 30 млрд. долл. Это приравнивало рынок персональных компьютеров к процветающему бизнесу вычислительных машин. С той лишь разницей, что рынок вычислительных машин 30 лет шел к тому, чего рынок персональных компьютеров достиг за 5 лет. Служащие «Ай-Би-Эм» продолжали агрессивно защищать достоинства вычислительных машин, очерняя и игнорируя рынок персональных компьютеров. Однако, в 1980 году фирма «Ай-Би-Эм» изменила свою точку зрения и стала основным производителем, практически вездесущих в наше время персональных компьютеров, но только после того, как «Эппл» проложила путь. Волей Стива Джобса был создан новый рынок и навсегда изменились методы, которыми человечество пользовалось в работе, чтении и вычислениях.

Личная история

Стивен Пол Джобс родился в феврале 1956 года в Маунтейн Вью, штат Калифорния, в районе, которому предопределено было стать сердцем Силиконовой долины и микрокомпьютерной промышленности. В Маунтейн Вью находился штаб «Фэйр-чайлд», где Роберт Нойс создал первую интегральную микросхему парой лет позже дня рождения Джобса. Стив был сиротой, которого усыновили приемные родители, Пол и Клара Джобс. Он был ребенком 1960-х. И в соответствии с временем и местом рождения стал бунтарем и нонконформистом. Его поведение и личность отражали раннее окружение, и, вполне возможно, что будь он родом из Омахи, он не стал бы тем Стивеном Джобсом, который прославил «Эппл Компьютер'с».

Бунтарский дух Хейт-Эшбери, Исайлена, Санта-Крус и Беркли был частью мистики Силиконовой долины. Длинные волосы, марихуана и сандалии были частью деловой и социальной жизни Силиконовой долины во время формирования личности Стива. Он был дитя этой эры, что лучше всего отразилось во время его пребывания в Хоумстед Хай, где его однозначно признали бунтарем. Автор биографии Джобса (1990 г.) Бучер писал, что во время учебы в школе Стив был одиночкой и иконоборцем. Стив Джобс символизировал собой местную субкультуру и нетрадиционный стиль жизни, свойственный его родине и времени. Он отвергал общепринятое мнение, что и стало залогом его будущего инновационного успеха. Он был одиночкой — иногда даже слишком эксцентричным — избегал общения с другими детьми. Он отличался от них и хотел идти собственным путем, эта черта и привела его к созданию «Эппл Компьютер'с».

Бучер отзывался о Джобсе как о разносторонней личности. В школе он предпочитал общаться со старшими детьми. Одним из них был Стив Возняк, который был старше его на четыре года. Джобс увлекался электроникой и был в восторге, когда вместе с Возняком смастерил «голубую коробку», действующую так, чтобы телефонная компания не могла регистрировать междугородние звонки. Возняк делал эти устройства во время своей учебы в Беркли, а Джобс занимался их продажей будучи учеником старших классов. Эта расстановка ролей была предвестником их будущего сотрудничества, ведь три года спустя, Джобс (20 лет) и Возняк (24 года) разыграли тот же сценарий в «Эппл».

Джобс выслушал напутственную речь при выпуске из средней школы в 1972 году и поступил в «Рид Колледж» в Орегоне. Он бросил его, окончив первый семестр и ушел работать в «Атари» в ожидании озарения.

Бизнес и личное выживание

Фирма по производству компьютеров «Эпл» была сформирована 1 апреля 1976 года и зарегистрирована в начале 1977 года. В 1978 году «Эпл» раздобыла достаточный начальный капитал, чтобы продолжить работу до официального признания в декабре 1980 года. К 1980 году было продано более 130000 экземпляров «Эпл-2». К 1982 году было написано 14000 программ для «Эпл-2». И «Эпл» стала законодателем на рынке ПК. Фактически большинство специалистов считали, что «Ай-Би-Эм» должна будет выпускать свою модель в «Эпл»-совместимом стандарте, не допусти «Эпл» ряд серьезных стратегических ошибок как на рынке аппаратных средств, так и на рынке программного обеспечения. Эгоизм Джобса и его автократический стиль управления сильно подавляли действующую структуру «Эпл» и помешали созданию совместимых компьютеров. Компьютеры «Эпл», «Лайза», «Макинтош» и «Эпл-3» были несовместимы даже между собой поскольку их операционные системы были не стандартизированы. В конечном итоге, в середине 1980-х они поняли, какую большую ошибку совершили, но было уже слишком поздно. Если бы «Эпл» не оказалась столь недальновидна, то, наверняка стала бы хозяином рынка ПК.

«Эпл» получила признание в декабре 1980 года, всего лишь через четыре с половиной года после начала своей деятельности. Цена распространения акций вначале равнялась 22 долл., а затем, по уровню доходности на акционерный капитал «Эпл» стала сравнима лишь с процветавшим в 1950 г. предприятием Форда. Фирма «Эпл» заняла место в рейтинге «Форчун 500» быстрее, чем любая другая компания в мире. За ней закрепилась репутация фирмы, заботящейся об удобствах пользователя и посвятившей свою деятельность облегчению выполнения операций и созданию прикладных программ Удобная для пользователя продукция «Эпл» с самого начала стала доминировать на рынках графических и текстовых редакторов. К 1992 году ежегодный доход достиг 7 млрд долл. Даже при таком головокружительном росте «Эпл» заняла лишь 10% мирового рынка персональных компьютеров, что дает некоторое представление о привлекательности рынка, открытого Стивеном Джобсом. Персональный компьютер вошел во все сферы жизни — от бизнеса до домашнего хозяйства. Об этом говорят цифры — к 1993 году по всему миру было установлено более 100 млн единиц.

Как было упомянуто ранее, Стив Джобс не создавал ни одной из составных частей микропроцессорных персональных компьютеров. Он не участвовал ни в системном проектировании, ни в программном оснащении. Фактически, Джобс не касался технической части проектов

«Эппл-1» и «Эппл-2». Автором всех технологий был Стив Возняк. Джобс выступил как катализатор, давший толчок к созданию нового рынка, он организовал это рискованное дело и добился успеха. Возняк хотел продать свое изобретение, однако вместо этого Джобс убедил его продать калькулятор «Хьюлетт-Паккард» и вступить на рискованный путь инноваций.

Стив Возняк учился на инженерном факультете в Беркли, но в начале 70-х бросил университет, обзавелся семьей и получил работу в «Хьюлетт-Паккард». Его отец также был инженером, и мальчика с детства увлекала эта специальность. В 1975 году поступил на работу в «Хьюлетт-Паккард» и смиренно занимался проектированием аппаратной и программной частей. Стив Джобс, в свою очередь, имел лишь один семестр официального образования в «Рид Колледж» Орегона и параллельно с ведением бизнеса по ремонту автомобилей увлекался электроникой. Таким образом, в 1975 году Джобса никак нельзя было назвать техническим экспертом, более того, весь его опыт ограничивался 6 месяцами работы проектировщиком видеоигр в фирме «Атари». Ни Джобс, ни Возняк к моменту основания «Эппл-компьютер» (1976 г.) не имели никакого опыта ведения бизнеса или управления.

Недостаток опыта, средств и общая атмосфера неприятия сделали первые годы работы фирмы ежедневной борьбой за существование. Банкротство было постоянной угрозой до тех пор, пока компания не получила официального признания в 1980 году. В 1977 году два менеджера, символизировавшие собой различные стили управления, занялись этим рискованным предприятием и подняли его платежеспособность. Майк Марккула стал председателем правления, а Майк Скотт — президентом. Их задачей было аккумулирование денежных средств на нужды производства. Они создали первое подобие профессионального управления. Они составляли бизнес-планы, проводили маркетинговые исследования и привлекали начальный капитал. Но даже после этого компания была близка к банкротству и в 1977, 1978 и 1979 годах.

В начале 80-х Майк Скотт разделил компанию и при этом не дал Стиву Джобсу никаких руководящих полномочий. Джобс был взбешен и желал знать, почему. В ответ он услышал, что у него недостаточно опыта и он слишком непостоянен, чтобы эффективно руководить. Этот шаг вызвал внутренние разногласия и сумятицу и, в конечном итоге, привел к отставке Майка Скотта. Стив Джобс стал председателем правления. Джобс преодолел путь от отсутствия полномочий к всевластию, сделав один хороший ход — и все благодаря автократичной железной воле. Совет директоров полагал дать Джобсу титул, но не возможность руководить. Автократ Джобс быстро доказал, что совет директоров заблуждался.

Характеристика личного поведения

Джобс стремился к самопознанию. Большую часть юности он провел в поисках просветления, сначала в коммуне в Орегоне, а затем, занимаясь Махари-ши йогой во время путешествия по Индии. Он представлял собой истинное дитя 1960-х знаменитых альтернативным стилем жизни и галлюциногенными наркотиками. Он провел жизнь в поисках ее смысла (сублимация желания узнать, кто его настоящие родители). Он пробовал терапию крэка, марихуану, ЛСД, различные посты, вегетарианство. Джобс искал свою индивидуальность в рамках традиционной культуры. Как-то Реджис Маккенна послал капиталиста Дона Валентине встретиться с длинноволосым, обутым в сандалии Джобсом. После встречи Валентине сказал Маккенне: «Зачем вы послали меня к этому ренегату рода человеческого?» Джобс по натуре был бунтарем и постоянно находился в поисках самовыражения — через мистицизм, нетрадиционный жизненный стиль или инновационный бизнес. И нашел себя в бизнесе.

Стив Джобс безудержно рвался к власти. Он был перфекционистом и стремился к совершенству во всем. Он неутомимо гнался за своей целью и подстегивал других. Для Джобса существовал единственный жизненный путь — его путь. В течение долгого периода работы в фирме «Эппл» он не имел официальной руководящей должности или властных полномочий. Однако брал на себя всю мыслимую власть. Джобс осуществлял руководство, менял планы, создавал новые изделия, диктовал политику, и все это без официальных полномочий. Как писал о нем Бучер, он создавал и нарушал правила, и делая это, не задумываясь о чувствах других. Во главу угла он ставил цель и готов был пожертвовать ради нее и людьми и фирмой. Он действовал таким образом и не терпел другого отношения к делу как со стороны руководства, так и со стороны служащих.

Без страстной, устремленной вперед натуры Стивена Джобса феномен «Эппл Компьютер», возможно, никогда бы не состоялся. Джордж Гилдер в своей работе «Дух предпринимательства» (1984 г.) говорил о Джобсе:

Как это и свойственно великим предпринимателям, беспокойство его ранних лет становится энергией движения вперед. Все эмоциональное смятение и беспокойная энергия его молодости — бунтарство, неудачи, сожаления, измена, поиск себя — внезапно сливаются в непобедимую силу созидания.

Даже Джобс отмечал, что его роль в создании персонального компьютера была чем-то вроде случайного стечения обстоятельств, случайного совпадения судьбы и времени, и говорил по этому поводу: «Я просто парень, который мог бы стать не очень талантливым поэтом. Но я пошел этим путем».

Кризис часто является «отцом инноваций». Нет более живого примера этого, чем создание компьютера «Эппл» Стивом Джобсом и Стивом Возняком. Возняк был гением электроники (Став Джобс даже не умел пользоваться своим осциллографом), но у Возняка была работа, карьера и семья. У Вожа была крепкая социальная позиция, он точно знал чего хочет, и не мечтал ни о чем, кроме как создавать новые инженерные конструкции. У Стива Джобса не было целостности. Он был сиротой и это не могло не оставить следа в его психике. У него не было постоянной работы, семьи, карьеры, друзей. Он находился в постоянном поиске своей нирваны. Джобс искал себя, Возняк нет. Джобсу нужно было найти что-то значительное, ради чего стоило бы жить, и он обрел свою страсть — «Эппл Компьютер». Неиссякаемая энергия, сила воли, стремление вперед и дальновидность были его проводниками к самому себе. Больше он не имел ничего. «Эппл» была ему всем: семьей, работой, любовью. В ней он воплотил свою индивидуальность.

Джобс — интроверт, а значит, личность, источающая огромную внутреннюю энергию. Эта черта появляется через стремление захватить личностное пространство во взаимодействии с другими и дает толчок к проявлению авторитарического поведения. Он также обладал интуитивным мышлением, а следовательно, видел различные открывающиеся в жизни возможности. Он всегда видел лес, а не деревья, и был нетерпим к тем, кто смотрел на мир иначе. Его решения были рациональны, осмысленны и в корне отличались от решений, которые принимались людьми эмоциональными. Джобс конструктивен в своей ориентации на внешний мир. Он любил доводить дело до конца и не бросать его на полпути.

В представленном выше описании Джобс предстает как обладатель темперамента Прометея, о котором говорилось в главе 2. Он перфекционист, стремящийся добиться совершенства во всем. Он искал знаний ради самих знаний и был открыт для новых возможностей. Прозорливость и способность рисковать являются ключевыми чертами темперамента Прометея и они, безусловно, присущи Джобсу. Именно темперамент был причиной его авторитаризма, как в менеджменте, так и в межличностных отношениях. Стив сконцентрировал в своих руках абсолютную власть и мог бы быть идеальным примером адлеровской модели «стремления к превосходству» и «движения к совершенству». Адлер предсказал, что незащищенность и противоречия, сопутствующие

щие ранним этапам жизни, трансформируются в сильное стремление к достижениям. Джобс, несомненно, является подтверждением этих теорий.

В «Случайном миллионере» Ли Бучера есть биографический очерк о Джобсе, в котором он предстает как самонадеянный, энергичный тиран и воинствующий перфекционист. Его диктаторский стиль управления породил множество врагов, хотя, именно благодаря ему Джобс достиг успеха. Этот автократический диктаторский стиль не вписывается в пирамидальные и иерархические организационные структуры. Он не мог быть принят бюрократическими организациями. Это поведение привело к тому, что Джобс как исполнительный руководитель стал неадекватен интересам «Эппл» и, в конечном счете, это стоило ему работы в ней. Любите вы ли его или ненавидите — это неважно, но надо признать, что его поведение разрушительно для любой организации, за исключением начинающей.

Склонность к риску

Прежде чем организовать «Эппл», Джобсу пришлось искать источники средств финансирования этой, далеко не популярной концепции.

Он продал первые двадцать пять единиц «Эппл-1» в магазин «Байт» в Маунтейн Вью и даже не знал, будут ли они работать. В первый год работы Джобс превратил свой дом (две комнаты и гараж) в производственный комплекс. Его сестра помогала собирать микросхемы. Он обращался к торговцам с просьбой продать в кредит детали. Это примеры тех жертв, на которые должен быть готов идти любой предприниматель. Вот поэтому история «Эппл» — это история успеха, ну а кто этого не совершил, тому в нашей книге нет места. «Эппл» породила больше миллионеров, чем «Ай-Би-Эм», «ХП», «Диджитал эквипмент КРП» вместе взятые. Наши инноваторы шли на неординарный риск, без которого не может состояться ни одно инновационное достижение. Именно он является фундаментом идеи и производства.

Крупномасштабные инновации никогда не создаются теми, кто желает сберечь собственный покой. Их авторы — люди, которые находятся в поисках своего места в жизни. Стив Джобс абсолютно точно соответствует этой характеристике.

Голливудский сценарий обычно изображает такого пустозвона, который плывет по жизни в своей лодке, продавая, например, билеты в кино, но ведь это не отражает действительности. Это не передает постоянного состояния борьбы, которую ведут инноваторы в реальной

жизни. Джобсу удалось что-то сделать, только бросив на это всю свою настойчивость и решительность.

«Эппл» уже работала в 1975, 1976 и 1977 годах. У фирмы не было человеческих и финансовых ресурсов, которыми обладали «Ай-Би-Эм», «ХП», «Интел», «ДЕК» и множество других фирм, имевших все основания для того, чтобы стать лидерами в производстве персональных компьютеров. У двух Стивов была только мечта, и, несмотря на это, они никогда не сдавались и не теряли веры в успех и поэтому, всегда добивались своего. Они подошли очень близко к поражению в 1976, когда «Коммодор», «Атари» и «НР» едва не поглотили «Эппл Компьютер». Однако этим трем фирмам показалось, что цена 100000 долл. плюс выплаты в размере 36000 долл. трем владельцам прав неоправданна. Какая удача для основателей «Эппл». Всего четыре года спустя один лишь акционерный доход Джобса составил 256 млн долл.

Джобс стал директором «Эппл» в 1981 году, но его карьера в качестве руководителя была неоднозначна и неустойчива. Приход в 1983 году Джона Скалли стал началом конца карьеры вспыльчивого и самоуверенного Джобса, который в конечном итоге был отстранен от руководства в 1985 году. Кульминацией победного вхождения персонального компьютера в мир стал 1982 год, когда «Тайме», изменив формулировку ежегодно вручаемой им премии «Человек года», назвал победителем персональный компьютер. Доход Джобса тогда составил 486 млн долл.

Новое изобретение и индивидуальность

Стив Джобс не принял близко к сердцу свою отставку из «Эппл». Он сразу же погрузился в разработку новой концепции, которая заключалась во внедрении новейших микропроцессорных технологий в систему образования. Он создал новую рабочую станцию, оперировавшую моделями экономических процессов и применявшуюся в обучении. Его харизматическая личность и энтузиазм привлекли много последователей из «Эппл». Однако его самым большим достижением в ходе этой работы был огромный поток средств от инвесторов. Он привлек инвесторов личным примером, вложив 15 млн долл. в новую компанию «НеКСТ».

Джобс поразил мир бизнеса серией удачных ходов, начавшихся с заключения 20-миллионной сделки с Россом Перо. Затем последовали инвестиции от японского концерна «Кэнон» на сумму 100 млн долл. Подарком судьбы стало содружество с «Ай-Би-Эм», которое принесло десятки миллионов дохода от продаж и другие капиталовложения. Его непримиримый конкурент по «Эппл» сейчас был в его команде. Джобс

заслужил признание финансовых и академических кругов, заручившись поддержкой двух престижных университетов: Стэнфорда и Карнеги-Меллона. После этого он провел монументальную сделку с магазинами «Бизнесленд-Компьютер», предметом которой была реализация будущей продукции «НеКСТ» на сумму 100 млн. долл.

Стив Джобс проделал эту колоссальную работу в период между 1985—1988 годами. Апогеем стала проведенная в октябре 1988 года, презентация нового компьютера — супер-шоу в «Девис Симфония Холл» в Сан-Франциско. Компьютерная станция «НеКСТ» была воспринята критически. Уровни ее продаж не соответствовали ожиданиям Джобса, а средства массовой информации пророчили рабочей станции, «НеКСТ» окончательный провал в 1990 году. Но в середине 1991 года пришло время рабочих станций, и Джобс реализовал продукцию второго поколения компьютеров, которые были более быстродействующими и конкурентоспособными. Джобс предсказывал, что к концу 1991 года объем продаж будет равен 200 млн. В феврале 1993 года Джобс продал аппаратные технологии фирме «Кэнон». Он сконцентрировался на разработке программного обеспечения и тем самым стал конкурентом Билла Гейтса. Между тем специалисты говорили, что «НеКСТ» обречен на неудачу.

В октябре 1988 года Стив Джобс стал героем передовиц в «Ньюсуик» и «Бизнесуик». «Ньюсуик» назвала его «Мистер Чип» (Мистер Микросхема) В 1989 году журнал «Инк» в своем юбилейном номере (10-я годовщина) удостоил его почетным титулом «Предприниматель десятилетия». Стив Джобс стал истинным новатором и нашел себя в этой жизни. Ему было только тридцать четыре, когда он в одиночестве снова стоял на пороге второго новаторского успеха. 20 марта 1991 года в Йосмит Парк состоялась свадьба Стивена Джобса и студентки Стэнфорда Лоры Пауэлл.

Автократический успех

Стив Джобс добился успеха потому, что верил в то, что делал; верил, что путь, который он избрал, — верный путь. Философия Джобса такова: «Мой путь — это лучший путь». Эта философия доступна лишь тем, кто обладает огромной верой в себя, которая чаще всего произрастает из неуверенности. Эта вера, или «сила воли», позволила ему почувствовать нужный и своевременный путь. Если встал вопрос, следовать ли своей интуиции или опереться на мнение специалистов, он всегда выбирал интуицию и полагался на свою силу воли. Это классический путь креативных личностей, и, вероятно, именно этим они противопоставляют себя специалистам с пессимистическим образом мышления.

Образ мышления специалистов противоположен образу мышления инноваторов. Они защищают «статус-кво». Поэтому инноватор считает любое мнение специалистов заезженным. Стив Джобс был крайне радикально настроен по отношению к мнению специалистов и действовал только по собственным правилам, в автократичной, а иногда даже враждебной манере, бросая вызов истеблишменту. Он постоянно наращивал свою автократичную власть и потому добился неординарных успехов. Его способность убеждать была легендарной. Один из репортеров после общения с Джобсом сказал, что он «может воздействовать на реальность усилием воли».

Стив Джобс стал орудием революции, произведенной персональными компьютерами. Ключевые позиции, которые занимают персональные компьютеры в век информации — это заслуга Стива Джобса. ПК по праву можно назвать одной из величайших инновационных технологий второй половины XX века. Стив Джобс войдет в историю как один из инноваторов, ответственных за ее развитие. Это стало возможным благодаря его воинственной воле. Его стремление познать себя и стать «хозяином положения» явились решающим фактором успеха.

Стив Джобс был пионером. Он, несомненно, «был в нужном месте, в нужное время, предложив своевременный продукт и обладая подходящим темпераментом». Он изначально был готов платить ту цену, которая должна быть заплачена и, несомненно, заплатил ее сполна. Его автократизм и диктат, возможно, были не лучшими методами завоевания друзей и влияния, но, несомненно, без них эта великая инновация не была бы воплощена. Он использовал свою «волю к власти» в той мере, которая не часто встречается в анналах бизнеса. Воля Джобса была железной волей, которая помогла ему выстоять во всех невзгодах. Вот слагаемые успеха.

Стива Джобса считали везучим. Да, это так. Но, вспомните, ему не просто выпали четыре туза. На самом деле, ему не так уж везло, даже в сравнении с некоторыми его современниками. Он разыграл карты, брошенные ему судьбой, ярко и щегольски. Со временем история показала, что он сделал свою игру. Добавить к этому нечего.

Глава XIV

ДЖОРДЖ СОРОС

Настоящее имя – Дьердь Шорош
(род. в 1930 г.)



Выдающийся американский финансист, занимающийся инвестиционным бизнесом. Основатель хеджевых фондов «Квантум», «Квантум имерджинг гроус», «Квота» и др., а также большого количества благотворительных фондов в 26 странах мира. Автор книги «Алхимия финансов», «Советская система: к открытому обществу», «Голосуя за демократию». Владелец недвижимости в США, Великобритании и других странах. Обладатель миллиардного состояния.

Дьердь Шорош родился в г. Будапеште (Венгрия) в 1930 году. День и месяц не указан ни в одном документе. Позже свои имя и фамилию он переименовал на английский лад – Джорж Сорос. Его единственный родной брат пол родился двумя годами ранее.

Отец – Тивадар Шорош был прокурором. Во время первой мировой войны Тивадар попал в плен и провел три бурных года в России – с первых дней революции в 1917 году до окончания гражданской войны в 1920. Все эти годы он кочевал по России и надеялся выжить. Он делал все, чтобы выжить, как бы противно ни выглядело это «все». Иначе говоря, плевал на приличия, играл не по правилам и обходил острые углы.

Если отец Тивадар учил мальчика искусству выживания, то мать – Элизабет привила младшему сыну любовь к искусству как таковому. Джоржу больше нравились рисование и живопись, в меньшей степени музыка. Хотя в семье говорили по-венгерски, он выучил также немецкий, английский и французский языки ...

... Маленькие дети скрывают свои фантазии. Они хотят отличаться от других, стремятся доказать свое превосходство или привлечь к себе столь желанное внимание.

В самом пространным изложении своих детских фантазий, помещенном в изданной в 1987 году книге «Алхимия финансов», Сорос признался, как мучился в юности и не мог ни с кем поделиться своей тайной.

«Я не удивлю читателя, если скажу, что я всегда был слишком высокого мнения о себе. Скажу проще, я всегда воображал себя неким Богом или экономическим реформатором вроде Кейнса или, еще лучше, ученым вроде Эйнштейна. Но я не настолько витал в облаках, чтобы не понимать излишней смелости подобных притязаний и не скрывать их как тайный грех. Когда я вырос, это во многом предопределило мои беды. Потом в моей жизни реальность сблизилась с вымыслом настолько, я смог признаться в этой тайне хотя бы самому себе. Ничего и говорить, что после этого я стал чувствовать себя намного счастливее».

Поразительная мысль! Реальность сблизилась с его фантазиями о себе как о Боге! Поскольку Джордж хранил свои детские мечты в тайне, никто из знавших его в детстве не припоминает, чтобы он настаивал на своем божественном происхождении.

Один из его сотрудников утверждает, будто Джорж Сорос не считал себя Богом, но только полагал, что может разговаривать с Богом. Другой считает, что Сорос просто выразил владеющее им чувство всемогущества. Говоря о своей божественности, он просто с напускной иронией сравнивает себя с другими, как некоторые сравнивают себя с Наполеоном. Во всяком случае, эти люди отринули бы как помешанного любого другого человека, высказывающего подобную крамолу. Но не миллиардера Джоржа Сороса. Ведь он внушает им еще и страх.

* * *

Когда Джоржу исполнилось 10 лет, он стал издавать газету под названием «Глас Лупы». Два лета он писал все до единой статьи и продавал эту газету за умеренную плату. Его одноклассник Ференц Нагель вспоминает, что Джорж частенько дерзил старшим. «Если он во что-то верил, то защищал свою веру непоколебимо. У него был жесткий и властный характер».

Мальчик добился успехов в спорте, особенно в плавании, парусном спорте и теннисе. Он увлекался всевозможными играми. Особенно ему нравилось играть в «капитал» – венгерский вариант американской игры «монополия». С 7 лет он часто играл в эту игру с другими детьми и почти всегда выигрывал. Хуже всех играл Джордж Литвин. Общие друзья не удивились, узнав, что Джордж Сорос стал финансистом-виртуозом, а Литвин ... историком.

В школе Джордж учился то хорошо, то плохо. Одноклассник Миклош Хорн вспоминает: «Джордж был дерзким, даже бесцеремонным парнем, а я был тихим и спокойным. Он обожал драки. Даже стал неплохим боксером». По словам Миклоша Хорна, «Джордж был далеко

не блестящим учеником. Скорее середнячком. Но язык у него был подвешен здорово».

Когда в сентябре 1939 года началась вторая мировая война, Джорджу было 9 лет. Стала вырисовываться угроза немецкого вторжения в Венгрию.

Подвалы Будапешта

К весне 1944 года нацисты уничтожили большую часть евреев в Европе. Росли опасения, что дойдет очередь и до крупнейшей в Восточной Европе миллионной общины венгерских евреев.

22 Оккупация незаконна, – сказал Тивадар сыну. – Обычные правила тут неприменимы. Ты должен забыть, как ведут себя в нормальном обществе. Эта ситуация явно ненормальная.

Тивадар научил Джорджа, как вести себя в «ненормальной» ситуации. Чтобы спасти сына от нацистов, Тивадар подкупил венгерского чиновника и тот выдал мальчика за крестного сына венгра – служащего министерства сельского хозяйства. Распродав свою недвижимость еще в начале войны, Тивадар купил сыну фальшивое удостоверение личности, ставшее ключом к его выживанию. Так Джордж Сорос превратился в Яноша Киша.

Скрываться стало образом жизни. Убежищем служил подвал, обнесенный прочными каменными стенами. Всего же в распоряжении Соросов было 11 убежищ. Нередко они целыми неделями жили в мансардах и цокольных этажах домов своих друзей, даже не зная, не придется ли утром уходить.

Несмотря на все свои пороки, Тивадар преподавал Джорджу ценнейшие уроки по искусству выживания.

Урок первый: надо рисковать.

Ежедневно рискуя жизнью под конец второй мировой войны, Джордж убедился, что прочим рисковать стоит тем более.

Урок второй: если рискуешь, то не ставь на карту все сразу.

Никогда не рискуй всем. Это глупо и совершенно излишне.

Урок третий: существует пропасть между ощущением и реальностью.

Именно эту пропасть он изучал, развивая теории о природе человеческого знания, а позже – о финансовых рынках.

Осенью 1945 года Джордж Сорос вернулся в школу, но считал, что нужно немедленно уезжать из Венгрии на Запад. Ровно через два года, осенью 1947 (в возрасте 17 лет), в одиночку он покинул страну. Сперва Джордж остановился в Берне в Швейцарии, но вскоре переехал в Лондон. Благодаря помощи отца, денег на дорогу хватило. Но теперь ему приходилось рассчитывать только на себя, да еще на переводы от тетушки, успевшей перебраться во Флориду.

17-летний юней устроился официантом в ресторанчик «Квальино» в районе Майфер, где лондонские аристократы и кинозвезды роскошно ужинали и танцевали ночь напролет. Иногда, будучи совсем на мели, будущий миллиардер доедал за посетителями остатки пирожных. Спустя много лет он с завистью вспоминал хозяйского кота, который в отличие от него, питался сардинами.

Занятия Джорджа менялись часто, но оставались случайными. Летом 1948 года он нанялся на ферму в рамках программы «Приложи руки к земле». В Саффолке Сорос собирал яблоки. Работал также и маляром и потом не раз хвастал друзьям, какой он хороший маляр. Случайные заработки, нищета и одиночество давали мало поводов для веселья и все последующие годы Сорос не мог избавиться от удручающих воспоминаний.

Подобно Фрейду и Эйнштейну

В 1949 году Джордж Сорос поступил в Лондонскую школу экономики. Он посещал некоторые лекции Гарольда Ласки и целый год проучился у Джона Мида, получившего в 1977 году Нобелевскую премию по экономике.

Хотя Сорос окончил обучение за два года, он еще год слонялся по школе, прежде чем получил диплом весной 1953 года. Ознакомившись с книгой «Открытое общество и его враги», он разыскал ее автора – философа Карла Поппера, желая научиться большему. Поппер был знаменитым философом, желавшим передать свою мудрость начинающему интеллектуалу. Но он отнюдь не желал помочь Соросу преуспеть в жизни. По мнению Поппера и многих других, философия не призвана указывать способы заработка денег.

А вот Джорджу Соросу философия казалась пригодной именно для этой цели. Позднее он перейдет от теории к практике: разработает теорию о том, как и почему люди думают именно так, а не иначе и на основе этого выведет новые теории о функционировании денежного рынка.

... В 22 года диплом экономиста мало что давал Соросу. Он брался за любую работу, начав с продажи сумок в Блэкпуле – морском курорте на севере Англии. Но торговля давалась с большим трудом ...

Еще в ходе окончания учебы интуиция подсказала Соросу, что большие деньги можно заработать в инвестиционном бизнесе. Попробовав устроиться в один из инвестиционных банков Лондона, Джордж наудачу разослал письма во все банки столицы. Когда банк «Сингер энд Фридендер» предложил место стажера, Сорос с радостью согласился. С пылом новичка он стал торговать акциями золотодобывающих компаний, пытаясь извлечь выгоду из разницы их курсовой стоимости на различных рынках. Хотя Джордж не слишком преуспел, он почувствовал себя в этом мире как дома и обнаружил вкус к работе на денежных рынках. В 1956 году молодой инвестиционный банкир решил, что пришла пора собираться в путь – в Нью-Йорк.

Слепой слепого ведет

Сорос отправился в Нью-Йорк с 5-тысячами долларов в кармане. Один из родственников вручил ему тысячу фунтов и попросил вложить их от своего имени. Эти пять тысяч долларов составили долю Сороса в прибыли от этой инвестиции, заработанной на вложенной тысяче фунтов.

Вскоре по прибытии в США один из лондонских коллег помог Джорджу устроиться на работу. Звонок одному из партнеров инвестиционной фирмы Ф.М. Майера – и Сорос стал заниматься валютным арбитражем. Он был первопроходцем. «То, чем Джордж занимался 35 лет назад, вошло здесь в моду только за последнее десятилетие», – отмечал Стенли Дракенмиллер – правая рука Сороса с 1988 года.

«В начале 60-х годов никто ничего не знал [о европейских ценных бумагах], – с улыбкой вспоминал Сорос. – Поэтому я мог приписывать любые показатели европейским компаниям, которые проталкивал здесь. Это именно тот случай, когда слепой ведет слепого».

Неудивительно, что избранница Сороса тоже оказалась иммигранткой из Европы. Новичок мало интересовался американками. Свою будущую жену – немку Анну-Лизу, он встретил в местечке Квог на острове Лонг-Айленд /Нью-Йорк/, неподалеку от Вест-Хэмптона. Они поженились в 1961 году. Соросу был 31 год, он по-прежнему работал у Майера и молодожены жили в маленькой квартирке. (Соросы разъехались через 17 лет – в 1978 году, а еще через три года развелись. У них трое детей. В 1983 году Сорос женился снова. Невеста – Сьюзен Вебер была моложе его на 25 лет. Они сочетались гражданским браком в Саутхэмптоне. В конце 1985 года Сьюзен родила первого сына – Грегори,

а Джордж стал отцом в четвертый раз. Второй сын – Александер родился 1987 году).

В 1959 году Сорос еще начал работать в «Вертхайм энд Ко», где по-прежнему все внимание уделял европейским ценным бумагам. К счастью для Джорджа, эта фирма одна из немногих в США активно занималась внешней торговлей. Сорос оставался членом группки валютных арбитров Уолл-стрит, осуществлявших финансовые операции между Лондоном и Нью-Йорком.

В 1963 году Сорос стал работать в «Арнольд энд Блейхредер» – одной из ведущих американских компаний в области инвестиций за рубежом. Его широкие связи в Европе и умение свободно общаться на пяти языках, включая немецкий и французский, очень пригодились ему для успешной работы в этой области.

Очарованный хаосом

Преыдушие теоретики рынка ценных бумаг решили, будто курс акций определяется в основном рациональным путем. Приверженцы рационального мышления утверждали: если инвесторы располагают всеми сведениями о компании, то каждую акцию последней можно оценить в соответствии в ее истинной ценой.

Но Джордж Сорос смотрел на вещи глубже. Он считал: если экономика является наукой, то она должна быть объективной. То есть за экономическими действиями можно пассивно наблюдать, не влияя на сами эти действия. Но это, по мнению Сороса, на практике невозможно. Как же экономика может претендовать на объективность, если люди – а именно они являются конечными субъектами экономических действий – необъективны? Если эти люди, в силу своего участия в экономической жизни, не могут не влиять на саму эту жизнь?

... Те, кто признает рациональность и логичность экономической жизни, утверждают также, что финансовые рынки всегда правы. Хотя бы в том смысле, что рыночные цены стремятся учитывать будущие события, даже когда их возможный ход не вполне ясен.

22 Неверно! – утверждает Сорос.

Большинство инвесторов, как он однажды сказал, начинает верить в свою способность предвидеть будущее поведение рынка, то есть учитывать будущие события еще до того, как те произойдут. По мнению Сороса, это просто невозможно. «Любое мнение о будущих событиях пристрастно. Я вовсе не хочу сказать, что факты и мнения существуют независимо друг от друга. Совсем наоборот, и я утверждал это в более подробном изложении теории рефлексивности, **мнения изменяют факты**».

В самом деле, рыночные цены не могут быть правильно определены, поскольку всегда игнорируют возможные и реальные последствия будущих событий. Рыночные цены всегда определены неправильно, потому что отражают пристрастия субъектов, а не рационального взгляда на будущее.

22 Но искажение действует в обоих направлениях, – признает Сорос. – Не только участники рынка пристрастны, но и сами их пристрастия могут повлиять на ход событий. Может показаться, будто рынки способны точно предвидеть будущие события, но на деле не будущие события определяют нынешние ожидания, а как раз наоборот – нынешние ожидания определяют будущие события. Ощущения участников рынка почти всегда ошибочны и есть обратная связь между ошибочными ощущениями и реальными событиями, что приводит к несоответствию между ними. Я называю эту обратную связь **рефлексивностью**.

Обратная связь между ощущениями и реальностью, которую Сорос назвал рефлексивностью, и послужила основой всей его теории. Сорос был убежден, что поведение финансовых рынков объясняет не теория совершенного рынка, но рефлексивная связь, существующая между пристрастиями инвесторов и тем, что он называет реальными событиями, иначе говоря, основами экономического поведения фирм.

По мнению Сороса, именно «пристрастия» инвесторов к тем или иным акциям, положительные или отрицательные, вызывают рост или падение курса этих акций. Пристрастия действуют как «самовозрастающий» фактор, который потом вместе с прочими «подспудными тенденциями» влияет на ожидания инвесторов. Вызванные ими изменения курсов побуждают менеджеров к новым покупкам акций или даже слиянию, приобретению или выкупу данных компаний. Это, в свою очередь, влияет на основные показатели акций. Значит для успешных инвестиций главным становится узнать, в какой именно точке рынки приобретают самодвижущую силу. И когда эта точка определена, то инвестор легко узнает, началась ли уже новая фаза типичного чередования подъема и спада или вот-вот начнется.

Байрон Вин – инвестиционный аналитик по акциям американских компаний в нью-йоркской корпорации «Морган энд Стенли» и давний друг Сороса, поясняет эту теорию более популярно: «Главная мысль Сороса заключается в том, что сначала дела идут отлично, а потом очень плохо. И нужно осознавать, что когда дела идут отлично, они вот-вот пойдут плохо. Упрощая его теорию, скажу: важно признать неизбежность изменения тенденций на совершенно противоположные. Самое главное – определить, где этот поворотный пункт».

Сперва инвестируй, потом анализируй

Образ действий Джорджа Сороса проистекает из сочетания его личных качеств, которое может оказаться просто неповторимым.

Во-первых, его огромный природный ум (как и у Эндрю Карнеги, Аристотеля Онассиса ...). Сорос лучше всех осознает причинно-следственные связи во всей мировой экономике. Если случилось А, то должно произойти и Б, а после него В (при этом анализируются различные страны мира).

Во-вторых, он очень решителен. Он сам может отрицать свою отвагу, когда заявляет, что значение секретов выживания – ключ к успешным инвестициям. А знание этих секретов иногда означает снижение ставок в игре, предупреждение убытков, когда они неприемлемы и постоянное наличие достаточных резервов. Подчеркиваю: мгновенное снижение ставок (решение принимается за доли секунды).

В-третьих, действия Сороса требуют попросту крепких нервов. «Я находился в его офисе, когда он принимал решения о сделках на сотни миллионов долларов, – сказал Даниэль Дорон, эксперт по законодательству и директор Иерусалимского центра за экономический прогресс. – Я не спал бы по ночам от страха! А он играет такими суммами! Для этого нужны стальные нервы. Может быть, он просто настолько закалил их ...»

В-четвертых, бесстрастность. Аллан Рафаэль, работавший с Соросом в 80-ых годах, считает, что редкий среди инвесторов стоицизм послужил Джорджу хорошую службу. Таких людей можно пересчитать по пальцам. Когда Джордж ошибается, он не кипит. Но не говорит, что прав он, а не другие. Он сразу признает свою ошибку и выходит из игры, потому что продолжение неверных ставок грозит разорением. Нужно помнить об этом все время, даже дома или во сне. Это всецело поглощает вас. Глаза на лоб вылазят. Если бы этот бизнес был полегче, то им занимались бы даже лаборантки. Но он требует необычайной самодисциплины, уверенности в себе и главное – бесстрастности».

В-пятых, Джордж Сорос обладает незаурядной интуицией (опять-таки, как Эндрю Карнеги, Аристотель Онассис ...). Неисповедимы озарения, когда стоит спекулировать по-крупному, а когда выйти из игры, осознания, когда ты правильно понимаешь обстановку, а когда ошибаешься и т.д. и т.п.

Дж. Сорос: «Как правило, я просто выдвигаю некую гипотезу и проверяю ее на рынке. Если я ошибся и рынок реагирует иначе, то я очень переживаю. Начинает радикулит, но когда я исправляю ошибку,

исчезает и боль. Я чувствую себя в своей тарелке. Вот так и проявляется интуиция».

«Суммируя» таланты Джорджа Сороса – инвестора, Байрон Вин утверждает: «Гениальность Джорджа заключается в необычайной самодисциплине. Он смотрит на рынок с чисто практической точки зрения и знает, какие силы влияют на цены акций. Джордж понимает, что рынок содержит и рациональные и эмоциональные аспекты. И знает, что он также иногда ошибается».

Интуиция Сороса проявляется в умении предвидеть изменения на рынке акций в ту или иную сторону. Этому не научишься в школе, даже в Лондонской школе экономики или Гарвардской школе бизнеса. Подобным даром обладают очень немногие. Сорос в их числе.

Эдгар Астер, его лондонский компаньон, без труда указывает на корни успехов Сороса: «Главный ключ к успеху – знание психологии. Он знает силу стадного инстинкта. Он знает, когда толпы ринутся на поиски и предлагает им нужный товар».

Возможно, наиболее яркой чертой характера Сороса, лучше всего объясняющей его таланты инвестора, оказалось умение войти в некий закрытый клуб, включающий всю верхушку международного финансового сообщества. В этот клуб не подают заявлений. Большинство его членов – политические и экономические руководители самых богатых государств: премьер-министры, министры финансов, директора центральных банков. По приблизительным оценкам, их общее число не превышает две тысячи человек, рассеянных по всему миру.

Немногие, очень немногие инвесторы допущены в этот клуб подобно Соросу. Если другие читают о лидерах в газетах, то Сорос общается с ними напрямую: завтракает с министром финансов, обедает с директором центрального банка или наносит светский визит премьер-министру.

Самый главный секрет успеха Сороса:
он добился доступа
к мировым лидерам

Близость к политической элите позволяет Соросу держать руку на пульсе событий так крепко, что другим просто нечего с ним тягаться. Он может месяцами выжидать, пока не узнает на одной из таких встреч нечто ценное. Возможно, ключом к успеху станет вскользь оброненная министром финансов фраза за завтраком каких-нибудь три месяца назад. Дело в том, что Сорос встречается с министрами и откладывает в памяти содержание бесед, как бы про запас, тогда как все прочие довольствуются чтением газет.

Как отметил Джордж Магнус – главный экономист по иностранным акциям лондонского филиала Банка «С. Дж. Варьбург», «Сорос обладает тем, что немцы называют Weltanschauung – цельным мировоззрением, не слишком погруженным в проблемы отдельных стран. Он видит широкое полотно событий и превращает их в возможности хорошо зарабатывать».

Другим инвесторам не хватает не только пригласительного билета в закрытый клуб мировой элиты. Даже имея его, лишь немногие инвесторы согласились бы проводить с политиками столько времени, сколько проводит Джордж Сорос. Им привычнее лихорадочный темп биржевого зала: купил-продал, купил-продал ... Купил!!! Обанкротился. Однако Сорос мерит все другими мерками. Он признает, что находиться достаточно близко от биржи, но пребывание вне офиса ценно не только встречами с ключевыми фигурами, оно дает драгоценное время на размышления. По словам самого Сороса, «для успеха необходимо досуг. Нужно время, которое безраздельно принадлежит только вам».

Друг Сороса Байрон Вин высоко ценит подобный «неспешный» подход к жизненным и финансовым вопросам. «Сорос как-то сказал мне очень важную вещь. Твоя беда, Байрон, в том, что ты ходишь на работу каждый день и думаешь, что если ты ходишь на работу каждый день, то ты должен что-то делать. Я не хожу на работу каждый день. Я хожу на работу только тогда, когда в этом есть необходимость. И в эти дни я действительно занят делом. Но ты ходишь на работу и что-то там делаешь каждый день, поэтому и не замечаешь тех дней, когда это по-настоящему нужно».

Как вспоминает Маркес, «Сорос частенько говаривал: сначала инвестируй, потом анализируй. Выдвигай предположения, проверяй их на небольших сделках и жди, когда рынок покажет, прав ты или нет».

* * * * *

Итак, Сорос обладает уникальным сплавом личных качеств – умом, дерзостью, стоицизмом и интуицией, который позволил ему высоко подняться. Его камертоном стала теория рефлексивности. Она не подсказывает, что именно или (что гораздо важнее) когда именно делать, однако указывает общие цели и подступы к ним. А личные качества позволяют уточнить путь к конкретной цели.

Вкладываю деньги, куда обещал

В конце 60-х годов Джордж Сорос вступил в высшую лигу финансистов. Стремясь к повышению по службе, он убедил своих боссов в

«Арнольд энд Блейхредер» учредить несколько офшорных фондов и доверить ему руководство ими.

Первый фонд, названный «Ферст игл» был основан в 1967 году. Второй, уже так называемый «Хедж-фонд» – «Дабл инг» возник в 1969 году. Джордж начинал с собственных двухсот пятидесятью тысяч долларов. Вскоре от нескольких знакомых богатых европейцев поступило еще шесть миллионов долларов.

Двести пятьдесят тысяч. С них и началось несметное богатство Сороса.

* * *

Вскоре Соросу удалось привлечь международную клиентуру из числа богатых арабов, европейцев и латиноамериканцев. Хотя Сорос руководил фондом из штаб-квартиры в Нью-Йорке, как и многие офшорные фонды, «Дабл игл» был зарегистрирован на острове Кюрасао (Антильские острова, Нидерланды), где оказывался недосягаемым для налогов.

В 1970 году Сорос подружился с Джимми Роджерсом, выпускником Йельского университета 1964 года, уроженцем городка Демаполис, штат Алабама (США). Роджерс после Йеля изучал политику, философию и экономику в Оксфордском университете (Англия), а за время двухлетней службы в армии он снискал славу мастера по поиску выгодных акций.

В 1968 году всего с 600 долларов в кармане, Роджерс начал играть на бирже. Через два года он стал работать с Соросом в «Арнольд энд Блейхредер». В 1973 году они учредили «Сорос фонд менеджмент» (СФМ), разместившийся в очень скромном трехкомнатном офисе с видом на Центральный парк. Офис находился всего лишь в одном квартале от роскошной кооперативной квартиры на Сентрал Парк-уэст в Нью-Йорке.

В 1971 году активы фонда стоили 12,5 млн. долларов, а через год уже 20,1 млн. долларов. С 31 декабря 1969 года по 31 декабря 1980 года фонд Сороса вырос на 3.365 %. Никакого сравнения с составным индексом 500 крупнейших компаний, рассчитываемым аналитической фирмой «Стэндрд энд Пур» – за тот же период (11 лет) он вырос всего на 47 %. К концу 1980 года фонд стоил уже 381 млн. долларов.

Скачок «Квантума»

В 1975 году Джордж Сорос стал заметен на Уолл-стрит. Точнее стала привлекать внимание его незаурядная способность делать деньги. Мало кто сомневался, что его ждет большое будущее.

Если начало 70-х годов для многих на Уолл-стрит завершилось плачевно, Джордж Сорос стал приятным исключением. С января 1969 года по декабрь 1974 года акции фонда выросли в цене почти втрое – с 6,1 млн. до 18 млн. долларов. В 1976 году фонд Сороса вырос на 61,9 %. Потом в 1977 году, когда индекс Доу-Джонса упал на 13 %, фонд Сороса вырос еще на 31,2 %.

Сорос скупал японские, канадские, голландские и французские акции. Какое-то время в 1971 году четверть всех активов его фонда была вложена в японские акции. Один его бывший сотрудник сказал так: «Как всякий хороший инвестор, он старается купить на грош пятаков».

В 1979 году Сорос переименовал свой фонд «Дабл игл». Теперь он назывался «Квантум» – в честь открытого Гейзенбергом принципа неопределенности в квантовой механике. Сорос действительно преуспел на валютном рынке. Он продал английские фунты накануне падения их курса. Он активно торговал английскими государственными облигациями, так называемыми золотообрезными бумагами, которые пользовались большим спросом, так как их можно было приобретать по частям. Сорос купил этих облигаций, по слухам, на миллиард долларов, заработав сразу около 100 миллионов.

К 1980 году, через 10 лет после создания хедж-фонда «Добл игл» («Квантум»), Сорос добился небывалого прироста стоимости активов – на 102,6 %. К тому времени их цена выросла до 381 млн. долларов. Личное же состояние Сороса к концу 1980 года оценивалось в 100 млн. долларов.

По иронии судьбы, основную выгоду от таланта Сороса, помимо самого инвестора, получали несколько богатых европейцев – это те самые люди, которые внесли в фонд Сороса в 1969 году столь необходимый первоначальный капитал. «Нам уже незачем было делать этих людей богатыми, – сказал Джимми Роджерс. – Но мы сделали их прямо-таки тошнотворно богатыми».

Духовный кризис

В июне 1981 года Сорос предстал перед публикой на обложке журнала «Инститьюшнл инвестор». Рядом с его улыбающейся физиономией красовалась фраза: «Величайший в мире инвестиционный управляющий». Подзаголовок гласил: «Джордж Сорос ни разу не терпел убытков, а его успехи вызывают уважение». Мы расскажем о том,

как он уловил новые тенденции в инвестиционном бизнесе в 70-х годах и в итоге сколотил личное состояние в 100 миллионов долларов».

Статья пояснила, каким образом Сорос зарабатывал свое состояние. Имея активов всего на 15 миллионов долларов в 1974 году, фонд Сороса к концу 1980 года вырос до 381 миллиона. «За 12 лет, управляя деньгами таких клиентов как Гельдринг и Пирсон из Амстердама или банк Ротшильда в Париже, Сорос ни разу не завершал финансовый год с убытками. В 1980-м году фонд показал впечатляющие темпы роста – 102 % за год. Сорос превратил пошрины на предмет капитала в свое личное состояние, оцениваемое примерно в 100 миллионов долларов».

По иронии судьбы, сразу после публикации статьи 1981 год оказался для фонда наихудшим. Акции «Квантума» упали в цене на 22,9 %. В первый (и пока последний) раз фонд завершил год без прибыли. Уход доброй трети инвесторов урезал средства фонда наполовину – до 193,3 млн. долларов. Сорос стал подумывать о закрытии фонда.

Имперский круг

Прежде чем отойти от дел, Сорос знал, что должен передать фонд в надежные руки. Почти весь 1982 год он посвятил поискам этого подходящего человека. Наконец, он обнаружил его в далеком штате Миннесота. Джим Маркес был тогда 33-летним вундеркиндом, управляющим крупным взаимным инвестиционным фондом «Ай-Ди-Эс прогрессив фонд» в Миннеаполисе.

К концу 1982 года фонд «Квантум» вырос на 56,9 %, увеличив стоимость активов со 193,3 млн. до 302,8 млн. долларов. Джим Маркес приступил к работе 1 января 1983 года. Сорос управлял половиной всех активов фонда; другую половину он разделил между 10 другими менеджерами.

Хотя Сорос отошел в тень, его вклад в работу оставался немалым. Он по-прежнему проводил много времени за границей: полтора месяца в конце весны в Лондоне, месяц в Китае, Японии и месяц в Европе осенью. Лето он проводил в Саут хэмптоне на острове Лонг-Айленд (Нью-Йорк).

В 1983 году Сорос и Маркес пожинали плоды успехов. Активы фонда взросли на 24,9 % или 75,4 млн. долларов, достигнув суммы 385 532 688 долларов. В том же 1983 году Джордж Сорос женился во второй раз. Его невестой стала 28-летняя Сбюзен Вебер. Ее отец был известным в Нью-Йорке фабрикантом сумок, обуви и аксессуаров к ним. Сбюзен изучала историю искусства в Барнард-колледже, а потом помогала Марку Ротко и Виллему де Кунингу, работавшему на студии

«XX век – Фокс» снимать документальные фильмы. Познакомился же с ней Сорос 6 лет назад, когда Сбюзен было 22 года.

В газетах описывали интересный щекотливый момент их свадьбы. Когда чиновник спросил Джорджа, готов ли он поделиться с новобрачной всеми земными благами, Сорос побледнел. Один из сыновей Сороса провел ладонью по горлу, в шутку показывая отцу, мол, прощай богатство! Сорос быстро оглянулся и спросил взглядом своего адвоката Уильяма Зейбеля: если я повторю традиционную клятву «в горе и радости наделять тебя всеми земными благами», обязывает ли она меня отдать все Сбюзен? Зейбель спас положение, покачав головой и показав этим Соросу, что утвердительный ответ ему ничуть не повредит. Для перестраховки Джордж Сорос все же пробормотал по-венгерски: «В соответствии с ранее возникшими обязательствами перед моими наследниками». После этого церемония продолжалась как обычно.

Вскоре Сорос заявил о намерении нанять двух новых управляющих. Джим Маркес решил уйти. Его место занял Аллан Рафаэль – старший вице-президент фирмы «Арнольд энд Блейхредер», где Сорос трудился в 60-х и начале 70-х годов. В стране же продолжалась новая политика, которую он окрестил «имперским кругом Рейгана».

Бессмыслица

1985 год был для Сороса очень удачным. По сравнению с 1984 годом «Квантум» продемонстрировал ошеломительные темпы роста – 122,2 %. Стоимость его активов выросла с 448,9 млн. долларов в конце 1984 года до 1003 млн. долларов в конце 1985 года. Один доллар, вложенный в его фонд в 1969 году, в конце 1985 года стоил уже 164 доллара, за вычетом пошлин и издержек. Прибыль «Квантума» за 1985 год составила 548 миллионов долларов. Исходя из доли Сороса в фонде в 12 %, его доля а прибыли фонда за 1985 год составила 66 миллионов, помимо 17,5 млн. долларов пошлин и 10-миллионного бонуса от клиентов. В общей же сложности за этот год Джордж Сорос заработал 93,5 миллионов долларов.

К началу января 1986 года Сорос резко перетряхнул весь портфель инвестиций. Играя на повышение курса акций американских компаний, он активнее торговал акциями и фьючерсами на акции 500 крупнейших компаний, а также акциями фирм других стран и довел общий объем операций до двух миллиардов долларов.

40 % акций и 2/3 иностранных акций были связаны с финской биржей, японскими железными дорогами и японской недвижимостью, а также недвижимостью в Гонконге.

22 сентября 1985 года Джордж Сорос скупил миллионы японских йен. На следующий день стало известно о падении курса доллара к йене с 239 до 222,5 йены или на 4,3 %. Сорос, к своему немалому удовольствию, заработал за ночь 40 млн. долларов. Позднее он назвал это «сущей бессмыслицей».

Философствующий спекулянт

К 90-ым годам Джордж Сорос стал миллиардером. Он приобрел четыре дома: в Манхэттене, в Саутхэмптоне на Лонг-Айленде, в Бедфорде возле Нью-Йорка и в Лондоне. Правда, эти дома были намного скромнее, чем у других богачей его уровня. Он не пил и не курил, а также не гурманствовал.

Дом в Саутхэмптоне представляет собой белоснежную виллу в испанском стиле с плавательным бассейном и теннисным кортом. Именно там в один из вечеров 1990 года Сорос отпраздновал свое 60-летие. Среди 500 гостей были влиятельные бизнесмены, политики, люди искусства. Хотя он стремится произвести впечатление человека, живущего скромно, иногда оно обманчиво. Ведь поездке на «ракете» из Саутхэмптона, остров Лонг-Айленд на остров Манхэттен и четыре дома – тоже реальность. Но у сороса нет ни яхты, ни «роллс-ройса». Он чаще летает на обычных самолетах в бизнес-классе (но не в первом классе!), чем на своем личном.

Путешествуя за границей по делам своих благотворительных фондов, особенно в 80-е и начале 90-х годов, Сорос избегал шоферов и охраны. Посещая университетские городки, он часто ночевал в общежитиях. Иногда он ловил такси или гулял по городу, а иногда ездил и в общественном транспорте (не кичась своими миллиардами).

Недорогая цена за свободу

Благотворительные акции Сороса начались в 1979 году в Южной Африке. Там он жертвовал деньги Кейптаунскому университету ...

... Учредив фонд в Венгрии в 1984 году, Сорос решил расширить поле своей благотворительности. (К 1994 году, через десять лет после учреждения, соросский фонд в Венгрии осуществлял множество стипендий). В 1986 году он отправился в Китай с желанием внести несколько миллионов долларов, но попытка позорно провалилась. В 1987 году Сорос предпринял первые шаги в СССР. Потом, в 1988 году подался в Польшу, а в 1989 году – в Чехословакию.

В декабре 1992 года Джордж Сорос объявил о начале одной из своих крупнейших программ, выделив 100 млн. долларов для поддержки ученых и научных исследований в бывшем СССР. Заработав миллиард долларов на английском фунте стерлингов в сентябре 1992 года, Сорос сказал: «Я ищу такую сверхпрограмму, которая оказала бы максимальное воздействие». С 1987 года Сорос открывает свои фонды по всем бывшим советским республикам и странам.

В 1990 году его деятельность в Восточной Европе получила дальнейшее развитие, когда он основал Центрально-европейский университет с отделениями в Будапеште и Праге. Университет с 400 студентами из 22 стран был даней мечтой Сороса. К весне 1994 года соросовская благотворительная империя охватывала 89 отделений в 26 странах. За предыдущие два года он пожертвовал им 500 млн. долларов и пообещал пожертвовать еще пол-миллиарда.

Богаче сорока двух государств

В конце июня 1993 года стало известно, что Джордж Сорос, по подсчетам журнала «Файнэншл уорлд» заработал в 1993 году больше всех на Уолл-стрит: 1,1 млрд. долларов. Он стал первым человеком, заработавшим миллиард за один календарный год и вдвое превзошел второго по доходам биржевика, Джулиана Робертсона.

«Файнэншл уорлд» попробовал в шутку придать жалованью Сороса за 1993 год более осязаемый вид. «Если бы Сорос был акционерной компанией, то он занял бы по размеру прибыли 37-е место в США между «Бэнк уан» и «Макдональдс». Его жалованье превосходит ВВП (валовой внутренний продукт), по меньшей мере, сорока двух государств – членов ООН и примерно равно ВВП таких стран, как Гваделупа, Бурунди или Чад. Иначе говоря, он может купить 5790 автомобилей «Роллс-ройс» по цене 190 тысяч долларов за штуку. Или оплатить учебу всех студентов Гарварда, Принстона, Йеля и Колумбийского университета вместе взятых в течение трех лет».

Журнал отметил также, что в 1993 году Сорос в одиночку заработал столько же, сколько корпорация «Макдональдс» со 169 тысячами служащих. Все его инвестиционные фонды преуспевали: «Квантум имерджинг гроус» увеличил чистую стоимость активов на 109 %, а «Квантум» и «Квота» – на 72 % каждый.

С 1993 года он продолжает развивать деятельность своих фондов в Восточной Европе и странах СНГ. В 2000 году Джордж Сорос отметил свое 70-летие. Его личный капитал к этому времени составил 2,5 млрд. Долларов. В рейтинге американского журнала «Форбс» он находится на 140 месте.

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

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

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

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

Другие фонды Сороса потеряли на тех же расчетах за первую половину 1999 года еще \$500 000 000. Таким образом, за каких-то шесть месяцев Сорос позорно профукал полтора миллиарда. Таких денег он никогда раньше не терял. За 30 предыдущих лет существования Quantum Fund его доходы ежегодно росли в среднем на 30%. В прессе появились слухи о возможной отставке одного из ближайших соратников миллиардера — Гэри Глэдстейна. По другим слухам, этой отставке требовал Стенли Дракенмиллер. Пайщики бросились выводить из фондов Сороса капиталы. К августу 1999 года Soros Fund уменьшился с \$20 000 000 000 до \$13 700 000 000, а Quantum Fund — с \$9 000 000

000 до \$6 700 000 000, Инвесторов не останавливало и то, что не везде в финансовой империи Сороса дела оказались так плохи. Например, входящий в нее европейский Quota Fund, управляющий активами на \$2 000 000, сумел увеличить их стоимость на 20%. Сорос выдержал этот удар. Он сумел не только остановить отток капиталов из своих фондов, но и привлечь новые инвестиции. Но в конце 1999 года снова дал маху. Он по-крупному вложился в акции Интернет-компаний, на этот раз не называя их мильным пузырем. Сначала даже казалось, что Quantum Fund взял реванш: в начале 2000 года стоимость активов, находящихся под его управлением, выросла до \$10 500 000 000.

Но рынок во второй раз сыграл с Соросом злую шутку. Если год назад, по словам одного из топ-менеджеров Quantum, руководство фонда «слишком рано посчитало, что «Интернет-пузырь» может вот-вот лопнуть», то теперь они просто-напросто пропустили обвал индекса NASDAQ. Только за две недели апреля Quantum Fund потерял \$3 000 000 000. Стенли Дракенмиллер, управлявший фондом с 1989 года, заявил: «Я разгромлен. Мне следовало выводить активы с рынка в феврале, но для меня этот бизнес был как наркотик», — и в конце апреля подал в отставку.

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

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

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

В 1998 году журнал Fortune опубликовал список 40 американцев, которые в 1997 году потратили больше всего денег на благотворительность. Фамилия Сороса значилась на третьем месте. Но если бы при этом еще учитывалась доля средств, потраченных им на благо-

творительность, в общей сумме его доходов, то Сорос однозначно вышел бы на первое место.

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

За несколько лет целые континенты наводнились Фондами Сороса. Единственное государство, в котором Фонд Сороса отсутствует, — государство Израиль. Что принесло миллиардеру многочисленные обвинения в антисемитизме. На самом же деле ему просто не нравится идея еврейской государственности. Он ее и не поддерживает.

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

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

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

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

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

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

В ближайшее время он должен обеспечить 3500 российских библиотек новыми книгами и компьютерами. Сорос получил от Министерства образования РФ предложение о сотрудничестве в области выпуска школьных учебников. В планах — создание трастовой компании, поддерживающей бы музей-усадьбу Льва Толстого в Ясной Поляне. С помощью Сороса также реализуется программа «Социальная переориентация кадровых военнослужащих».

И как же оценивается эта деятельность?

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

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

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

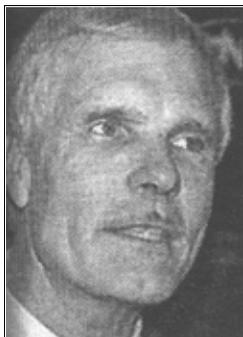
Ну а что же на самом деле сеет Сорос на финансовом рынке? Его финансовые успехи общеизвестны, потери — с недавних пор тоже. Но внакладе он все равно никогда не остается.

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

Глава XV

ТЕД ТЕРНЕР

Полное имя – Роберт Эдвард Тернер
(род. в 1938 г.)



Американский бизнесмен в области средств массовой информации. Основатель и президент компаний «Ти-Би-Эс» и «Си-Эн-Эн», транслирующих свои программы по каналам кабельного телевидения, пяти круглосуточных телеканалов и трех киностудий. Собственник фильмотеки киностудии «Метро-Голдвин-Майер». Владелец состояния, насчитывающего около 9 млрд. долларов, а также многочисленными недвижимостями. Известен благотворительными акциями, проводимыми им не только в США, но и в различных странах мира.

Инвестор, который никогда не начинает действовать прежде чем не получит статистического подтверждения своего выбора, атлет или политик, которые бездействуют, опасаясь провала, до тех пор, пока не станет слишком поздно, бизнесмен, который ждет, пока точно не будет известно о существовании рынка сбыта — обречены на посредственность, в чем виноваты их вера в ложную рациональность и страх перед поражением

Джордж Гилдер «Богатство и Власть»

«Веди, следуй или уйди с дороги», – это жизненное кредо Теда Тернера как в бизнесе, так и в личной жизни. Это также заголовок его биографии, написанной Кристианом Уильямсом в 1981 году. Проникнуть в психологию Тернера Вильямсу помог тот эпизод из жизни Теда, когда он в качестве члена команды «Тенешос» («Упорные») участвовал в трагической регате «Фастнет Рэйс» и стал победителем в 1979 году. Тернер вышел за рамки здравого смысла и подверг опасности свою жизнь и жизни членов своей команды, подняв все паруса в самом сердце шторма. Две трети лодок были потеряны. Он отказывался уступать стихии и мчался на всех парусах к финишу, несмотря на угрожающий жизни людей ветер, который уже погубил пятнадцать человек. Однако для Теда Тернера риск не был непреодолимым испытанием на пути к достижению цели.

Тернер изменил лицо телевидения, следуя своему девизу «Веди, следуй или уйди с дороги». Это никогда не было более очевидным, чем

в случае, когда он предъявил ультиматум операторам кабельного телевидения, которые колебались в вопросе присоединения к нему в трудные дни запуска «Си-Эн-Эн». Кончилось тем, что Тернер стал работать без операторов кабельного телевидения, потому что его нетерпение и стремительность не могли смириться с их нерешительностью. Они считали «Си-Эн-Эн» большим риском. Тернер считал это еще одним просчитанным шахматным ходом на пути к доминированию в вещательных средствах массовой информации. Время доказало, что его риск был оправдан. Всего лишь через пятнадцать лет Тед стал Великим Моголом средств массовой информации, что побудило «Тайме» назвать его «Человеком года – 1991».

Был ли Тернер предуготован в создатели первой вещательной станции спутникового кабельного телевидения, или первой сети кабельных круглосуточных новостей? Ни в коем случае. Он был скромным оператором, обладал относительно небольшими ресурсами для того, чтобы вступить в игру с высокими ставками и, кроме того, не имел абсолютно никакого опыта в индустрии телевизионных новостей. Однако Тед Тернер не знал, что не может этого сделать и потому смог. Он знал недостаточно для того, чтобы испугаться и не особенно прислушивался к предсказаниям экспертов. Он превратил обанкротившуюся станцию в Атланте в Суперстанцию, «Чикн Нуддл Нетворк» («Си-Эн-Эн») – четвертое громкое имя в Соединенных Штатах, а погребенную в запасниках видеотеку «Эм-Джи-Эм» – в сенсационное еженедельное шоу кабельной станции «Телесеть Тернера».

Ирония судьбы в том, что этот добившийся исключительного успеха на ТВ человек, по его собственным словам, ненавидит телевидение – он не провел и сотни часов за телевизором до того, как запустил свою Суперстанцию. Основные телевизионные сети – «Эй-Би-Си», «Си-Би-Эс» и «Эн-Би-Си» – в те дни имели годовой бюджет от 100 млн. до 150 млн. долл. Для производства тридцатиминутных новостей, вещаемых шесть дней в неделю. Все состояние Тернера в то время составляло 100 млн. долл., включая «Атланта Брэйвз» («Смельчаки Атланты»), «Атланта Хоукс» («Ястребы Атланты»), телестанцию «Шарлотт», радиостанцию «Атланта» и Суперстанцию. На заре своего существования «Си-Эн-Эн» была в сто раз меньше ведущих телесетей. Через десять лет они лишь вдвое превышали ее размеры. Тернер утверждает, что обгонит их к концу века.

Тернер понимал, что ему не выдержать долгого состязания с другими телесетями из-за недостатка ресурсов. Этот фактор стал движущей силой его мании к приобретениям. Он пытался получить уникальный программный материал и время для того, чтобы выдерживать конкуренцию с акулами новостей. Его служащие, промышленные лидеры

и консультанты говорили, что он сошел с ума. Они не верили, что он выдержит конкуренцию. Хенк Вит-гмор писал о запуске «Си-Эн-Эн» в книге «Си-Эн-Эн – изнутри»: «Для многих его служащих этот шаг был близок к безумию, действиям сумасшедшего». Ближайшие соратники советовали ему забыть об этом. Терри Макгьюрк, один из его вице-президентов, вспоминает момент интроспекции у Тернера незадолго до запуска «Си-Эн-Эн»: «Неужели я и впрямь сумасшедший? Зачем я это делаю? Я начинаю это дело, имея 100 млн. долл.! Неужели я полностью потерял рассудок?»

Но это состояние было недолгим, и он двинулся вперед к страстно желаемой цели в неподражаемом стиле настоящего дальновидного предпринимателя. Он создал одну из самых великих инноваций в индустрии телевидения, подобной которой не происходило с момента создания телевидения. Его успех поверг в шок экспертов. Они неоднократно предрекали ему поражение и заставили Теда прилагать весь свой дар убеждения для того, чтобы люди начали вкладывать деньги в «Си-Эн-Эн».

Дж. Кристофер Берне из «Вашингтон Пост» был одним из его основных критиков. Он предрекал скорый коллапс «Си-Эн-Эн», потому что считал, что новости — это дело исключительно сетей телевидения:

Причина, по которой Тед Тернер решил зайти так далеко в том, что он делает, состоит в том, что он, пожалуй, не понимает проблемы. Он вообще не уделяет ей внимания. Кабельная индустрия высказывает сомнения в том, что Тернер вообще понимает, что не сможет выйти невредимым, после того как свяжется со сложной системой новостных программ (Витгмор, 1990).

Тед был настолько раздражен, что решил послать Бернсу мертвую ворону и вилку в качестве подарка после запуска 1 июня 1980 года. Однако его приближенные убедили его отпраздновать победу менее агрессивно, что было не так то просто, учитывая боевую натуру Тернера.

Запуск спутника «Сэтком-1», произведенный «Эр-Си-Эй» в 1975 году был технологическим прорывом и определил помыслы и усилия Тернера на следующие пятнадцать лет. Тед увидел многочисленные возможности вещания телепрограмм при помощи этого нового передающего средства. Эти возможности были упущены большинством телевизионных руководителей, или же они просто побоялись встать на путь инноваций.

Стремление к доминированию на региональном телевидении определило покупку им бейсбольной и баскетбольной команд и, позднее, видеотеки фильмов «Эм-Джи-Эм». Тернер смотрел далеко вперед, в свойственном ему стиле дальновидного инноватора, тогда как

эксперты сосредоточили свое внимание на прошлом и настоящем. Он предвидел великое будущее в то время, как они защищали безопасное настоящее.

Первая инновация Тернера – создание Суперстанции – была ориентирована на достижение сельских регионов, которые обычно игнорировали телесети. Эта стратегия была началом его изменчивой и противоречивой карьеры в индустрии телевидения.

Телевещательное сообщество сочло Тернера опасным человеком, за которым нужно присматривать с того момента, как он посягнул на святыни их сферы деятельности. Затем он привел в ярость и лидеров других отраслей, интересы которых были затронуты в программах его Суперстанции. Голливуд считал его новым Робин Гудом, который воровал их потенциальных клиентов и давал зрителям кабельного телевидения возможность «бесплатного» просмотра фильмов. Владельцы телесетей называли его предателем с того момента, как он проигнорировал лицензионные стандарты телевидения. Он завоевывал их исконные рынки. Владельцы бейсбольных и баскетбольных команд чувствовали, что он вторгся в их владения, начав трансляции матчей своих команд в их городах. Но все же Теду удалось найти много друзей среди зрителей, предлагая им новые дешевые развлекательные программы. Его «созидательное разрушение» было направлено на улучшение общества, даже несмотря на то, что против него восстали легионы врагов, представлявших индустрию телевидения и развлечений.

Личная история

Тед Тернер родился в Цинциннати, штат Огайо, 19 ноября 1938 года. В шесть лет его отдали в детскую школу закрытого типа в Цинциннати из-за того, что семья получила военное назначение. Согласно его биографии, там он познал, что значит быть отвергнутым и беззащитным. Его воспоминания показывают, насколько глубокий след пребывание в школе оставило в его психике. Недавно Тед рассказывал Дэвиду Фросту о физических избиениях со стороны отца в детстве. Закончилось это тем, что однажды они поменялись ролями. Когда это произошло, Тед упал и заплакал. Между отцом и сыном сложились отношения любовь – ненависть, что стало основным фактором, повлиявшим на развитие личности Теда и его стремлений.

Семья переехала в Саванну, Джорджия, когда Теду было девять лет. Большую часть своей юности он провел в двух различных военных академиях, учась выживать во враждебной среде соучеников, которые не принимали его. Забавно, что ученики этих южных школ называли будущего янки — «Уста Юга» и отказывались принимать его в свои иг-

ры. Старшие школьные годы он провел в «Маккалли», военной академии города Чаттануга. В это время он выиграл дискуссионный чемпионат Теннесси, но никогда не был счастлив. Джуди Най, первая жена Теда, сказала: «Он ненавидел само пребывание там».

Тед никогда не был хорош в командных видах спорта или других физических соревнованиях из-за нарушенной координации движений. Он бунтовал против социальных взаимоотношений и погрузился в чтение. Очень рано он начал читать греческих классиков; его героями были Александр Великий, генерал Джордж Паттон и Гунн Аттила. Молодые годы Тернера и Фреда Смита очень схожи: и обучение в частных школах, и географическое положение, и герои, и образование. Александр стал центром системы ценностей Тернера. Смерть Александра после победы в споре о том, сколько он может выпить с его людьми (шесть кварт вина), произвела незабываемое впечатление на юного Теда. Тернер соперничал с Александром в Брауне, когда выиграл пари, выпив бутылку «Шива» за десять минут. Александр от своего победоносного завоевания умер. Тернер жил для того, чтобы конкурировать вновь.

Отец Тернера любил своего сына, но считал, что отсутствие защищенности окажет позитивное влияние на развитие Теда. По словам Джуди Най: «Он хотел, чтобы жизненное положение Теда в детстве было ненадежным, поскольку считал, что ненадежность формирует величие. Если положение Теда будет ненадежным, то это заставит его сражаться» (Уильяме, 1981). Кажется, это сработало. Вот что говорил Тед Дэвиду Фросту в октябре 1991 года:

«Вряд ли можно найти где-либо человека, достигшего иного, которого бы не... побуждало к этому, хотя бы отчасти, чувство незащищенности».

В юношестве Тед был любителем гонок на яхтах и часто при этом рисковал. Он получил прозвища «Горе-капитан» и «Утопленник», потому что его яхты часто переворачивались. Его мать рассказала историю о том, как его спасали на вертолетах после крушения возле одного из островов. Любовь Теда к плаванию привела к тому, что он поначалу захотел учиться в колледже в Аннаполисе. Отец намеревался отдать его в школу «Айви Лиг», сошлись на Гарварде, но Гарвард его не принял. Тогда он поступил в Браун и стал настоящим плейбоем, мстя за то, что его отвергали в прошлом.

Благодаря тому, что в детстве он читал классику, гуманитарные предметы в Брауне давались ему без труда. Получив резкое письмо отца, где он ругал его в выражениях типа «ты скоро станешь болваном» и «ты находишься в руках обывателей», Тед переключился на экономику (Уильяме, 1981).

Тед и его одноклассник Питер Джеймс были в первых рядах волокит в Брауне. Единственное, что хоть немного охладило его пыл к женщинам, было вступление в команду парусного спорта. Он был преданным завсегдатаем всевозможных вечеринок. На втором курсе он был лишен права посещать колледж в наказание за хулиганский поступок в местном женском колледже. Во время этого шестимесячного исключения из школы он работал в береговой охране. Он вернулся в Браун, но на последнем курсе был исключен, потому что его застали с женщиной в комнате.

Тед всегда выказывал непочтительное отношение к властям и нарушал устои и традиции. Он был непослушным с детства. Из-за этого его исключили из братства «Каппа-Сигма». Стивен Либерман, глава братства, сказал: «Он был просто сумасшедший парень».

Бизнес и личное выживание— «Горе-капитан»

Тед Тернер доказал, что является истинным инноватором, без колебаний разбивавшим зеркало традиций. Он создал две революционных инновации — Суперстанцию и «Си-Эн-Эн» — без какой-либо моральной поддержки со стороны семьи, служащих, средств массовой информации, лидеров индустрии. Его самый блестящий успех в бизнесе, к сожалению, мало известен, однако его можно поставить в один ряд с величайшими достижениями в бизнесе. Это была его первая возможность утвердить себя в мире бизнеса, а потребовала этого трагическая смерть отца в 1963 году.

Теду было двадцать четыре года и он работал продавцом в семейном бизнесе рекламных объявлений, когда отец покончил с собой. Отец завещал семейный бизнес Теду, в приступе садистской иронии заметив, что продал дело конкуренту. Обезумевший Тед неоднократно пытался доказать, что сделка недействительна. Бизнес рекламных объявлений был единственной связью Теда с отцом и единственным средством существования. Покупатель, огромный конгломерат и конкурент «Тернер Бильбордс», однозначно отказался пересмотреть сделку. Тед был настойчив в своем стремлении расторгнуть сделку. Он отправился в Палм-Спринг, разыскал находившегося на отдыхе председателя и попытался заручиться его поддержкой. Председатель прогнал его, решив, что неопытный парень просто пытается сорвать на сделке побольше денег. Теда не воспринимали как серьезную угрозу из-за его наивности в большом бизнесе и репутации плейбоя. Подобное отношение преследовало Теда и в следующие двадцать лет, о чем его противникам потом еще долго приходилось сожалеть.

Безусловно, в то время Тед был неопитом в игре в корпоративный бизнес. Он не был искушен в тонкостях корпоративной политики. Он полагался только на свои инстинкты и интуицию, которые заставляли его играть в игру под названием «бизнес». Как будто он участвовал в регате или вел войну. Его соревновательный дух сыграл решающую роль в выборе тактики, и он последовал примерам, о которых читал, когда был ребенком и в которые страстно верил. «Бизнес – это война», – вот что стало его боевым кличем и философией.

Тед предпринял эксцентричный корпоративный маневр, которым могло бы гордиться ЦРУ. В двадцать четыре часа после очередной бесплодной попытки убедить председателя, Тед тайно подговорил всех служащих лизингового отдела компании отца. Как их босс, он проинструктировал их переделать все объявления об аренде (источник жизни этого бизнеса) на его новую фирму. А затем предъявил новым владельцам ультиматум. У них было две недели, чтобы аннулировать продажу компании, иначе он обещал сжечь всю документацию по аренде.

Фирма решила, что пора играть жестко, поскольку уже потеряла терпение с этим развитым не по годам мальчишкой. Зная, что у Теда нет денег, они наняли команду опытных юристов и сделали ему контрпредложение – они дают ему деньги и он отступает, или он, в свою очередь, отдает им ту же сумму, и они оставляют его в покое. Ставкой были 200000 долл. Иначе фирма вынуждена будет призвать его к порядку при помощи судебных органов. Они решили преподать Теду урок в его же порывистом духе, предложив в течение тридцати секунд принять решение.

Большие мальчики сделали такую же ошибку, что и многие другие на протяжении последующих двадцати лет. Они просчитали, ошибочно, что у него есть только один выход – взять 200000 долл. И исчезнуть. Своим неожиданным поступком Тед поверг их в шок. Он пошел в наступление вместо того, чтобы занять защитную позицию – классический военный маневр. Он сказал им: «Мне не нужны ваши тридцать секунд. Я заплачу вам 200000 долл., а сейчас убирайтесь из моего офиса». Шокированные и сбитые с толку опытные ветераны корпоративных войн капитулировали и согласились с ним. После этого он спросил своего финансового советника: «Где бы нам раздобыть 200000 долл.?» Получилось так, что он смог расплатиться акциями вместо наличных. Они боялись, что стоимость акций возрастет до совершения сделки, а их жадность совпала с планами Теда, поскольку к финалу тяжбы он подходил без долгов.

Это был звездный час Теда Тернера и, безусловно, один из тех укрепляющих характер опытов, которые вселили в него невероятную

самоуверенность, позволившую ему проворачивать одну сделку за другой, используя совершенный блеф. Этот опыт упрочил ту манеру ведения бизнеса, которую он использовал в течение следующих двадцати лет, и которая была недостижима для других руководителей.

Он двигал горы, благодаря невероятной уверенности в себе, используя позитивную агрессивную наступательную тактику даже тогда, когда в этом не было необходимости.

Уверенность в своем всемогуществе возникла впервые вместе с тем ранним успехом в борьбе с корпоративным гигантом. Победа дала ему непоколебимую веру в себя и мужество для защиты собственных взглядов. Ему были необходимы стремление к большему и все ухищрения, намеки и рискованные маневры, имевшие место в будущих битвах с «Эр-Си-Эй», «Эн-Би-Си», «Си-Би-Эс», «Тайм», «Вестинг-хаус», Федеральной комиссией по средствам связи, операторами кабельных сетей, общественностью и всеми, кто был препятствием на его пути к успеху.

Победа «Горе-капитана»

Тед, в конечном итоге, выиграл сложное судебное разбирательство 3 марта 1980 года, что позволило «Си-Эн-Эн» связаться со спутником «Сэтком-1». Очередной блеф, приведший к победе, может быть материалом для голливудского кинофильма, поскольку Тернеру пришлось угрожать, умамливать, ходатайствовать и даже прибегнуть к легальному процессу, чтобы запустить канал. Восемичасовой судебный процесс против «Эф-Си-Си» был единственным путем получить возможность трансляции, и если бы его постигла неудача, то он стал бы банкротом. В конечном итоге, весной он получил спутниковое время и 1 июня 1980 года выпустил в эфир первые новости «Си-Эн-Эн». Это было началом признания Теда Тернера как ярчайшего провидца в телевещательной индустрии и силы, с которой отныне придется считаться.

У Тернера спрашивали, как он смог создать «Си-Эн-Эн», когда практически каждый, относящийся и не относящийся себя к этой индустрии, предрекал ему поражение. Он считал, что ему помогли в этом интуитивные способности и макропредвидение будущих рынков. Он связывает это чудо с тем, что у него не было никакого рыночного плана или документального основания, которые бы могли прояснить будущие его начинания.

Когда Тернера спросили, почему он не уделял достаточного внимания планированию будущих рынков, он ответил:

*Нет причины для изучения, если ваша идея имеет законченный вид. **Вы** должны быть уверены в своих собственных идеях. Я никогда*

не проводил рыночных исследований по Сети Кабельных Новостей, которая стоила мне всех денег до последнего пенни... Я делал свой собственный маркетинговый анализ (Уильяме, 1981).

Тед Тернер доказал, что он является харизматическим лидером, подобно Гаргантюа. Сила его убеждения и магнетизм были легендарными почти в той же степени, что и у Фреда Смита из «Федерал Экспресс». Джордж Бабик из нью-йоркского офиса «Си-Эн-Эн» говорил о Тернере:

Если бы Тед предсказал, что солнце взойдет на западе завтра утром, вы бы посмеялись и сказали, что он ошибается. Но вы бы были встревожены. Вам бы не хотелось пропустить чудо (Виттмор, 1990).

Тед всегда был загадкой для своих друзей, персонала, и бывшей жены Дженни. Он проповедовал одну философию, а действовал по другой. Он говорил: «Если ты не можешь сделать что-то первоклассно, то не делай этого вообще». И ему склонны верить, поскольку он тратил миллионы на свои парусные штучки и различные рискованные предприятия. Но его собственное поведение было часто диаметрально противоположным. По словам жены, он был невероятно бережлив. Он летал везде туристическим классом и сам себя подстригал, хотя его состояние составляло 100 млн. долл. Он лично стриг своих детей много лет подряд, даже когда стал сверхбогатым. Его жена рассказывала, как он ходил и выключал свет вслед за людьми, а чуть позже тратил миллионы долларов па какую-нибудь прихоть в бизнесе.

Характеристика поведения

Бунтарское отношение Тернера к плаванию под парусами было уникальным. Его иконоборческое поведение сформировалось в детстве, когда он получил репутацию «Ужасного Теда». И этот имидж непокорного, с которым его невольно ассоциировали, он, похоже, решил усугубить. Он был ренегат, в юности известный как «Горе-капитан», эксцентричный подросток – «Уста Юга», гонщик мирового класса в парусном спорте – «Отважный капитан» и бизнесмен, нарушающий традиции. Его диссидентское поведение достигло кульминации в 1977 году, когда он напился допьяна и упал со стула в ожидании презентации гонок на приз «Американский кубок». Это привело в ярость элиту моряков-спортсменов и «пуританскую массу». Бунтарское поведение привело его в мир бизнеса и во многом определило как его успех, так и большую часть его несчастий.

Тед Тернер – один из тех, кто находится между двумя типами, экстравертным и интровертным. Он получал энергию от возможностей внешнего мира, но также наслаждался миром чтения. Временами он проявляет общественную направленность, а иногда – территориальную – два показателя экстравертности и интровертности. Он прославился своими вечеринками и болтливостью, причем обе эти вещи были причиной неприятностей со средствами массовой информации. Стиль его руководства, основанный на интуиции и предвидении, позволял ему воспринимать мир, угадывая, что «может быть». Он позволял предчувствию, внутреннему чутью и интуиции направлять его, что дает возможность отнести его к действенно-инновационному типу личности. Он является инноватором с классическим темпераментом Прометея, который ищет правду и имеет дух первооткрывателя. Он получает стимулы, мотивы и энергию от самой борьбы в крупном масштабе и от того, что способен перехитрить традиционалистов, которые предрекают поражение. Говоря его словами: «Мне просто нравится, когда люди говорят, что я чего-то не смогу сделать. Ничто другое не заставляет меня чувствовать себя так хорошо, потому что всю мою жизнь люди говорили мне, что я не могу сделать то, что сделал» (Виттмор, 1990).

Кристиан Уильяме характеризовал Тернера как человека, который полагается на интуицию в большом плавании и при принятии деловых решений. Он прислушивается только к себе и всегда принимает продуманные или логически обоснованные решения, предпочитая их эмоциональным. Эти решения принимаются с уникальной быстротой. Работая в «Си-Эн-Эн», он никогда не утруждал себя чтением контрактов, даже если они были направлены на инвестирование миллионов долларов, что во многом сходно с поведением Билла Лира. Это пронизательное или «приблизительное» отношение распространялось, как правило, и на его спортивную и личную жизнь.

Он не терпел промедления, потому что всегда стремился преуспеть и был недоволен людьми, принимающими незаконченные решения. Например, он был нетерпим к людям, у которых был багаж. Однажды он сказал другу, который путешествовал вместе с ним: «Если ты захочешь отправиться со мной в поездку еще раз, то оставь этот чемодан дома». Он считал, что ожидание в аэропорту – это ужасная потеря драгоценного времени. Эта черта характера является тем, что психологи называют «заболевание спешкой». Это обычное явление среди предпринимателей и инноваторов, добившихся успеха.

Дэн Скорр из «Си-Эн-Эн» говорил о Тернере: «Он был сгустком энергии. Он не прекращал движения ни на минуту, почти как животное, как тигр, никогда не оставаясь неподвижным» (Виттмор, 1990). Гово-

рили также, что он очень невнимателен. Служащие «Си-Эн-Эн» рассказывали: «Вести с ним беседу – это все равно, что пытаться поговорить с радио». Виттмор в «Си-Эн-Эн» – история изнутри» сделал одно острое замечание об уникальной психологии Теда:

Возможно, что иным стимулом к действию, кроме неистощимой потребности добиваться большего, были крайняя незащищенность и уязвимость (Виттмор, 1990).

Это чувство незащищенности, которое тщательно внушал ему отец, видимо, было тем, что вынуждало Тернера все время «ходить по лезвию бритвы». Гарри Хоган, один из исполнительных руководителей «Си-Эн-Эн», поделился своими впечатлениями о первой встрече с Тедом: «Он невероятно энергичен, как непоседливый ребенок в канун Рождества». Его «больной спешкой» образ мышления относится к тому же типу «А», как и у других сверходаренных людей и является ключевым моментом загадки Тернера. Тед также выделялся жизненной энергией, которая окутывала его. Эта жизненная сила представляет собой ту же ауру или харизматическую энергию, которую можно найти у большинства его героев – Александра Великого, Наполеона, Ганди и Аттилы-Гунна.

Тед обладал энтузиазмом настоящего коммивояжера. Он был чрезвычайно упорным, что видно из его высказывания: «Я никогда ничего не бросаю незавершенным. У меня на лодке может быть множество флагов, но среди них нет белых. Я никогда не сдаюсь. Это история моей жизни» (Виттмор, 1990). Он агрессивный и боевой. Он считает, что «бизнес – это война» и использует стратегию и тактику великих воинов в деловых и личных отношениях.

Уверенной позицией Тернера мог бы гордиться Норман Винсент Пиэйл. Он превращал негативные комментарии своих оппонентов в позитивные стимулы. Это позитивное отношение ко всему передавалось его последователям и служащим. За ним было легко следовать, потому что он знал, куда идет. Всегда лаконичный, Теркер говорил: «Если мы потерпим неудачу», – такого выражения нет в моем словаре. Я все время стараюсь продвинуться так далеко, как только смогу. Когда я карабкаюсь на холмы, я вижу горы. Затем я начинаю карабкаться па горь». Собрав материал о личности Тернера и его манере держаться, Элвин Тоффлер подписал Тернеру экземпляр своей книги «Третья волна»: «Тед Тернер, я хочу встретиться в Вами. Вы – Третья Волна!» В нашем веке это действительно настоящий комплимент эксперта по «общественным изменениям».

Склонность к риску

Тед Тернер сказал Джейн Фонда, когда встретил ее: «Я чувствую себя так, как будто постоянно нахожусь на войне, постоянно борюсь за выживание, рискуя всем, выкладывая все карты на стол». С тех пор, как его отец безвременно покончил с собой, Тед находился в непрерывной гонке к победе любой ценой. Тед рискнул слабеющим рекламным бизнесом отца в 1963 году. Оказавшись в долгах, Теду пришлось продать плантацию отца и рискнуть всем своим наследством, чтобы спасти компанию. Он постоянно попадал в кризисное положение, но в конце концов ему удалось повернуть дело к лучшему. Затем он приобрел радиостанцию и нефункционирующую УHF-станцию. Совет директоров пытался удержать его от этих приобретений, а старый советник его отца ушел в отставку, поскольку считал, что Тед сумасшедший и его действия приведут к катастрофе. Однако Тед поступил по-своему и превратил телевизионную станцию, практически являвшуюся банкротом, в душу своей будущей империи.

Тед мечтал о создании огромной империи телевидения задолго до того, как начал осуществлять свой план, добиваясь прав на использование спутника. Он говорил: «Я пришел со своей идеей в систему кабельных новостей задолго до того, как Суперстанция стала спутниковой, потому что бизнес – как шахматная игра, и ты должен обдумывать несколько ходов вперед. Большинство людей этого не делают» (Виттмор, 1990). Именно такие люди в промышленности и средствах массовой информации находят его действия слишком рискованными. Он так не считал, так как уже имел основной план по достижению главной долгосрочной цели – доминировать в телевидении.

Тед ничего не знал о бейсболе, но купил бейсбольную команду «Атланта Брейвз» в 1976, потому что боялся, что команда может уехать из города. Это было частью его основного плана. Он не должен был позволять себе такие траты, но все же купил команду, заключив долгосрочные долговые обязательства и использовав для этого даже наличные средства команды. Ему удалось уговорить продавца, который хотел избавиться от проигрышной команды, дать возможность купить команду без наличных. С тех пор этот стиль действий стал характерен для него. Покупка бейсбольной команды не являлась реализацией его детской мечты, как в случае с Реєм Кроком и Томом Монагеном. Это было частью макропредвидения его доминирования в телевидении посредством использования популярных развлечений, имеющих широкую зону вещания. «Брейвз» значила для телевидения больше, чем футбольная или баскетбольная команды, и поэтому использование этой команды было основной частью его рассчитанного на долгую перспекти-

ву плана. Это приобретение сработало так хорошо, что он купил баскетбольную команду «Атланта Хоукс» в тот же год и, затем, местные футбольную и хоккейную команды. Его мечта почти сбылась, когда «Брейвз» в Мировой серии 1991-1992 годов обыграли все команды, кроме «Миннесота Твинс», но затем они вновь проиграли «Горонга Блю Джейс». Тед и Джейн присутствовали на игре, болея за «Брейвз».

Образ мышления: «Смертельное желание», «Ставь все»

Тернер в течение всей жизни боролся против того, что он определял как «самый большой страх» – страх смерти. «Тайм» цитировала его: «Если вы сможете перебороть свой страх перед смертью, то сможете... двигаться вперед намного быстрее». Тернер был уверен в том, что его убьют или его постигнет какая-нибудь другая безвременная смерть. Это было причиной того, что он совершал все свои завоевания со скоростью, которая тревожила его служащих и которую его семья и друзья считали идиотской. Он дошел до предела со своими навязчивыми идеями и в 80-х начал использовать лекарство литиум, для того чтобы преодолеть маниакально-депрессивное состояние. Это помогло ему в постоянных битвах со «страхом смерти». Тернер все еще продолжал «ходить по лезвию бритвы», как настоящий рискованный предприниматель, но литиум немного смягчил его, и он стал лучше относиться к окружающим. Он продолжает утверждать, что самый большой риск – это ничего не делать. Эта философия заставляла его постоянно «играть с огнем» в середине семидесятых и вновь в середине восьмидесятых.

Рискованность предприятий Теда Тернера достигла своего апогея в один сумасшедший период 1976-77 гг. Пламенный Тернер создал Суперстанцию для передачи первых телевизионных сигналов через спутник. Затем он купил две профессиональные команды и нашел время для того чтобы выиграть Американский кубок в регате – и все это в течение одного года. Он превзошел самого себя десять лет спустя – в более драматической демонстрации его рискованного образа мышления. Этот пятнадцатимесячный период затмевает любую другую предпринимательскую активность в этой сфере бизнеса корпоративной Америки. Эта мания приобретения длилась в период 1986-87 гг. В этот период он приобрел «Эм-Джи-Эм» за 1,4 млрд. долл., комплекс магазинов и отелей «Омани» в Атлантае за 64 млн. долл., вложил 500000 долл. В «Беттер Уорлд Сисае-ти», получил отказ, предложив 5,4 млрд. долл. За «Си-Би-Эс». Кроме того, развод с женой Джени обошелся ему в 40 млн. долл., и 28 млн. долл. Были потеряны в «Играх Доброй Воли». Его

рискованные предприятия и мания приобретения напугали самых смелых промышленных магнатов с Уолл-Стрит и встретили неодобрение большинства руководителей бизнеса.

Тернер игнорировал всех экспертов, которые говорили, что ему не избежать большой беды. Риск с «Си-Эн-Эн» был самым крупным рискованным предприятием Тернера – ставка в 100 млн. долл., по его оценке, и согласно фундаментальным законам риска и выигрыша, это предприятие стало самой большой его победой. Он рискнул всем, веря в свою идею двадцатичетырехчасовых новостей, и в 1990 году получил полностью заслуженный титул. «Крестный отец кабельного телевидения». Тернер мечтал о канале двадцатичетырехчасовых новостей и сделал ставку на свою веру. Даже его служащие в середине 1978 положили на его стол плакат, который хорошо демонстрирует степень доверия к его новой идее:

**Пожалуйста, Тед!
Не делай этого с нами!
Если ты возьмешься за рискованное
предприятие такого масштаба,
то ты утопишь всю компанию!**

Их рассуждения были здравыми, ведь наверняка большинство людей ни за что бы не поддержали его решение о создании системы вещания двадцатичетырехчасовых новостей. У него не было необходимого капитала для внедрения этого рискованного предприятия. А предполагаемый доход, основанный на сборе по пятнадцать центов в месяц с каждого клиента кабельного канала, мог покрыть только 60 процентов ежемесячных операционных расходов «Си-Эн-Эн». Более того, эти проекты были рассчитаны на то, чтобы привлечь внимание восьми миллионов абонентов кабельного телевидения. Суперстанция имела на тот момент лишь 2 миллиона постоянных абонентов в 45 штатах – это были уже проверенные на деле данные. Основываясь на этой информации, Суперстанция «Си-Эн-Эн» должна была терпеть убыток, составляющий более миллиона долларов в месяц.

Тед Тернер инвестировал 15 млн. долл. Своего личного состояния весной 1980 года и был очень близок к банкротству, когда продал станцию «Шарлотт», незадолго до запуска «Си-Эн-Эн». В дополнение к уже вложенным наличным и долгам, он вложил наличными еще 7 млн. долл. Из своих личных сбережений для того, чтобы погасить платежную ведомость в эти черные дни 1980 г., незадолго до рождения «Си-Эн-Эн». Он пережил дату запуска в эфир только для того, чтобы увидеть, как «Си-Эн-Эн» теряла по 2 млн. долл. В месяц в первый год ее

существования. Финансовый некролог Тернера писали вновь и вновь на протяжении 1980-1981 гг.

Как только «Си-Эн-Эн» состоялась в финансовом плане, Тед вновь стал предпринимать очень рискованные шаги, для того чтобы материалы его программ стали более конкурентоспособными. В марте 1986 он приобрел «Эм-Джи-Эм» за 1,4 млрд. долл., для того чтобы иметь доступ к ее фильмотеке, включавшей в себя 3300 классических фильмов. Его вновь назвали сумасшедшим, еще более громогласно, но на этот раз эксперты оказались почти правы. Тернер слишком близко подошел к банкротству из-за того долга, в который повергло его новое приобретение. Он боролся так, как никогда, и консорциум операторов кабельных систем поручился за него на сумму 568 млн. долл. Это стоило ему контроля над «Тернер Бродкастинг Систем» («Система телевидения Тернера»). Его контрольный пакет акций с 83 процентов сократился до 43.

Тед до сих пор оправдывает приобретение «Эм-Джи-Эм». Большинство индустриальных экспертов, которые думали, что он потерял рассудок, не смогли разглядеть в этом его интуитивный гений. Они уверены, что даже учитывая успех, он заплатил слишком много. Аналитики Пол Марш и Бэйтмен Эйчлер воздавали Теду по заслугам в следующей цитате: «Сейчас, в свете резкого возрастания цен на кинотеку, он, Тернер, выглядит гением» (Кау-чон, «Ю-Эс-Эй Тудей», 19 марта 1990).

Тед Тернер был постоянно близок к катастрофе на протяжении всей своей деловой карьеры. Его репутация «идущего по лезвию бритвы» всегда находила подтверждение как в бизнесе, так и в личной жизни. После победы в регате на «Американский кубок» в 1977 г., он дал объяснения по поводу тактики, которая необходима для соревнований в спорте и в бизнесе. Он рекомендовал «молниеносным ударом атаковать противника еще до того, как он поймет, что случилось... Это единственная возможность маленькому парню победить большого парня» (Уильяме, 1981).

Тернер следовал своему собственному совету во время гонки «Растнет» в Ирландии, когда отказался снизить скорость или убрать паруса во время шторма, в котором погибло пятнадцать человек. Более 70 процентов яхт не добрались до финиша, двадцать пять потерялись во время бури. Тернер был непреклонен в своем стремлении к победе и не обращал внимания на угрозу жизни и риск. «Теннешос» («Стойкий») выиграл регату благодаря навыкам, интуиции, упорству, спортивному азарту, бесстрашию и склонности Тернера к риску.

Успех рискованности

Уильям Джеймс, признанный величайшим американским преподавателем-философом, дал изящное подтверждение важности риска в жизни и бизнесе:

Мы живем только благодаря ежечасному риску. И иногда достаточно нам заранее поверить в невозможное, чтобы он свершилось.

Цитата из статьи, появившейся в «Экономисте» в 1989 году, подводит итоги рискованной карьеры Тернера: «Он так часто спасал кажущиеся гибельными предприятия, что многие бизнесмены Атланты и сейчас уверены, что он неуязвим». Ирония в том, что Тернер сейчас вкладывает деньги в собственные проекты, которые направлены на защиту планеты, и осуждает проявление рискованного поведения. Он чувствует, что планета умирает, и не такой уж медленной смертью, и хочет, чтобы каждый помог исправить существующее положение.

Успех Тернер в бизнесе был основан на образе мышления, связанного с принятием рискованных решений, которые помогали ему оставить всех позади. Утренняя передача о бизнесе «Манди морнинг» сейчас признает блестящие способности Теда Тернера. Его операция с «Си-Эн-Эн» показала путь остальным, кто также начал заниматься передачей новостей по спутнику в 80-х. Их деятельность достигла своего пика во время проведения военной операции «Буря в Пустыне». Когда в Папу Павла II выстрелили в Риме в 1981 году, «Си-Эн-Эн» первой сообщила об этом. В 1982 году «Тайм» – потенциальный конкурент – дали материал о Тернере и назвали «Си-Эн-Эн» одной из «Большой Четверки».

По всем показателям, «Си-Эн-Эн» – большая лига новостей... До недавнего времени в офисах исполнительных руководителей новостных программ телесетей, принадлежащих «Большой Тройке», было по три монитора, настроенных на «Эй-Би-Си», «Эн-Би-Си» и «Си-Би-Эс». Сейчас во многих из них установлен четвертый монитор, настроенный на «Си-Эн-Эн» (Виттмор, 1990).

«Ньюсуик» также отдала должное Тернеру, сказав: «В эпоху играющей-в-безопасность корпоративной бюрократии, смелые духом, такие как Тед Тернер, становятся быстро развивающимися структурами».

Журнал «Тайм», долгое время конкурировавший с Тернером, а недавно ставший инвестором его предприятий, отдал Тернеру дань уважения, назвав его «Человеком года» и поместив на обложку своего выпуска за 6 января 1992 года. «Тайм» назвал его «Принцем Общего дома».

«Си-Эн-Эн» достигла пика своей популярности и роста, когда в начале 1991 во время военной операции «Буря в Пустыне» оба президента – Буш и Саддам Хуссейн – смотрели только «Си-Эн-Эн». К 1991 году «Си-Эн-Эн» стала транслировать свои программы в восемьдесят пять стран, сверх того снабжая своими программами обширные рынки Запада и стран Третьего Мира. Осуществление мечты Тернера вещать по всему миру подошло к своему завершению с ярким успехом «Си-Эн-Эн» после почти десяти лет функционирования.

С «Тернер Бродкастинг», «Хеадлайн Ньюс», «Си-Эн-Эн» и «Ти-Эн-Ти» станции Тернера привлекли более 30 процентов всех зрителей кабельного телевидения в США, по данным на 1991 год. «Си-Эн-Эн» стал кабельным каналом номер два после «И-Эс-Пи-Эн» и был признан самым значительным делом Тернера. По данным 1991 года, его смотрело шесть миллионов зрителей. Он оказал гораздо большее влияние на создание предсказанного Маршалом Макклахэном «Общего дома», чем любой другой социальный фактор. «Тернер Брод-кастинг» ежегодно приносит 1,8 млрд. долл., причем его организация более чем в два раза меньше других телестанций. Всего лишь десять лет назад его организация была меньше в сто раз. Тернер сказал Дэвиду Фросту в октябре 1991 года, что «Ти-Би-Эс» обойдет другие телесети к 2000 году.

Венцом его работы над организацией, за которую ему пришлось бороться так долго, было присвоение ему в 1988 году престижной «Награды Пола Байта» как «Телевещателю года». Он был первым предпринимателем, который ее получил. Успех не остановил безудержно рвущуюся к риску натуру Тернера. Остающийся всегда азартным игроком Тед спонсировал «Игры Доброй Воли» в Сиэтле в 1990 году и на этом потерял 26 млн. долл. В октябре 1991 года он приобрел «Ханна-Барбера» за 320 млн. долл., для того чтобы пополнить фильмотеку новыми программами. Он больше не был способен принимать решения единолично. Сейчас он стал обладателем минимальной части пакета акций «Ти-Би-Эс» и должен спрашивать разрешение, чтобы потратить более двух миллионов долларов.

Тед Тернер является настоящим примером дальновидного инноватора и предпринимателя. Гарри Ризоне сказал о Тед Тернере в интервью: «Мне нравится Тед Тернер. Но я ненавижу иметь с ним дело, и ненавижу подобные стремления у самого себя». В своей новой книге «Перестановка власти» (1990) Алвин Тоффлер описывает «Си-Эн-Эн», как «возможно, самый влиятельный источник телевизионных новостей в Соединенных Штатах». Он также говорит:

Тернер намного более дальновиден, чем дюжина или около того неповоротливых баранов средств массовой информации; он произвел революционные изменения в средствах массовой информации и ре-

зультаты, его усилий долго еще будут оказывать влияние во многих странах.

Дух рискованного предпринимательства, которым в высшей степени был одарен Тед Тернер, в значительной степени определялся его чрезвычайно высоким либидо. Плодом его предприимчивости стало состояние в 1,9 млрд. долл. Согласно данным «Форбс», в списке самых богатых людей Америки за 1992 год он стоит на семнадцатом месте. Он был дважды женат и имеет пятеро детей, большинство которых работает в «Ти-Би-Эс». Он женился на Джейн Фонда, которая своим свободолобием походила на самого Тернера. Свадьба состоялась 7 декабря 1991 года, в ее пятьдесят четвертый день рождения, в имении Тернера во Флориде. Ради Теда она бросила сниматься в кино. По ее словам:

«Тед – не тот мужчина, которому достаточно знать, где ты находишься. Ему необходимо, чтобы ты была рядом все время». Они жили в Атланте, Джорджии и других местах. Что бы ни говорили о Теде Тернере, он обладал способностью предвидеть социальные изменения и имел рискованный образ мыслей и потому сумел воплотить свои мечты в реальность. Мир стал не таким необъятным и лучше информированным благодаря Теду Тернеру; он приблизил к реальности мечту об «Общем доме». Его любовь к риску разрушила многие барьеры, установленные истеблишментом, и от этого мир стал лучше.

Глава XVI

РУПЕРТ МЭРДОК

Полное имя – Кейт Руперт Мэрдок
(род. в 1931 г.)



Американский бизнесмен австралийского происхождения, издательский магнат. Основатель и президент холдинга «Нью Корпорейшн». Создатель всемирной коммуникационной империи, состоящей из значительных владений в Австралии, нескольких крупнейших британских газет и книжных издательств, в том числе «Таймс» и «Харпер энд Коллинз». В США ему принадлежат «Нью-Йорк пост», «Бостон Геральд», «Виллидж Войс», «Нью-Йорк Мэгэзин», «ТиВи Гайэд» и другие журналы. Владелец 23американских телестанций, телевизионных сетей в Великобритании, Азии и Латинской Америке, а также значительной доли акций киностудии «XX век Фокс». Ему принадлежат баскетбольный клуб, Национальная лига регби, несколько звукозаписывающих компаний и интерактивных сетей. Обладает состоянием в 11 млрд. долларов.

«Я думаю, что именно идеи лежат в основе моего энтузиазма ... А еще слишком маленький объем власти».

Руперт Мэрдок

Руперт Мэрдок – один из могущественнейших и влиятельнейших людей в мире. В 1995 году журнал «Форбс» написал: «Руперт Мэрдок является предположительно самым могущественным частным лицом на планете». Эту власть Мэрдок заработал тяжким трудом, отвагой и упорством. Он работал усерднее своих конкурентов и служащих, смотрел на риск как на приключение и никогда не сдавался перед лицом надвигающейся опасности. Когда Мэрдока спросили, почему он пошел на потерю 150 миллионов долларов в первый год трансляции матчей Национальной Футбольной Лиги, он ответил с прозорливостью человека, который знает что говорит: «Без НФЛ вы не можете считать себя телевидением». Мэрдок – не такой уж внушительный с виду человек, который стремится занять господствующее положение во всех областях бизнеса, куда он входит, и контролировать каждое свое предприятие. В

строительстве всепроникающей системы печатных и визуальных средств массовой информации в Австралии, Северной Америке, Европе, Азии и Латинской Америке ему сопутствовал успех. В конце 1995 года Мэрдок начал выпускать консервативный еженедельник «Стандарт», что заставило одного признанного авторитета в области новостей сказать: «Я думаю, он рассчитывает заработать себе политическое положение, сравнимое с его положением в финансовом мире».

Большей частью своего успеха Мэрдок обязан собственной философии, которую проповедовал в самом начале своей карьеры: «в борьбе за свободу информации именно технология, а не политика определит исход дела». «Ю-Эс-Эй Тудей» сообщала: «Политики боятся Руперта Мэрдока больше, чем он их... Он как кукольник, который дергает за ниточки, стоя за кулисами». Сентябрьский 1995 года выпуск «Вэнити Фэйр» поставил Мэрдока в списке наиболее влиятельных персон наступающего информационного века на первое место. Второе место занял Билл Гэйтс, а третье Майкл Эйснер из компании Диснея.

Сенсации как деловой принцип

Руперт – человек-парадокс, поскольку будучи приверженцем викторианской морали построил свою империю на «сенсациях» и «вульгаризмах». Его ведущие газеты в Австралии, Англии и Штатах все поднимали свой тираж с помощью кричащих заголовков, выставляющих на показ секс, убийства, насилия и кровь. Это был всеобщий принцип отбора информации, и конкуренты оставались далеко позади. Когда Мэрдок начал распространять фото женщин с обнаженной грудью (Лондонские девушки с третьей страницы), то заслужил прозвище «Мэрдок с титьками». В глазах этого консервативного пуританина-пресвитерианца провокационные заголовки и голые груди были всего лишь средством для достижения цели и не затрагивали его моральные и эстетические принципы. Он то и дело доказывал в спорах, что провокационные заголовки – это как раз то, что большинство читателей ожидает от местных газет. Щекочущие нервы сообщения перекочевывали со страниц газет на телеэкраны компании «Фокс ТВ». В 1995 году в эфир вышли первые выпуски передачи «Медицинские случаи», рассказывавшие о ставшей жертвой вооруженного нападения лесбиянке с отстреленными сосками и сорокаоднолетнем мужчине, просившим об обрезании. Для Руперта цель всегда оправдывала средства.

Воротила информационного мира

Мэрдок – прагматист, поставивший себе целью узнать, о чем люди хотят прочитать в газетах, и который затем выкладывает им желаемое с бесстыдной прямоотой. Если то, что в конце концов напечатано на страницах газет, раздражает добропорядочное общество и шокирует мораль, то ему лично на это наплевать. Фактически Мэрдок жаждет острой полемики и риска. Когда Руперт вошел в десятку самых поразительных людей 1994 года, то в интервью Барбаре Уолтерс сказал: «Борьба благотворна для души» Именно этой боевитостью он похож на гражданина Кейка, экранное воплощение Уильяма Рэндольфа Херста, который занимал господствующее положение в газетном мире Америки первой половины двадцатого века. Мэрдока также сравнивают с Джозефом Пулитцером, журналистом, чье имя присвоено журналистской премии. Пулитцер признан как родоначальник рекламы в масс медиа. Херст и Пулитцер являлись могущественными и влиятельными магнатами, но оба бледнеют в сравнении с могущественнейшим, постоянно рискующим своим капиталом Рупертом Мэрдоком. С учетом инфляции информационная империя Пулитцера стоила бы около 300 миллионов долларов по состоянию на 1994 год. При этих же условиях империя Херста стоила бы 700 миллионов долларов. Годовые обороты «Ньюз Корпорейшн» (австралийской холдинговой компании Мэрдока) в середине девяностых выросли до 20 миллиардов, плюс свыше миллиарда в авуарах и 1 миллиард чистого дохода. Это более чем на 40% выше самого высокого оборота Херста. В 1994 году журнал «Форбс» назвал «Ньюз Корпорейшн» второй по величине компанией Австралии, а Мэрдока – богатейшим человеком страны, обладателем состояния в 4 миллиарда долларов чистыми. В списке самых богатых людей мира он занимает шестое место.

Победа — вот что движет Мэрдоком

Девиз Мэрдока звучит так: «Бизнес – это война». Несмотря на свой огромный финансовый успех Мэрдок утверждал: «Я не делаю деньги». Как и большинство великих предпринимателей и творческих гениев, Руперта больше интересовало не то, как разбогатеть, а как опередить конкурентов. Если вы победили в этой борьбе или стали лучшим в своей области, то вы получаете власть и деньги. Мэрдок – живое подтверждение этой аксиомы. Размеры его владений и влияние в сравнении с другими гигантами масс медиа производят впечатление. Он занимает господствующее положение не только у себя в стране, но рас-

пространяет беспрецедентные власть и влияние на весь мир. Теперь Мэрдока считают не австралийским, а международным магнатом, расширяющим свое влияние на многие страны. «Ньюз Корпорейшн» еженедельно выпускает шестьдесят миллионов экземпляров газет в Соединенных Штатах, Австралии, Европе и странах Тихоокеанского региона. В одной Австралии Мэрдок контролирует 70% всех новостных изданий плюс бесчисленные телестанции и 50% «Ансетт эйрлайнз». В Великобритании под контролем магната находится одна треть всей прессы, включая принадлежащие ему «Таймс», «Сан» и «Ньюс оф зе Уорлд», издательства «Таймс Букс», «Харпер-Коллинз Пабблишинг», кабельное телевидение «Скай Ченнел», агентства новостей «Рейтер» и «Пирсон Пи-Си». Тираж газеты «Сан» самый большой среди всех англоязычных газет мира – 4 миллиона экземпляров в день.

«Фокс ТВ» – бессмертный флагман

Начиная с семидесятых годов местом операций Мэрдока стали Соединенные Штаты. Его владения в Америке включают в себя «Фокс ТВ» – четвертую по значимости кабельную сеть, студию «XX век ФОКС», газеты «Бостон Геральд», «Сан-Антонио Экспресс Ньюз», «Нью-Йорк Пост», журналы «Нью-Йорк», «ТВ-гид» и бульварное издание «Нэшнл Стар»; издательства «Харпер энд Роу Пабблишинг», «Салем Хауз», «Нью Уорлд Коммюникейшнз», «Зандервэн»; бесчисленные телестанции (на 1995 год их число достигало восемнадцать). В 1993 году Мэрдок приобрел контроль над телевидением Тихоокеанского региона, самым широко транслируемым в мире, «Стар ТВ». Штаб-квартира компании находится в Гонконге и занимает ведущее положение в трансляции спутниковых программ на Китай, Индию, Малайзию и большую часть Азии. Как ярый консерватор, Мэрдок так оправдывал свои приобретения на Дальнем Востоке: «Спутниковое ТВ – недвусмысленная угроза любому тоталитарному режиму». Противники обвиняют его в экспансии «американского культурного империализма» путем распространения программ «Фокс ТВ» по собственной обширной сети телевидения, что само по себе имеет оттенок иронии, поскольку Мэрдок – австралиец. Совсем недавно границы его империи дошли и до Латинской Америки. При создании информационной династии Руперт Мэрдок без тени сомнения прибегал к помощи своего интуитивного видения и маниакальной энергии. Он, возможно, самый могущественный информационный магнат в истории. А если учесть, что его

«Фокс ТВ» производит и распространяет свои шоу едва ли не по всему свету, то, вероятно, и самый влиятельный.

Конкурентная агрессия

Руперт Мэрдок добрался до вершины власти, потому что всегда торопился. Благодаря своему нетерпению и решениям, логически основанным на «наитии», он построил империю в рекордные сроки. Фундамент международной империи масс медиа был заложен довольно рано. Биограф Уильям Шоукросс пролил некоторый свет на причины преуспевания Мэрдока, описав его как человека, который не любил проигрывать: «Мэрдок всегда играл в теннис так, как будто от его победы зависело будущее целого мира... Его жизнь – это постоянная борьба с миром... Он беспрестанно двигается, спрашивает, ищет, жаждет, борется, льстит, задирает, требует, очаровывает, всегда требуя больше и больше газет, телекомпаний, пространства, власти» (Шоукросс, 1993 стр. 4).

Мэрдок всех служащих подбирает под себя: агрессивных людей, сымитировавших его стиль действий. У него было какое-то чутье, позволяющее привлекать на руководящую работу индивидуумов, таких же, как он ренегатов по натуре. Из интервью с лейтенантами его информационной армии можно выделить два словосочетания: «находящийся в нашей собственности» и «победить любой ценой». Многие перенимают лихорадочный стиль работы своего босса и заражаются его честолюбием. Мори Пович перешел на «Фокс ТВ» из другой кабельной телекомпании и был поражен до глубины души отличием «Фокс ТВ» от других конкурентов. Он рассказывал, что столкнулся с «открытым нахальством... Они были безграничны. Взвод сорвиголов Мэрдока прыгал в неизвестность без парашютов».

Успех А-личности

В июне 1994 года «Ньюсуик» заметил, что Мэрдок «перевернул всю отрасль. Эта сделка («Фокс ТВ» под носом у Си-Би-Эс перекупила трансляцию матчей НФЛ) не имеет себе аналогов, она просто блестяща.

Трудоспособность не знающего усталости Мэрдока поражает даже его жену Анну. Она не понимает его навязчивой потребности приобретать еще и еще, работая при этом все усерднее и усерднее. В 1984 году миссис Мэрдок сказала репортерам: «Я хотела бы, чтобы он сбросил скорость... но не думаю, что это случится».

Когда в 1988 году Мэрдок приобрел у Уолтера Аннен-берга компанию «Трайэнджл Продакшинз», это оказалось самой крупной сделкой такого рода в истории. Приобретение «Метромедиа» (XX век ФОКС) и «Трайэнджл Пабליкейшинз» («ТВ-Гид», Семнадцатый канал и Спортивный) стало шоком даже для Анненберга. После завершения сделки Анненберг назвал Мердоха «выдающимся игроком. Решительным самоотверженным парнем и бесстрашным соперником», добавив: «... а заполучив «Фокс» и «Метромедиа», я чувствую, он захочет весь земной шар». Келвин Мак-Кензи, редактор чрезвычайно популярной лондонской газеты «Сан», сказал: «За полчаса босс добивается больше, чем другой человек за целый день. Он хитер как целый фургон обезьяна».

Ранние детские переживания

Руперт Мэрдок родился 11 марта 1931 года в тридцати милях к югу от Мельбурна (Австралия) на ферме Краден. Он был первым сыном и вторым ребенком Кейта Мэрдока и Элизабет Грин. Сестра Хелен была на два года старше Руперта. С ней он стал близок как ни с кем из своих младших сестер: Энни, появившейся на свет в 1935 году и Дженет – в 1939 году. Кейт Мэрдок, превративший мельбурнскую «Геральд» в передовую газету Австралии, слыл в издательском деле человеком-легендой. В молодости он был предпринимателем и внештатным журналистом, но позже осел в Мельбурне, чтобы содержать семью. Кейту Мэрдоку шел уже пятый десяток, когда на свет появился Руперт, и он стал для сына главным образцом для подражания. Издательское дело привлекало Руперта еще мальчиком, когда он узнал, какой властью обладает его отец. Дед – пресвитерианский священник – привил внуку викторианскую мораль.

Мэрдока назвали в честь другого деда по материнской линии Руперта Грина. Отъявленный бездельник Руперт Грин пил, играл и гонялся за юбками. Многие думали, что он оказал на внука самое сильное (и худшее) влияние. Грин подстрекал тезку сесть за руль своего автомобиля, когда мальчик едва доставал до педалей. Без деда не обходились и другие проказы и проступки, приводившие маленького Руперта и его сестер в восторг.

Но, возможно, больше других на мальчика повлияла мать, леди Элизабет, привившая сыну независимость. Летом Руперт должен был спать на дереве, в шалаше: «Я думала, Руперту будет полезно спать на свежем воздухе. Это отлично закалило мальчика. Шалаш находился, примерно, на высоте половины ствола над землей. Электрического света там не было». Руперт никогда не соглашался с мнением матери, что

ночевка на дереве воспитывает характер. Хотя подобный опыт привил ему независимость, самостоятельность и навыки выживания, необходимые для того, чтобы выйти победителем из борьбы с обстоятельствами. Именно независимость, самостоятельность и отвага помогли Руперту Мэрдоку стать преуспевающим магнатом.

Маленький бизнесмен

Мальчиком Мэрдок ловил зайцев, кроликов, крыс и продавал шкурки по дешевке. Еще он собирал на ферме навоз и тоже продавал, а на вырученные деньги играл. Старшая сестра Хелен, которая была его ближайшим другом детства, говорила, что брат напоминал «кота, гуляющего сам по себе». В десять лет Руперта отдали в школу-пансион Джилонга. Школу он страстно ненавидел, но мать отстояла свое решение, сказав: «Я думаю, что пансион научит тебя жить среди чужих людей и быть менее эгоистичным». Чего она знать не могла, так это того, что пребывание в пансионе отлично развивает необходимые предпринимательские качества. [Фред Смит («Федерал Экспресс») и Тед Тернер (Си-Эн-Эн) также учились в пансионатах и испытывали к ним подобные чувства.] Дети в таких школах вырастают независимыми, самостоятельными и способными выжить среди соперников. Ученики учатся справляться с новой обстановкой. Опыт формирует характер, чувство ответственности, прививает способность самому принимать решения. Мэрдок вспоминал: «В школе я чувствовал себя одиноко, и меня осыпали насмешками, дразнили», и еще: «Это заставило меня понять, что если я собираюсь стать издателем или занять ведущее положение в мире масс медиа, то должен быть сам по себе и ни с кем не заводить близких отношений, которые могут скомпрометировать меня». Школьный товарищ Мэрдока Деррил Уордл говорил, что Мэрдок был «чрезвычайно уверен в себе» и что «он всегда хотел заниматься газетами». Именно в годы, проведенные в пансионе, сформировались антиобщественные убеждения Мэрдока.

Игрок и ренегат

В 1948 году Мэрдок окончил школу и подрабатывал в отцовском «Геральд» журналистом-практикантом. В 1950 году Руперта отослали в Оксфорд, в Уоркестерекий колледж, где он изучал политику, экономику и философию, но никак не журналистику. Именно в Оксфорде Мэрдок стал законченным радикалом и даже держал в комнате бюст Ленина, чтобы продемонстрировать свою нелюбовь к истеблишменту. Ру-

перт являлся свободной личностью и пришел в восторг от нонконформизма. В студенческие годы он был задирой, богачом и коммунистом — черты не слишком любезные сердцу консервативных британцев. Попытавшись стать членом Крикетного клуба, он потерпел неудачу: его отказались принять. В то время лучшим другом Руперта стал друг его отца Розн Риветт. Риветт писал Кейту Мэрдоку о сыне: «Я склонен предсказать, что свой первый миллион он заработает с фантастической легкостью». Мэрдок-младший был плохим студентом, склонным к браваде. Однажды он приехал в гости к Риветту на роллс-ройсе, объяснив ему: «Я позвонил им и сказал, что если фирма «Роллс-ройс» одолжит мне машину, я посвящу им обзорное в одной из наших газет». Не каждый оценил бы такое нахальство. Газета колледжа «Черуэл» описала его так: «Беспокойный, уже поездивший по миру человек двадцати одного года известен... как блестящий спорщик, со слегка развязными манерами». Еще в молодости Мэрдок стал азартным игроком и так и не избавился от этого пристрастия.

Мальчик-издатель

Когда Мэрдок уже заканчивал колледж, в его жизни случилась трагедия. Кейт Мэрдок внезапно скончался, оставив управление двумя семейными газетами в Брисбейне и Аделаиде единственному сыну. Это были довольно популярные в масштабах маленьких городков газеты, которые не приносили больших доходов. Посоветовавшись с подругой, леди Элизабет продала брисбейнскую газету. Молодой Руперт впал в ярость, так как ему не терпелось поруководить ими в качестве издателя. Он запросил у руководства «Аделаиды Ньюз» письменный отчет о всех финансовых вопросах и во время своего последнего семестра в Оксфорде осуществлял руководство газетой (титularную власть) из Англии. В 1953 году Мэрдок с трудом сдал выпускные экзамены и получил третью, низшую степень. Некоторое время он проработал в «Лондон Тайме», чтобы поднабраться необходимого в издательском деле опыта. В сентябре он приехал в Аделаиду, чтобы взять на себя руководство газетой. Мэрдок стал главным редактором этой газеты, которая из-за своего жалкого тиража в 75000 экземпляров была, практически, неплатежеспособна. Появление Мэрдока разом замутило тихие провинциальные воды. Он участвовал в работе каждого отдела и к двадцати двум годам завоевал репутацию Мальчика-издателя. Его удивительная энергичность оказалась заражающей, так как внезапно все вынуждены были работать быстрее и усерднее, чтобы не отстать от этого человека-вихря. Другая аделаидская газета «Эдвертайзер», управлявшаяся старой фирмой, где когда-то работал отец Руперта, решила вы-

теснить «Ньюз» из бизнеса и предпринимала серьезные шаги, чтобы уничтожить конкурента. Но на каждый удар «Эдвертайзера» Мэрдок отвечал вдвое сильным ударом. Конкуренты хотели, чтобы новичок продал газету и вышел из игры, но в конце концов капитулировали перед его энергией и энтузиазмом и согласились на слияние, оставив Мальчика-издателя у руля.

Строительство империи

Первая попытка Мэрдока расширить свое дело имела место в 1956 году, когда он приобрел мельбурнский еженедельный журнал «Нью Идеа». Целиком переменив финансовое положение газеты, он купил издававшуюся в Перте «Санди Таймс». Покупка газеты вызвала разногласия в совете директоров «Аделаида Ньюз», поскольку Перт находился более чем в тысяче четырехстах милях от Аделаиды и управлять новым издательством оказалось бы довольно трудно. Мэрдок твердо решил доказать, что совет ошибается, поэтому лично отправился в Перт и поднял на ноги разорившуюся газету. Именно в Перте он заработал репутацию издателя сенсаций. «Тираж любой ценой» – стало его девизом. Типичными стали сенсационные, леденящие кровь заголовки вроде: «Прокаженный изнасиловал девственницу. Жертва родила чудовищного младенца». Стратегия Мэрдока сработала и как по мановению волшебной палочки газета совершила огромный скачок, заняв лидирующее положение на рынке.

Заклад имущества и экспансия

Вскоре Мэрдок сообразил, к вящей своей выгоде, для расширения своих владений использовать чужие деньги, и начал проводить в жизнь эту стратегию, скупая обанкротившиеся газеты, ставя их на ноги и с их помощью приобретать еще и еще. Для того, чтобы и дальше держаться прежнего курса, требовалось наладить отношения с банками. Банки любят доставшееся им по закладным имущество, и, используя эту приманку, Мэрдок мог и дальше строить свою империю, не прибегая к наличности. Мэрдок сделал подобное предложение банку Содружества в Сиднее, что оказалось гениальным шагом со стороны Руперта. Агрессивные банкиры увидели в Мэрдоке молодого тигра не без амбиций и проникательности и ссудили его деньгами для начала. Вскоре после того он позвонил и попросил 150 миллионов наличными, на что и получил согласие, опять же по телефону. Главный менеджер Джек Армстронг сказал: «Он никогда не поступал вопреки соглашениям с

банками и держал свое слово. Он всегда оплачивает свои счета, поэтому мы твердо верим Руперту». Подобные отношения с банком Содружества позволили Мэрдоку открыть мгновенный и почти неограниченный кредит и стали основой беспрецедентного роста «Ньюз Корпорейшн».

Телевидение

В 1956 году Мэрдок встретился с хорошенькой блондинкой – стюардессой Патрицией Букер и влюбился в нее. Оставаясь верным себе, большую часть медового месяца он провел инспектируя свои новые приобретения. В 1959 году у супругов родилась дочь Пруденс, но семейные обязанности никогда не отвлекали Мэрдока от работы.

Мэрдок чем дальше, тем больше заболел сенсационным открытием в мире развлечений – телевидением, которое в середине пятидесятых добралось и до Австралии. Он предвидел, что новая технология станет в мире масс медиа свершившимся фактом. Первая телевизионная станция начала работать в 1957 году в Аделаиде, и Мэрдок решил приобрести себе одну станцию. Он вспоминал: «В пятидесятых, если вам нужно было попасть на телевидение и быть на телевидении, вам необходимо было ехать в Америку». Руперт выиграл торги за 9-й канал Аделаиды, а затем отбыл в Штаты, чтобы изучить внутренние механизмы отрасли и купить пакет программ для своей новой станции. Первую остановку он сделал в Лас-Вегасе, где влюбился в американскую культуру и Стрип (главная улица Лас-Вегаса). Первым наставником Мэрдока в этом бизнесе стал пионер телевидения директор Эй-Би-Си Леонард Голденсон. Голденсон только что заключил сделку с Диснеем и отныне приобрел репутацию волшебника. Два рискованных предпринимателя быстро подружились и заключили множество сделок. Мэрдок продал Голденсону 6% «Ньюз Корпорейшн» в обмен на трансляцию программ Эй-Би-Си на Австралию и долгосрочное сотрудничество в области предоставления программ для Австралии. Мэрдок позднее признавался: «Во многих отношениях Голденсон был примером для подражания, хотя мы выросли в весьма различных окружениях... Успех Леонарда всегда был результатом вдохновения и ободрения. Он доказал, что можно сколотить капитал даже при неблагоприятных условиях».

Необычайный успех в Сиднее

Мэрдок вернулся в Австралию вдохновленный захватывающими дух перспективами, которые открывало ему телевидение, и полный планов создать австралийскую версию «ТВ-Гида». В сентябре 1959 года он выпустил этот журнал и его выпуск совпал с началом вещания канала 9. Телестанция мгновенно snискала успех и принесла достаточно денег для того, чтобы беспокойный импульсивный Мэрдок мог расширять свою империю с неослабевающей скоростью. В это время его захватила идея перенести издательское дело в крупные города и выдвинуться «из Аделаиды на крупные рынки Сиднея и Мельбурна». Сперва Мэрдок появился в Сиднее, где купил неплатежеспособную газету «Сидней Миррор». Сидней представлял собой самый крупный рынок сбыта в Австралии и проникнуть на него было довольно трудно. Он принадлежал «старым добрым парням», которые были уверены, что остановят разбег Мальчика-издателя, подложив ему свинью. Поначалу Мэрдок позволил им воспользоваться своим преимуществом, но снова заложил собственность, чтобы приобрести газету. За «Сидней Миррор» самому внушительному и старейшему издательству в Австралии «Фэйрфакс Груп» он заплатил 7,5 миллиона долларов, внося первоначальный взнос всего в 30% от означенной суммы. Прежние владельцы, вполне естественно, ожидали, что меньше чем через год Мэрдок уже не сможет выплатить залог, так как даже в «Фэйрфакс Груп» не смогли сделать эту газету популярной. Мальчик-издатель прибег к испытанной верной тактике сенсационных заголовков и агрессивной кампании по завоеванию рынка. Заголовки типа «Звезда Тенниса шокирует священника» и «Изнасилована тринадцатилетняя девочка» мгновенно подняли тираж до невероятных размеров. Успех раз и навсегда вытаскил газету из долгов и доказал, что Руперт Мэрдок не из тех, на кого можно смотреть свысока.

«ОСТРЭЙЛИЕН» – первая газета общенационального масштаба

Мэрдок начал мечтать о создании собственной газеты прямо с нуля, самой большой газеты в Австралии. Приступая к реализации этого обширного проекта, он приобрел разорившиеся станции UHF TV, WIN 4, в довершение всех операций в Сиднее, куда уже перевез свою семью. Мэрдоку исполнилось всего тридцать три года, когда он затеял предприятие, которому суждено будет стать его коронным достижением в издательском деле. Для своих планов Мэрдок выбрал Канберру, за ее центральное местоположение и близость к правительству. Он взял на место редактора издателя-легенду Макса Ньютона, что положило нача-

ло, многолетней любви-ненависти между ними. Позднее Ньютон писал: «В те ужасные дни и часы... Руперт демонстрировал крепость стали, беззаботность игрока и прозорливость, которая с тех пор только окрепла на международной арене» (Шоукросс, 1993, стр. 118).

Это идеалистическое предприятие позволило Мэрдоку развернуться и было поистине новаторским. Выпустив 14 июля 1964 года первый номер «Острэйлиен», он на многие годы опередил «Ю-Эс-Эй Тудей». Макс Ньютон говорил: «Казалось, «Острэйлиен» появилась на свет силой его энергичной воли». Многие годы газета приносила убытки, но это было стильное издание, основанное самим Рупертом; он не бросил ее и сделал ее такой популярной, какой мы знаем «Острэйлиен» сегодня.

Мэрдоку было еще тридцать три, но он уже зарекомендовал себя как рискованный предприниматель и трудоголик. Работа по выпуску «Острэйлиен» держала его вдали от дома целыми неделями. Семью он оставил в Сиднее, а сам работал в Канберре, совершая поездки и в более отдаленные места. Мэрдок позднее признавался, что его брак был неудачей, разъяся: «Вероятно, я был слишком молод и женился второпях». Мэрдок пережил сумбурный развод, оставив дочь Пруденс у себя. После развода Руперт встретил практикантку-журналистку из Сиднея Анну Торв и влюбился в нее... Она была не только красива, но и честолюбива. Анна, ставшая в конце концов полноправным журналистом, вспоминала свою встречу с Мэрдоком: «Он ворвался в комнату как вихрь. Это было очень соблазнительно». В апреле 1967 года они поженились.

Характерной чертой Руперта как бизнесмена и сейчас является то, что он никогда, если это возможно и выгодно ему, не держит своего слова. Люди, когда-либо имевшие с ним дело, подчеркивают, что необходимо оговаривать и документально фиксировать все, что касается совместной деятельности, вплоть до последнего цента. У нас в Москве, да и вообще в России, на языке современного бизнеса такие люди, как Мэрдок, называются «кидалами». «Не заплатить по выполненному подрядчиком контракту для него проще, чем высморкаться», – это слова Яна Чапмена, бывшего председателя совета директоров издательства «Харпер энд Коллинз».

Людям, ведущим совместный бизнес с Мэрдоком, нужно всегда держать ухо востро. Часто он использует сотрудничество с кем-либо для захвата бизнеса своего же делового партнера. При реализации каких-либо амбициозных проектов, сулящих большую прибыль, всегда наступает опасный момент, когда инвестиции уже сделаны, а доходы еще не начали поступать или поступают в очень малом объеме. Вот тут-то хитрый издатель либо заявляет о выходе из совместного проек-

та, либо подговаривает банки-кредиторы предъявить требования по возврату вложенных средств. Предприятие становится банкротом, неудачливый партнер разоряется, на него списываются все долги предприятия, а Руперт в итоге завладевает почти всем пирогом.

Глобальное видение

Завоевав к концу семидесятых основной рынок Австралии, Мэрдок неожиданно получил предложение расширить свои владения за пределы Австралии. Бывший однокашник Стефен Катто позвонил Мэрдоку и спросил, не примет ли тот предложение купить лондонскую газету «Ньюс оф зэ Уорлд». Сами лондонцы называли ее «Новости бабников», поскольку несмотря на свой почтенный возраст это было самое непристойное издание в Британии. На эту газету претендовал Роберт Максвелл и она была предложена Мэрдоку, чтобы шелкнуть Максвеллу по носу. Отказаться от возможности продемонстрировать свою удаль высокомерному англичанину, унижавшему его в колледже, было для честолюбивого Мэрдока выше всяких сил. Несмотря на то, что Анна ждала их первую дочь Элизабет, Руперт купил газету и перевез семью в Лондон.

Мания и успех

На вопрос одного репортера: «Что движет Рупертом?» Мэрдок ответил: «Сама игра, бросающая мне вызов. Это здорово щекочет мне нервы и было бы неверно отрицать, что она воодушевляет». Биограф Уильям Шоукросс (1993) делился своими наблюдениями: «Его приобретения носят характер безумия... Он находит абсолютно невозможным расслабиться... На шестом десятке лет это все еще одержимый человек... с неиссякаемой энергией». Многолетний редактор и приятель Макс Ньютон говорил о его живом поведении: «Самое огромное имущество Руперта – это его интеллектуальная и психическая энергия». Эта энергия помогла Мэрдоку занять господствующее положение в мире масс медиа.

Мэрдок приехал в Лондон в конце 1968 года, чтобы поторговаться за воскресную газету «Ньюс оф зэ Уорлд». Получив ее в свои руки, он превратился в живой ураган, вмешиваясь в повседневные операции газеты. Редактор сэр Уильям Самерфилд встревожился, когда Мэрдок заплатил около 100000 долларов Кристине Килер за ее воспоминания о романе с Джоном Профуно. Мэрдок ответил на это классически: «Я не для того проделал весь этот путь сюда из Австралии, чтобы ни во что

не вмешиваться. Можете принять это или уволиться». Саммерфилд уволился.

Лондонский импрессарио

Через год после переезда в Лондон Мэрдок снова схватился со своим ярым врагом Робертом Максвеллом за «Лондон Сан» и снова вышел победителем. И «Лондон Сан», и «Ньюс оф зэ Уорлд» были куплены под заем и на момент совершения сделки отчаянно боролись за выживание. «Ньюс» практически являлась банкротом, но Мэрдок чуть ли не за одну ночь поставил газету на ноги и расплатился с долгами. Затем он купил «Сан» только для того, чтобы не отдать ее Максвеллу. Эти газеты Руперт Мэрдок превратил в финансовый костяк своей империи. Но критики в Британии смотрели на это иначе. Упор на непристойности в политике изданий и появившиеся в результате в «Лондон Сан» за 17 ноября 1970 года три обнаженных девицы ужаснули их. Под руководством Мэрдока «Сан» стала сенсационным желтым изданием, а в конце концов и самой читаемой англоязычной газетой в мире с ежедневным тиражом четыре миллиона экземпляров. Подобная раскрутка газеты принесла ее владельцу проклятие британского истеблишмента и прозвище «Мусорокопатель».

Владелец желтой прессы

Чтобы поставить на ноги эти две лондонские газеты, Мэрдок прибег к испытанным временем приемам желтой прессы. 17 ноября 1970 года он первым разместил на третьей странице фото девиц с обнаженной грудью, на всю жизнь обеспечив себе репутацию «Мэрдока с титьками». Для увеличения тиража он печатал откровенно сексуальные фотографии и сочинял мерзкие заголовки, и газета завоевала известность как самое скандальное издание в истории. Газеты-конкуренты «Миррор» и «Нью Стэйтсмен» стали называть его не иначе, как «дерьмовый листок Мэрдока», на владельца обрушился гнев духовенства, правительственных чиновников и ревнителей общественных нравов. Элизабет Мэрдок поставила моральную чистоту сына под вопрос и потребовала от него объяснений по поводу похотливых заголовков в его газетах. Он объяснил ей: «Нужно же было как-то развлечь этих бедных британцев – у них была такая пресная жизнь». После появления на страницах «Сан» воспоминаний Кристины Килер Мэрдок был обруган Дэвидом Фростом в телеинтервью. Никому не спускавший обиды Мэрдок отомстил, прибегнув к своей финансовой власти. Он

сначала нанял отца Фроста, а потом уволил его. Фрост вспоминал об этом случае: «Несомненно, вам не захотелось бы находиться на стороне его врагов». Тактика Мэрдока срабатывала несмотря на шквал критики, и тираж «Сан» возрастал с драматической скоростью. В 1971 году «Сан» была названа Газетой Года и вскоре превратилась в дойную корову «Ньюз Корпорейшн». К 1993 году она приносила потрясающий годовой доход в 50 миллионов долларов.

Америка

Своей маниакальной потребностью господствовать в мире масс медиа Мэрдок походил на вымышленного героя Гражданина Кейка и уже поглядывал за океан, думая о дальнейшем расширении. Анне Мэрдок жизнь в Британии не понравилась, и жена с восторгом восприняла переезд в Штаты. Антиобщественные взгляды Руперта Мэрдока и визжащие заголовки вроде «Лучшие киски в нашей газете» вызывали гнев британских критиков. Газеты Мэрдока запрещали в библиотеках, он стал в Лондоне нежелательным гостем.

Осенью 1976 года Мэрдок переехал в Соединенные Штаты. Он немедленно приобрел три газеты в Сан-Антонио за двадцать миллионов долларов. Затем магнат начал выпускать «Нэшнл Стар», желтую газетку, продающуюся в супермаркетах, способную конкурировать с «Нэшнл Инкуайер». К началу восьмидесятых «Стар» могла похвастаться тиражом в четыре миллиона и годовым доходом в 12 миллионов. Затем Мэрдок приобрел старейшую американскую газету «Нью-Йорк Пост», заплатив 30 миллионов, а к концу 1976 года подмял под себя журнал «Нью-Йорк» и «Вилледж Войс»; оба ранее принадлежали Клею Фелькеру. Фелькер был разорен и обвинил Мэрдока в том, что его истинным мотивом является потребность «превзойти своего отца Кейта. И править всем миром». В 1972 году за 16 миллионов Руперт выкупил у издательской корпорации Херста «Бостон Геральд». Так началась его политическая борьба с Эдвардом М.Кеннеди.

Гражданин Америки

Чтобы быть поближе к своему новому драгоценному приобретению, «Нью-Йорк Пост», Мэрдок устроил свою штаб-квартиру в Нью-Йорке и перевез свою семью. В этот период у Мэрдока вошло в обычай завтракать на одном континенте, ужинать на другом, совершая в это время сделки на третьем. После приобретения «Бостон Геральд» Руперт принял американское гражданство, так как сенатор Эдвард М.Кен-

неди поднял вопрос, почему национальные газеты скупаются иностранцем. В 1985 году Мэрдок стал гражданином США. Время было выбрано как нельзя кстати, потому что ему отчаянно требовалось разрешение биржевой комиссии на приобретение компаний «Метромедиа» и «Трайэнджл». Анна Мэрдок сказала в интервью «Нью-Йорк Трибюн»: «Я была шокирована. Никогда не думала, что он все-таки сделает это. Тогда я поняла, насколько огромна сила его честолюбия». Мэрдоки обожали Америку, особенно Нью-Йорк, в котором жили до 1992 года. Руперт решил, что ключ к росту «Ньюз Корпорейшн» лежит в области развлечений. Семья переехала в Южную Калифорнию, поближе к «XX век Фокс» и «Фокс ТВ».

Мания риска

В восьмидесятых, будучи уже в годах, Мэрдок снова принялся расширять «Ньюз Корпорейшн». Его энергия еще далеко не иссякла и он продолжал рисковать. Но риск оправдывался, поскольку за десятилетие империя выросла в шесть раз в многомиллиардную цитадель, возведенную на долгах. В 1985 году Мэрдок приобрел «Метромедиа» и «XX век Фокс» за 2,6 миллиарда долларов и его долг достиг суммы свыше 2,3 миллиардов. В мае 1985 года «Нью-Йорк Таймс» заметила: «Руперт из тех людей, кому новый вызов только щекочет нервы. Он всегда готов забраться на Эверест. У него широкий круг интересов. Очень широкий». В 1988 году не смущаясь долгами Мэрдок истратил еще 3,8 миллиарда на издательский дом «Харпер энд Роу». Долг «Ньюз Корпорейшн» вырос до астрономической суммы, что встревожило банкиров. Но ни риск, ни долги не были Мэрдоку помехой, он был уверен в своей способности выбираться из самых трудных ситуаций. Так что не было такого риска, на который он не пошел бы. Барри Дилер так охарактеризовал стиль действий Мэрдока: «Когда его загоняют в угол, он показывает лучшее из того, на что способен».

Агрессия в конкурентной борьбе

Волшебное прикосновение Мэрдока чувствовалось и вне информационной индустрии. Мэрдок купил «Ансетт Эйрлайнз» – вторую по величине авиакомпанию Австралии за 80 миллионов долларов в 1979 году. К середине восьмидесятых компания стоила уже 500 миллионов. Но Руперт не только покупал, но и руководил недрогнувшей рукой. Возьмем, например, его войну с профсоюзами, кульминационные события которой развивались в районе Большого Лондона, Уоппинге. В

этом конфликте Мэрдок продемонстрировал свое упорство и присутствие духа. В шестидесятые-семидесятые годы профсоюзы держали издательский бизнес мертвой хваткой. Мэрдок методично спланировал каждый шаг битвы, призванной подорвать их контролирующие позиции. В 1986 году никому не раскрывая своих истинных намерений он построил в Уоппинге автоматизированную типографию. Пока шло строительство, хозяин восемнадцать месяцев вел переговоры с профсоюзом, пытаясь урезонить их требования. Этого ярого капиталиста раздражала крайне низкая производительность членов профсоюза. Мэрдок собрал множество сравнительных данных, которые позволили ему обвинить газетные профсоюзы Флит-стрит в том, что они занимаются рэкетом и устроили «настоящий бедлам». В то же самое время в газетах Сан-Антонио у печатающего станка стояло по четыре человека, в Чикаго – пять, в Нью-Йорке и Сиднее – шесть. А в Лондоне – восемнадцать, то есть в три раза больше людей, выполняющих ту же самую работу. Вдобавок члены английского профсоюза получили зарплату в два раза больше, чем в среднем по стране. Мэрдок решил автоматизировать каждый этап типографского процесса, таким образом избавившись от необходимости нанимать членов профсоюза. Он потратил миллионы долларов на покупку самого современного печатного оборудования американского производства, на его тайную транспортировку морем и монтаж в Уоппинге. Когда в январе 1986 года Мэрдок открыл новую типографию, члены профсоюза, как и ожидалось, объявили забастовку.

Созидающий разрушитель

В ночь на 25 января 1986 года Руперт Мэрдок понял, что если номер из печати не выйдет, победа останется за профсоюзом, и он лично вылетит из газетного бизнеса. Мэрдок сам взял на себя руководство типографией в Уоппинге и вместе с рабочими – не членами профсоюза работал без остановки, чтобы выпустить газету, которая вырвет прессу из когтей профсоюза. Одетый в свитер и кроссовки Мэрдок носился по типографии, разъясняя, упрашивая, действуя, в общем делая все необходимое. В ветровке с капюшоном и бордовой буквой S на груди, на глазах у рабочих он практически в одиночку уничтожал тиранию профсоюзов. В эту историческую ночь типография Мэрдока с успехом напечатала четыре миллиона экземпляров, и профсоюзы потерпели эффективное поражение. Руперт один освободил Флит-стрит. Дрексель Бурнам подсчитал, что в результате этой игры с профсоюзами, которую они проиграли, суммарная стоимость двух лондонских газет Мэрдока поднялась с 300 миллионов до 1 миллиарда долларов.

Мышление игрока

К 1990 году этот мечтатель имел долгу на 7 миллиардов долларов, из которых 2,3 миллиарда составляли краткосрочные кредиты. Эти суммы ужаснули банкиров. Империя стояла на грани исчезновения, поскольку «Ньюз Корпорейшн» в основе своей была неплатежеспособной. Между 1990 и 1992 годом Мэрдок был близок к банкротству. На Энн Лэйн из «Ситибэнка» возложили ответственность за уменьшение долга Мэрдока. Операцию по его спасению она назвала операцией «Дельфин». Лэйн проработала с магнатом многие месяцы, охарактеризовав его стиль действий так: «Этакий австралийский Красный Барон, который во всем полагается на авось». Она говорила, что Мэрдок погряз в долгах до такой степени, что один телефонный звонок мог бы положить конец делу всей его жизни. Лэйн довелось узнать настоящего Руперта Мэрдока, и она была поражена: «Он работал усерднее и решительнее многих из тех, кого я знала, и я также знала, что он никогда не опустит руки со словами: «Я больше не могу». К его чести будь сказано, он продал самые дорогие свои приобретения: «Семнадцатый канал», «Нью Вумэн», «Мирабеллу», «Рэйсинг Форм», выручив 650 миллионов долларов, чтобы утешить банкиров и ликвидировать кризис наличности. Мэрдок лихорадочно работал и с помощью Лэйн спас свою империю. Подтверждая свою натуру игрока, он начал приобретать собственность с удвоенной скоростью, едва увидел, что его империя благополучно избежала краха.

Хитроумный лис

Причиной такого легкомысленного отношения Мэрдока к катастрофе являлась его мечта создать четвертое кабельное телевидение под эгидой «Фокса». Почва для этого была подготовлена еще в 1985 году, когда он приобрел «Метромедиа» и «Фокс». Официально новая станция начала вещание 1 марта 1987 года, но она не могла сравниться с Эй-Би-Си, Си-Би-Эс или Эн-Би-Си ни по качеству программ, ни по объему прибыли от рекламы. Мэрдок был истинным предпринимателем и был готов на все, лишь бы сделать компанию окупаемой. Сначала он переманил с Эн-Би-Эс Джоан Риверс и заплатил ей 5 миллионов, чтобы она могла посоперничать с Джонни Карсоном. Эта попытка окончилась провалом, стоив Мэрдоку миллионов. Затем в качестве ведущего ток-шоу «События недели» был приглашен Маури Пович. Шоу стало невероятно популярным, принеся в 1992 году 25 миллионов. По-

вич признал верность тактики Мэрдока: «Откровенное нахальство. Никто не упоминает о группах исследователей, консультантах или исследовании рынка. Эти парни были так небрежны, как будто на свете нет ничего легче. Они были бесстрашны. Взвод Мэрдока прыгал в неизвестность без парашютов». (Шоукросс. 1993, стр. 429).

«Семья Симпсонов» – успех ренегата

Кабельное телевидение «Фокс ТВ» получило еще один толчок к развитию в 1989 году, когда Мэрдок выпустил на экраны антиобщественный мультфильм «Семья Симпсонов». Это стало мгновенной сенсацией. Барт Симпсон – детище Мэтта Гренинга – противоречащий культурным традициям персонаж, во многом, кроме успеха, конечно, напоминающий самого Руперта. Мэрдок представляет собой классического везунчика, а Симпсон – неудачника. Но оба являются ренегатами, нетерпящими общепринятых норм поведения, по-житейски хитрыми, решительными, агрессивными, волевыми, не любящими правил. Оба могут быть обаятельными и способны манипулировать другими людьми. Затем вслед за Симпсонами на «Фокс ТВ» с тем же успехом прошли «Самые знаменитые преступники в Америке» и «Выйти замуж с детьми».

Риск и оптимизм

Благополучно решив кризис наличности в 1991 году Мэрдок с удвоенной скоростью принялся развивать телекомпанию, способную конкурировать с Эй-Би-Си, Си-Би-Эс и Эн-Би-Си. В 1994 году весь информационный мир и Си-Би-Эс в частности, пережили шок, когда магнат предложил Национальной Футбольной Лиге 1,6 –миллиарда долларов за право транслировать все игры лиги в течение четырех лет. До этого свыше сорока лет игры транслировала Си-Би-Эс, предложившая на торгах 400 миллионов долларов. Но Мэрдок больше конкурентов был заинтересован в том, чтобы использовать НФЛ для повышения собственной платежеспособности, и готов был потерять по 150 миллионов в год, лишь бы «Фокс ТВ» по праву заняла четвертое место среди телекомпаний. Си-Би-Эс обладала неважным видением перспективы, к тому же она действовала бюрократическими методами, тогда как Мэрдок смотрел далеко вперед и легко выиграл аукцион. Затем он под носом у тех же конкурентов перекупил права на трансляцию матчей НХЛ в течение пяти лет, включая финалы кубка Стэнли, за 155 миллионов. Мэрдок поверг в изумление ассоциацию гольфа, предложив профинан-

сировать игровой гольф-турне. За трансляцию Уимблдонского турнира на весь мир была предложена необходимая для тенниса сумма в 120 миллионов долларов за четыре года. Мэрдок бился об заклад, что обширная телесеть, вещающая на четыре континента, даст ему необходимые средства для оплаты непомерных цен за пакеты программ. Затем он предложил владельцу «Нью Уорлд Коммюникейшнз» миллиардеру Рону Ферльману полмиллиарда долларов за включение двенадцати телестанций в сеть «Фокс ТВ», что вкупе с пятьюдесятью новыми станциями составляло 188 точек. На фоне 215 станций Си-Би-Эс, 214 станций Эн-Би-Си и 225 станций Эй-Би-Си такое количество выглядит вполне приличным. Мэрдок не боялся вкладывать деньги в дело, основанное на конкуренции. А это самое важное для того, кто принимает участие в конкурентной войне американских телеканалов. Дух азарта лежит в основе каждого принимаемого решения.

Власть и влияние

Руперт Мэрдок – человек который сам себя сделал; он излучает огромную энергию и настойчивость. Несгибаемая сила воли позволяет ему сосредоточиться на поставленных целях и действовать со своей решительностью. Он никогда не пробует. Уже через несколько минут после встречи с Джоном Вернером Клюге Мэрдок заключил с ним сделку на покупку «Мультимедиа» за 1,6 миллиарда долларов. В обычной корпоративной бюрократической обстановке это было бы совершенно недостаточно. Именно эта предпринимательская жилка сделала Мэрдока могущественным человеком. В схватках со своим врагом Робертом Максвеллом, за спиной которого стоят огромные ресурсы, он всегда выигрывал благодаря своему честолюбивому духу. Как-то репортер спросил у Мэрдока о его стычках с Максвеллом, и Руперт чистосердечно ответил: «Он (Максвелл) распространял в прессе порядочную гадость обо мне. И кое-какие гадости в адрес Австралии вообще. Я не мог позволить, чтобы ему это сошло с рук».

Финансовая власть

Мэрдок по своему характеру интроверт-одиночка, но при необходимости может прибегнуть к своему обаянию, дабы достигнуть преимущества. Его понимание того, как использовать чужие деньги для расширения империи, оказалось как раз таким преимуществом. Мэрдок прибегал к своему излюбленному приему, приобретая важные, со своей точки зрения, составляющие информационной империи. Он достаточно уверен в себе, чтобы рискнуть уже принадлежащей ему собственностью ради изыскания финансовых средств для приобретения новой. Для Мэрдока важен рост и поддержание этого роста притоком наличности. Если сделка отвечает этим требованиям, магнат готов сесть за стол переговоров. В конце концов именно сила воли позволяет Мэрдоку такие непредсказуемые и нахальные шаги на международном рынке.

Долги и успех

Большая часть власти Мэрдока опирается на риск. Он готов идти на любой серьезный риск ради такого предприятия, которое, по его мнению, станет еще одним кирпичом в его империи. Огромные ставки, сделанные верно, приносят огромные выигрыши. Руперт уже выиграл несколько таких призов («Сан», «Ансетт Эйрлайнз», «Фокс»), а кое-что и потерял. Репутация Мэрдока-игрока стала легендой. Идя на огромный риск и усердно работая, чтобы до некоторой степени смягчить его, он добился успеха. Отвага и упорство позволяли ему сделать ставки более высокие, чем у конкурентов. Анна Мэрдок сказала в интервью «Нью-Йорк Таймс»: «Если бы Руперт был пилотом, я никогда бы не села на его самолет, слишком много мой муж срезает углов». Одно такое заигрывание с катастрофой имело место в начале 1995 года, когда Мэрдок предложил спикеру республиканцев нижней палаты Конгресса Ньюто Гингричу 4,5 миллиона долларов за публикацию двух его книг в издательстве «Харпер-Коллинз». Это предложение вызвало в Конгрессе настоящую бурю, так как в преддверии надвигающейся проверки «Ньюз Корпорейшн» (на предмет принадлежности австралийской, Фирме американского телевидения) поступок Мэрдока был не чем иным, как покупкой благосклонности политика. Национальная ассоциация по содействию прогрессу цветных людей и телекомпания Эн-Би-Си подали на Мэрдока жалобу в Федеральный Комитет по коммуникациям, в которой сообщалось, что всей империей владеет иностранец, а это не только не законно, но и политически некорректно. Мэрдок являлся гражданином США, хотя головное предприятие «Ньюз Корпорейшн»

все еще находилось в Австралии. Но бюрократы не могли разобраться ни в гражданстве магната, ни в причинах его успеха. Биржевой аналитик Мак-Альпин заметил: «Все это утомляет. Они там закручивают гайки.» Во всей этой суматохе от внимания ускользнул тот факт, что жалобы были беспочвенными, не имели под собой законного основания и были отвергнуты судом как безосновательные.

Международное влияние

Недавно Мэрдок признался: «Я думаю, наибольшее удовольствие мне доставляет влияние, какое я имею, печатая газеты. Я не делаю деньги». В семидесятых годах благодаря его влиянию партия консерваторов проиграла выборы в Австралии. Мэрдок поддерживал лидера лейбористов Гоу Уитлама. После победы Уитлама он сказал: «Я собственной рукой посадил это правительство в кресла». А позднее признался: «Мне следовало быть более осторожным, но я чувствовал сердцем». Еще большую вспомогательную роль Руперт сыграл несколько лет спустя в выборах Маргарет Тэтчер в Британии. Своим приходом к власти «железная леди» обязана Мэрдоку как никому другому. Оба были настроены против профсоюзов, и он поддерживал ее в каждой своей публикации. Такую же поддержку Мэрдок оказывал Джону Мейджору, Рональду Рейгану, Джорджу Бушу. «Нью-Йорк Таймс» от 10 декабря 1984 года привела цитату Джека Кемпа: «Руперт использовал редакционные статьи и вообще любую полезную газетную площадь ради того, чтобы президентом стал Рейган».

Мэрдок регулярно обедает с президентами и монархами. Его власть и влияние столь всеобъемлющи, что стали, пожалуй, единственной проблемой в расширении империи. Правительства и корпорации побаиваются способности Мэрдока влиять на законодательную власть и результаты выборов. Власть и в самом деле пугающа, если учесть, что в «Ньюз Корпорейшн» работает свыше тридцати тысяч человек, и она выпускает свыше шестидесяти миллионов экземпляров газет в неделю. Газеты Мэрдока составляют 70% всей австралийской прессы, 33% – британской, а «Фокс ТВ» принимают более чем в девяноста миллионах домов. «Скай Телевижи» в Британии вещает на три миллиона домов и более. Отделения «Ньюз Корпорейшн» – «Харпер энд Роу» и «Зандервэн» являются самыми крупными издателями англоязычных Библий. В 1994 году «Ньюз Корпорейшн» принесла доход около одного миллиарда долларов, который пошел на расширение сети «Фокс ТВ» и выпуск телепрограмм.

Динамичный ренегат

Мэрдок всегда был настроен против истеблишмента. Этот провидец постоянно готов разрушить старое ради создания нового, принести заурядное настоящее в жертву более великому будущему. Мэрдок действует по принципу «или по-моему, или никак» и даже не ищет себе оправданий. Раздраженные служащие и противники-бюрократы называли его бессердечным злобным разрушителем, но прямота этого человека основывалась на том, что он считал себя боссом, а босс всегда должен принимать решения сам. Его обвиняли в том, что он рвется к контролю и власти за счет других. В защиту Мэрдока будь сказано, он руководствовался тем, что Айн Рэнд назвала «разумным эгоизмом», движущей силой всех великих: «Человек, изобретающий что-то новое в любой области рациональных устремлений – человек, открывающий новое знание – является благодетелем человечества».

Мэрдок могуществен, влиятелен и представляет собой угрозу для тех, кто пытается поддержать существующий порядок вещей. В динамичном мире нельзя ничего произвести и изобрести, ничего при этом не нарушив. Старое должно уйти, а противиться новому в угоду неэффективному старому – значит затянуть процесс. Руперту Мэрдоку это известно больше, чем кому-либо.

Король масс медиа, не имеющий себе равных

Мэрдок – король масс медиа, обладающий мышлением крупного игрока. Это упорный, волевой, одержимый навязчивыми идеями трудоголик. Его упорство проявляется хотя бы в том, что он пятнадцать лет руководил «Острэйлиен», не получая при этом никаких доходов. Но Мэрдок не стал терять времени и возместил потери, купив лондонскую газету «Ньюс оф зэ Уорлд». И «Ньюс» и «Сан» на момент совершения сделки были неплатежеспособными, но новый владелец в считанные месяцы выжал из них доход. Тот же подвиг он повторил и с «Нью-Йорк Пост». Теперь Мэрдок готов рискнуть всей своей империей, чтобы вывести «Фокс ТВ» на четвертое место среди телекомпаний, если в его планы не вмешаются чурающиеся риска бюрократы. Вот как описал Мэрдока биограф Джером Туссиль: «Провидец. Человек, которого трудно свергнуть с намеченного пути. Тот, кто точно знает, чего он хочет от жизни». Один из самых удивительных комплиментов своему врагу сделал Роберт Максвелл, сказав в интервью журналистам финансовых изданий 16 мая 1989 года: «Он – гений. Его достижения просто огромны в масштабах земного шара. В этом не может быть никаких со-

мнений». Журнал «Форбс» посвятил целый номер рассказу о деятельности Мэрдока в середине восьмидесятых, в котором Томас О'Хэнлон охарактеризовал его как «частично бухгалтера, частично игрока, блестящего знатока рынка, частично проницательного журналиста» и заключил: «К тому времени, как в двадцать первом веке Руперт Мэрдок удалится на покой на свою австралийскую ферму, его нынешний вульгарный облик поблекнет и его будут считать мудрецом, который использовал любую возможность до конца и выстроил глобальную империю того, что в двадцать первом веке станет величайшей индустрией, империю коммуникаций».

В ноябре 1994 года журналы «Энтертейнмент Уикли» и «Премьер» признали Мэрдока самым могущественным человеком в индустрии развлечений. «Ю-Эс-Эй Тудей» (от 14 сентября 1995 года) заметил: «Руперт Мэрдок установил стандарт международной стратегии с целостно оформленной вертикалью индустрии коммуникаций». Джон Мелон из «Теле-Коммюникейшнз» говорит: «Другие компании пытаются скопировать Мэрдока». «Вэнити Фэйр» (сентябрь 1995 года) поддержал определение Мэрдока как могущественнейшего короля масс медиа, применив к нему фразу Херста: «Вы снабжаете меня фотографиями, а я обеспечу вам войну». Кен Олетт из Пи-Би-Эс 7 ноября 1995 года посвятил Мэрдоку специальный репортаж, в котором назвал своего героя «либо пророчицей, либо Негодяем», закончив свое выступление словами: «Когда все это отойдет в историю, на Руперта Мэрдока будут смотреть как на титана».

Мэрдок использует компанию «Фокс» для создания всемирной империи масс медиа, которая включит в себя все стадии производства и распространения фильмов, развлекательных передач и прочего, от съемок в Голливуде до трансляции на обе Америки, Азию, Европу и Австралию. В 1995 году Мэрдок сообщил в интервью «Ю-Эс-Эй Тудей»: «Что касается спортивных трансляций, то здесь «Фокс ТВ» будет марафонцем», уже примериваясь к Олимпийским Играм в Сиднее. Эта мечта стала личным крестовым походом Мэрдока. Он уже рисковал своим состоянием, выкрадывая игры НФЛ у Си-Би-Эс, матчи НХЛ у Эй-Би-Си и добиваясь для своей компании права на освещение Уимблдона, игры Профессиональной ассоциации гольфа и Профессиональной бейсбольной лиги. В планах Мэрдока трансляция Олимпийских Игр 2000 года в Сиднее компанией «Фокс ТВ» и ее дочерними филиалами.

В споре за право освещать международные события такого масштаба у Мэрдока есть преимущество, благодаря огромной многонациональной сети вещания. Он может вещать одновременно многим странам на пяти континентах, разделив стоимость трансляции между филиалами. Едва ли многие из конкурирующих корпораций способны

так рисковать в делах. За невероятно быстрый рост «Ньюз Корпорейшн» на нее возложена задача развлекать многонациональную аудиторию. Философская воля Мэрдока, которую он способен направить на достижение нескольких целей сразу, сделала его господствующей силой в международных информационных войнах. У этого человека достаточно развита необходимая ему интуиция для того, чтобы занять господствующее положение в области спутникового телевидения и дальше расширять свою империю. Отношение Мэрдока к работе со всей очевидностью показывает, что невозможно превзойти его усердие, стремление к совершенству и склонность к риску.

11 марта 2001 года Руперт Мэрдок отметил свое 70-летие. Его личный капитал к этому времени составил от 3 млрд. до 10 млрд. долларов. В рейтинге американского журнала «Форбс» он находится на 118 месте. Общая сумма активов News Corporation (на июнь 2001 года) составляла 43 млрд. долл., а ежегодные доходы компании равнялись 14 млрд. долл. Компания имеет более 30 000 сотрудников, занятых в 720 фирмах в 52 странах мира.

МИР МЕРДОКА**Технологии**

Broadsystem
ChinaByte.com
epartners
Fox Interactive
NDS Group
PDN Xinren Information Technology

Развлечения

Fox Broadcasting Network
Fox Television Stations (24 телеканала)
Fox News Channel
Fox Sports Net
National Geographic Channel
F/X (кабельное телевидение)
SF Broadcasting
Twentieth Century Fox
Twentieth Television
JskyB Sports
British Sky Broadcasting (долевое владение)
Star
Los Angeles Dodgers

Издательская деятельность

HarperCollins
The Weekly Standard
The Times Literary Supplement
New York Post (США)
News of the World (Великобритания)
The Sun (Великобритания)
The Sunday Times (Великобритания)
The Times (Лондон)
The Australian (Австралия)
Sydney Sunday & Daily Telegraph (Австралия)
Melbourne Herald Sun (Австралия)

Глава XVII

БИЛЛ ГЕЙТС

Полное имя – Уильям Генри Гейтс III
(род. в 1955 г.)



Выдающийся американский бизнесмен в области разработки программного обеспечения для персональных компьютеров. Основатель корпорации «Microsoft» – мирового лидера в производстве программного обеспечения. Владелец поместья под Сизтлом, стоимостью более 110 млн. долларов. Самый богатый человек планеты, ошедший в историю также и как самый молодой миллиардер, достигший этого звания самостоятельно в 25 лет. Стоимость личного состояния в 2003 году составила 58,3 млрд. долларов.

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

Жак Барзан «Парадоксы творчества» (1989)

Инновация в сфере программного обеспечения

Билл Гейтс войдет в историю как самый молодой миллиардер, достигший этого самостоятельно (в начале 1992 года на фондовой бирже его состояние оценивали в 7,4 млрд. долл.) И как сказал Дэвид Буннель, издатель журнала «Пи-Си Уорлд» («Мир ПК»): «Когда история микрокомпьютерной индустрии будет написана, Билл Гейтс займет в ней место как парень, который написал первую успешную программу для массового пользования». «Ю.С. Ньюс и Уорлд Риппорт» («Новости США и мировой обзор») (февраль 1993) характеризовал Гейтса, как «Рокфеллера наших дней».

Как ему это удалось? Прежде всего он стал специалистом по микропроцессорному программированию на «Бейсике», еще учась в шко-

ле. Он и его школьный приятель Пол Аллен написали первую операционную систему для компьютера «Альтаир 8080», будучи еще подростками. К тому времени, когда «Ай-Би-Эм» решила вступить на рынок ПК (июль 1980), Гейтс завоевал репутацию одного из ведущих специалистов по микропроцессорному программированию в США. Эта репутация послужила ему пропуском в «Ай-Би-Эм», которая в октябре 1980 года заключила с «Майкрософт» контракт на проектирование операционной системы MS-DOS. Это событие совпало с двадцатипятилетием Гейтса и стало уникальным прецедентом для фирмы, принадлежащей к разряду «Биг Блю» («Биг Блю» в Америке называют группу нескольких самых крупных промышленных гигантов), которая обычно предпочитала не иметь дела с плохо финансируемыми небольшими фирмами, представлявшими в их понимании группу хакеров. Это событие предопределило превращение Гейтса четыре года спустя в «мальчика-миллиардера».

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

Гейтс образовал «Майкрософт» в 1975 году в Альбукерке, Нью-Мексико, как раз тогда, когда стояла задача написать программное обеспечение на «Бейсике» для «Альтаира». «Альтаир» появился на рынке в 1977 году и исчез в 1979. Пол Аллен присоединился к «Майкрософт», и фирма была перенесена в их родной город Бельвью, Вашингтон. Они продолжали распространять программы на «Бейсике» на все крепнувшем рынке персональных компьютеров. Гейтс добился стабилизации положения «Майкрософт», продав «Эппл» в 1977 году лицензионные программы «Эппл» для компьютера «Эппл-2». К 1980 году они написали программы для «Коммодор», «Рэйдио Шэк» и «Эппл». Сотрудничество с этими фирмами создало им репутацию «гуру» операционных систем для персональных компьютеров, достаточную для того, чтобы перед ними открылись двери «Ай-Би-Эм». Эта репутация,

вкупе с надменным отношением к «Ай-Би-Эм» фирмы «Диджи-тал Ресерч», создателя операционной системы СРМ, и главного конкурента «Майкрософт» на начальном этапе, сослужили службу состоявшейся в сентябре 1990 года судьбоносной встрече Гейтса с «Биг Блю».

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

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

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

Личная история

Уильям Гейтс родился 28 октября 1955 года. Он был первенцем и единственным сыном в семье известного юриста из Сиэтла. Его мать также занимала видное положение в обществе. У него было две младших сестры. Среднее образование получил в частных школах. Родители ожидали, что он пойдет по стопам отца и поступит в Гарвардскую школу права. Однако к седьмому классу Билл увлекся компьютерами и мечтал стать профессором математики. Когда Билл и его школьный товарищ Пол Аллен учились в средних классах, Клуб матерей Лейксайдской школы собрал деньги на приобретение вычислительной машины для школьников. Это изменило жизнь Билла. Он и Аллен настолько увлеклись процессом программирования, что могли сбежать из гимна-

стического зала, чтобы поиграть с компьютером. По словам Аллена, они засиживались в школе до 4 утра, составляя программы, и проводили у компьютера все выходные.

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

Гейтс и Аллен вошли в мир предпринимательства в пятнадцать лет. Они написали программу для регулирования уличного движения и образовали компанию по ее распространению. Она назвалась «Трэф-О-Дэйта». Их судьба сложилась так, что они заработали на этом проекте 20000 долл. и больше не пошли в среднюю школу. К семнадцати годам Гейтс уже имел репутацию и получил предложение по написанию программного пакета по распределению энергии Бонневильской плотины. За годовую работу над этим проектом Гейтс получил 30000 долл. Это был его первый и последний доход в качестве наемного работника. Предприимчивый молодой Гейтс сделал эту работу и заключил соглашение со школой, что она зачетет ее вместо большинства курсовых работ, предусмотренных для ученика выпускного класса. В семнадцать лет Гейтс поступил на подготовительный курс в Гарвард, намереваясь дальше либо пойти по стопам отца, либо стать профессором математики. По его словам, он присутствовал там телом, но не душой. Большую часть своего пребывания в Гарварде он играл в пинбол, бридж и покер. Он вспоминает, что два раза попал в «яблочко», когда сдавал экономический тест, даже не посещая классные занятия, а подготовившись самостоятельно.

Пол Аллен неожиданно получил работу в «Ханивел» в Бостоне, и они вместе с Биллом продолжили ночные бдения над составлением программ. В Гарварде Гейтс заработал репутацию покерного наркомана и чудака, помешанного на технике. Стив Боллмер, его друг и нынешний старший вице-президент «Майкрософт», вспоминает, что в течение двух лет пребывания Гейтса в Гарварде он никогда не тратил время на то, чтобы накрыть покрывалом свою постель (Ребелло, Ю-Эс-Эй Тудей, 16 января 1991 года). Боллмер также говорил, что Гейтс был: «в какой-то мере, покерным наркоманом (он мог всю ночь напролет играть в карты) ... Мы знали его как сумасшедшего парня из Сиэтла, в комнате которого царил беспорядок».

Гарвард был временной остановкой для стремительного Гейтса. Появившаяся в 1975 году в «Попьюлар Электронике» («Популярная электроника») передовица, посвященная созданному «Эм-Ай-Ти-Эс» компьютеру «Альтаир», привлекла их внимание. Гейтс и Аллен связались с «Эм-Ай-Ти-Эс» и предложили написать программу на «Бейсике» для нового любительского компьютера. Работая по восемнадцать часов в сутки в лаборатории Гарварда они сделали программу, которую Аллен повез в Альбукерк. Девятнадцатилетний Гейтс взял академический отпуск в Гарварде и тоже отправился в Альбукерк, где снял комнату в мотеле через дорогу от «Эм-Ай-Ти-Эс». Он писал программы и находил время, чтобы работать над организацией «Майкрософт», через которую собирался строить отношения с «Эм-Ай-Ти-Эс». Они с Алленом занимали одну комнату на двоих, при этом Гейтс писал программы, а Аллен выполнял для «Эм-Ай-Ти-Эс» другую работу. По словам Гейтса, они с Алленом работали день и ночь над созданием этих первых программ на «Бейсике».

Опыт, полученный в Альбукерке, оказался очень важным для их дальнейшей работы с «Эплл», «Ай-Би-Эм», «Коммодор» и другими фирмами. Операционные системы, созданные «Майкрософт», стали в конце 1970-х годов абсолютными лидерами компьютерных технологий. Журнал «Байт» писал, что сотрудничество Гейтс/Аллен – «Эм-Ай-Ти-Эс» станет легендой компьютерной промышленности, когда по этому предмету будут написаны исторические книги.

Бизнес и личное выживание

Первые шаги «Майкрософт» были полны опасности и неопределенности. Когда Гейтс и Аллен переехали в Альбукерк и начали работать для «Эм-Ай-Ти-Эс», они связали свою судьбу с начинающей компанией, которая могла разориться, что и случилось через несколько лет. Гейтс бросил учебу и посвятил свое будущее программной индустрии. После того, как «Эм-Ай-Ти-Эс» обанкротилась, они переместили свою едва сформировавшуюся фирму в Сизтл и наладили отношения с несколькими другими начинающими фирмами, изготавливая для них программы на «Бейсике». В конце 1970-х произошел обвал банкротств этих начинающих фирм. «Майкрософт» не могла найти реальной опоры на рынке до 1977 года, когда заключила контракт с «Эплл» на изготовление программного обеспечения для «Эплл-2».

Гейтс и Аллен были очень инициативными предпринимателями. Они создали лицензионные программы для многих фирм, пробившихся на рынок в конце 1970-х–начале 1980-х годов, и занимавшихся выпуском новых домашних компьютеров. К июлю 1980 года, когда «Ай-Би-

Эм», наконец, решила, что ей пора выйти на компьютерный рынок, «Коммодор», «Рэйдио Шек» и «Эппл» уже использовали операционные системы, созданные «Майкрософт». История ныне ведущих персональных компьютеров «Ай-Би-Эм» началась в августе 1981 года.

Гейтс убедил «Ай-Би-Эм» позволить ему написать программное обеспечение для ПК, созданном на основе нового шестнадцатитбитного микропроцессора Intel 8088. В процессе этой работы он выработал конфигурацию системы, которую использовал и в следующих поколениях компьютеров. «Ай-Би-Эм» изменила свои проекты и дала согласие на использование предложенной Гейтсом MPU-логики. В сентябре 1980 года она заключила с «Майкрософт» развернутый контракт. Этому контракту предначертано было изменить историю индустрии персональных компьютеров. Оба, «Ай-Би-Эм» и «Майкрософт», оказались в выигрыше. Спорный вопрос, кто же выиграл больше. Главный конкурент Гейтса – «Диджитал Рисерч» – изменили направление бизнеса и больше не участвовали в соревновании. Гейтс получил самый выгодный контракт в истории компьютеров. Разработанная «Ай-Би-Эм» программа не имела даже малейшего спроса и, таким образом, «Майкрософт» со своей MS-DOS, была единственной.

Гейтс сохранил право продавать MS-DOS другим пользователям, включая конкурентов «Ай-Би-Эм». «Биг Блю» не видела в этом риска и фактически способствовала этому, поскольку была убеждена, что серьезную угрозу для нее представляет только «Эппл». «Ай-Би-Эм» была самоуверенна и не принимала во внимание мелкие фирмы, которые могли купить операционную систему у «Майкрософт». Но эта стратегия вывела «Ай-Би-Эм» на рынок ПК, где она и доминировала до конца восьмидесятых. Она сделала Аллена и Гейтса миллиардерами. Отец Гейтса должен был гордиться этой гениальной предприимчивостью, которая превратилась в невероятный успех. Такой контракт был первым для «Ай-Би-Эм», так как она никогда не доверяла создание операционной системы для своих ключевых продуктов другой фирме. Этот шаг произвел настоящий шок в промышленности, особенно если учесть, что ранее «Эппл» объявила свои программные продукты индивидуальной собственностью. MS-DOS, этот плод гения, удачи и тяжелой работы Гейтса, принес «Майкрософт» миллиарды долларов.

Расследование, предпринятое в 1991 году Федеральной Торговой Комиссией по торговле и продолжающееся до сих пор, может закончиться разделом «Майкрософт» на два подразделения, одно из которых будет производить операционные системы, а другое – прикладные программы. Монопольное положение, которое занимала «Майкрософт» в 1980-х испугало и промышленность, и правительство. Конкуренты «Майкрософт» видят в ее разделе открывающуюся возможность более

эффективной конкуренции и приветствуют помощь правительства, что в общем-то противоестественно для предпринимательства.

«Майкрософт», безусловно, доминирует в промышленности – ей принадлежит 44 процента прибылей всего рынка программных продуктов. Это мешает росту их ближайших конкурентов. Размеры «Майкрософт» в два раза превышают размеры «Лотус» и «Борланд» вместе взятых. «Майкрософт» даже больше, чем любая из самых крупных фирм, занимающихся программированием больших электронно-вычислительных машин. Митч Кэпор, создатель «Лотус», уступает рынок программных продуктов «Майкрософт». В 1991 году он сказал репортерам: «Революция закончена. Билл Гейтс победил. Нынешняя промышленность программного обеспечения – это Царство Мертвых».

Журнал «Пипл» считает Гейтса воплощением истинного предпринимателя-инноватора. Он говорит: «Гейтс в сфере программирования значит столько же, сколько Эдисон в отношении к электрической лампочке: отчасти инноватор, отчасти предприниматель, отчасти торговец, но неизменно гений». «Плейбой», ко всем дифирамбам Гейтсу, в 1991 году прибавил историю, в которой «Майкрософт» упоминается как спаситель индустрии программирования. «Роль DOS как унифицированного компонента большинства ПК, помогла укрепить позиции США в качестве эпицентра мировой программной индустрии».

«Форбс» в апреле 1991 года поместил фотографию Гейтса на обложке и задал вопрос: «Может ли кто-нибудь остановить его?» В этом содержалось некое пророчество – вскоре несколько самых рьяных конкурентов объединили свои усилия для того, чтобы сбросить «Майкрософт» с рельс. Вскоре после появления статьи «Ай-Би-Эм» и «Эплл» – два злейших соперника в 1980-х – подключились к этой кампании, которая является, пожалуй, самой решительной попыткой остановить Билла Гейтса – из всех когда-либо предпринимавшихся.

Характеристика поведения

Билл Гейтс – настоящий трудоголик. Сам Гейтс говорит, что порой он действительно засиживается за работой до 4 утра, но в общем средства массовой информации преувеличивают это. Пытаясь доказать, что его труд – это обычная ежедневная рутинная работа, Гейтс описывал свой обычный день Дэвиду Ренсину из журнала «Плейбой»: «Я в основном работаю до полуночи с перерывом на обед в компании кого-нибудь из сотрудников. Затем я отправляюсь домой и где-то около часу читаю книги или журнал «Экономист». В офис я обычно возвращаюсь к девяти часам следующего дня». Вот так относится к работе человек, обладающий состоянием более тридцати миллиардов, которое он не

сможет потратить, даже если очень постарается. В 1993 году он продолжал работать по тринадцать часов шесть дней в неделю.

То, как Гейтс приуменьшал и небрежно описывал свои рабочие привычки, напоминает рассказ Тома Монагена о том, что ежедневные (шесть дней в неделю) трехчасовые тренировки в любую погоду – это всего лишь стремление жить по режиму. Оба, Монаген и Гейтс, действовали так, будто их образ жизни абсолютно естественен, и искренне верили, что пресса придает слишком большое значение их «одержимости» и «неустанности». Отличие целеустремленных новаторов, подобных этим двоим, состоит в том, что они считают свое поведение нормой, в то время как среднему служащему или руководителю, наделенному значительно меньшей стремительностью, оно представляется крайностью и даже сверх эксцентричной странностью.

Журналы «Уолл-стрит» и «Инк» назвали Гейтса «чудаком». Его молодость, стиль одежды, высокий рост, нестандартное поведение, раннее интеллектуальное развитие и самоуглубленность дали средствам массовой информации повод назвать его настоящим чудачком, который произрос на ниве высоких технологий. Однако Гейтс обладает очень высокой харизмой. Даже во времена, когда оборот «Майкрософт» приближался к нулю, рабочие преданно следовали за ним. Согласно «Бернштейн Рисерч», «Майкрософт» является, пожалуй, самой прогрессивной компанией из ныне работающих в сфере технологий (1993). Высокомерная интеллектуальная нетерпимость к служащим добавляет таинственности ее имиджу. Бурную славу Гейтсу принесла «огненная почта», посредством которой работников наказывали и запугивали. Служащие говорили: «Председатель Билл может быть не в духе». Такой стиль, отношение к работе и постоянное стремление к совершенству были основополагающими факторами его успеха, хотя и не всегда добавляли популярности его личности.

Согласно типологии личности Карла Юнга, Гейтс относится к интуитивно мыслящему типу. Он интроверт и ярко выраженный «оценивающий» (закрытый). Обладает темпераментом Прометея, что универсально для предпринимателей-инноваторов. Билл «живет на краю» и все его действия определяется неординарным интеллектуальным развитием и стремлением к рискованной конкуренции. Работа – его идол. Имеет высокий IQ и мыслит математически, рационально. Его интеллект наделен исключительной способностью анализировать и решать проблемы. Пол Маритц, один из программистов «Майкрософт», говорил: «Просто Билл умнее всех». Скотт Оки, старший вице-президент «Майкрософт», утверждает, что Билл обладает «совокупным интеллектом восьмидесятилетнего человека и гормональным обменом подростка». Доказательством его уникальных способностей является полу-

ченная им в седьмом классе высочайшая оценка (800 баллов) по математическому тесту.

Гейтс страстный любитель соревнований, который жертвовал своими личными удовольствиями и возможностями ради достижения более высоких целей. Он никогда не работает ради денег. Его раздражали аналитики Уолл-стрит, долгое время преследовавшие его с намерением провести оценку потенциала потерь при помощи пробы FTS. Гейтс утверждал, что купит тот же гамбургер или ту же пиццу, даже если потеряет миллион или два и не сможет контролировать цену, следовательно, подобный анализ не представляет интереса. Он говорил, что увлечен непосредственно работой, что никак не уместилось в сознании аналитиков. Если президент «Лотус» имеет возможность контролировать цену акций компании, почему он этого не делает? Гейтс на это сказал: «Они пытаются контролировать, но их цена на акции низкая, а я этого не делаю, и у меня она высокая». Это ли не пронизательность?

Гейтс, как и Тед Тернер, Артур Джонс, Соичиро Хонда, Стив Джобс и другие, не стремился создать модный гардероб и часто носил разорванную одежду. Одежда для него должна была быть лишь функциональной, равно как и деньги. Билл старается выглядеть обычным парнем и стиль одежды находится в самом конце списка его приоритетов. Гейтса критиковали за нетерпимость к служащим, уступающих ему по интеллектуальным способностям. Такая же черта присуща Хонде, Прайсу и Джонсу. Гейтс, однако, очень восприимчив к критике и говорит, что чувствует, что с годами становится лучше.

Гейтс подобен другим креативным гениям, которые буквально сливаются со своей работой и изобретениями; самовыражение становится их страстью. Эта стремительная страсть определяет как достигнутый ими успех, так и их принадлежность к личностному типу «А», а также образ жизни, имеющий больше лишений в сравнении с обычной семейной жизнью. Именно поэтому Гейтс обедает, в основном либо на своем рабочем месте, либо в ресторанчиках «Фаст-Фуд» («Быстрая пицца»). Он фактически никогда не ест дома.

Гейтс отказывается летать первым классом (а-ля Тед Тернер). Субботние вечера проводит за изучением лекций по физике, записанных на видео. Капиталистка из Силиконовой долины Энн Винблад, часто сопровождавшая его на отдыхе и на различных корпоративных событиях, говорит: «Он любит все время ходить по краю». В 1990 году в журнале «Инк» появилась статья, озаглавленная «Триумф Чудака». Она описывала Гейтса как: «беспокойный сгусток кинетической энергии ... Под мальчишеской манерой поведения скрывается безжалостно конкурирующий предприниматель ... Кроме того, он может быть упрям и интеллектуально высокомерен, быстро теряя терпение с теми, кто не

способен понять все нюансы компьютерной технологии, его внутреннее упорство вознесло его на небывалые высоты» (Стивене, 1990).

Гейтс обладает неисчерпаемой энергией и работает как вечный двигатель. Его друг по Сизтлу, Верн Реберн, описывал конкурентную натуру Гейтса, называя ее движущей силой его бизнеса: «Билл был одержим конкуренцией. У гонщиков есть определение: «красный туман». Они накручивают себя до такой степени, что их глаза наливаются кровью. Биллу знаком «красный туман» (Ю-Эс-Эй Тудей, 16 января, 1991).

Кэтрин Дункан, профессиональный психолог, дала характеристику личности Билла Гейтса для журнала «Ю-Эс-Эй Тудей» в январе 1991 года: «Гейтс еще в детстве чувствовал, что обыденность – не его стезя и всегда выбирал непроторенные пути ... У него неограниченные возможности в мире. Но, как факел, он горит сильно и жарко и не нуждается в горючем».

Принятие рисованных решений

Билл Гейтс – самоуверенный, зараженный духом соревнования, обязанный всем приобретенным только себе, инноватор, обладающий набором экстраординарных талантов. Его доминирующее положение в отрасли настолько ярко выражено, что комментируя его, «Форбс» в апреле 1991 года писал: «Буквально бичуя своих конкурентов, «Майкрософт», похоже, вскоре приблизится к монополии в индустрии программных продуктов».

Яркое свидетельство конкурентной природы Гейтса – его боязнь быть побежденным, которая движет его к сверхдостижениям, хотя он и без того является одним из самых богатых людей в мире. В 1990 году в одном из интервью он сказал:

Я боюсь потерпеть поражение. Это совершенно точно. Каждый день, когда я прихожу в этот офис, я спрашиваю себя: Мы все еще хорошо работаем? Опередил ли кто-нибудь нас? Действительно ли тот или иной продукт принимается хорошо? Что мы можем сделать еще для его усовершенствования? (Стивене, 1990).

Странные слова для самого богатого человека в мире. Он по-прежнему любит быстрые машины и быстрые лодки. Сам имеет два автомобиля «пор-ше» и две лодки. В Гарварде он был наркоманом покера и ставил до 2000 долл. на игру. Ему все еще нравится бросать вызовы и риск не удерживает его. Он тщательно просчитывает риск, но все еще способен выпускать новые продукты, как в те времена, когда его фирма

еще представляла собой боровшегося за существование рискованного новичка.

Успех «Типа А»

К 1990 году «Майкрософт» выпустила более 50 миллионов экземпляров MS-DOS. К 1993 году она снабжала своим продуктом более 90 процентов пользователей компьютеров. Что же такое знал Билл Гейтс, чего не знала «Ай-Би-Эм»? «Ай-Би-Эм» была лидирующей компьютерной компанией. Она поглотила такие конгломераты, как «Джи-И», «Ханивелл», «Эр-Си-Эй», «Филко/Форд», «Эн-Си-Ар» и многие другие. Почему же «Интел» не увидела эту возможность и не воспользовалась ею? Они изобрели микропроцессор, сердце и душу микрокомпьютеров, и имели отлаженную систему и все необходимые ресурсы. Билл Гейтс оказался в нужном месте, в нужное время и имел необходимый талант. Он вступил в соперничество с гигантами и победил, а «Ай-Би-Эм» столкнулась с тем, что ей приходится играть в догонялки с мальчишкой, которому она помогла войти в мир программных продуктов. По существу, в январе 1993 года рыночная стоимость «Майкрософт» составляла 27,1 млрд. долл., а доход «Ай-Би-Эм» 27,7 млрд. долл. – ребенок оттолкнул своего отца и занял его господствующее место в компьютерной промышленности.

Гейтс не имел какого-то особенного дара, который позволил ему монополизировать промышленность. Он был умен, трудолюбив и чрезвычайно своевременен. Билл отмечал, что отчасти ему помог случай, но всегда добавлял, что ничего не было бы без упорной, кропотливой работы. У него было чутье, дух новатора и способность идти на риск, которые чужды образу мышления, основанному на самосохранении, и которое преобладает на крупных корпоративных предприятиях, таких как «Ай-Би-Эм» и «Интел». Да, безусловно, Гейтс оказался в нужном месте, в нужное время, но, кроме этого, он правильно понимал нужды промышленности. Он распорядился представившимися ему возможностями самым лучшим образом. Никто в компьютерной промышленности не сделал таких денег, как Гейтс, и, по иронии судьбы, никто не был так мало ими озабочен. Этот компьютерный чудак нажал на пусковую кнопку и запустил маховик борьбы с легионерами Айви, которая продолжается и по сей день.

«Форчун» в середине 1990-х признал, что возникновение чуда «Майкрософт», – это заслуга Гейтса. Они писали: «Присущие «Майкрософт» ясное видение цели, конкурентоспособность, стойкость и уверенность в своих технологиях, передалась ей от Гейтса».

Сконцентрированность и стремительность Билла Гейтса – это та энергия, которая двигала «Майкрософт» и позволила Америке получить контроль в индустрии программных продуктов для ПК. Успех «Майкрософт» очень взволновал конкурентов, и те уже готовы были признать себя побежденными. Они с тревогой ждут решения Федеральной комиссии по торговле, надеясь, что смогут извлечь некоторую выгоду из неприятностей «Майкрософт».

Если победы в конкуренции считать показателем успеха, то история Билла Гейтса является выдающейся историей новаторского успеха в компьютерной промышленности. Прозвище «Nerd» («Чудак») ему дали средства массовой информации. Его нежелание соответствовать их представлениям о корпоративном руководителе вызвало у них неосознанное стремление представить его в качестве модерниста. Он смутил аналитиков Уолл-стрит своей искренней незаинтересованностью ценой акций «Майкрософт».

Если бы они только могли понять, что принадлежи Гейтс к тем руководителям, которых очень занимает цена акций, «Майкрософт» никогда не была бы эффективной. Их ролевая модель корпоративного руководителя, сделанная с Братьев Брукс, не допускает того момента, что успех достигается путем инноваций. Основной вклад в этот успех состоит в том, что две тысячи служащих «Майкрософт» владеют акциями на общую стоимость миллион долларов. Это составляет 18 процентов работников компании.

«Уолл-стрит Джорнэл» (1991) назвал Гейтса «единственной, самой влиятельной фигурой в компьютерной промышленности». Полученный «Майкрософт» в 1993 году доход от продаж, составивший 1,3 млрд. долл., дал ей такой огромный экономический приоритет в программном бизнесе, что комиссия задумалась о ее разделении, как это произошло с «Рокфеллер» и «Стандарт Ойл» в начале века. Успех порождает страх в посредственных умах и бюрократических организациях. Всемогушество Билла Гейтса в программной промышленности воскресило все ту же паранойю, и правительство вынуждено было вмешаться в промышленность.

Билл Гейтс заработал денег больше, чем кто-либо иной в истории бизнеса к его возрасту. Если в 1995 г. его состояние оценивалось в 12,9 млрд. долларов, то в 1996 г. – уже 18 млрд. долларов. Пропорционально увеличению его банковского счета возрастало внимание к нему со стороны представительниц женского пола. Каждое утро, приходя на работу, Билл Гейтс включал компьютер и, ожидая пока он загрузится, с отрешенным взглядом смотрел в окно. В соседнем крыле здания компании, как раз напротив его окна, в окне была видна одна из руководительниц маркетингового отдела корпорации. Через некоторое вре-

мя он пригласил ее на ланч. После чего последовало еще несколько встреч, на которые Билл Гейтс брал компьютерные учебники для обсуждения с новой знакомой. Его избранница – Милинда Френч – стала компьютерной королевой 1 января 1994 г. В 1996 г. у них родилась дочь Дженнифер Кэтрин, а в 1999 г. – сын Роури Джон.

Согласно классификации «Форбс» и «Ю-Эс-Эй Тудей», опубликованной в 2003 году, Гейтс – самый богатый человек в Америке на сегодняшний день; его состояние составляет 58,3 млрд. долл. На берегу озера Вашингтон он построил имение, которое обошлось ему в 10 млн. долл. и которое включает 45800 кв. футов жилой площади, библиотеку с 14000 книг, обеденный зал на 100 человек, плавательный бассейн, театр, корты для игры в ракетболл и волейбол, подземный гараж на двадцать машин и водоем длиной 350 футов для его десятка скоростных лодок. Неплохо для сорокавосьмилетнего предпринимателя (2003 год), который проводит дома очень мало времени. Митч Капор, основатель «Лотус», сделал Гейтсу исключительный комплимент: «Когда будут написаны исторические книги, «Майкрософт» будет признана «Стандарт Ойлом» постиндустриальной империи, а Билл займет место, которое занимал Рокфеллер в XIX веке» (Сильвер, 1985).

Несомненно, чудо «Майкрософт» явилось результатом страстной целеустремленности Билла Гейтса и его способности вселить стремление в других. Рое, проведя обширные исследования личностей выдающихся людей, пришла к выводу: «Креативность ... следствие не какого-то внезапного вдохновения, посещающего идеальный разум и идеальные руки, а результат кропотливого труда целеустремленной личности». А ведь она никогда не встречала Билла Гейтса.

ОБЩИЕ ЧЕРТЫ МИЛЛИАРДЕРОВ

Поведение и черты характера, обнаруженные у людей, осуществивших великие достижения

Эта книга о деньгах, власти и личности, а не о врожденных талантах. Она о семнадцати личностях, которые, используя средние способности, добились огромной власти. Рубашки, в которых якобы рождаются везунчики, образование в престижных заведениях, высокий умственный коэффициент по результатам теста и социально зарегистрированный статус – всего этого явно недостаточно для достижения и сохранения власти. В генетическом анализе семнадцати ничто не указывало, что в будущем они были обречены на успех. Они несомненно обладали некоторыми способностями, агрессивностью и умеренным здоровьем. Не считая врожденного интеллекта чуть выше нормы (коэффициент 115-140), хорошей дозы гормона тестостерона (обеспечивающей напориность, дух соперничества и любовь к острым ощущениям) и физически нормальных тел, они были нормальными людьми с аномальными устремленностью и энергией. Но точно такие же врожденные качества обнаруживаются и у миллионов других людей, чьи достижения в жизни не превышают нормы.

Так что же делает из великими? Одним из ошеломляющих факторов оказалась мания воплотить свои мечты. Другим – функциональные расстройства личности. Многих толкала глубоко запрятанная необходимость стать лучшими из лучших и воплотить свои мечты, толкала со страстью, редко наблюдаемой у нормальных людей. Унаследовали ли они эту манию или приобрели позже? Существенные свидетельства указывают на второе. Были ли эти семнадцать теми, кого обычно называют собранными людьми? Не в обычном понимании этого слова. Они обладали аномальным желанием преуспеть и в их методах проглядывала мания величия. Почти все они принадлежали к, так называемому, типу личности А (это темперамент, характеризующийся чрезмерным энтузиазмом, духом соревновательности, ощущением нехватки времени, беспокойством, нереальными амбициями и навязчивой идеей контроля). И все они проявляли расстройства поведения в различных формах. У многих энтузиазм перерастал в манию, что часто было результатом какой-либо тяжелой травмы в раннем периоде жизни.

В чем же был их секрет? Откуда появилась в них такая огромная работоспособность, упорство, дар интуиции, склонность к риску? Что сделало их столь отличными от других, что же сделало их такими одер-

жимыми? Ум – несомненно не самый универсальный ключ к этой тайне. Никто с рождения не выказывал по-моцартовски раннего развития. Большинство вышло из обыкновенных семей среднего класса. Так что же позволило им завоевать подобную невообразимую власть и влияние? Один из решающих факторов я определил как «маниакальный синдром успеха». Все семнадцать проявили своего рода маниакальное желание добиться успеха любой ценой. Это были одержимые люди, не позволяющие ничему и никому вставать на пути реализации их мечты. Биограф Руперта Мэрдока Томас Кирнан выискивал факторы, которые смогли выработать в Мэрдоке целеустремленность. Он взял интервью у одного из друзей Мэрдока по закрытой частной школе Джилонга В Мельбурне (Австралия), которое и пролило свет на обратную сторону энтузиазма этого великого магната информации. Школьный друг сказал: «Не думаю, что Руперт с рождения обладал теми качествами, которые запятнали его репутацию во взрослой жизни. Они развились из его отчаянного стремления заслужить отцовскую похвалу в те времена, когда он рос ... Если вы спросите меня о нем, то сегодняшний Руперт Мэрдок – в большей степени творение собственного отца» (Кирнана, 1985, стр. 19). Следует подчеркнуть, что это факт – общий в биографиях всех семнадцати миллиардеров (Говарда Хьюза, Теда Тернера и других).

Общие личностные качества

Оказалось, что за суперуспех и могущество этих семнадцати фантазеров отвечают семь ключевых личностных качеств: интуиция (воображение), самоуважение (самоуверенность), склонность к риску (безрассудство), мятежный дух (независимость), сила воли, граничащая с одержимостью (энтузиазм), работоспособность типа А (энергия) и упрямство (упорство).

Таблица 1
Основные ключевые характеристики миллиардеров
[Добровторский И.Л., 2003 г.]

1. ИНТУИЦИЯ

Прометеи, обладающие интуитивным складом ума, необычайно склонны к творчеству благодаря своей способности охватить взором все возможности и вероятности в жизни. В своих стремлениях они прибегают к «наитию» (качественному), а не «рациональному» (количественному) мышлению. Прометеи обладают панорамным видением леса, а не одних только деревьев. Они подчиняют левое полушарие правому, высвобождая, таким образом, творческую энергию

2. САМОУВАЖЕНИЕ

Самоуважение = Внутренний Образ = Уверенность в себе. Довольно рано в наше бессознательное закладываются образы святого или грешника, победителя или неудачника, а это – в свою очередь – создает внутренний образ. Этот внутренний образ и уверенность в себе закрепляются первыми успехами. Очень важна свобода действий, когда за ошибки не критикуют. Преуспевающие люди обладают чувством внутренней несокрушимости и всемогущества, что внешне проявляется как оптимистический взгляд а жизнь.

3. СКЛОННОСТЬ К РИСКУ

Всем творческим гениям присуща склонность к риску. Некоторые даже стремятся к смерти. Без серьезного риска никакой успех в бизнесе, да и нигде невозможен. Творческий гений спокойно переносит неопределенность. Это качество прививается ему в детстве снисходительными и независимыми родителями и закрепляется полной свободой риска. Люди могущественные воспринимают его не как опасность, а как захватывающее приключение.

4. МЯТЕЖНЫЙ ДУХ

Могущественные предприниматели и творцы обязаны отличаться от других. Шедевры предпринимательства создаются ренегатами, которых общество воспринимает как диссидентов. Подобные люди склонны разрушать настоящее ради сотворения будущего, в отличие от бюрократов, которые всегда приносят будущее в жертву настоящему. Гении творчества в бизнесе не слушают знатоков, избегают толпы и действуют только по собственному усмотрению. Они новаторы-иконоборцы.

5. ОДЕРЖИМОСТЬ

Творческие гении – люди, страдающие расстройством личности, с маниакальным упорством добиваются своей цели. Многие заражаются подобным энтузиазмом в результате детской травмы или кризиса. Огромный риск – часто следствие маниакального поведения, отсюда и «маниакальный синдром успеха». Одержимый энтузиазм соотносится с успехом, нормальное поведение – с заурядностью, а аномальное, аномальное поведение – с огромными достижениями. Люди, обладающие харизмой, редко бывают нормальными.

6. ТРУДОГОЛИЗМ

Могущественные люди бизнеса обычно являются личностями типа А, так как серьезное отношение к работе – составная часть успеха. У людей могущественных понятие самооценки часто сливается с понятием победы; энтузиазм турдоголиков исходит изнутри. Для них работа – не тяжкая повинность с девяти до шести, а благословение и удовольствие. Подобные личности одержимы собственной миссией и в работе находят утешение. Для них восьмидесятичасовые рабочие недели не исключение, а норма.

7. НАСТОЙЧИВОСТЬ

Чудовищная сила воли просто необычайно важна для успеха в бизнесе, поскольку для преодоления неблагоприятных обстоятельств требуются упорство и настойчивость. Настойчивость – вот что отделяет среднюю работу от превосходной, а заурядного исполнителя от совершенного. Упрямы не сдаются никогда и, следовательно, всегда достигают поставленных перед собой целей и добиваются окончательной победы. Многие сходят с дистанции прямо перед финишем, но только не победители.

Развитие личностных качеств под влиянием жизненного опыта

Кем же были привиты все эти качества? В случае с моими героями именно ранний детский опыт и заложил эти черты и сформировал уникальные личности. Влияние раннего периода жизни также сказалось в различных формах отклонений в поведении, что также внесло свой вклад в их успех и могущество. У некоторых личностей были столь явные отклонения, что друзья обвиняли их в психических расстройствах, а враги – зачастую и в мании величия. Оказалось, что уникальные и временами экстравагантное поведение – гигантомания, одержимость и полное подчинение себя и окружающих одной цели, маниакально-депрессивное состояние и трудоголизм – внесло огромный вклад в их жизненный успех.

Наиболее существенными причинными факторами, по-видимому ответственными за формирование характеров, послужили порядок рождения, частые переезды, более чем скромное формальное образование, мифические кумиры, кризисы в раннем жизненном периоде, положительные примеры для подражания и атмосфера полной вседозволенности в семье. Доказано, что каждый из этих факторов имел самое существенное значение в формировании уникальных личностных качеств, что в конечном счете и сделало их обладателями миллиардерами.

Таблица 2
 Решающие факторы формирования
 [Добротворский И.Л., 2003 г.]

1. Порядок рождения	В первенцах воспитывается дух совершенства, лидерства и неукротимая воля. К первенцам предъявляют довольно высокие требования, прививая стремление к совершенствованию. В семье на них смотрят как на лидера, что рождает у детей огромный энтузиазм.
2. Частые переезды в детстве	Прививают самостоятельность, независимость, любовь к риску и настойчивость. Дети учатся эффективно действовать в неопределенных ситуациях, справляться с неизвестным и с особым рвением рисковать.
3. Недостаток формального образования	Вызывает потребность высоких достижений и потребность преуспеть больше других. Неуверенность перерастает в попытки твердо встать на ноги. Школа-интернат воспитывает самостоятельность, независимость и самоуверенность.
4. Вымышленные герои/кумиры	Прививают детям неосознанное чувство всемогущества и снимают все ограничения на пути к успеху. Вообще-то каждому человеку желательно иметь героя или героиню в качестве наставника, чье величие пережило смерть.
5. Кризисы в раннем периоде жизни	Кризисы (травмы) такие как смерть родителей, братьев или сестер, собственный опыт соприкосновения со смертью подспудно подготавливают ребенка к небывалому успеху. У тех, кто достиг так называемой точки «хаоса», проявляются признаки мании и одержимости. Человек либо умирает, либо полностью перерождается и становится гораздо сильнее, чем был до травмы. Кризисы в раннем периоде жизни навсегда оставляют в подсознании ребенка отпечаток в виде необычайной решимости и наделяют их более повышенными по сравнению с другими людьми целеустремленностью и склонностью к риску.
6. Положительные примеры для подражания	Свободные имеющие собственное дело отцы своим примером прививают дух полной независимости и внушают, что по-настоящему успех как таковой не привязан к ведомости о зарплате. Успех – это дело одного человека, а не организации.

7. Атмосфера полной вседозволенности в семье

Прививает независимость и склонность к риску. Снисходительные родители, поощряющие детей исследовать мир методом проб и ошибок (а не ограждающие их от трудностей), приучают детей не чураться риска. Свобода рисковать и ошибаться без всяких угрызений совести развивает способность справляться со всеми трудностями и оптимистичский взгляд на неведомое.

А сейчас давайте рассмотрим эти факторы более подробно, чтобы придти к заключению и понять – как же все-таки люди становятся миллиардерами?

1. Порядок рождения

Первые шестнадцать астронавтов, как и добрая половина президентов США, были первенцами. Более половины «замечательных новаторов, творцов, лидеров и других деятелей двадцатого века» были первенцами (Симонгон, 1994).

Какое влияние оказывает очередность появления на свет творческих гениев бизнеса? Первенцы обладают внутренней потребностью преуспевания, потому что им с детства внушили, что они должны и дальше нести знамя рода и продолжать дело семьи. На их плечи ложится ответственность за успех воспитания, подготовка их к тому, чтобы достичь совершенства. Кеннет Леман писал в «порядке рождения» (1985): «Первенцы и единственные дети в семье заранее предуготовлены к жизни, полной успеха ... Они весьма надежны и добросовестны». А не так давно психологи доказали, что разница в возрасте между детьми более чем в шесть лет наделяет младшего всеми качествами первенца. Уолт Дисней не был первым в семье, но его ближайший брат Рой был восьмью годами старше. Поэтому Уолт был воспитан как первенец.

2. Частые переезды в детстве

Частые переезды в юном возрасте – чрезвычайно положительный опыт для детей в их становлении как творческих и предпринимательских гениев. Это противоречит мнению многих матерей, убежденных в том, что отсутствие стабильности, вызванное частыми перемещениями с места на место, пагубно скажется на их детишках. Истина же в том, что это больше проблема взрослых, нежели детей, которые только выигрывают от встреч с новой культурой, новыми друзьями и новой обстановкой. Частые переезды прививают способность справляться с

неизведанным в очень раннем возрасте. Когда дети переезжают с места на место, вынужденные при этом встречаться с новыми друзьями, идти в новые школы и ладить с новыми учителями, привыкать к новой культуре, они усваивают для себя такие качества как самостоятельность, независимость, настойчивость и безрассудную отвагу.

Приведу ряд примеров людей искусства, бизнеса, культуры. За первые десять лет своей жизни американский архитектор Фрэнк Райт сменил десять городов в шести различных штатах США. А вот цитата из автобиографии танцовщицы Айседоры Дункан, достоверно описывающая ее детство в Сан-Франциско: «Когда мне было пять лет, у нас был коттедж на Двадцать Третьей улице ... (сбегая от рассерженных неплатежами домохозяев) переехали на Семнадцатую ... затем на Двадцать Вторую ... затем на Десятую улицу ... с бесконечным количеством переездов туда-сюда». В шестнадцать лет Айседора Дункан переезжает в Чикаго, в восемнадцать – в Нью-Йорк, в двадцать – в Лондон (Англия), в двадцать два – в Париж (Франция), в двадцать три года – в Афины (Греция).

Будучи ребенком, Уолт Дисней поменял три города в двух штатах США. В пятнадцать лет он торговал прохладительными напитками в поездах, а в шестнадцать, приврав насчет своего возраста, завербовался в Красный Крест во Францию на два года. Миллиардер Говард Хьюз в два года переехал из Хьюстона в штат Луизиану (США), а годом позже (в три года) вернулся в Хьюстон. С восьми лет Говарда отдавали в закрытые частные школы. Сначала в школу в Хьюстоне, в двенадцать лет это был уже Сэнфорд в штате Коннектикут, затем Фессенден в Бостоне, штат Массачусетс, а когда Хьюзу исполнилось пятнадцать – Академия Тэчер в Санта-Барбаре, штат Калифорния (которую он бросил). Художник Пабло Пикассо родился в Малаге (Испания). В десять лет он переехал в Корунью, в четырнадцать – в Барселону, в шестнадцать – в Мадрид, чтобы снова вернуться в Барселону в восемнадцать и отправиться в Париж в девятнадцать лет. В промежутках между этими переездами он бродяжничал в испанских горах Пиренеи.

Поразительно, что в годы становления личности никто из этих талантливых людей не имел собственного дома, а в те времена это было весьма необычно. Пережитые ими бесчисленные перемещения воспитали в них спокойное восприятие неопределенности и вооружили жизнерадостностью и самоуважением. Это подготовило их к общению с незнакомым миром и внушило склонность к риску. И то, и другое стало решающим фактором потрясающего успеха в динамично меняющемся мире.

3. Недостаток формального образования

Никто из исследуемых миллиардеров не утруждал себя излишним совершенствованием в избранной дисциплине. Они были достаточно невежественны, чтобы не знать как надо действовать и в каком направлении двигаться – потому и двигались именно туда с большим воодушевлением. Только Руперт Мэрдок поднялся к вершине в своем семейном бизнесе, а котором и вырос – издательском. Но даже Мэрдок отказался учиться журналистике в школе и нарушал все незыблемые правила полиграфического производства, хотя и считался в нем экспертом. Он подошел у этой профессии с позиции человека, презирующего все установки. Что, похоже, позволило ему достичь большего, чем было бы возможно при других обстоятельствах. Говард Хбюз ничего не знал ни о кино, ни об авиации и все же добился немыслимого успеха и в той, и в другой области.

Недостаток формального образования оказался приобретением для большинства моих Героев. Если бы они были более образованны в традиционном смысле этого слова, то вряд ли достигли выдающегося положения в своих областях. Они были недостаточно просвещены, чтобы знать границы своих возможностей и поднялись на самую вершину мира именно из-за своего наивного невежества. Эти люди подходили к проблеме образования с точки зрения Марка Твена, который сказал: «Я никогда не позволял школе вмешиваться в мое образование». Уолт Дисней учился год в средней школе Мак-Кинли в Чикаго и один семестр в Чикагской Академии художеств. Руперт Мэрдок с десяти лет учился в закрытой частной школе Джилонта, затем в Оксфордском университете, который бросил в двадцать один год. Он был очень плохим студентом (постоянные прогулы).

4. Вымышленные герои/кумиры

Ряд исследуемых в детстве запоем читали книги и часто фантазировали о героях прочитанных книг. Героями их фантазий обычно становились настоящие титаны, чье величие пережило смерть: Александр Македонский, Платон, Аттила, Горацио Эджер, сверхчеловек Фридриха Ницше и др.

В выборе воображаемых кумиров важна не сама личность героя, а то, что он обычно превосходит границы возможного. Когда дети и подростки начинают фантазировать подобным образом, они игнорируют все ограничения в собственной жизни. Они видят себя в точно такой же роли, когда не существует ничего, что нельзя было бы завоевать или чего нельзя было бы достигнуть. Эти исследуемые никогда не сомневались, достойны ли они денег, успеха и власти и были готовы пройти любой путь, лишь бы получить то, что как они думали, принадлежит им

по праву рождения. Мы становимся такими, какими себя мыслим. Положительные личные качества (уверенность в себе, настойчивость, неукротимая воля и оптимизм) часто являются побочными продуктами копирования в жизни фантастических героев, кумиров, найденных в книгах, сказках или в религиозной литературе.

5. Кризисы/травмы в раннем периоде жизни

Все жизненные системы динамично изменяются Доктор Илья Пригожин, биохимик русского происхождения, получил Нобелевскую премию 1977 года за новаторскую работу в области хаоса и восстановления. Как он отметил в своей книге «Порядок из хаоса» (1980): «Любое созидание в творческом или научном планах предполагает переход от беспорядка к порядку». Пригожин открыл, что системы, доходя до грани хаоса, которую он назвал «точкой бифуркации» либо саморазрушаются, либо поднимаются до новых, еще больших высот. Это звучит так, как если бы он описывал жизнь великих предпринимателей и гениев, большинство из которых пережили ужасные кризисы и травмы. Многие из моих героев стали свидетелями смерти братьев и сестер, другие рано потеряли родителей, а некоторые переживали смертельно опасные ситуации или эмоциональный коллапс.

Итак, Илья Пригожин пришел к заключению, что запутанная ситуация и хаос приводят либо к саморазрушению, либо к возрождению. Возродившиеся переживают метаморфозу и выходят из этого горнила еще более сильными, чем прежде. Мои герои подтверждают тезис Пригожина, ведь кризис вооружил их большей решимостью и негибимой волей. И даже не один, а множество кризисов не сломили их, но наградили бесстрашием и послужили источником вдохновения. Многие исследуемые заражались маниакальной устремленностью, в них просыпалась сила и жизненная энергия.

Очевидно, что пережитые ими кризисы и травмы внесли свой вклад в формирование решимости и привили ключевые поведенческие характеристики, ответственные за последующий успех. Большинство лидеров обрело необычайные творческие, предпринимательские качества лишь после трагедии. Других кризис, кажется, только вооружил железной решимостью, умением не теряться в неопределенных ситуациях, терпимостью к высокому риску. Их формирование происходило в то время, когда они подошли к своей «точке бифуркации» или стояли над бездной отчаяния. Именно в этот момент тяжелого кризиса человек приобретает внутреннюю решимость выжить и достичь успеха, несокрушимую мощь и негибимую волю.

На примере исследуемых с полным основанием можно заключить: **нельзя достигнуть вершины, не побывав на самом дне.**

Многочисленные травмы подготавливают человека к успеху. Убитые горем, сброшенные на самое дно эти люди готовы были поставить на кон все, чтобы выжить. Через тернии – к звездам.

Яркий пример кризиса

Вспоминает мюнхенский мультимиллионер Эрих Лежен:

«В начале октября 1976 года мир, казалось, для меня рухнул – моя жизнь и все, что для меня когда-то хоть что-нибудь значило. Рано утром позвонила моя мать. Она сообщила мне горестную весть: накануне вечером умерла моя бабушка! Моя единственная человеческая опора навсегда покинула меня. Навсегда!

Не успел я отойти от этого жуткого сообщения, вызвавшего во мне безутешное чувство полного одиночества, как спустя два часа является посыльный и передает мне заказное на сине-коричневом бланке письмо, один вид которого уже способен вызвать колики в желудке. Отправитель – мюнхенский суд. Дрожащими пальцами открываю конверт и нахожу лишь два слова: «В жалобе отказано!» Это был конец. Ниже падать было просто некуда. Суд отклонил мой протест относительно увольнения с работы и запрета работать по профессии и присудил мне оплатить все судебные издержки. Положение представлялось безвыходным! И у меня уже не было никого, с кем я бы мог все это обсудить. Моя жена вместе с нашей дочкой Сандрой ушла от меня несколько недель назад. Она нашла свое новое счастье.

После такого немилосердного удара судьбы все во мне как бы умерло, стало пустым и безжизненным. Я покинул квартиру и поехал вон из Мюнхена куда глаза глядят. Каким-то образом я очутился у моста, пользующегося в городе недоброй славой моста самоубийц. Во время бесцельного кружения на машине в голове зародилась безумная мысль свести там счеты с жизнью. Я стоял на мосту с твердым намерением. Я беспокойными шагами мерил мост, то и дело останавливаясь и долго смотря через перила вниз, в пучину вод, в которой мне виделись одни постигшие меня неудачи. Все рисовалось в черных красках, представлялось лишённым смысла, пока внутренний голос в разгар этой, казалось, безнадежной борьбы с самим собой не сказал: «Ты этого никогда не сделаешь! Всегда можно отыскать нечто лучшее, чем предаваться подобной безысходности!»

В тот же самый миг во мне будто плотина прорвалась. Глаза наполнились слезами и я разразился громким, безудержным плачем. На несколько часов! Я просто не мог остановиться. Этот поток слез помог очиститься от горьких мыслей, которые накопились во мне за прошлые недели и месяцы и подтачивали мой боевой дух. В своем великом горе

я стал мысленно разговаривать с умершей бабушкой. И неожиданно я вновь ощутил в себе силу! Наконец я свернулся калачиком в своей маленькой машине и с мыслями о бабушке уснул, проспав до самого утра. Взошедшее солнце разбудило меня. Печаль и жалость к самому себе я изжил во сне как тяжелый недуг. Мой прежний боевой дух вернулся ко мне. Громко и ясно я сказал себе: «Я добыю своего! Я никогда больше ничему и никому не поддамся. Я буду бороться и победа будет за мной!»

Кстати, различные кризисы в жизни миллиардера Говарда Хьюза тоже носили личный характер. За два года Хьюз в подростковом возрасте потерял обоих родителей, скончавшихся внезапно и любимую тетку. Хьюзу было восемнадцать, когда его отец умер и он стал единственным из Хьюзов, оставшихся в живых. Юный Говард был убит горем, но взвалил на себя ответственность за отцовский бизнес. Пережив эти три трагических события, он начал бездушно манипулировать людьми и компаниями, строя собственную промышленную империю.

Руперт Мэрдок, как и Хьюз, пережил подобное потрясение в двадцать один год. Его отец умер, когда он учился в Оксфордском университете (Англия). Мэрдок был вынужден вернуться в Австралию и принять на себя руководство маленькой семейной газеткой в Аделаиде. В течение нескольких лет он превратился из фривольного школяра в Мальчика-издателя. Рано свалившаяся на него ответственность дала ему уверенность в себе и своей способности встретить катастрофу лицом к лицу и победить.

Что происходит во время периода кризиса

Люди, пережившие тяжелый кризис/травму, запечатлевают это в себе и меняются под влиянием пережитого. Либо внутренние волевые механизмы перестраиваются и начинают работать в повышенном режиме, либо личность разрушается. Ученые подтвердили, что «сверхпознание» наблюдается именно в течение травматического периода, когда человек находится в сумеречном состоянии либо в состоянии, близком к трансу.

Сумеречное состояние – это состояние, при котором тэта-волны мозга схожи с волнами, обозначающими состояние перед пробуждением или погружением в сон.

Подобное состояние достигается при трансцендентальной медитации или травматическом шоке. Ученые, исследующие мозг, доказали, что «сверхпознание» и творческий процесс как раз и бывают при подобном сумеречном состоянии. Психолог Томас Будзински из Уни-

верситета Колорадо (США) говорит: «В гипнотическом состоянии – сумеречном состоянии, между сном и бодрствованием – проделывается и притом очень быстро огромный объем работы».

В ходе исследований обнаружилось, что дети проводят в сумеречном состоянии большую часть времени, чем и объясняется их необыкновенная способность к обучению. Крупнейшие предприниматели, спортсмены учатся медитировать, потому что подобная подготовка улучшает качество выполнения работы. Майкл Хатчисон, автор книги «Секс и власть» говорит, что «сумеречное состояние является тем самым состоянием, в котором мозг может очень быстро усвоить огромное количество информации».

Человек, выживший после кризиса/травмы, вышедший из состояния хаоса, приобретает уникальное видение мира, недоступное нормальным людям. Подобный опыт либо губит, либо сообщает еще больший энтузиазм. Получается, что мои герои восстали из хаоса, вооруженные огромной психической энергией, невообразимым энтузиазмом и навязчивой потребностью преуспеть. Каждый из них восстал из праха, выбрался из-под обломков покоренной души, вооруженный фанатичным энтузиазмом и невообразимой волей, неподдающейся описанию. Кризисы и травмы придавали воле сильнейший заряд. Именно в этот период жизни, по моему глубокому убеждению, исследуемые миллиардеры и были запрограммированы на маниакальную устремленность и невероятную силу воли.

6. Положительные примеры для подражания

Отцы, работавшие в девяти до шести, представляют собой прекрасные положительные примеры для детей, стремящихся устроить себе в будущем стабильную и безопасную жизнь. Но они не лучший пример для подражания, если речь идет о воспитании сильных мира сего. У исследованных могущественных лидеров не было работающих по найму отцов, поэтому они и оказались неподготовленными к регламентированной жизни с девяти до шести.

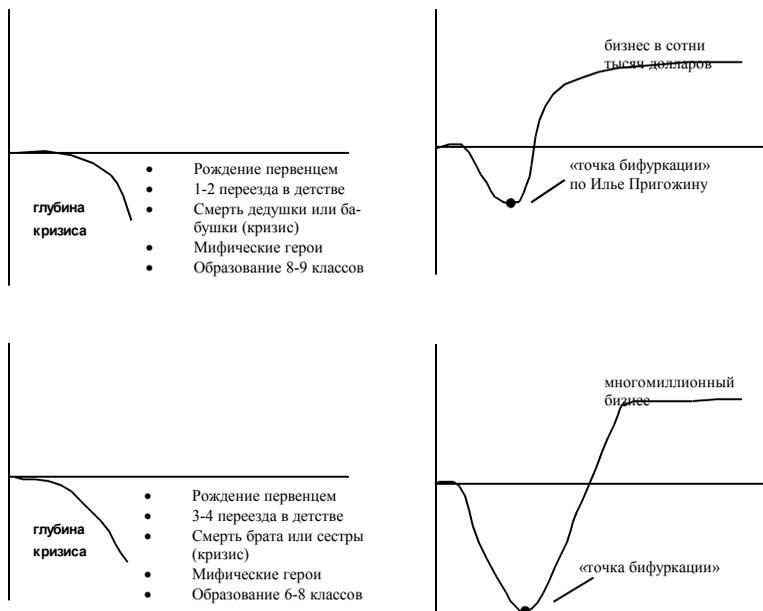
Самостоятельные отцы прививают детскому уму чувство свободы и приключений. Дети видят в них людей независимых, чья жизнь полна романтики. Такие дети рано усваивают мысль, что могут добиться успеха вне «корпоративного улья» и не взбираясь по «корпоративной лестнице». Влияние их отцов сказалось в предопределении выбора в пользу автономной профессии. Оказывается, занятые собственным бизнесом родители прививают юному поколению независимость, безрассудную отвагу и подготавливают его к рискованным предприятиям в будущем.

7. Атмосфера полной вседозволенности в семье

Чересчур заботливые матери и деспотичные отцы – просто смерть для творческого мышления, так как они внушают маленьким детям страх и мало-помалу из них вырастают зависимые взрослые. Заперев ребенка в комнате, вы может быть, и избавите его от содранных коленей, но уж точно не научите его выживать в джунглях современного общества, тем более – зарабатывать мало-мальские деньги.

Схема 1

Зависимость глубины кризиса, частоты переездов, недостатка формального образования ... от уровня жизненного успеха
 [Добровторский И.Л., 2003 г.]



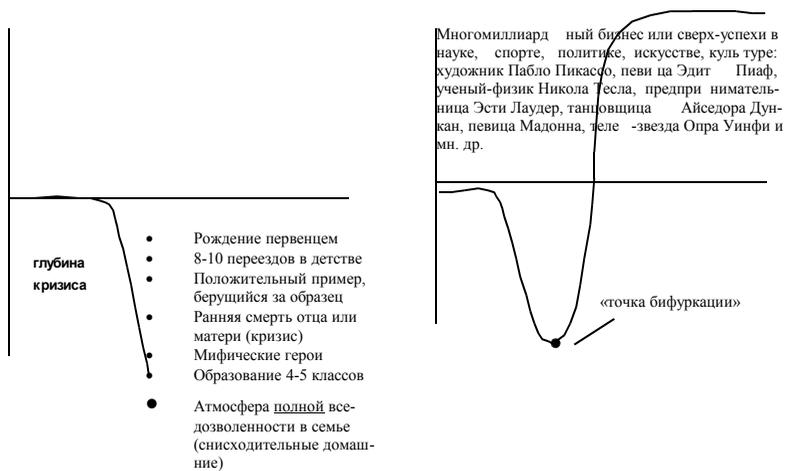
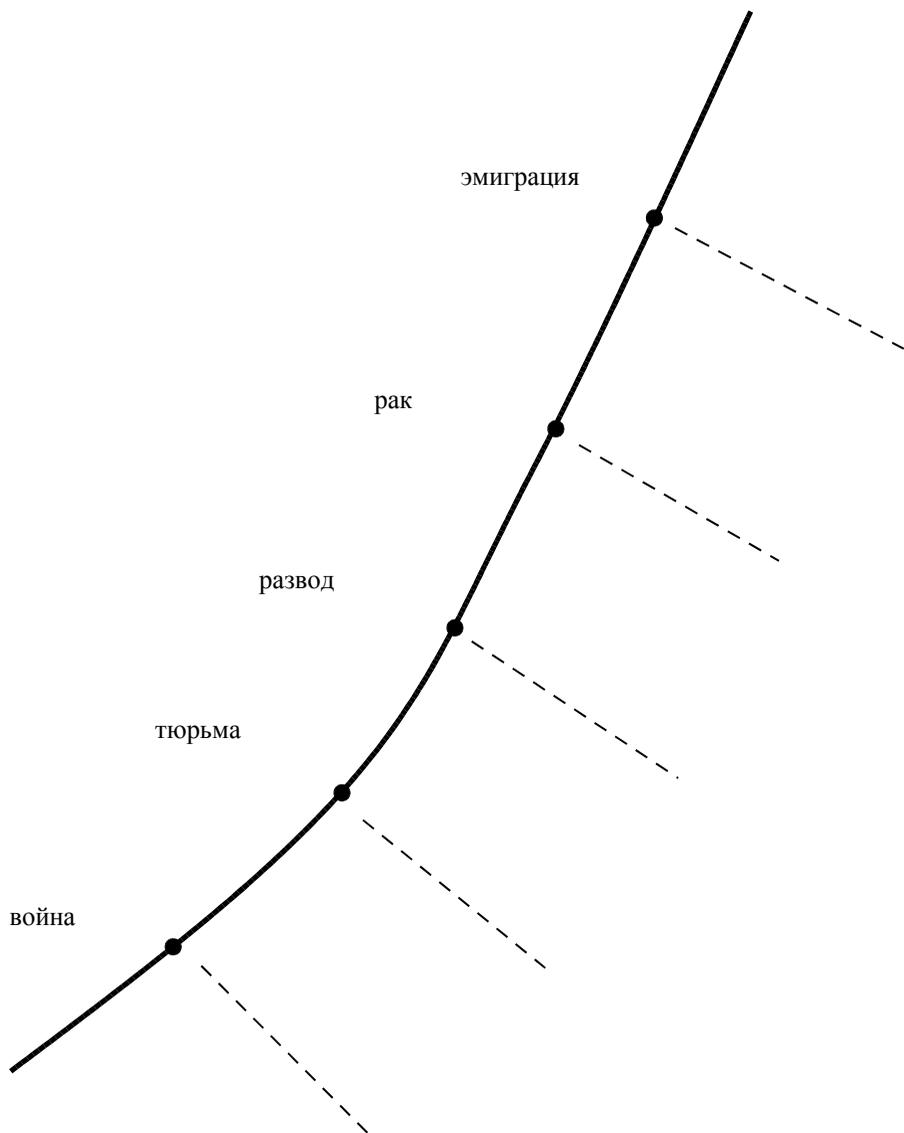


Схема 2.
Пять «точек бифуркации» писателя
Александра Исаевича Солженицина
[Добrotворский И.Л., 2003 г.]



Все семнадцать миллиардеров выросли в семьях, где в возрасте от шести до восьми лет требования к их самостоятельности были особенно высоки (от шести до восьми, а не после восемнадцати!) и дети могли действовать методом проб и ошибок без угрызений совести. Им позволялось экспериментировать и за неудачей не следовало наказание. Они могли исследовать новые области и спотыкаться, не вызывая на себя огонь ничьих насмешек. Руперт Мэрдок соорудил в ветвях дерева шалаш и мать поощряла его ночами спать в этом шалаше на дереве.

Зигмунд Фрейд сказал о воспитании: Если мать души не чаяла в своем ребенке, то он через всю жизнь пронесет ощущение триумфа, уверенности в успехе, которое нередко приносит вместе с тем и сам успех». Многие из моих исследуемых были «маленькими сынками», которые просто не могли ошибаться. Матери так глубоко заложили в их подсознание успех и всемогущество, что сыновья были убеждены в собственной несокрушимости. Все эти личности были предоставлены сами себе в их поисках и это превратило их в независимых и полностью автономных людей. Это придало им силы, привило склонность к риску и в то же время огромную самоуверенность. Творческие наклонности и успех были заложены в них довольно рано и уже ничто не могло отвлечь их от страстного следования своей судьбе.

Власть, успех и личность

Все семнадцать героев этой книги достигли денег и успеха в большей степени благодаря своей личности. Оказалось, что именно эта переменная величина выделила их из толпы. Уникальные личности исследуемых – прямой результат раннего воспитания, жизненного опыта, примеров для подражания и кризисов, а также подтверждение той гипотезы, что все мы живем, реализуя свой внутренний образ.

Еще детьми эти люди вообразили, что самой судьбой избраны для великих дел и ничто на свете не могло помешать им осуществить свои мечты. Получается, что успех – это нечто вроде сбывающегося пророчества, результат раннего предъявления требований к себе. Огромная власть и успех этих людей являлись побочными продуктами тех самых внутренних образов, запечатленных в их психике в нежном возрасте. Неважно, как и где запечатлелись образы, а важно то, к какому результату это привело. Из данного исследования можно вывести аксиому: мы живем, воплощая собственные внутренние образы – хорошие или плохие!

«Печать успеха»: превращение звезды в суперзвезду или как личность переплавляется в сталь

Как только определенные люди после длительной серии побед и успехов добиваются небывалого успеха, происходит некая метаморфоза. Возникает «печать успеха», которая глубоко укореняется в психике человека и предопределяет его дальнейшую жизнь как реализацию того или иного образа. С теми, кто достиг успеха, окружающие обращаются по-другому. Успехи показывают, действительно ли вы уникальны, достойны ли уважения, почтения или обожания. Подобное поклонение очень глубоко отпечатывается на психике человека и его личность перерождается в **личность сверхчеловека**. Точно так же длительная полоса неудач и неслыханная неудача отпечатывается на психике человека и его личность получает «печать неудачи» со всеми дальнейшими последствиями. Успеха больше никогда не будет.

Когда Руперт Мэрдок спас от разорения аделаидскую газету, он превратился в Мальчика-издателя. А повторив свой успех еще дважды и вовсе стал иконой в издательской индустрии Австралии, а в своих собственных глазах – несокрушимым. «Печать успеха» была затверждена. Так звезда превратилась в суперзвезду.

А сейчас давайте послушаем мюнхенского мультимиллионера Эриха Лежена, имеющего аналогичное воспитание, примеры для подражания, прошедшего кризисы и получившего в подсознании «печать успеха». Эрих Лежен:

«А теперь мне хотелось бы выдать вам один секрет, который вы поймете только в том случае, если вам приходилось переживать подобное. Существует такая ступень успеха, у которой нет ничего общего с простым зарабатыванием денег. Это внутреннее понимание нисходит к вам однажды как просветление. И это не преувеличение. Ведь тогда всем своим существом, всей своей душой и всем своим телом вы ощущаете: да, это настоящий успех!

Такую высшую ступень успеха я называю чудом благодати, поскольку подобное состояние ближе всего подходит чуду сошествия Духа Святого, описанному в «Деяниях апостолов».

В чем же была сверхъестественность самого суда благодати? Все собравшиеся в Иерусалиме люди вдруг стали понимать друг друга, а каком бы наречии они ни говорили. «И все изумлялись и дивились» (Деян. 2:7). То же самое происходит и с успехом. Невозможно никому ни описать, ни объяснить как достигнуть данной ступени развития. Успех начинает говорить на всех наречиях. Ты только знаешь, как дей-

ствует это непостижимое чудо и изменяет нас сказочным, неопишым образом, когда оно случается: «Да, это он. Это успех!»

Когда к вам придет осознание данной истины, то независимо от того, сколько у вас на данный момент денег, – вы уже богаты! Вы станете бесконечно удачливыми в жизни! И всякому, с кем ни сведет вас судьба, внезапно откроется, что вы добьетесь своего! Даже если вы еще стоите на далеких подступах к успеху».

Это и есть «печать успеха», переплавляющая личность в сталь.

А вот примеры приобретения «печати успеха» двух крупнейших исторических и одной современной личности.

Наполеон Бонапарт: «Именно после битвы при Лодзи в 1796 году я осознал, что являюсь существом высшего порядка. И во мне проснулось стремление к великим свершениям, о которых я прежде думал как о несбыточных фантазиях». В том бою его 30 тысяч человек разбили 70 тысяч солдат объединенных сил итальянцев и австрийцев.

Приобретя «печать успеха», Наполеон стал абсолютно верить в свою непобедимость, заявляя: «Бог дал мне волю и силы для преодоления *любых* препятствий».

Адольф Гитлер. Адольф Гитлер и друг его бности Август Кубизек часто посещали Венскую оперу. Однажды в 1908 году они возвращались с оперы Рихарда Вагнера «Риенци», когда Гитлер вдруг впал в лихорадочное волнение, восклицая: «На меня снизошло вдохновение ... Я выведу Германию из ее рабского состояния к вершинам свободы!». Позднее Гитлер сказал, что в тот момент он осознал и почувствовал, что уже сделал это.

Приобретя «печать успеха», Гитлер говорил: «Для меня не существует слово *невозможно*». Как же это переключается с наполеоновским «Бог дал мне волю и силы для преодоления *любых* препятствий»!

Святослав Федоров, мультимиллионер, академик, директор Центра «Микрохирургия глаза»:

«Дали старт. Я прыгнул в Дон последним. Обогнал одного, другого ... Впереди – отличный пловец, капитан ватерпольной команды Виктор Козлов. И тут нашла на меня такая злость! Метров за триста до финиша я его обогнал и стал победителем. Было необычайно приятно сознавать, что я могу то, что не каждому под силу. В ту самую минуту я впервые в жизни понял и глубоко прочувствовал, что могу все. Да-да, я осознал, что если человек сможет преодолеть себя, то он сможет преодолеть и любые препятствия. Именно тогда, на берегу Дона, во

мне родилась и осталась на всю жизнь неодолимая вера в себя и в свои силы. Может быть, это качество – самое главное во мне. Та победа стала точкой отсчета всей моей новой жизни».

Вот что чувствуют в себе люди при получении «печати успеха».

Как получают «печать успеха» в разведке

В качестве примера использования в российской практике активных методов обучения, решавших проблему «печати успеха», можно привести один из элементов «Методики подготовки разведчиков» Группы/Подразделения «С» – «Вымпел» (бывший спецназ Первого Главного Управления – внешней разведки, позже – «Вега», ныне – группа «В») Центра специального назначения КГБ СССР:

«Нас не стремились напичкать теорией и заранее подготовить к возможным трудностям в тренажерном зале, а подводили, скажем, в 70-метровому отвесному скальному обрыву (хотя большинство из нас горы видело раньше только по телевизору) и командовали : «Вперед!»

И вот так, выполняя одно задание за другим (прыгая с поезда ...), преодолевая собственные слабости, мы не со слов инструктора, а на собственном опыте убеждались, что **НАМ ВСЕ ПО ПЛЕЧУ**, что **МЫ МОЖЕМ ВСЕ**.

Конечно, нам потом объясняли, что то же самое можно было сделать проще, быстрее, легче, но такая теория ... усваивалась намного эффективнее, чем обычные рассказы лекторов». (Цит. по: Дроздов Юрий Иванович «Записки начальника нелегальной разведки» – М.: 1999. – С. 182).

Содержание тестостерона и риск

Исследования в области психологии показывают, что рискованное поведение есть следствие высокого уровня содержания тестостерона в организме. Это также влияет на творческие способности, сексуальную энергию и дух конкурентности. Автор исследований роли тестостерона – Фрэнк Фарли, бывший президент Американской Психологической Ассоциации. По его мнению «эта любовь к острым ощущениям может породить у некоторых людей Т-типа выдающуюся творческую энергию». Фарли описывает подобных личностей как людей, наделенных аномально большой дозой тестостерона и склонных «к творчеству, более открытых, рискующих больше других, проявляющих склонность к эксперименту и предпочитающих большое разнообразие партнеров в сексуальной жизни» (Фарли, 1986).

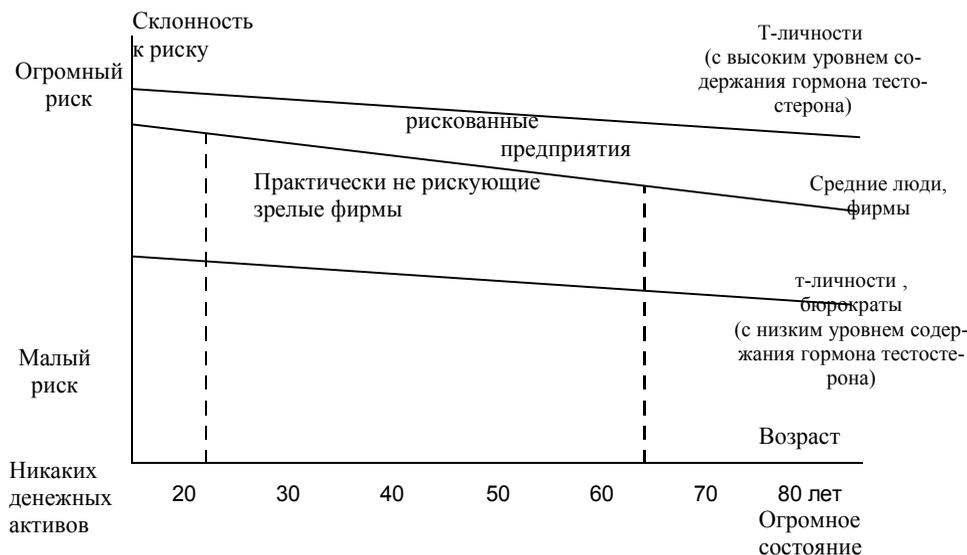
Психолог Майкл Хатчисон писал в «Анатомии секса и власти» (1990): «Секс и власть неразрывно связаны друг с другом ... Секс может не только стать источником власти, а он эта самая власть и есть». Его утверждение можно вкратце представить в виде формулы Секс = Власть и власть = Секс. Хатчисон утверждает также существование прямой связи между «социальным превосходством и сексуальной потенцией, между властью и сексом». Он приходит к заключению, что люди с высоким содержанием в крови мужского полового гормона тестостерона – Т-личности – и есть люди, обладающие высочайшей сексуальностью, а следовательно, люди могущественные.

Но еще гораздо раньше, в 1937 году американский психолог Наполеон Хилл пришел к тому же умозаключению, которое представил в бестселлере «Думай и богатей».

Изучив жизнь
Джона П. Моргана,
Джона Д. Рокфеллера,
Генри Форда,
Эндрю Карнеги,
Томаса Эдисона ...

и многих других могущественных личностей, он заключил: «Присущая им гениальность несомненно черпала силы в излучаемой ими сексуальной энергии ... Никогда не было, нет и не будет великого художника, архитектора или миллионера – импотента. Но это не значит, что все высокосексуальные люди – обязательно люди выдающиеся. Гениями становятся только те из них, кто так стимулирует свое сознание, что оно обращается к силам, доступным человеку только благодаря творческому воображению. Главным из всех стимулов, которые могут быть выработаны для такого «подъема», была и остается сексуальная энергия. Простого обладания этой энергией недостаточно, чтобы воспитать в себе гения ... Люди, ставшие миллионерами или получившие широкую известность в области науки, литературы, изобразительного искусства, архитектуры, а также промышленности, так или иначе достигли высот под влиянием любви. Но энергия любви должна быть **преобразована** в какую-нибудь иную энергию, иной вид желания или поступков прежде, чем человек поднимется до уровня гения. Однако большинство людей, не понимая этой великой силы или злоупотребляя ею (особенно в возрасте до сорока лет) опускаются до состояния животного. И что уж тут говорить о гениальности!»

Схема 3.
Зависимость размера вознаграждения
от степени предпринимательского риска
(Профессиональная и личная склонность к риску)
[Добротворский И.Л., 2003 г.]



Аксиомы риска:

- ★ Предприниматели и обычные люди с высоким уровнем содержания гормона тестостерона (Т-личности) склонны действовать в верхней части кривой и зачастую рискуют безвсякой на то необходимости. Возраст или размеры состояния на них не влияют.
- ★ Бюрократы и просто люди с низким уровнем содержания тестостерона (т-личности) неохотно идут на риск, даже если они почти ничем не рискуют. Причина этого – их внутренняя потребность самосохранения.

Аномальность и успех

Индивидуумы в **нормальными** устремлениями и целями, как правило, достигают нормального успеха, а люди с **анормальными** устремлениями и целями, как правило, достигают аномального успеха. На графике доходов населения положение нормальных индивидуумов обозначается точно на середине кривой. Едва ли в результате своих усилий они очутятся в самой верхней или самой небывалый успех и сокрушительное поражение.

Нормальные устремления нормальных людей обеспечивают нормальный успех и гарантируют от ужасного правила, но судьба навсегда приговаривает их к заурядному существованию. Соответственно, для аномальных личностей совершенно невозможно остановиться на середине кривой, на одном уровне с посредственностями. Мечтатели либо добиваются величия, либо становятся жалкими неудачниками (направляясь после «точки бифуркации» Ильи Пригожина не вверх, а вниз). Мои герои обладали необычным энтузиазмом и, как следствие, добились значительных успехов.

Фактически все мечтатели с аномальными мечтами и энтузиазмом заканчивали либо как эти семнадцать героев, либо на обочине жизни. Отсюда принцип: **суперуспех и могущество проистекают из нереальных мечтаний аномальных людей**. Для огромного успеха требуются огромные отклонения от нормы и такое же огромное стремление к риску. Те, кто не могут жить без кипучей деятельности, лучше других снабжены для преуспевания в жизни. Люди же с нормальными устремлениями и целями достигают нормального успеха. Ну а люди без целей не достигают ничего.

Иерархия власти

Путь к вершине мои герои прокладывали в соответствии с собственными умениями захватить и удержать власть. Каждый шел своей дорогой, но желал преуспеть **во что бы то ни стало**. Все исследуемые были наделены психической энергией, которая и привела их к невероятному успеху. Эти личности, реализовавшие себя, в избытке обладали качествами, которые Фридрих Ницше приписывал «сверхчеловеку». Философ писал, что «трансформируя свои порывы и направляя их в творческое русло», личность «сверхчеловека» приобретает сверхчеловеческую волю к власти. «Более всего человек жаждет власти», а быть «сверхчеловеком» значит «обладать способностью переносить тяжкие невзгоды».

Оказалось, что страдания придали исследуемым те самые качества, которые необходимы для приобретения огромной власти. Эти качества помогли преодолеть наиболее неблагоприятные условия на пути к вершине. Сила воли и харизма есть высшее проявление власти. Они открывают многие двери, плотно закрытые перед деньгами, знаниями, грубой физической силой и руководящей властью. Чудовищная сила воли может преодолеть любые невзгоды и послужить катализатором успеха, когда заурядность сменяется величием. Генетические недостатки могут быть восполнены достаточными волей и харизмой, но наоборот – вряд ли. Недостаток инициативы и энтузиазма не заменишь всеми талантами мира. Служебные формы власти (деньги, руководящие посты, мускулы, коэффициент интеллекта) всегда зависят от силы воли и харизмы.

Маниакальный синдром успеха

Мания приносит успех! На пути к нему чрезвычайная энергичность способна преодолеть множество препятствий. Вот – ключ к невероятному успеху исследуемых. Это качество не наследовалось, а приобреталось. Жизненная энергия и энтузиазм были внешним проявлением некоей внутренней силы, заставляющей этих людей добиваться успеха любой ценой.

Как же они развили в себе маниакальную потребность успеха? Почему одни люди более активны, чем другие? Как одни люди могут интенсивно работать по шестнадцать часов в сутки, когда другие выдыхаются после шести? Причина здесь кроется не в физических данных, а в уме и психике. Маниакальные энтузиасты испытывают неутомимую потребность в работе. (А вот лично вы – испытываете неодолимую потребность в работе?) Для них это развлечение и наслаждение, а не нудная обязанность. Таких людей работа воодушевляет, хотя у других она выматывает все нервы, особенно у нас в Москве, где ритм жизни гораздо напряженнее, чем в других городах России. Творческие гении смотрят на труд положительно.

Энтузиазм гигантоманов имеет моральную, а не физическую природу. Истоки психической энергии – в горячей потребности, «жизненной силе», как называл ее Бернард Шоу, или в «безумной страсти», как описал ее Жак Барзун в книге «Парадоксы творчества». Согласно Жаку Берзуну, **«Поставленная цель приковывает неослабевающее внимание гения к себе и становится навязчивой идеей»**. Если у вас не будет огромной навязчивой идеи, то прости-прощай и затаенная мечта. Вспомните-ка Генри Форда ... после двух суток непрерывной работы, в два часа ночи он разбудил жену и она вышла с зонтиком под дождь по-

смотреть на его первую экспериментальную поездку на сконструированном им автомобиле.

Какова цена мании?

Хершман и Либ, авторы книги «Ключ к гению» (1988) пишут: «Развитые мания и депрессия – наилучшее состояние для творчества, так как, с одной стороны, увеличивается объем проделанной работы, а с другой – ее качество» (С. 197).

А согласится ли мягкий, спокойный, сдержанный человек стать гигантоманом ради достижений? Заплатит ли он соответствующую цену за большой успех? Было бы лишь желание, а тогда уже можно будет развить в себе и большее трудолюбие типа А и обострить эмоциональную реакцию. Одержимость в поведении – следствие внутреннего огня, а за огонь надо платить.

Невозможно в одно и то же время быть и энергичным и спокойным. Эти два понятия взаимоисключающие и выбирая одно, неизменно теряешь другое. Люди с пылающим сердцем дорого платят за свой успех. Далеко не каждый согласится заплатить такую цену. Вышеисследованные миллиардеры заряжались энергией и их навязчивая потребность в успешно завершенном действии получила название «маниакальный синдром успеха». Внешняя энергичность моих героев являлась следствием внутреннего энтузиазма, а не наоборот. Другими словами, ускоренное мышление заставляло их действовать быстро, что в свою очередь стало катализатором успеха.

Сверхлюди Фридриха Ницше

Миллиардеры, представленные в этой книге, всем обязаны только самим себе и собственной силе воли. Они не желали привязывать себя ни к детерминизму Чарлза Дарвина («успех заложен у человека в генах»), ни к «экономическим условиям» Карла Маркса, ни к «бессознательным силам» Зигмунда Фрейда. Успех пришел к моим героям не потому, что они обладали каким-то исходным генетическим набором, высоким умственным потенциалом, образованием, имущественным положением, но потому, что они страстно желали превзойти равных себе. На пути к успеху они воспользовались своей силой воли или психической энергией, а неординарная потребность преуспеть, насколько это в их силах, способствовала самоактуализации. Эти люди обладали жизненной энергией, черпаемой в железной воле. Многие, извлекая власть из источника внутренней силы становились сверхмужчинами. Ницше

был прав, говоря, что «человек все же может подняться над животными». Его гипотеза о сверхчеловеке в книге «Воля к власти» играет более решающую роль в возвышении личности над толпой, нежели генетические факторы.

Воля – вот чем успех отличается от неудачи, а гений от безвольного слабака. Мои герои силой воли обрели власть и удержали ее. Именно чудовищная воля позволила приобрести им власть и силу, которых у них не было. Большинство людей, проживая свою жизнь, так и не овладевают искусством самомотивации (этому я обучаю на индивидуальных консультациях). Но к героям книги отсутствие самомотивации не относится! Проанализировав обстановку, они научились заряжать себя энергией. Философ Алвин Тоффлер сказал: «Многое из того, что относится на счет биологической предрасположенности, формируется не эгоистичными доминирующими генами, а скорее под влиянием социального взаимодействия». Пример этих миллиардеров подтвердил замечание Тоффлера. К успеху их привела сверхчеловеческая сила воли.

Фридрих Ницше, хотя и был сыном протестантского священника, тем не менее заявил, что «Бог умер в сердцах людей» и создал содель «сверхчеловека», призванного помочь людям выжить в этом мире. Предпосылка Ницше состояла в том, что личности сверхчеловека присуща **воля к власти**, делающая своего обладателя недоступным для низших существ, что позволяет ему заново сотворить свой собственный образ высшего существа. Исследуемые смогли проникнуться духом «сверхчеловеческой» личности, что внушило им бессмертные помыслы и подвигло на бессмертные деяния.

Эти люди вылепили из себя мужчин «высшего порядка» или, по словам Ницше, «сверхлюдей» – «наполовину святых, наполовину гениев». В то время как большей частью власть преходяща (особенно мужскулы, деньги и авторитет), сила воли остается при человеке всегда. Эти миллиардеры знали, что держат собственную судьбу в своих руках. Они интуитивно поняли, что власть и успех – следствие усвоенной силы воли.

Самоуважение = Внутренний образ = Самоуверенность

Более двух тысяч лет назад китайский стратег Сунь-цзы в «Трактате о военном искусстве» писал: «Победители сначала одерживают победу, а потом идут на войну, тогда как побежденные сначала идут на

войну и там тщатся победить». Сунь-цзы отлично знал, что победы сначала одерживают в уме, а лишь затем – на поле битвы.

Несомненно, самоуважение явилось самым важным качеством этих семнадцати миллиардеров. Они излучали наивысшую самоуверенность, что позволяло им совершать поистине геркулесовские подвиги. Сила разума – вот что позволило этим людям преодолевать множество препятствий, преграждавших путь к вершине. Была ли эта самоуверенность врожденным или благоприобретенным качеством? Без сомнения, оно было усвоено от обожающих матерей и ранних образцов для подражания. Позже первые успехи закрепили положительные образы, подтверждая афоризм: «Успех порождает еще больший успех». Несгибаемая вера в себя вылилась в не по годам взрослое поведение, которое в свою очередь обусловило дальнейшее творчество в бизнесе и успех. Как только ребенок поверит, что он «особенный», авторитетные фигуры просто перестают для него существовать и он следует только своим мечтам.

Как же перемениться тому, в ком самоуважение не было заложено с ранних лет? Самоуважение глубоко запрятано в наше подсознание, что называется, крепко прикручено проволокой в «коллективном бессознательном» (термин Карла Юнга). Наше существующее в данный момент самоуважение коренится в ранних условиях нашей жизни. И этот портрет, запечатленный в нашей психике и определяет нашу самооценку. Не перерисовав этот портрет, мы не изменим глубоко скрытое самоуважение (а его всегда должно быть побольше, чем есть). **Внутренний образ** запрятан не так далеко, как самоуважение; он лежит почти на поверхности подсознания – только копни. Наш внутренний образ – это то, что мы сознательно думаем о себе, но в чем не обязательно признаемся на людях. **Самоуважение** – это наблюдаемое поведение. Изменение самоуважения и внутреннего образа начинают с выработки самоуверенности, изгоняя из своей жизни все негативные мысли.

Итак, **самоуверенность** коренится в четком **внутреннем образе**, происходящем из глубоко усвоенного **самоуважения**, которое не так легко поколебать. Все эти три качества достигаются воспитанием ребенка в детстве. Унаследовали ли мои герои это самоуважение? Нет! Ставили ли они целью развить в себе это качество до неимоверных размеров? Нет! Большинству эта уверенность была привита родителями, семьей и учителями, которые говорили детям о том, какие они гениальные. Мои герои подпитывались этой лестью, никогда не ставя под вопрос оправданность подобных восхвалений. Уверенность в своих силах позволяла им спокойно рисковать. Успех скорее укреплял их внутренний образ.

Успех предопределяет успех. Уолт Дисней, Тед Тернер, Руперт Мэрдок, Говард Хьюз стали глухи к враждебным мнениям, потому что были глубоко убеждены в своих способностях и всезнании. Людям с неглубоким самоуважением на первых порах требуется поддержка, но получив ее от окружающих, через некоторое время они тоже станут способными черпать ее в собственных поступках. Нужно лишь время.

А можем ли мы как-то модифицировать, а то и полностью изменить внутренний образ, запечатленный в нас с детства? Ну конечно же! Легко ли это? Нет! Самообраз не «гипсовый слепок» и леплен из более крепкого материала. Грядущие перемены требуют определенного труда и постоянного переписывания усвоенного нашим подсознанием «образа», хотя разрабатываемые мной индивидуальные программы при проведении психологически консультаций на протяжении двадцати лет ускоряют процесс и дают более, чем приемлемые результаты. Переписывание этого «листа» включает в себя целенаправленную модификацию поведения – углубление внутренне усвоенного образа через повторяющиеся позитивные успехи. Иногда, в случае с кризисами/травмами это происходит достаточно быстро. И представляет своего рода аналог пластической хирургии, которая исправляет физические недостатки. Иногда – медленнее, но все равно происходит. Достаточно обстоятельно об исправлении внутреннего образа рассказывается в моих предыдущих книгах «Как найти себя и начать жить», «Золотые правила ежедневной жизни», «Технологии успеха», «1001 путь к успеху» ...

... Более удачный путь изменения нашего внутреннего образа – это уверенно пуститься в неведомое, а затем с удовольствием приумножать успешные результаты. Спустя некоторое время в сознание проникает убежденность, что в этом мире возможно все. Исторические деятели Адольф Гитлер, Наполеон Бонапарт, художник Пабло Пикассо – достаточно яркие примеры такого подхода. С ранних лет их готовили к этому родители, а затем личные успехи и вовсе уверили их в собственной несокрушимости, особенно после получения «печати успеха».

Родители большинства миллиардеров практически убедили своих детей в том, что они – «маленькие боги». Джордж Сорос так вообще говорил себе, что «Я есмь Господь». К несчастью, родители чаще убеждают своих отпрысков в их «заурядности» (боящиеся риска личности типа «лучше не раскачивать лодку») или еще того хуже – в том, что они «жуткие бесенята», в которых нет ничего положительного. Родители подавляющего большинства преступников неизменно убеждали детей, что «по тебе тюрьма плачет». Исследованным же миллиардерам повезло: положительный внутренний образ, самоуважение с самого раннего возраста неизгладимо отпечатались в их подсознании. Позже они удачно проходили через кризис и, достигнув необыкновенного взлета, полу-

чали «печать успеха». Исключением стал только Уолт Дисней, который за свою жизнь пережил 19 (девятнадцать!) кризисных этапов. Каждый год на протяжении тридцати лет Дисней практически разорялся. С двадцати до пятидесяти лет он перенес восемь нервных срывов. А ежедневные бутылка скотча и три пачки сигарет привели его к гибели в 65 лет. «Печати успеха» у него не было.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Деньги, власть и личность

Таким образом, факты доказывают, что формулой успеха является в большей степени высокая энергичность. Она порождается не генетическими, чисто физическими данными, но исходит из глубоко укоренившейся духовной потребности человека доказать свое превосходство. Приходилось ли этим людям преодолевать внутренние неудобства на пути к успеху? Во многих случаях – да! Большинство из них смертельно боялись потерпеть неудачу, но тем откровеннее проявлялась их одержимость навязчивой идеей победить, что находило свое проявление в «маниакальном синдроме успеха».

Энтузиазм настолько захватил этих людей, что ради исполнения своей мечты они были готовы принести в жертву семью, друзей, здоровье и счастье. Они шли на любые жертвы. Будучи под влиянием мании миллиардеры были в состоянии совершать поистине геркулесовские подвиги. Благодаря своей сосредоточенности на одном предмете и одержимости им, эти люди гораздо чаще остальных впадали в «состояние потока» или «зону» (это когда так заработаешься, что не замечаешь летящего времени. Говорит психолог Наполеон Хилл: «Когда я оторвался от работы, то заметил в стеклах небоскреба напротив отблеск луча света. «Какая замечательная луна», – подумал я. Разобравшись же, понял, что второпях не заметил как наступило утро вторых суток моей работы – это был отблеск восходящего солнца») Чудовесная сила воли и сосредоточенность давали им возможность отключиться от остального мира. Но одержимый энтузиазм принес им не только успех, а также и болезни. Он служил и инструментом власти, и орудием их разрушения.

Сильные мира сего – запрограммированные автоматы

Семь важнейших качеств личности были запрограммированы в миллиардерах с детства. Их поведенческие характеристики просто резко отличались от тех, которые проявляются у «нормальных» людей. В исследуемых лицах потребности в совершенствовании, самоактуализации и превосходстве были запрограммированы так четко, что пробудили в них по-настоящему маниакальный энтузиазм, с которым мои герои двигались к цели. Большинство из них просто не могли

контролировать свою навязчивую потребность гнаться за деньгами и властью. Любовь к кукурузному маслу и ненависть к шпинату гораздо теснее связаны с положительным и отрицательным программированием ребенка, чем любое другое внутреннее желание.

Благоприобретенные поведенческие характеристики отпечатываются в подсознании. То, что мы видим на поверхности, есть не что иное, как сознательное проявление заложенной программы:

- оптимизм,
- самоуважение,
- настойчивость,
- склонность к риску ...

Эти люди, преуспевшие благодаря своей мании, были запрограммированы на рискованных трудоголиков не собственными генами, но детским опытом, вложившим соответствующую программу в бессознательное. А получив эту программу, мои герои облекли свою внутреннюю потребность в самоактуализации в конкретную форму. Подобно действиям компьютера, действия и поступки гениев были заранее предсказуемы, так как с безумным энтузиазмом подчинялись одной цели: стать лучшими из лучших, насколько им позволяли их возможности.

Напористость и психическая энергия = деньги и власть

Для окончательного усвоения таинства успеха, последний раз проясним: каково же происхождение огромной напористости, маниакального поведения и психической энергии? Приобретаются ли эти качества или наследуются, усваиваются эмпирически или наудачу, по мановению волшебной палочки? Ни то, ни другое полностью доказать все-таки невозможно. Однако факты, обнаруженные при исследовании миллиардеров утверждают, что уникальные личностные качества и энтузиазм были приобретены ими в годы формирования личности или в результате кризисов. Подобные ранние переживания далеко перевешивают любые биологические исходные данные.

Если принять, что причины успеха этих личностей кроются в их генетике, то почему же миллионы других людей с точно такими же исходными данными не добились такого же успеха? Обладая точно таким же генетическим набором хромосом, миллионы и миллионы терпят в жизни неудачу. Вряд ли в окружении описанных миллиардеров можно найти какие-либо аргументы в пользу того, что генетика сыграла заметную роль в их достижениях. Все они вышли из разных семей, но у

большинства из них были снисходительные родители и они вели жизнь, стимулирующую умственную активность.

Все эти люди испытывали схожие родительское влияние, влияние среды и переживали многочисленные кризисы. Короче, сходство наблюдалось по подавляющему большинству факторов.

Гениями не рождаются, а становятся

Ранние переживания (порядок рождения, частые переезды в детстве, кризисы, родители как достойные примеры, вымышленные герои и рано предоставленная свобода исследовать окружающие тайны) способствовали развитию у моих героев уникальных личностных качеств, обеспечивающих власть, деньги и успех.

Впервые проблему генов и воспитания подняли французские авторы Итар и Сегюн в своей основополагающей работе «Маугли из Авейрона». Результаты этой работы широко использовала итальянский врач и педагог Мария Монтессори. Эта женщина первой продемонстрировала, что детей, заклеянных официальной педагогикой «идиотами» и «эмоционально и культурно отсталыми», можно научить действовать как «нормальных» учеников. Она пришла к заключению, что коренных изменений в способности детей учиться и приобретать успех можно добиться, переместив их из «обедненной» в «расширенную, обогащенную обстановку». С тех пор это положение было подтверждено многими учеными. Дети Монтессори из трущоб Рима нередко обгоняли своих благополучных аккуратных сверстников, ежедневно спешащих в школу и не прогуливающих (упаси Бог!) ни одного урока. То же самое справедливо и в отношении героев этой книги, также обогнавших миллионы старательных отличников и золотых медалистов на своем пути.

В 1991 году французские исследователи Пломин и Бергман доказали, что перемена домашней обстановки может поднять коэффициент интеллекта на целых двадцать единиц. Это и неудивительно. Моим героям повезло, так как они росли в обстановке, благоприятствующей полному, широкому развитию личностных качеств, принесших успех их обладателям, успех вопреки нормальным врожденным способностям и интеллектуальным талантам. Из настоящего исследования видно, что корень всех достижений не в «природе», но в «воспитании». В таблице 3 даны двенадцать принципов развития творческих наклонностей у детей на основе «печати успеха».

Что делает великих великими?

Творческие гении бизнеса – архитекторы перемен. Жизнь для них – непрерывный процесс познания и приобретения необходимого им самим опыта. Гении склонны сосредотачиваться на общности явлений и вещей (философский подход), а в развитии новых законов и принципов добиваются совершенства. В поисках решений тай и загадок они ценят знания и качество. Честолюбие у подобных людей велико невероятно и из добродетели превращается в порок. Интеллектуальные стимулы – сильная черта гениальной личности, превращающая человека в провидца и пионера выдающейся общественной значимости. К авторитетам гении равнодушны, так как личный опыт для них – главный критерий успеха. Исчерпывающее определение личности гения могло бы звучать так:

Гений – это одержимый энтузиаст с интуитивным складом ума, обладающий в значительной степени самоуверенностью, проявляющий признаки трудоголизма типа А; любит риск, упрям и с точки зрения правящей верхушки общества является ренегатом.

Вышеприведенные поведенческие характеристики принадлежали как семнадцати героям этой книги, так и самым могущественным лидерам в науке, политике, культуре, спорте ...

Как же можно развить подобную личность? Во многих случаях здесь сыграло свою роль влияние родителей и окружающей обстановки. Все это уместается в следующие определение:

Творческий гений часто является первенцем с коэффициентом интеллекта чуть выше среднего и хорошей дозой гормона тестостерона, выращенным снисходительной мягкой матерью и независимым отцом-предпринимателем. Частые переезды и личные кризисы вкупе с вымышленными героями-кумирами и положительными примерами выкристаллизовывают характер гениальной личности. Формальное образование для их успеха было не столь значимо.

Сколько стоит слава?

Дорого заплатили мои герои за власть и успех. Стоило ли это той цены? Фауст отдал дьяволу душу за молодость, знание и власть. Эти люди продали свои души ради исполнения мечты. И в том, и другом случае ради власти заключались сомнительные сделки. Соответствовала ли награда цене? Они считали: да! Мои герои погубили семьи, друзей, а некоторые погубили и себя. Их близкие не понимали, ради чего заключены эти сделки, но исцеляли психику людей, нацеленных на одно — на успех. Воплощение мечты стоило им нормального брака,

счастья и чувства удовлетворения. Работа никогда не утомляла этих гениев, и они полностью реализовали свои возможности, став лучшими из лучших. А это, по словам Альфреда Адлера, — внутренняя потребность каждого человека. Все мои герои добились самоактуализации. По определению Адлера и Абрахама Маслоу, они достигли наивысшего положения, какое только доступно человеку. Но были ли они счастливы? Нет, во всяком случае в традиционном понимании этого слова. Но эти люди добились невероятных власти и успеха, что в их глазах и составляло счастье. Такие индивидуумы редко соглашаются с традиционным пониманием счастья. Вот почему, поставив себе целью добиться власти и успеха, необходимо прежде всего вступить в борьбу с хорошо продуманной общепринятой жизненной философией. Власть достается тем, кто берет ее. Но убедитесь, что это именно то, что вам нужно, поскольку за власть приходится очень дорого платить.

Таблица 3
Двенадцать принципов развития
творческих наклонностей у детей
[Добротворский И.Л., 2003 г.]

Из изучения могущественных преуспевающих взрослых видно, что детские переживания, запечатлевшиеся под влиянием обстановки, сыграли важнейшую роль в последующем успехе. Одаренный ребенок нетерпим к бесполезному конформизму, ему требуется стимулирующая обстановка, бросающая ему вызов. Но талантливые дети, оставленные в бедной или нестимулирующей среде, нередко становятся заурядностями. Соответственно, среднеразвитые дети, оказавшись в расширенной или обогащенной обстановке, часто вооружаются инструментами величия. Опыт Монтессори в этой области просто драматичен, а недавние исследования в Беркли на крысах доказали важную роль окружающей обстановки в оптимизации способностей личности, направленных на достижение максимальных результатов. Хлопотливые мамы и властные отцы — бич Божий для творчества, тогда как снисходительность родителей воспитывает талантливых творцов и предпринимателей.

1. **Снисходительные балующие родители.** Обращаясь с ребенком как с уникальной особенной личностью, вы привьете ему стойкое самолюбие и уверенность в себе. Правда, существует опасность наглого эгоиста. Такова цена за воспитание у ребенка негибамой воли и оптимизма.
2. **Демонстрируйте свою независимость.** Деловая или предпринимательская деятельность родителей прививает ребенку те же поведенческие модели. Независимость — следствие опыта, а не безопасности. Дети самостоятельных предпринимателей узнают, что люди могут добиться успеха в этом мире вне стен различных контор. В результате развиваются независимость и самостоятельность.

3. **Многочисленные путешествия и частые переезды.** Новые культуры и знакомства положительно влияют на развитие отваги, способности имитировать и учат не бояться неопределенных ситуаций. Кругосветное путешествие и год вне школы — то, что надо будущему гению.
4. **Свобода поступков и движений.** Позвольте детям испытать риск, конечно, не допуская катастрофы. Ребенку должна быть предоставлена свобода исследования мира, в то время как родители отслеживают его деятельность, чтобы новый опыт не повредил здоровью и жизни их чада. Приучают рисковать без страха, не питая отвращения к опасности.
5. **Выбросьте слово «нет» из своего лексикона, все действия поощряйте.** Развивайте сильные стороны, не обращая внимания на слабости. Оптимизм — вот что должно быть главным в закреплении поведенческих качеств. Никогда не позволяйте рационализму и негативизму направлять ваши действия.
6. **Внушите ребенку, что отличаться от других — это здорово.** Лидеры отличаются от других. Подражая толпе, нельзя стать вождем, только последователем. Лидеры открывают новые земли, и они ренегаты уже по определению. Риск следует поощрять, не ругая за ошибки, позволить детям экспериментировать и учиться на ошибках.
7. **Игровое обучение решению абстрактных проблем.** Конструктор «Лего», другие конструкторы, мозаики-головоломки, видеоигры и радио-конструкторы — игрушки гения. У нас в Москве они продаются в ГУМе, ЦУМе, Детском мире... Решение эвристических проблем развивает холистические и интуитивные способности
8. **Книги, фильмы и воображаемые герои.** Воображаемые и мифологические герои скорее всего откроют перед ребенком неограниченные перспективы и высвобождают его энергию. Книги и жадное чтение — ключи к успеху.
9. **К знаниям и любознательности следует относиться с почтением.** Знания рождают энтузиазм. Дети должны получать знания в искусстве, точных науках, журналистике, поэзии и философии.
10. **Помещайте ребенка в обстановку, стимулирующую его, бросающую ему вызов** Бессознательное впитывает в себя все как губка, и мы становимся побочным продуктом окружающей обстановки. Старайтесь обогатить ее, а не обеднить.
11. **Гиперактивность и мания.** Чрезвычайно полезное качество. Высокая энергичность и скорость всегда выигрывают. Наблюдайте за чересчур активными детьми, но не успокаивайте их лекарствами и не наказывайте. Подобным поведением управляют, но переменить его нельзя. Многие сильные мира сего были в детстве весьма активны.

12. **Не ограничивайте воображения.** Все творческие начинания взрослых родом из детских фантазий, которые являются побочным результатом развитого правого полушария и холистического видения. Интуиция — золотое качество.

В заключение скажу, что каждому лучше всего поступать в соответствии с увещанием Джозефа Кэмпбелла: «Следуй своему счастью». Эту аксиому еще раз подтвердил исследователь психологии творчества Пол Торренс, обнаруживший, что «счастье и хорошее психическое здоровье возможны, главным образом, тогда, когда человек полностью реализует свои способности». Торренс нашел, что творцы счастливы, лишь когда им предоставлена «свобода творчества». Следовательно, успех выпадает на долю тех, кто готов воплотить свои мечты в жизнь любой ценой.

«Именно деньги»

Кто-то, может быть, скажет: «Почему вы написали книгу о деньгах? Разве богатство измеряется только в долларах?»

Многие убеждены, что существуют другие формы богатства, более предпочтительные для души. Да, богатство – это не только доллары, но на белом свете живут миллионы людей, которые ответят вам так: «Дайте-ка мне столько денег, сколько я хочу, а уж всем остальным я сам себя обеспечу».

Основная побудительная причина создания мной этой книги – страх нищеты, парализовавший миллионы мужчин и женщин. Послушайте лучше, что делает это страх. Рассказывает американский публицист Уэстбрук Пеглер:

«Деньги – всего лишь связки раковин, металлические кружочки или полоски бумаги. Но существуют богатства сердца и души, которые не купишь за деньги. Люди, находящиеся в подавленном состоянии зачастую не могут думать об этом и вообще сохранять присутствие духа. Вот человек выброшен на улицу: он – внизу, он – вне. И то, что происходит в его душе, совершенно отчетливо проявляется в посадке плеч, в том, как он носит шляпу, идет или смотрит. Он не может уйти от чувства собственной неполноценности, находясь среди людей, имеющих постоянную работу, даже если он знает, что неизмеримо выше их по интеллекту, по характеру и по способностям.

В свою очередь эти люди (даже друзья) испытывают некоторое чувство превосходства и, пусть бессознательно, относятся к нему как к раненому. Какое-то время он имеет возможность одалживать деньги, но их, разумеется, недостаточно для поддержания прежнего уровня

жизни и, в конце концов, никому не одалживают вечно. Причем он одалживает «на жизнь», что лишь усугубляет депрессию, а у самих этих денег нет оживляющей силы денег заработанных. Конечно же я говорю не о бездельниках и смирившихся неудачниках, а о мужчинах с нормальным самолюбием и самоуважением.

Полагаю, что женщины, оказавшиеся в подобной ситуации, ведут себя иначе. Замечу попутно, что рассуждая о людях, ставших лишними, мы почему-то не имеем в виду женщин. Да, редко можно увидеть женщину, стоящую в очереди за миской супа, а тем более нищенствующую. Вы не выделите их, как мужчин, в толпе по каким-то очевидным признакам. Опять-таки речь не идет об уличных бродяжках что женского, что мужского рола. Их, вероятно, одинаковое число. Речь идет о сравнительно молодых, достойных, интеллигентных женщинах. Их должно быть много, но они не выставляют напоказ крах своей жизни. Может быть, они предпочитают самоубийство.

Человек, оказавшийся не у дел, имеет достаточно времени для размышлений. У него есть время поехать «к черту на рога» за обнаружившейся вакансией, чтобы лишь узнать, что она занята или о том, что надо продавать какую-нибудь дрянь, которую если купят, то только из жалости и ему придется жить на комиссионные. Отказавшись от столь «заманчивой» перспективы, он вдруг видит, что оказался на улице и ему можно идти «куда угодно», что впрочем совершенно равнозначно «некуда идти». И он идет, идет, идет ... Он глазет на витрины, на недоступную ему роскошь и чувствует себя человеком второго сорта. Он уступает место у витрин тем, кто смотрит на них с активным интересом. Затем он забредает в метро или библиотеку, чтобы дать отдых ногам и хоть немного согреться. Но это не поиск работы – хотя он опять идет. Он этого не знает, но бесцельность поиска, даже если она еще не запечатлелась в его внешности, сама по себе чревата отказом. Его одежда, оставшаяся с хороших времен, еще неплохо сидит, но не может скрыть упадка духа.

Он видит тысячи людей, занятых своей работой и завидует им в глубине души – всем этим кioskерам, аптекарям, кондукторам ... Те – независимы, в них бездна самоуверенности и достоинства, а он не может убедить себя, что тоже хороший человек, хотя постоянно спорит с собой и всегда приходит к благоприятному для себя выводу.

Именно деньги, точнее, их отсутствие, так изменили этого человека. Будь у него немного денег – он опять стал бы самим собой».

ВАША ОЧЕРЕДЬ

«Счастье не в простом обладании деньгами; оно в радости достижения, в острых ощущениях творческого усилия».

Франклин Д. Рузвельт

Добившиеся всего своими силами миллиардеры, чьи методы вы изучали в этой книге, – золотые медалисты в выбранной ими области накопления богатства. Их превосходство выглядит вдвое внушительнее, если учесть, что в мире намного больше людей стремятся разбогатеть, чем стать олимпийскими чемпионами. Возшедшие на финансовый Олимп обошли гораздо больше конкурентов, чем любой выдающийся пианист или шахматный гроссмейстер. Как им удалось добиться этого? Анализ великих состояний, основанных, начиная с девятнадцатого столетия, показал, что они значительно улучшили свои шансы, сосредоточив энергию на быстрорастущих отраслях промышленности. Затем вы рассмотрели девять используемых ими фундаментальных стратегий:

- рискуйте по-крупному;
- делайте бизнес по-новому;
- доминируйте над своим рынком;
- консолидируйте отрасль;
- покупайте дешево;
- растите на сделках;
- управляйте эффективнее конкурентов;
- инвестируйте в политическое влияние;
- сопротивляйтесь профсоюзам.

Изучая эти стратегии, вы нашли, что они совсем не так просты, как вначале казалось. Например, создатели огромных состояний охотно шли на крупный риск, но, если надо, немедленно выходили из игры, а не спускали все до последнего доллара. Те, кто делал бизнес по-новому, обычно не выдумывали новые методики, сделавшие их богатыми. Вместо изобретения лучшей мышеловки они использовали потенциал идей, уже витавших в воздухе, и претворяли те или иные концепции в жизнь эффективнее, чем их конкуренты. Титаны богатства, доминировавшие над рынками, применяли свою власть не только непомерным взвинчиванием цен. Когда это требовалось, они жертвовали прибылью, чтобы отпугнуть новых конкурентов. Успешные промышленные консолидации не были основаны исключительно на эффективности текущих

операций и трезвых финансовых методах. Миллиардеры, якобы процветавшие за счет того, что покупали дешево, были на самом деле сторонниками добавления стоимости к приобретаемым ими активам. Наконец, великие дельцы добивались успеха не только за счет умения вести переговоры, но и за счет истощения терпения своих оппонентов. Некоторые из наиболее прибыльных сделок основывались на ключевой информации, отсутствовавшей у другой стороны.

Кроме того, истории миллиардеров показали вам экстраординарную силу следующих ключевых принципов:

- ищите деньги в идеях;
- правила можно нарушать;
- копирование окупается лучше, чем нововведение;
- растите не переставая;
- держитесь за свои активы;
- упорный труд обязателен;
- используйте заемные средства;
- держите черный ход открытым;
- на ошибках учатся;
- умеренность воздается сторицей;
- наслаждайтесь процессом;
- станьте толстокожим.

Независимо от того, установили ли вы своей целью миллиард долларов или меньше, можно вполне достичь личного богатства, используя указанные стратегии и принципы. Но прежде, чем начать их применять, нужно сделать еще более важный шаг. На тему, поставленную названием главы этой книги, вы должны ответить определенным "да".

Настройтесь стать сверхбогатым

Просто желать богатства легко. Популярность лотерей доказывает: миллионы людей хотят быть чрезвычайно состоятельными. Однако лишь несколько сотен человек во всем мире миллиардеры, то есть настроить себя быть сверхбогатым гораздо труднее. Искреннее стремление к этой цели означает необходимость целиком посвятить себя ее достижению. Это требует отдачи не менее интенсивной, чем подготовка к заплыву Ла-Манш. Все ваши помыслы надо подчинить всепоглощающему поиску богатства. Соответственно, надо тщательно обдумать, насколько высокую цену вы готовы заплатить за это. Правильным ответом для вас может оказаться и такой: жертвы, необходимые для достижения статуса миллиардера, слишком велики. Вы можете

вместо этого определить понятие "сверхбогатый" как уровень мульти-миллионера, позволяющий вам чрезвычайно хорошо жить без необходимости работать. Независимо от величины чистого состояния, которым вы решили обладать, на этом пути придется столкнуться со многими трудными проблемами. Возникнут бесчисленные случаи, когда забота о собственном капитале получит приоритет над семейными обязательствами, отдыхом или сном. Точно так же сильное желание стать богатым освободит вас от некоторых моральных норм, останавливающих большинство искателей огромных денег. Вы сможете изобрести стратегии для преодоления уравнительного эффекта конкуренции только потому, что ваши мысли всегда будут о бизнесе. Подобно Дж. Полу Гетти, обнаружившему купол исключительно ценного нефтеносного формирования в Калифорнии, где другие видели только ровную землю, вы заметите возможность извлечения прибыли везде, где будете проходить. Обостренным восприятием почувствуете что мир вокруг вас изменится, так же, как Сэм Уолтон предвидел революционное воздействие розничной торговли со скидками.

Социальные условности — препятствия для других — станут ступенями вашего восхождения. Возможность вторгнуться на рынки конкурентов появятся у вас только тогда, когда другие будут твердо придерживаться неписаных договоренностей, разработанных для сохранения статус-кво. Предприниматели, чувствительнее вас к общественному мнению, дадут вам лишний шанс, воздержавшись от действий, которые выставили бы их как нарушителей традиционного образа жизни. За столом переговоров вы возьмете верх над соперниками, не имеющими такого же абсолютного стремления к победе. В отличие от вас, у них не хватит бесстыдства спорить из-за каждого даже незначительного пункта. Затем, когда условия кажутся улаженными и противоположная сторона эмоционально готова на сделку, выдвигать другие возражения и запускать процесс снова и снова.

Точно так же на свою беду неудачники в битве за сверхбогатство не смогут придержать очень важную информацию, чтобы заключить лучшую сделку. Многие будут так настроены на победу, как Г. Л. Хант, державший "Папашу" Джойнера в неведении об огромной ценности скважины Daisy Bradford №3, заливая стареющего бурильщика выпивкой и снабжая девками, пока он не передал свои права за сущие гроши. Полная приверженность цели стать богатым даст вам силу сказать своим критикам: "Горе тому, кто думает плохо об этом".

Живите полной жизнью

Если вас беспокоит, что "полная приверженность" стать сверхбогатым означает отказ от всех других интересов в жизни, расслабьтесь. Люди, описанные в книге совсем не одномерные персонажи. Все без исключения, они неистово бросали себя в другие виды деятельности с тем же рвением, которое характеризовало их погоню за деньгами. Искренний энтузиазм в развлечениях так же, как и в работе, черта, которую вы обязательно должны развить, если надеетесь скопировать успех добившихся всего своими силами миллиардеров. Их опыт указывает: вы не сможете процветать, небрежно относясь к любому делу, независимо от того, имеет оно отношение к созданию денег или нет. Отнюдь не отвлекая вас от собирания огромного состояния, активное отношение к другим, не связанным с работой увлечениям, будет развивать привычку превосходить других. Для Фила Аншуца жить полной жизнью означает тренироваться для следующего марафона, вставая в 4:30 утра, чтобы пробежать 10 километров. Для Ричарда Брэнсона — это способность влезать в авантюрные приключения, которые неоднократно помещали его в "Книгу мировых рекордов Гиннеса". Г. Л. Хант продвигал свои политические взгляды, записывая ежедневную радиопередачу, передаваемую более чем 300 радиостанциями, и создавая утопический роман под названием "Альпака". Росс Перо шагнул на шаг дальше, организовав собственную политическую партию и проведя самую успешную со времен Теодора Рузвельта кампанию за избрание президентом Соединенных Штатов кандидата, не являющегося членом одной из двух основных политических партий.

Даже уйдя в отставку, Джон Д. Рокфеллер излучал энергию, как настоящая динамомашинка. Заболев в возрасте 60 лет гольфовой лихорадкой, он понастроил в своих имениях поля для этой игры и проводил здесь по четыре—шесть часов в день. Когда шел снег, он использовал для расчистки лошадей и снегоочистители и раздавал жилеты, чтобы согреть своих партнеров по гольфу. Рокфеллер посвятил себя благоустройству своего поместья в Покантико к северу от Нью-Йорка. Вначале он нанял фирму Frederick Law Olmsted, наиболее известную своим проектированием Центрального парка Нью-Йорка. Но затем взял дело в свои руки, иногда даже лично возглавляя работу бригад. Он находил удовольствие в пересаживании огромных деревьев, иной раз высотой до 90 футов, а также посадке саженцев до 10.000 штук за раз, часть из которых потом продавал с прибылью.

В дополнение ко всем этим делам, Рокфеллер час в день посвящал своей обширной филантропической деятельности. Уже будучи за девяносто, пробудившись от дремоты, он призывал своего внука Нельсона (позднее губернатора шт. Нью-Йорк и вице-президента Соединенных

Штатов) и бомбардировал его вопросами, как Джон Д. Рокфеллер-мл. справляется со строительством Центра Рокфеллера на Манхэттене.

Дж. Пол Гетти увлеченно коллекционировал произведения искусства. Стремясь собрать всю доступную информацию о своих приобретениях, он приглашал антикваров и искусствоведов в свою резиденцию близ Лондона, донимая их вопросами до позднего вечера. Он проводил по полдня в музеях и антикварных лавках, выискивая исторические детали и анализируя физический состав экспонатов. Вознамерившись доказать, что картина, приобретенная им всего за 200 фунтов, подлинный Рафаэль, Гетти погрузился в исследование, почему голубая краска, использованная художником, была не ляпис-лазурью, а более дешевой медной лазурью. После нескольких месяцев поисков он торжественно проинформировал авторитетов, сомневавшихся в подлинности полотна, что в 1508 году, когда оно было написано, медная лазурь стоила дороже. Установление этого факта вряд ли доказало, что автором был Рафаэль (что кажется сомнительным), но успокоило жадный аппетит Гетти на информацию.

Присущая Биллу Гейтсу интенсивность простирается далеко за пределы рабочего места. Когда он ухаживал за Энн Винблад, еще одним пионером индустрии программного обеспечения, они выбирали научные предметы для изучения во время своих кратких каникул. Например, в отпуске влюбленные читали столько книг по физике, сколько могли привезти с собой, и слушали записи некоторых лекций профессора Ричарда Фейнмана.

Летние барбекю для круга близких знакомых, которые начал устраивать Гейтс, быстро превратились в ежегодное мероприятие, получившее название "Микроигры". Гости делились на команды и соревновались в решении головоломок, пении, гонках, водных играх и "охоте мусорщиков". Участники должны были передать своим товарищам по команде сообщение с помощью дымовых сигналов. В другой раз Гейтс и его родители привезли шесть тонн песка для конкурса по строительству песчаных домиков.

Короче говоря, добившиеся всего сами богачи с пылом берутся за каждое дело. Друзья говорят об их невероятной энергии и интересе к жизни. Если эти фразы еще не описывают вас, вы должны немедленно начать развивать привычку радоваться каждому дню как захватывающему новому приключению. Упорство — еще одна черта, неизменно приписываемая строителям великих капиталов. Индивидуумы, описанные в этой книге, не стали очень богатыми лишь благодаря одной удаче. Напротив, они упорно боролись за достижение своих целей, пока не достигли результата. Это также привычка, которую вы можете и должны сформировать. Золотые медалисты в накоплении богатства — это

люди, любящие решать и бесконечно искать новые задачи. В определенный момент своей жизни, иной раз еще в начальной школе, они захотели стать богатыми. Немногие, если такие вообще имеются, начинали с планки в миллион долларов, но по мере роста капитала они желали большего. По ходу дела чистое семизначное состояние стало для них лишь очередной ступенью процесса восхождения. Сделавшие себя миллиардеры любят погоню за деньгами больше, чем сами деньги. Чтобы следовать по их стопам, вы должны принять такой же склад ума, стратегии, тактики и принципы.

А в заключение приведу один из примеров российского бизнеса.

Лучше всех про этот бизнес расскажет очевидец – обыкновенный хабаровский предприниматель Степан В. Когда я познакомился с ним этой осенью в одном из питерских рестораников, он выглядел слегка упитанным гражданином весом слегка под восемьдесят килограмм.

– Не поверишь, но в июле я весил все сто десять. Вес начал набирать в прошлом году, и довольно резко. Зимой жена начала верещать – на кого ты похож, толстопузый и т.п. Я, конечно, пошел по нашим сибирским шарлатанам, все попробовал, а толку – шиш. В конце концов отвели меня в одну контору, скромно так называется – АОЗТ «Диетолог».

Тамошний директор, фигуристая такая мадам лет сорока, с ходу и говорит: «Мы беремся решить вашу проблему, но услуга дорогая и требует от вас не только денег, но и времени – двадцать дней безвылазно в нашем пансионате. Если согласны – двадцать пять тысяч в кассу и с понедельника начинаем».

Я, разумеется, грубить ей начал – по штуке за день, это что за пансионат, «Хилтон» у нас в тайге построили? Спрашиваю, какие будут гарантии?

Она отвечает: «По окончании курса встанете на весы. Если сбросите меньше двадцати килограммов, вернем все деньги и извинимся».

Я в контракте этот пункт действительно нашел – ну и вписался в это дело.

Так вот, я сбросил двадцать пять и до сих пор, по-моему, худею, очухаться не могу. Это же гестапо было, а не пансионат.

Привезли меня в спокойный такой особнячок о трех этажах за высоким забором, отвели в холл, вручили карту магнитную и двери закрыли. В холле я провел часа два – ждал, когда кто-нибудь выйдет, пригласит на процедуры или еще куда. Не дождался, стал ломиться в первую попавшуюся дверь. Мужчина я неслабый, но там такая пружина была в двери, что я только за три приема туда втиснулся – это туалет

оказался. Минут десять я из него выбирался, смотрю – в холле уже народ околачивается, человек семь мужиков.

Познакомились – тоже подопытные, как они себя тут называли, лечиться приехали. Объясняют – обед у нас сейчас будет, но не для всех, а для тех, кто свою карту магнитную вон в ту щелочку на потолке вставит.

У меня глаза на лоб полезли – возле каждой щелочки канат висит, метров десять, не меньше. Я последний раз по канату в шестом классе лазал. Кричу: «Мужики, слазайте кто-нибудь за меня, я в долгу не останусь, в городе расплачусь». А мне сурово так отвечают: «Мы и сами люди небедные, да тут везде видеокамер понатыкано. Если ты кому-нибудь так удружишь, оставят на сутки вообще без жратвы, хоть потом ты по канату излазаешься весь, как макака». И полезли себе – бодро так, чуть не с песнями.

В этот день пообедать мне не удалось. Зато файв'о'клок я честно отработал – вставил карточку в поганый тренажер и выжал двести раз по семьдесят кило. Тренажер мне выдал еще карту, одноразовую, которую полагалось совать в кормушку на втором этаже – как я туда добирался, это, кстати, отдельная история.

Все двери в этом пансионатике имели пружины вроде амортизаторов с «КамАЗа» – ходить можно было только парами, иначе не открыть. Лестницы – это вообще атас, через ступеньку – дырка, прыгать надо. Ну и вообще, приколов там немало.

А самый прикол начинался по вечерам. Скукотища, ни книжек, ни журналов, но в холле есть телевизор. Но он, сволочь, работает только от велотренажера, динамо там подключено, электроэнергию вырабатывать. И крутить надо шустро, нормальный человек минут десять выдерживает и падает.

И вот, чтобы вечером хотя бы новости посмотреть, мы там накручивали по очереди, как идиоты. А не дай бог хороший боевичок в анонсе обещали, да еще двухсерийный – крутили до посинения.

Короче, когда нас забирать приехали, мы водителя чуть не грохнули прямо в автобусе. Пожалели, правда, он кричал, что человек он посторонний, к этому концлагерю отношения не имеет.

А в контору приехали, хозяйка нам говорит – вставайте на весы, толстопузые. Я взвесился и ахнул – двадцать пять за двадцать дней.

И знаешь, так они меня там приучили – не могу без зала, два-три раза в недельку на тренажеры теперь сам бегаю. Как мартышка, ей-богу.

Никаких подробностей про обороты и перспективы АОЗТ «Диетолог» подопытный Степан, к сожалению, не поведал. Но и так понятно, что бизнес у хозяйки приживется, несмотря на немаленькие цены –

ведь она действительно делает то, за что ей, собственно, и платят деньги. А это сегодня такая редкость.

ГОВОРЯТ МИЛЛИАРДЕРЫ

Корнелиус Вандербильт:

Всю свою жизнь я сходил с ума по деньгам. Изобретение все новых способов делать деньги просто не оставляло мне времени на образование.

Джон Д. Рокфеллер:

Кто работает целый день, тому некогда зарабатывать деньги.

Генри Форд:

Самая трудная вещь на свете – это думать своей собственной головой. Вот, наверное, почему так мало людей этим занимаются.

Бернард Шоу (писатель):

Немногие думают чаще, чем два или три раза в год. Я добился мировой известности благодаря тому, что думаю раз или два раза в неделю.

Аристотель Онассис:

Самое главное в жизни – это деньги. Обладающие ими – вот подлинные короли нашего времени.

Самое трудное в бизнесе – это заработать первые 5.000 долларов. Позже – первый миллион.

Вы должны думать о деньгах день и ночь. Деньги должны сниться вам во сне, как мне, например.

Если у вас нет денег, то займите. И никогда не занимайте мелких сумм. Занимайте сразу много, но всегда быстро отдавайте.

Старайтесь много не спать. Если вы будете спать в день на 3 часа меньше, то за год сэкономите почти целый месяц.

Роберт Кийосаки

Если деньги в вашей голове не на первом месте, то они не пристанут и к вашим рукам. А если они не пристанут к вашим рукам, то тогда и деньги, и люди с деньгами будут держаться от вас подальше.

Джозеф Кеннеди:

Чтобы получить миллион, вы должны быть коварным, грубым, хитрым, безжалостным прирожденным игроком. Кроме того, вы должны работать как проклятый.

Мне совершенно безразлично, кем ты будешь в жизни. Главное, чтобы ты был первым. Быть вторым – плохо. Самое главное – по-

бедить. Не придти вторым или третьим, а победить, победить, победить! (Заветы Джону и Роберту Кеннеди).

Ставрос Ниархос:

Миллионеры знают цену деньгам и поэтому держатся за них обоими руками. Все миллионеры жадные. Это часть их мышления. Поль Гетти, например, завел платный телефон-автомат в прихожей своего дома, чтобы гости не пользовались его личным телефоном. Аристотель Онассис летает только на собственных авиалиниях или выменивает полеты у других компаний для себя, жены, родственников. Лично я ночью на своей яхте, чтобы не тратиться на гостиницу. А почему бы и нет?

Пол Гетти:

Практически единственный способ заработать по-настоящему большие деньги – это открыть свое дело. Вы никогда не получите много, работая на кого-то. Найдите «свою нишу», выпускайте товар, который нужен людям, но который они не могут купить или достают с большим трудом.

Лучше я буду получать 1 % денег в результате усилий 100 человек, чем 100 % в результате своих собственных усилий.

Чтобы стать миллиардером, нужна прежде всего удача, значительная доза знаний, огромная работоспособность, я подчеркиваю – ОГРОМНАЯ, но главное, самое главное – вы должны иметь менталитет миллиардера. Менталитет миллиардера – это такое состояние ума, при котором вы сосредотачиваете все свои знания, все свои умения, все свои навыки на достижении поставленной цели. Это то, что изменит вас.

Уйэн Хайзенга:

«Сделка, – сказал он однажды репортеру, криво улыбаясь, – это вроде как гоняешься за девкой. Жмешь ее, пока она не скажет «да». Затем его улыбка исчезла. «Все время давишь на них. Бьешь их прямо между глаз ... Убиваешь их».

Наполеон Хилл:

Ах, как же застенчивы деньги! Как же их приходится уговаривать и голубить, – ну совсем как девушку. И это не просто совпадение, ибо силы, которые здесь задействованы, не столь уж различны по природе. Имеете ли вы дело с девушкой или с деньгами, вы должны верить в успех. С девушкой или с деньгами – вы должны страстно желать. С девушкой или с деньгами – не забывать о настойчивости. С девушкой

или с деньгами – вначале составить план, как вам ими овладеть. И, наконец, в обоих случаях надо непременно достичь цели. Третьего не дано.

Гарольдсон Лафайет Хант:

За всю мою жизнь я создал и руководил более чем 100 компаниями. Сейчас же я зарабатываю 4 миллиона долларов в день. И опыт всей моей жизни показывает, что, для того чтобы достичь успеха, требуется четыре вещи. Первая – определите, чего именно вам хочется. Большинство людей никогда этого не делают. Второе – определите цену, которую вам придется заплатить. Третье – преисполнитесь решимостью заплатить эту цену. Четвертое – заплатите определенную вами цену, приступив к действиям. Подавляющее же большинство людей просто не платят необходимую цену, за ту цель, которую они хотят достигнуть.

Альберт Грей:

Успех приходит только с установлением привычки. Человек создает привычки, а привычки создают будущее. Если вы не будете сознательно создавать хорошие привычки, тогда плохие возникнут бессознательно.

Вупи Голдберг:

Меня не интересует, что этот режиссер не хочет снимать меня в кино. Меня только интересует, чего хочу я сама.

Кальвин Кулидж (18 президент США):

Ничто на свете не может заменить настойчивость. Талант не заменит ее. На свете полно талантливых неудачников. И даже гений не сравнится с ней. Непризнанные гении вошли в пословицы. Образование не заменит ее. Мир полон образованных изгоев. Только настойчивость и решительность приводит к цели. Лозунг «Дави и настаивай на своем» решал и всегда будет решать все важнейшие трудности человечества.

Уинстон Черчилль (премьер-министр Англии):

Никогда не сдавайтесь. Никогда не сдавайтесь. Никогда, никогда, никогда, никогда – и ни в чем, в великом или малом, большом или незначительном – из этого правила нет исключения, если только речь не идет о вашей чести или здравом смысле.

Эдди Риккенбэкер:

Могу предложить вам свою формулу успеха из шести слов: «Продумывай все досконально. Делай все досконально».

Вуди Аллен:

На 80 % успех обязан способности появляться в нужное время в нужном месте.

Уиллард Мариотт:

Работая по 40 часов в неделю, далеко не уедешь.

Эрих Лежен:

- Начните свои поиски с того, что каждое утро задавайтесь одним и тем же вопросом: «В какой области я на самом деле являюсь первым?» или «В какой области я смогу стать первым?» Спрашивайте себя: «В чем я действительно силен? На что я могу опереться? В чем мои сильные стороны? Что хорошего до сих пор я успел совершить в своей жизни?»

Вы должны отыскать цель, которая более всего вам подходит и в точности соответствует вашим талантам и способностям. Третьего не дано.

- Позвольте мне еще раз особо подчеркнуть самое главное, поскольку речь здесь идет о секрете обогащения: кто рассчитывает исключительно на то, чтобы стать миллионером или миллиардером, тому лучше всего играть в лотерею! Просто он еще не понял, что для того чтобы разбогатеть, нужна зажигательная идея, осуществлением которой человек **буквально одержим**. И миллион тогда появится сам собой! Но сами деньги никогда не должны ставиться во главу угла устремлений человека!
- Убежденность в том, что вы хотите иметь успех и он у вас будет, должна овладеть всем вашим умом, вашим сознанием и вашим подсознанием. Вы спрашиваете, как такого лучше всего добиться? Очень просто! Накапливая свои многие малые успехи. Ваш большой успех наступит лишь тогда, когда ваше сознание успеха будет настолько определять вашу жизненную позицию, что будет влиять на ваше духовное состояние, вашу манеру держаться, ваше обхождение с другими людьми. Ведь мечты, желания и намерения быстро утрачивают свою притягательную силу, если их не закрепляешь в собственном подсознании постоянными повторениями. Как раз в этом состоит тайна ежедневной молитвы, ко-

торая, конечно, знакома тибетским монахам. Они повторяют ее слова «Ом мани падме хум» на каждом пути своего паломничества в г. Лхасу. В этом же состоит и тайна избалованных успехом людей, о которых те, кто не знаком с ней, завистливо замечают, что «им просто всегда везет». А какова ваша «Ом мани падме хум?» Я надеюсь, что она звучит так: **«Я добьюсь своего! Я – победитель!»** Говорите это себе перед зеркалом 30 раз каждое утро, прежде чем идти на работу! Вы добьетесь своего!

Поэтому вот вам мой совет: воспитывайте свое сознание успеха и на незначительных событиях, переговорах и встречах! Вы тем самым будете «заводить себя» и станете жадным до большого успеха.

- Мои успеха рождаются ежедневно заново. Я побуждаю себя к этому, когда по утрам стою возле зеркала. И поверьте мне, нет никого в мире, кто бы желал вашего успеха более страстно, чем тот, кто стоит перед вами в зеркале! Мысленно представьте себе, что вы хотите достичь к вечеру. Совершенно конкретно вообразите, **как эта цель выглядит** и положитесь на свои знания, свой опыт и свою идущую из подсознания интуицию. Эти три ваши мощные внутренние силы укажут вам, как достигнуть поставленной цели! Доверие и терпение, с которыми вы вновь и вновь обращаетесь к своим целям до тех пор, пока они реализуются, является показателем уровня вашего сознания успеха.
- Следующие слова должны подтолкнуть вас к успеху: «Я отыщу свою задачу, свой фильм жизни, который воодушевит меня больше, чем все остальное! И ради это я научусь всему, что сможет сделать меня лучше, – пока я не стану по-настоящему первым в самой близкой мне области». Ищите подходящую натуру для нового фильма своей жизни!

Лишь когда вы честно и без оговорок проникнитесь этим светлым чувством: «Я первый!» или «Хотя я пока и не первый, но чувствую, что смогу им стать. Я буду продолжать работать над собой до тех пор, пока не стану первым!» тогда вы поймете, что объединяет всех удачливых людей на этой планете независимо от их происхождения, возраста, языка и сферы деятельности. Это – обретенное благодаря переплавке всеочищающим огнем чувство и твердое знание: «Я действительно первый или скоро им стану!»

Чтобы постепенно выработать в себе такое убеждение, вы должны набросать образ себя самого и своих достижений, которые более всего подходят такому притязанию. Одним словом, вам необходи-

мо составить весьма точное представление **о самом себе и о том окружении**, среди которого вам бы хотелось работать. Мои же представления о том положении, которого я хотел бы однажды достигнуть, ассоциировались с фирменным знаком «СЕ», двумя белыми буквами на красном фоне, соответствующем по цветовой шкале уровню HKS 12! Эти глаза электроники всегда заряжали меня творческой энергией, придавали мне сил, мужества и побуждали к дальнейшей борьбе, если случались неудачи.

- Цель, которую вы хотите достигнуть, должна ассоциироваться с яркими, убедительными образами. Ведь подсознание запечатлевает только образы, а не абстрактные приказы. Здесь мне следует добавить: в подсознании запечатлеваются любого рода образы, и негативные тоже. Таким образом, вы ни при каких обстоятельствах не должны допускать непроверенные негативные образы к проектированию вашего будущего и ваших грядущих жизненных путей, поставив на стражу контроль своим сознанием.

Представьте себе, к примеру, во всех подробностях место, где вы хотите работать. Мысленно обустройте его так, как рисует вам ваше воображение. Мысленно повесьте на стены те картины, которые вам когда-нибудь хотелось бы иметь.

- Существенной разницы между человеком, живущим в стесненных условиях и человеком преуспевающим, который может себе все позволить, не существует. Оба они могут выражать совершенно одинаковые взгляды. Оба они могут интересоваться одной и той же областью знаний, восхищаться одними и теми же вещами и ощущать одну и ту же радость.

Имеется только одна маленькая, но решающая для жизненных условий область восприятия – отношение к деньгам и успеху, которое и определяет эту разницу. Иной, живущий чрезвычайно скромно, благодаря своим задаткам, своим идеям, а также своей готовности усердно трудиться, мог бы стать вполне обеспеченным человеком, если бы свои способности он сумел связать с правильным восприятием денег. Вот эта маленькая разница как раз и ответственна за недостатки во многих областях. Счастью, любви и личной свободе нередко вредит неправильное восприятие денег.

Уясните себе, что **денег всегда в изобилии**. Каждый день многие миллиарды долларов, евро, швейцарских франков, финских марок пускаются в дело и перемещаются по свету. И вопрос состоит лишь только в том, как вам вклиниться в этот энергетический поток своим

умом и своими достижениями, чтобы определенная сумма оттуда притекала и на ваш счет.

Если же вы испытываете дефицит такого энергетического потока, то вам необходимо изменить восприятие самого себя, успеха и денег. Вам необходимо сделать выбор: либо вы и дальше будете тратить больше, чем зарабатываете в надежде на лучшее будущее, либо решитесь, чтобы всеми вашими помыслами и делами руководило **страстное желание добиться финансовой независимости**. И тогда вы очень быстро на собственном опыте испытаете, какие преимущества несет с собой эта новая установка: вы разовьете в себе более острое ощущение своей индивидуальности. Вы станете уравновешенней, жизнерадостной и счастливей! Деньги к деньгам – именно по той причине, что их будто магнитом начинает притягивать эта ваша **внутренняя установка на успех**.

- В каждой истории успеха интересуйтесь, пожалуйста, как она начиналась. Что двигало человеком, который сотворил его? Это важный шаг на пути к обретению мужества и решимости отважиться на такое. Лишь когда вы осознаете, что успех – это не простой состоявшийся факт, что он возникает **под напором огромного энергетического потока, создаваемого усилиями одного или нескольких человек**, тогда в вашем сознании появится место для следующих слов: «Чего-то подобного добьюсь и я! Я ведь знаю, что смогу, стоит мне только захотеть. И если я разу возьмусь за дело!»
- Свою физическую форму я поддерживаю благодаря бегу, прогулкам, большому теннису и плаванию. Кроме того, я регулярно посещаю сауну. Для поддержания себя в форме мне не нужно брать многонедельные отпуска, чтобы немного разрядиться. Для отдыха я редко покидаю свой офис более, чем на **восемь дней**. Регулярно совершаю альпинистские восхождения в Альпах.

Мой рабочий день начинается, самое позднее, около семи часов утра. До этого я уже успеваю прочитать пару газет, провести за завтраком деловые переговоры ... Это означает, что я часто встаю **около четырех часов утра**. «В здоровом теле – здоровый дух!»

**Были исключительно азартными и ночами
напролет играли в карты (покер) следующие миллиардеры:**

- Гарольдсон Хант
- Кирк Киркорян
- Джон Клюге
- Ларри Эллисон
- Билл Гейтс и другие.

**Работали ежедневно 7 дней в неделю
по 12-14 часов следующие миллиардеры:**

- Генри Форд
- Томас Эдисон
- Говард Хьюз
- Елена Рубинштейн
- Кеммонс Уилсон
- Курт Карлссон
- Казуо Инамори
- Мадонна (Мадонна Луиза Вероника Чикконе)
- Пол Гетти
- Руперт Мэрдок
- Эти Лаудер (Жозефина Эсфирь Ментцер)
- Сэм Уолтон
- Том Монаген
- Тед Тернер
- Уолт Дисней
- Форрест Марс и другие.

ПРИЛОЖЕНИЕ

*из документальных романов
американского писателя
Элтона Синклера*

*Настоящие имена и фамилии изменены.
Факты и события исторически достоверны.*

Замок

Машины помчались прямо по широкой дороге, которая вела через долину мимо небольшого озера прямо к воротам замка.

Замок представлял собою громадное здание около двухсот футов длиной. От входных дверей шел центральный холл широкий футов в пятьдесят, с громадным камином и широкой лестницей из мрамора и бронзы, с золоченой мебелью, обитой ярко-красным плюшем и росписью на трех стенах, изображающей завоевание Перу. Каждая из комнат дворца была строго выдержана в определенном стиле: одна – в стиле Людовика XIV, другая – в стиле Людовика XV, третья – в стиле Марии-Антуанетты и т.д. Там имелась гостиная, великолепный концертный зал, столовая в стиле короля Георга, бильярдная – также в староанглийском стиле с высокими панелями и балками на потолке. Были там и библиотека, и комната для отдыха, и зимний сад.

В одной из парадных комнат верхнего этажа стояла королевская кровать, которая по слухам стоила двадцать пять тысяч долларов. О богатстве всей обстановки можно было судить хотя бы по тому факту, что стильную мебель из редчайшего драгоценного ореха еще покрывала позолота.

Больше всего гостей привлекало казино. В сущности, это был скорее частный спортивный клуб со своим ипподромом. Над ипподромом была возведена стеклянная крыша, а по вечерам он освещался тремя или четырьмя десятками дуговых фонарей. Здесь были кегельбаны, бильярдные с салонами для отдыха, теннисные карты, волейбольные площадки и залы для игры в пинг-понг; великолепно оборудованный гимнастический зал, тир, бассейн для плавания с русскими и турецкими банями. В одном только казино было сорок комнат для гостей.

Сам замок стоил около четырех миллионов долларов. А вокруг – холмы, склоны, необъятные зеленеющие долины и цветущие сады, среди которых сверкал белоснежный мрамор фонтанов, лестниц и статуй. Широкая итальянская аллея с эспланадами вела к электрическому фонтану. Посреди бассейна шириной в шестьдесят футов возвышалась

бронзовая колесница с мраморными конями. За бассейном виднелись висячие сады с вывезенными с юга Франции фонтаном, дальше шла греческая колоннада с мраморными скамейками. Затем – конюшни и огромное здание в стиле Возрождения с великолепно оборудованным театром. Рядом помещалась образцовая ферма с молочным хозяйством. За нею – лужайки для игры в поло и детский манеж, а дальше шли псарни, голубятни, оранжереи и олений заповедник.

Автомобиль

Автомобиль представлял собой маленький отель на колесах на колесах. В нем помещалось шесть кресел-постелей, письменный столик и умывальник. По вечерам автомобиль освещался красивыми электрическими канделябрами. Стенки его были отделаны южно-американским палисандровым деревом, а кресла обиты испанской кожей и сафьяном. Здесь был и телефон для переговоров с шофером, и холодильник, и шкафчик, в котором хранились припасы и сервировка для завтрака.

Хобби

У миссис Смит были два длинношерстных сенбернара редкой породы, свирепый датский дог и очень толстый щенок бостонской породы бульдогов. Этот щенок был приучен выезжать на прогулку в экипаже в сопровождении кучера и лакея. Для собачонок была сооружена специальная кухня, где им готовились всякие замысловатые блюда. Их регулярно осматривали дантист и врачи, если они из золотой посуды.

Некоторые из этих животных носили костюмы, которые по своим ценам могли бы соперничать со стоимостью туалетов их приемных матерей. У них были крошечные сапожки по восемь долларов за пару, домашние туфли и высокие шнурованные ботинки. Также имелись домашние халатики, уличные пальто, пыльники, свитера, шубки, подбитые горностаем, автомобильные манто с капюшонами и автомобильные очки. Каждое пальто было снабжено маленьким карманом, в котором лежал крошечный кружевной носовой платок, в крайнем случае – из тонкого полотна. Ошейники украшались рубинами, жемчугом и бриллиантами. У одной из собачек ошейник стоил десять тысяч долларов.

Иногда их костюмы подбирались в тон туалету хозяйки. Существовали собачьи ясли и комнаты отдыха, где собак можно было оставлять на некоторое время. Существовал специальный салон маникюра для кошек, во главе которого стоял врач. А если «милые крошки» уми-

рали, то их увозили на специально отведенное для них очень дорогое кладбище. Их бальзамировали и клали в обитые плюшем гробики, а на могилах ставили дорогие памятники.

Для собак заказывали специальные зонтики, которые в дождливую погоду прикреплялись у них на спине. Для них изготавливались специальные маникюрные и туалетные приборы, серебряные аптечки и плеточки, украшенные драгоценными камнями. У них были свои визитные карточки. Больные кошки и собаки вывозились на прогулку в специальных больничных креслах на колесиках. Сенбернары миссис Смит стоили по семь тысяч долларов каждый, но были бульдоги, стоившие четырнадцать тысяч долларов.

Одна женщина проделала путешествие на другой конец страны только для того, чтобы специалист сделал операцию горла ее йоркширскому терьеру! Другая велела выстроить для своей собаки маленький коттедж в стиле королевы Анны с комнатами, оклеенными обоями и украсила его коврами и кружевными занавесями на окнах. Известно было также о коте, который унаследовал пожизненно имение с ежегодным доходом в сорок тысяч долларов. У него был двухэтажный дом, несколько слуг. Он ел, сидя за столом, крабов и итальянские каштаны. Для дневного отдыха у него была бархатная кушетка, а ночью он почивал в специально обшитой мехом корзине.

Фотографии



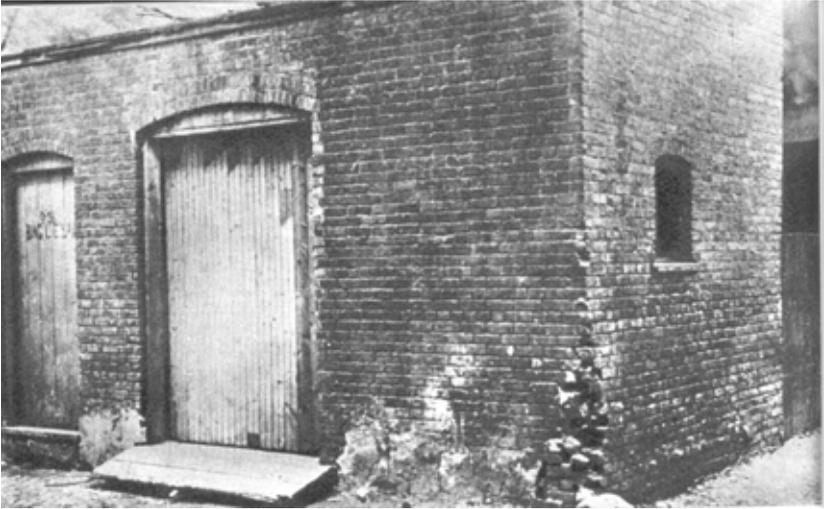


Аристотель Онассис и Мария Калласс

Пирамиды по-американски



Остров Манхэттен – центр Нью-Йорка



Здесь был собран первый фордовский автомобиль



А здесь их делают сегодня



Руководители семейства Дюпонов. Огромная сумма – свыше 150 миллиардов долларов находится под их контролем.
Им принадлежат 129 заводов в 16 странах мира



Именно в таких небоскребах
начинаются и деньги и власть.



Доминируя над рынком нефтепереработки, Джон Д. Рокфеллер сделал достаточно денег, чтобы наслаждаться такой роскошью, как камердинер, катающий его по собственному поместью на велосипеде без цепи.



Дж. Пол Гетти считал, что покупка по низким ценам – это дорога, ведущая к богатству, и говорил, что молоко – его любимый напиток.



Основатель, сети супермаркетов «Уолл-март» Сэм Уолтон как-то поклялся, что спляшет на Уолл-стрите хулу, если его менеджеры добьются заявленных им высоких уровней производительности труда.



Сделав миллиард долларов на компьютерных услугах, Росс Перо создал собственную политическую партию и попробовал стать президентом США. На этой пресс-конференции его рассмешило предположение одного из журналистов, что он любит изучать людей.



Билл Гейтс объединил исключительные математические способности с рано развившимся интересом к накоплению богатства и стал первым в мире мультимиллиардером.

Самые сверх-богатые и знаменитые по данным журнала «FORBES» (2004 г.)

- 52,8 млрд. долл.– Компьютерный магнат Билл Гейтс, “Microsoft”
- 49,9 млрд. долл. – Фондовый магнат Уоррен Баффет, “Berkshire Hathaway”
- 47,5 млрд. долл. – Компьютерный магнат Ларри Эллисон, “Oracle”
- 45 млрд. долл. – Мебельный магнат Ингвар Кампрад, “IKEA”
- 25 млрд. долл. – Король Саудовской Аравии Фахд
- 25 млрд. долл. – Магнат Лакшми Миттал
- 24 млрд. долл. – Принц Саудовской Аравии Аль Валид ибн Абдель Азиз
- 23,8 млрд. долл – Магнат Карлос Слим, "Grupo Carso"
- 21,5 млрд. долл. – Компьютерный магнат Майкл Делл, “Dell Computer”
- 21 млрд. долл. – Компьютерный магнат Пол Аллен, “Microsoft”
- по 20 млрд. долл. – Эллис Уолтон, Хелен Уолтон и еще три родственника семьи Уолтон, “Wall-Mart”
- 20 млрд. долл. – Шейх ОАЭ Заид Аль Нахайян
- 14,3 млрд. долл. – Султан Брунея Хаджи - Хассанал Болкиах
- 11,5 млрд. долл. – братья Карл и Тео Альбрехты, “Aldi”
- 11 млрд. долл. – Медиа-магнат Руперт Мердок, “News Corporation”
- 10 млрд. долл. – Шейх Дубай Мухаммед Аль Мактум
- 10 млрд. долл. – Премьер-министр Италии Сильвио Берлускони
- 8 млрд. долл. – Фондовый магнат Фил Аншуг
- 8 млрд. долл. – Медиа-магнат Тед Тернер, “CNN Corporation”
- 5,7 млрд. долл. – Компьютерный магнат Джеф Безос, “Amazon.com”
- 5,4 млрд. долл. – Компьютерный магнат Тед Уайт, “Gateway Computer”
- 3,7 млрд. долл. – Компьютерный магнат Пьер Омидьяр, “e-Bay”
- 3,1 млрд. долл – Компьютерный магнат Дэвид Фило, “Yahoo”

ХОТИТЕ ЛИ ВЫ СТАТЬ ЭКСПЕРТОМ-СОАВТОРОМ СЛЕДУЮЩЕЙ КНИГИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО?

Если вы хотите поделиться своим опытом с другими людьми, находящимися на «передовой» вашей сферы и использующими принципы, которым мы учим, я приглашаю вас принять участие в создании следующей книги.

Один из секретов нашего обучения заключается в том, что мы широко привлекаем реальный жизненный опыт. Если вы применяете какие-либо методы или принципы, обсуждавшиеся в этой или в любой другой из моих книг, то, пожалуйста, напишите мне как они работают (или не работают) и я приложу все усилия, чтобы ваш опыт стал достоянием других людей. Ценность представляет ваш самый разный опыт.

Если мы найдем возможным использовать вашу историю, анекдот или учебный материал, то вы будете помещены в список экспертов-соавторов, который помещается в начале книги. Вы также получите (бесплатно) экземпляр книги с моим автографом.

Пишите мне по адресу, приведенному ниже и помогите помочь другим.

E-mail: info@coachtraining.ru

Почтовый адрес: 101000 г. Москва, главпочтамт, а/я 464.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИ- ТЕРАТУРЫ

- Ландберг Ф. «Богачи и сверхбогачи» М., 1975
Синклер Э. «Автомобильный король» Саратов, 1994.
Слейтер Р. «Сорос» Харьков, 1996.
Форд Г. «Моя жизнь, мои достижения» М., 1989.
Харт Х. «Техасские богачи» М., 1984.
Хлебников Г. «Аристотель Онассис» Смоленск, 1998.
Эпстайн Э. Дж. «Арманд Хаммер» М., 1999.
Barlett Donald L. And Steele James B. «Empire: The Life, Legend and Madness of Howard Hughes» New-York: W.W. Norton & Company, 1979.
Burst Ardis «The Three Families of H.L. Hunt» New-York, Wiedenfeld & Nicolson, 1988.
Chernow Ron «Titan: The Life of John D. Rockefeller» New-York: Random House, 1998.
Dreman David «Contrarian Investment Strategies: The Next Generation» New-York: Simon & Schuster, 1998.
Klepper Michael and Gunther Robert «The Wealthy 100: From Benjamin Franklin to Bill Gates – A Ranking of the Richest Americans, Past and Present» Seracus, New-Jersey: Citadel Press, 1996.
Getty J. Paul «How to Be Rich» New-York: Berkley Publishing Group, 1983.
Lowenstein Roger «The Making of an American Capitalist» New-York: Doubleday, 1996.
Manes Stephen and Paul Andrews «Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry and Made Himself the Richest Man in America» New-York: Simon & Schuster, 1994.
Mason Todd «Perot: An Unauthorized Biography» Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1990.
Ortega Bob «In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wall-Mart Is Devouring America» New-York: Times Business, 1998.
Posner Gerald «Citizen Perot: His Life and Times» New-York: Random House, 1996.
Stebens Mark «King Icahn: The Biography of a Renegade Capitalist» New-York: Dutton, 1993.
Wallace James and Erickson Jim «Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire» New-York: Harper - Collins Publishers, 1992.
Walton Sam with Huey John «Sam Walton: Made in America» New-York: Doubleday, 1992.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Абдуллаев Ч. «Измена в имени твоём» М., 1999.
Абдуллаев Ч. «Сотвори себе мир» М., 1999.
Абдуллаев Ч. «Сколько стоит миллиард» М., 2000.
Драйзер Т. «Финансист» М., 1973.
Драйзер Т. «Титан» М., 1973.
Драйзер Т. «Стоик» М., 1973.
Добротворский И.Л. «Менеджмент» М., 2002.
Добротворский И.Л. «Искусство войны в бизнесе» М., 2003.
Добротворский И.Л. «Новые технологии победы» М., 2003.
Добротворский И.Л. «Самоменеджмент» М., 2003.
Добротворский И.Л. «Школа совершенствования» М., 2003.
Синклер Э. «Столица» М., 1987.
Синклер Э. «Дельцы» М., 1987.
Синклер Э. «Джунгли» М., 1987.
Хилл Н. «Думай и богатей - 1» М., 2001.
Хилл Н. «Думай и богатей - 2» М., 2001.
Хилл Н. «Думай и богатей - 3» М., 2001.
Хилл Н. «Думай и богатей - 4» М., 2001.
Хилл Н. «Думай и богатей - 5» М., 2001.

АНКЕТА ЧИТАТЕЛЯ

Уважаемый читатель!

Мы были бы очень признательны за любые замечания и предложения, которые вы сочтете нужным сделать. Ниже перечисляются вопросы, которые нас особенно интересуют:

1. Какое общее отношение сложилось у Вас к книге (хорошая – плохая, нужная – ненужная) и почему?
2. Какие конкретно разделы вам понравились, не понравились и почему?
3. Были ли какие-то разделы слишком сложными или, наоборот, примитивными?
4. Какие еще темы, на Ваш взгляд, следовало бы включить в книгу?
5. Есть ли у Вас замечания по стилю изложения материала?

Если можно, то сообщите краткую информацию о себе. Спасибо.

Отзывы просьба направлять по E-mail: info@coachtraining.ru

Почтовый адрес: 101000 Москва главпочтамт а/я 464

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
ВВЕДЕНИЕ.....	7
Глава I	
ДЖОН П. МОРГАН.....	9
Глава II	
ДЖОН Д. РОКФЕЛЛЕР.....	25
Глава III	
ЭНДРЮ КАРНЕГИ.....	56
ГЛАВА IV	
ГЕНРИ ФОРД.....	66
ГЛАВА V	
УИЛЬЯМ ДЮПОН.....	89
ГЛАВА VI	
УОЛТ ДИСНЕЙ.....	108
ГЛАВА VII	
ГОВАРД ХЬЮЗ.....	134
ГЛАВА VIII	
СЭМ УОЛТОН.....	159
ГЛАВА IX	
ПОЛ ГЕТТИ.....	179
ГЛАВА X	
АРИСТОТЕЛЬ ОНАССИС.....	192
Глава XI	
РОСС ПЕРО.....	218
Глава XII	
ТОМ МОНАГЕН.....	233
Глава XIII	
СТИВЕН ДЖОБС.....	243
Глава XIV	
ДЖОРДЖ СОРОС.....	257
Глава XV	
ТЕД ТЕРНЕР.....	278
Глава XVI	
РУПЕРТ МЭРДОК.....	296
Глава XVII	
БИЛЛ ГЕЙТС.....	322
ОБЩИЕ ЧЕРТЫ МИЛЛИАРДЕРОВ.....	336
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	368
ВАША ОЧЕРЕДЬ.....	377
ГОВОРЯТ МИЛЛИАРДЕРЫ.....	385

ПРИЛОЖЕНИЕ.....	393
ХОТИТЕ ЛИ ВЫ СТАТЬ ЭКСПЕРТОМ-СОАВТОРОМ СЛЕДУЮЩЕЙ КНИГИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО?.....	408
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	409
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	410