

УДК 334.72  
ББК 65.9(0)09  
М97

Издано с разрешения издательства Quercus Books и литературного агентства «Синописис»  
На русском языке издается впервые

Перевод с английского  
Ирины Радюшкиной (главы 1–23) и Ольги Антоновой (главы 24–50)

**Мэнтл, Д.**

М97 Компании, которые изменили мир : пер. с англ. / Джонатан Мэнтл. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. — 288 с.

ISBN 978-5-91657-013-7

В этой замечательной книге собраны истории великих компаний, оказавших значительное влияние на ход прогресса и развитие человечества: от созданной в семнадцатом веке East India Company до современной нам Google, Inc. Мир без них был бы совсем другим. Вы узнаете о жизненных перипетиях таких бизнес-гигантов, как Kodak и Disney, IKEA и CNN, Coca-Cola и Microsoft, с самого их появления на свет.

Безупречно составленная и изданная книга послужит превосходным подарком ценителю эксклюзивных изданий, тому, кто видит историю за привычной упаковкой.

УДК 334.72  
ББК 65.9(0)09

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-91657-013-7

© Jonathan Mantle, 2008  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.  
ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2009

Вступление

11

01.



**Британская  
Ост-Индская компания**  
1600 год, Англия

14

02.



**Расчетный банк  
Амстердама**  
1609 год, Нидерланды

20

03.



**Coalbrookdale**  
1717 год, Великобритания

25

04.



**DuPont**  
1802 год, США

30

05.



**Thomas Cook**  
1841 год, Великобритания

35

06.



**Singer**  
1850 год, США

40

07.



**Western Union**

1851 год, США

45

08.



**Reuters**

1851 год, Великобритания

50

09.



**Levi Strauss**

1853 год, США

56

10.



**Central Pacific and  
Union Pacific**

1869 год, США

62

11.



**Standard Oil**

1870 год, США

68

12.



**Bell Telephone Company**

1877 год, США

74

13.



**Manchester United**

1878 год, Великобритания

79

14.



**Eastman Kodak**

1881 год, США

84

15.



**Coca-Cola**

1885 год, США

89

16.



**Johnson & Johnson**

1887 год, США

**95**

17.



**IBM**

1889 год, США

**100**

18.



**Ford**

1903 год, США

**106**

19.



**Hoover**

1908 год, США

**112**

20.



**British Petroleum**

1909 год, Великобритания

**117**

21.



**Boeing**

1916 год, США

**123**

22.



**Disney**

1923 год, США

**129**

23.



**Shenandoah Corporation  
(Goldman Sachs)**

1929 год, США

**135**

24.



**Unilever**

1930 год, Великобритания / Голландия

**141**

25.



**King Kullen**

1930 год, США

146

26.



**EMI**

1931 год, Великобритания

151

27.



**Penguin/Allen Lane**

1935 год, Великобритания

157

28.



**Toyota**

1937 год, Япония

163

29.



**Volkswagenwerk**

1938 год, Германия

168

30.

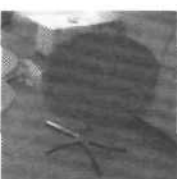


**Wonderbra / Canadelle**

1939 год, Канада

173

31.



**IKEA**

1943 год, Швеция

178

32.



**Sony**

1946 год, Япония

183

33.



**Aramco/Tapline**

1948 год, США/Саудовская Аравия

188

34.



**Bic/Biro**  
1950 год, Франция/Аргентина

193

35.



**Searle**  
1961 год, США

198

36.



**Yves Saint Laurent**  
1962 год, Франция

204

37.



**Nokia**  
1967 год, Финляндия

209

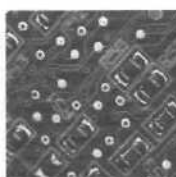
38.



**Nike**  
1968 год, США

214

39.



**Intel**  
1968 год, США

219

40.



**Virgin**  
1969 год, Великобритания

224

41.



**Microsoft**  
1975 год, США

230

42.



**Apple**  
1976 год, США

236

43.



**Body Shop**

1976 год, Великобритания

242

44.



**CNN**

1980 год, США

248

45.



**Swatch**

1983 год, Швейцария

253

46.



**Eurotunnel**

1987 год, Франция/Великобритания

258

47.



**Endemol**

1994 год, Нидерланды

263

48.



**eBay**

1995 год, США

269

49.



**«Аль-Джазира»**

1996 год, Катар

274

50.



**Google**

1998 год, США

279

Об авторе

286

## Вступление

Мир изменяют в прямом и переносном смысле очень немногие компании. В их числе — Coalbrookdale Company, Western Union, Union and Central Pacific, Bell, Ford, DuPont, Searle и Microsoft. При этом лишь единицы изобретали что-то новое. Гораздо больше компаний, таких как Kodak, IKEA, Apple или Google, совершенствовали чужие изобретения, продукты или услуги и создавали новые рынки, изменяя привычки людей и создавая своего рода сообщества.

В список «компаний» (назовем их так условно), изменивших мир, должны были бы входить Племя первого колеса (транспорт; Месопотамия, 4000 лет до н.э.), Корпорация фараонов (инфраструктура; Египет, 3000 лет до н.э.), ООО «Дельфийский Оракул» (системы дезинформации; Греция, 500 лет до н.э.), Иоганн Гутенберг AG (книгопечатание; Германия, 1455), Ломбард SpA (банки; Италия, 1160), Манхэттенский проект Inc. (атомная энергетика; США, 1943), NASA Inc. (полеты в космос и космические исследования; США, 1958) и Der Mauer AG<sup>1</sup> (инфраструктура; Германия, 1961–1989).

Многие изменившие мир компании упомянуты здесь вскользь или не упомянуты совсем. Среди последних можно выделить:

- ▶ «Компанию южных морей» (первый заемный инвестиционный фонд, крах которого запустил механизм властного регулирования);
- ▶ Remington (печатная машинка);
- ▶ Consolidated Edison (электрическая лампочка);
- ▶ Westinghouse (энергетика и системы охлаждения);
- ▶ British Broadcasting Corporation, BBC (формат новостей);
- ▶ Bell Laboratories (транзистор);
- ▶ Bayer (аспирин);
- ▶ Hewlett-Packard (Кремниевая долина<sup>2</sup> как центр высоких технологий);
- ▶ McDonald's (фастфуд);
- ▶ Amazon (интернет-торговля).

Изобретения, рыночные исследования и технологии всех этих и многих других компаний играют важную роль в процессе, изменяющем мир. Мой выбор компании зависел от того, насколько она крупная, но и доля провокации в моих мотивах также была, как, например, в случае выбора King Kullen вместо Wal-Mart, когда влияние компании оказалось важнее ее размеров.

<sup>1</sup> Берлинская стена. Здесь и далее там, где это не оговорено особо, примечания даны редактором.

<sup>2</sup> В русском языке нередко употребляется вариант «Силиконовая долина» из-за созвучия слов silicon (кремний) и silicone (силикон).

Компании изначально служили механизмом обеспечения общественных благ. Корпорации, возникшие позже, в XIX веке, под влиянием интеграции массового производства и массового распределения были уже другими. Руководствуясь в своих методах управления опытом предыдущих поколений, они делали рынок. Эти корпорации изменились благодаря изобретениям. Однако они не изобретали паром, железную дорогу, телеграф, двигатель внутреннего сгорания или аэроплан — они извлекали из них выгоду. Общественные блага больше не являлись их приоритетом — отныне на первый план выходило благосостояние собственников. Корпорации становились все более независимыми от государства, которое способствовало их созданию.

Многие считают, что эра управленческого капитализма уже подходит к концу. Акционеры и инициированные топ-менеджментом слияния душат компанию — двигатель предпринимательства. Люди протестуют. Компании мельчают, направления бизнеса дробятся. Центр и границы становятся подвижными. В то же время изменения, которые компании отражают и порождают, не менее значительны, чем раньше. Компания, которая изменяет мир, сегодня невелика, но тем не менее обладает большей властью создавать и разрушать миры, чем когда-либо. Более того, сила притяжения успеха всегда направлена от периферии к центру. И одиночный удар по существующему порядку нередко заканчивается созданием новой системы ценностей и правил.

В этом мире муж отправляется на работу в Johnson & Johnson на Toyota, а его жена программирует свой iPod и шнурует кроссовки Nike, чтобы пробежаться до Body Shop. Возвратившись домой, она включает свой ноутбук Apple и входит в MSN, бродит в интернете и продает свои стеклянные бусы на eBay. Ее брат, военнослужащий в Ираке, надевает кевларовый<sup>1</sup> жилет и смотрит канал «Аль-Джазира». Он достает фотографию своей девушки, сделанную на пленке Kodak, и в этот момент звонит его Nokia. Позднее запись инцидента, в котором он принял участие, будет передана по спутниковой связи и показана по CNN. Жив он или мертв — это станет главной новостью, которую сразу же узнают его сестра и весь мир.

За всеми этими компаниями стояли и будут стоять предприниматели: «пилигримы», которые, говоря словами Джеймса Элроя Флеккера<sup>2</sup>, «держат путь... за гребень голубой горы». Что делает их такими — сюжет, достойный отдельной книги. Наследственность, рождение в благоприятных или неблагоприятных условиях, характер, интуиция, воспитание, нужда, одиночество, второй брак, война, астма, юмор — все может иметь значение. У таких людей, как Томас Кук, Юлиус фон Рейтер, Билл Боинг, Уолт Дисней, Масару Ибука, Акио Морита, Анита Роддик, Билл Гейтс, Ларри Пейдж или Сергей Брин, существуют мириады последователей, зачастую далеко не столь замечательных. Как считал книгоиздатель Аллен Лейн<sup>3</sup>, следовать идее основателя может быть так же опасно, как и утратить ее. Лу Платт, занимавший в свое время пост председателя правления компании Boeing, заметил, что, в отличие от Hewlett-Packard, где он работал раньше, в Boeing принята не культура этики, основанная на ценностях, а политика этики. Компания может иметь, потом утратить, а затем заново открыть для себя культуру, основанную на ценностях.

<sup>1</sup> Кевлар — торговое название арамида, синтетического волокна, обладающего прочностью в пять раз больше стали. Разработан компанией DuPont в 1965 году, с начала 1970-х начато его коммерческое применение. Широко используется в производстве пуленепробиваемых жилетов.

<sup>2</sup> Английский поэт и драматург (1884—1915), много писавший о Востоке.

<sup>3</sup> Основатель английского издательства Penguin Books Ltd. В 1935 году первым начал массовый выпуск пейпербеков — «шестипенсовых» книг в мягкой обложке, которые продавались по цене пачки сигарет и сделали серьезную литературу доступной всем слоям общества.

Компания может потерять лидера, а может после его ухода продолжать следовать его идеям и быть успешной — как Johnson & Johnson. Ценность компании неразрывно связана с ценностью ее продукта. Так, многие легендарные символы некогда скромных начинаний теперь прочно заняли свое место в истории: вьючные лошади Леви Страусса на золотых приисках Калифорнии, лодочный сарай Билла Боинга, мастерская Ингвара Кампрада, заброшенный универмаг Sony, гараж Аниты Роддик, студенческое общежитие Ларри Пейджа.

Если в XXI веке в изменении мира преуспеют Индия и Китай, это произойдет не по американской модели XIX и XX веков. Индия и Китай полагаются на технологии, которые они получают от Запада как конечные поставщики товаров и услуг, причем большая часть этих технологий оплачена западным капиталом, ищущим краткосрочную выгоду. Компании, которая меняет мир, нужен аналог «бережливого производства» Windows или iPod, чтобы играть по своим правилам. Ключи к изменению мира — изобретательность, интуиция и разрушение стереотипов.

Модель акционерного общества и ее производные: американская корпорация, британская компания с ограниченной ответственностью, немецкое Aktiengesellschaft (AG), французское société anonyme (SA) и японское kabushiki gaisha — все это разные лица притягательного, но довольно беспокойного явления, имя которому — капитализм. Я выбрал эти компании из длинного списка, вызвавшего много споров у моих друзей. Каждая из них изменила мир своего времени или отразила перемены в нем своими успехами или неудачами, и все это с далеко идущими и часто неожиданными последствиями.

# 01.

## **Британская Ост-Индская компания**

1600 год, Англия

*Компания, которая контролировала  
целый субконтинент и спровоцировала*

*«Бостонское чаепитие»*

>Импорт

>Экспорт

>Инфраструктура



В 1600 году, спустя всего двенадцать лет после разгрома Англией Испанской армады, королева Елизавета I выпустила указ о создании «Компании купцов Лондона по торговле с Ост-Индией» сроком на 21 год. Это была Британская Ост-Индская компания, образованная в интересах нации и ставшая одним из первых акционерных обществ. Компания имела 125 акционеров и капитал в 72 000 фунтов стерлингов. Первые два рейда на Острова пряностей (ныне Молуккские) с целью составить конкуренцию голландцам не увенчались особым успехом. В том, что третье путешествие на западное побережье Индии в 1608 году благополучно состоялось, было больше удачи, чем трезвого расчета.

Первоначально британцы в Индии, где господствовала мусульманская династия Великих Моголов, не были серьезными конкурентами для португальцев, голландцев, шведов, датчан и французов. Но когда империя Моголов начала распадаться, императоры стали идти на торговые уступки англичанам, и компания с помощью недовольных местных индийских правителей воспользовалась отсутствием центральной власти. В 1639 году она получила правительственные функции в Мадрасе на восточном побережье, а в 1669-м — контроль над Бомбеем, который перешел к английскому королю Карлу II в качестве части приданого Катарины Браганзы Португальской. Король передал эти территории Британской Ост-Индской компании за 10 фунтов стерлингов в год. В 1690 году компания получила контроль над Калькуттой в Бенгалии, которая позднее стала центром британской власти в Индии.

### Богатство с Востока

К концу XVII века у компании появились свои войска, флот, чиновники, сборщики налогов и судебные органы, она даже чеканила свою монету. Моголы стали марионетками, а в общении с местным правительством компания действовала по принципу «разделяй и властвуй», выдворяя португальцев, голландцев, французов, шведов, датчан и даже конкурирующие английские компании. Первые скромные представительства компании в лондонском Сити вскоре сменились величественными штаб-квартирами на Лайм-стрит и Лиденхолл-стрит с содержательной библиотекой и такими сокровищами, как, например, Тигр Типу Султана! Здания были увенчаны статуями Великобритании, олицетворявшими империю. Неподалеку на Темзе расположились Ост-Индские доки, через которые ввозились хлопок, специи, краски индиго, чай, драгоценности, слоновая кость, шелка и селитра. Полученные доходы вкладывались в великолепные лондонские дома, новые дела и в политическое влияние парламента. Кроме всего прочего накопление капиталов дало толчок промышленной революции.

Десять лет службы в «Джон Компани»<sup>2</sup> могли обеспечить человека не только экзотическими воспоминаниями о Востоке, но и поместьем или большим особняком. Некоторые из этих домов, например, Сезинкот в Глочестершире, особняк разбогатевшего в колониях сэра Чарльза Кокереля, были построены в индийском стиле. Роберт Клайв, главнокомандующий и губернатор Бенгалии, самый богатый из всех новоявленных «хозяев мира», — пример того, насколько стерты были границы между благосостоянием отдельного человека, компании и всей Британской империи. Колоссальное состояние Клайва затмило в глазах соотечественников его военные достижения по освобождению Индии от французского влияния. И в 1774 году он, один из самых богатых и самых очерняемых людей Англии, совершил самоубийство. Следующий губернатор Бенгалии, Уоррен Гастингс, великий реформатор и управленец, также обвинялся в коррупции, хотя длительное расследование, инициированное палатой лордов и длившееся в течение семи лет, с 1788 по 1795 год, завершилось его оправданием.

<sup>1</sup> Действующая деревянная скульптура индийского тигра, разрывающего английского солдата. Внутри тигра встроены органчик, с помощью которого воспроизводятся тигриный рык и крики жертвы и регулируется их громкость. Ранее принадлежала Типу Султану (1750-1799), правителю княжества Майсур, который поднял восстание против английских колонизаторов. Сегодня экспонат демонстрируется в лондонском музее Виктории и Альберта.

<sup>2</sup> Разговорное название Ост-Индской компании. Прим. перев.

Мужчины, работавшие в компании, обычно женились на индианках: немногие европейские женщины были готовы подвергаться угрозе болезней и недружелюбного климата Индии. Джеймс Ахиллес Киркпатрик, прозванный Белым Моголом, зашел настолько далеко, что в 1801 году женился на принцессе Моголов Хаир-ун-Нисса, принял ислам и стал двойным агентом, работая на ее отца против собственного работодателя.

### Объединение субконтинента

➤ В XIX веке под контролем Британской Ост-Индской компании было начато выдающееся как с социальной, так и с инженерной точки зрения дело — объединение субконтинента дорогами. К 1850-м годам шоссе соединило Калькутту и Бомбей, и Великая магистраль (Grand Trunk Road), отремонтированная и расширенная, протянулась на 1500 миль (2400 км) от Калькутты до северо-западной границы. Первая железная дорога — 20 миль путей — была запущена в 1853 году, и к 1869 году уже действовало около 4000 миль полотна. Большинство станций находилось в местах пересечения линий или в укрепленных военных городках на стратегическом расстоянии от нестабильных городов. Эффект от этой транспортной сети не имел себе равных до момента массового освоения (опять же с помощью железных дорог) американского Запада.

Миссия компании, как ее понимали в конце XIX века, никогда не была имперской, с навязыванием ценностей британской христианской цивилизации местным жителям, которые считались стоящими ниже англичан в области морали, культуры и интеллекта. Большинство первых сотрудников компании были большими почитателями культуры Индии. Некоторые даже становились великими учеными и коллекционерами. Но компания все же концентрировалась на бизнесе, а не на обращении в свою «веру». Целью было обеспечить акционерам 10% годовых. К 1801 году продажи достигли 7 602 041 фунтов стерлингов — существенная сумма даже сегодня, притом что восемью годами раньше они составляли 4 988 300 фунтов стерлингов.

В XIX веке управляющие компании заявили, что их целью является передача процветающей, эффективной Индии индийцам. Компания дала указание своим судьям при решении вопросов местного законодательства обращаться к принципу «справедливость или добросовестность». Также она обязалась не вмешиваться в местные традиции и религиозные обычаи.

### Отношения с британским правительством

Однако компания не полностью отошла от интересов британского правительства, с которым ее связывали неоднозначные отношения. В 1773 году голод в Бенгалии в сочетании с рецессией в Европе вынудил директоров компании обратиться к парламенту за финансовой помощью. Парламент ответил принятием «чайного закона», который позволял компании, пользуясь правом монопольной

и практически беспрошльной торговли, наводнить американский рынок дешевым чаем. Это стало причиной негодования колонистов, выразившегося в форме так называемого «Бостонского чаепития»: 16 декабря 1773 года 60 колонистов, переодетых индейцами, пробрались в трюмы трех кораблей компании и выбросили в море около 5 тонн чая, причинив компании убытки на сумму около 18 тысяч фунтов стерлингов. Скорее всего, это были головорезы, нанятые контрабандистами, чей бизнес страдал от дешевизны чая, ввозимого компанией. Однако официальная версия такова: инцидент способствовал началу американской революции и стал началом открытой борьбы колонистов против британских властей. В 1773 году безденежная компания получила контроль над торговлей опиумом в Бенгалии и обошла запрет Китая на ввоз наркотиков, начав продавать его в Калькутте на условиях перевоза в Китай. Суммы, поступающие на счет торгового представительства компании в Кантоне (Гуанчжоу), занимавшегося закупками чая, означали, что торговля опиумом финансировала большую часть закупок чая и шелка в Китае. Обострившееся противодействие Китая привело к захвату Гонконга британским правительством в 1840 году во время событий, известных как Опиумная война. Жарден и Матесон, настоящие тай-пэны Гонконга, были сотрудниками компании из Калькутты, которые перебрались в южный Китай для развития торговли опиумом. В 1997 году в ходе церемонии передачи Британией Китаю контроля над Гонконгом китайский президент Цзян Цзэминь назвал эти события заключительной главой Опиумных войн.

#### Индийское национальное восстание

В 1839 году вооруженные силы Британской Ост-Индской компании превосходили по численности королевские войска и любую европейскую армию, за исключением российской. Это была армия наемников — пенджабцев, сикхов, непальских гурков — под командованием британских офицеров. Офицеры, обучавшиеся в академии компании в Аддискомбе (графство Суррей), изучали не только военное дело, но и язык хиндустани, механику и математику. Армия представляла собой англо-индийские взаимоотношения в миниатюре, со всей их противоречивостью и сложностью. Либеральный космополитический взгляд людей, подобных Хикки и Киркпатрику, к середине XIX века уступил дорогу более строгому евангелизму Викторианской эпохи, представители которой не понимали индийцев и не доверяли им.



Считается, что рисунок флага Ост-Индской компании вдохновил создателей звездно-полосатого флага США.

Результатом такого отношения со стороны нового поколения британских правителей стало Индийское народное восстание 1857–1859 годов, когда местные войска компании восстали против британцев. Восстание было отмечено зверствами и резней с обеих сторон и стало концом правления компании в Индии. Правительство Британии решило взять управление страной в свои руки. Еще до завершения восстания королева Виктория отметила в своем дневнике: «...всеобщее мнение, что Индия должна принадлежать мне».

Закон об Индии 1858 года, принятый британским правительством, лишил компанию полномочий по управлению этой страной. Индия официально стала колонией Великобритании. Политический философ Джон Стюарт Милль, лондонский служащий компании, направил в парламент петицию с протестом. Петиция не прошла, закон был принят, а Милль ушел в отставку с щедрым годовым пансионом в 1500 фунтов. Компания практически прекратила свое существование, и ее когда-то внушительная армия, ослабленная дезертирством и старением старших офицеров, стала армией Индии. Большая часть состояния компании перешла к министерству по делам Индии, сама Индия полностью перешла под контроль британского правительства, а генерал-губернаторы Индии получили статус вице-королей. Индия официально стала британской колонией и «главной жемужиной короны» королевы Виктории.

Еще несколько лет компания просуществовала, занимаясь торговлей чаем для британского правительства. И 1 января 1874 года, когда вступил в силу закон о погашении дивидендов по ее акциям, Британская Ост-Индская компания была полностью ликвидирована. Лондонская газета Times писала: «Так завершилось начинание, подобного которому в истории человечества не предпринимала ни одна компания и вряд ли предпримет в будущем».

Рассматривая бесспорный вклад компании в торговлю, управление и создание инфраструктуры в Индии, нельзя забывать о недостаточном развитии промышленности и, как следствие, недовольстве многих индийцев колониальными властями. После получения независимости в 1948 году Индия еще более сорока лет оставалась преимущественно аграрной страной с централизованной экономикой, страной, пытавшейся развивать промышленность без привлечения иностранных инвестиций. Ситуация начала меняться в 1990-х годах. А сегодня, в начале XXI века, экономика Индии растет на 9% в год, и страна готова забыть старые счета и начать привлекать иностранные инвестиции — теперь уже на своих условиях.

## Ост-Индская компания в датах

**1600** Королева Англии Елизавета I издает указ, учреждающий Британскую Ост-Индскую компанию.

**1608** Флот компании прибывает на западное побережье Индии.

**1639** Компания получает контроль над Мадрасом.

**1669** Компания получает контроль над Бомбеем.

**1690** Компания получает контроль над Калькуттой.

**1757** В результате победы Роберта Клайва при Плесси компания приобретает контроль над Бенгалией.

**1764–1767** Став генерал-губернатором Бенгалии, Клайв проводит множество реформ.

**1773** Британское правительство, чтобы помочь компании преодолеть финансовые трудности, к недовольству американских колонистов принимает «чайный закон».

**1774–1785** Генерал-губернатор Бенгалии Уоррен Гастингс, отвечающий за все британские территории в Индии, консолидирует власть Британии в регионе, закладывая основу последующего правления Британии.

**1801** Оборот компании превышает 7,5 миллиона фунтов стерлингов — огромная сумма по тем временам.

**1839–1842** Британия сражается с Китаем в Опиумной войне, вызванной стремлением компании ввозить опиум в Китай.

**1853** В Индии построена первая железная дорога.

**1857–1859** Индийское народное восстание знаменует начало конца правления компании в Индии.

**1858** Положениями Закона об Индии правительство передает полномочия компании британской короне.

**1874** Окончательная ликвидация Британской Ост-Индской компании.

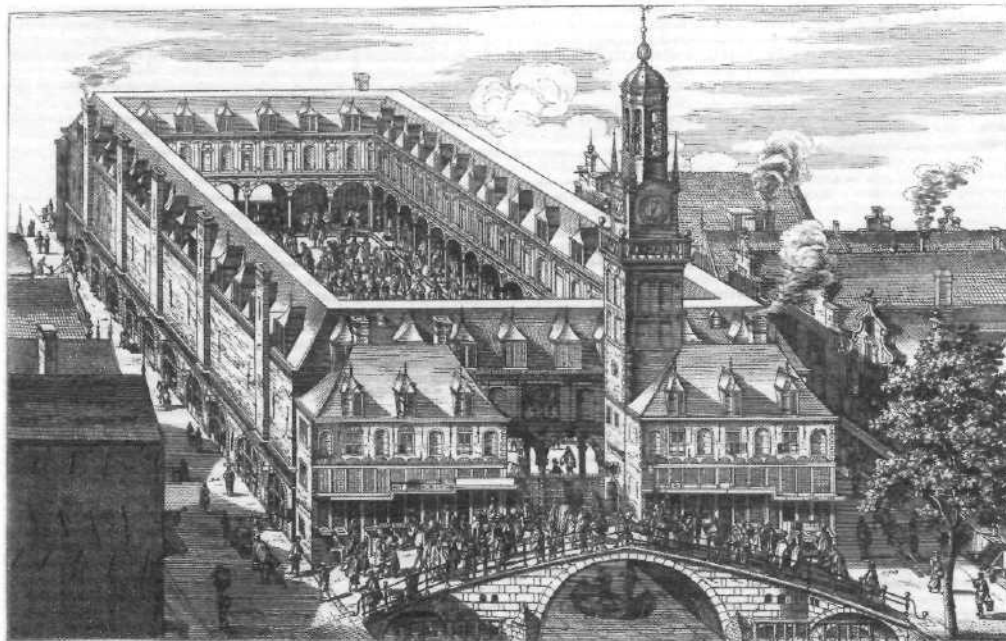
02.

## **Расчетный банк Амстердама**

1609 год, Нидерланды

*Компания, которая создала современные деньги*

> Финансовые операции



**Расчетный банк Амстердама был создан в Нидерландах в XVII веке как первая банковская клиринговая палата. Нидерланды в это время переживали культурный расцвет, а Амстердам стал центром мировой торговли. «Банковские деньги» освободили предпринимателей и валюты от ограничений действительной стоимости денег, а также стимулировали использование безналичных расчетов, что помогло торговцам и акционерным компаниям в их начинаниях.**

Золотой век Голландии начался во время Восьмидесятилетней войны<sup>1</sup> — длительной борьбы за независимость от католической Испании. Готовность толерантных голландцев предоставлять убежище протестантам из Фландрии, гугенотам из Франции и сефардским евреям из Португалии и Испании подкрепила уже существующую нацеленность Амстердама на торговлю. Повышение энергоэффективности ветряных мельниц и изобретение лесопилки стали другими важными факторами, открывшими возможности для строительства большого количества торговых и военных судов.

Воплощением размаха торговли Голландии стала Голландская Ост-Индская компания, созданная в 1602 году. Это была первая в мире компания, выпустившая акции, и часто ее называют первой

<sup>1</sup> Нидерландская буржуазная революция проходила в форме войны между Нидерландами и Испанией в 1568–1648 годах. Результатом стало признание независимости ряда провинций, а сегодняшние Бельгия и Люксембург получили название Южных Нидерландов.

<sup>1</sup> Высшее сословно-представительское учреждение, возникло в 1463 году после объединения Нидерландов, имело существенные экономические полномочия. В современном Королевстве Нидерланды Генеральными штатами называется парламент.

<sup>2</sup> Специальная межбанковская организация, осуществляющая безналичные расчеты по платежным документам путем зачета взаимных требований.

> Сэр Уильям Темпл, английский дипломат, комментирует коммерческую активность Голландии XVII века.

<sup>3</sup> Так называли банкиров-менял, которые принимали на хранение депозиты.

мультинациональной компанией. Генеральные штаты<sup>1</sup> предоставили компании монополию на торговлю с Азией на 21 год, в частности на торговлю специями, и компания стала самым могущественным в мире торговым предприятием. Богатство Ост-Индской компании способствовало расцвету в области законодательства, архитектуры, скульптуры, живописи, математики и других наук в Голландии. Амстердамская фондовая биржа, ежедневно торгующая акциями новых акционерных обществ, была эпицентром этой активности.

### Создание банка

Расчетный банк Амстердама (Wisselbank) был учрежден в 1609 году городскими властями и находился под их покровительством. Он стал первой клиринговой палатой<sup>2</sup>. Целью его создания был прием золотых и серебряных слитков и монет в качестве депозитов.

Первые операции банка осуществлялись по венецианской модели и были сконцентрированы на депозитах слитков золота и серебра. Расписки по этим депозитам подлежали выкупу через полгода за 95% от их стоимости. В отличие от иных кредиторов банк также гарантировал, что он никогда не понизит качество данных слитков, не переплавит их и не отдаст эти депозиты взаймы, даже если они окажутся невостребованными. Депозиты монет в то время имели недостаточное обращение. За них банк брал самую низкую комиссию.

**«Никогда раньше страна не торговала так много и не потребляла так мало. Покупают без конца, но только для того, чтобы продать снова либо после усовершенствования товара, либо на более выгодном рынке».**

### Стабилизация валюты

В Голландии, как и везде в XVII веке, была принята монетная денежная система. Ценность монеты определялась ее происхождением и содержанием в ней драгоценного металла. Как следствие, в обороте находились десятки видов иностранных и местных монет, были широко распространены их «подрезание», переплавка и фальсификация с помощью олова или меди. В результате стоимость голландского флорина снижалась на 1% каждый год, что негативно отражалось на торговле, экономике и благосостоянии общества. Такая нестабильность вредила замысловатым сделкам быстро развивающейся международной торговли. Тяжелые золотые и серебряные монеты при расчете по кредитам часто заменялись легковесными, и это еще больше ослабляло устойчивость денег, находящихся в обращении. Первые банки — и их «кассиры»<sup>3</sup> — принимали активное участие в этой порочной практике.

Расчетный банк Амстердама стал принимать иностранные и местные деньги любого типа и достоинства, записывая их стоимость в голландских флоринах на счет владельца в своих учетных книгах и удерживая скромную комиссию. Получить деньги из банка можно было только под расписку и в монетах гарантированного качества. Банк также привлекал клиентов запретом «кассиров» (в 1621 году запрет был смягчен) и гарантией быстрых и бесплатных финансовых

операций по счетам. Такой подход заложил основы безналичного перевода средств между держателями счетов в банке и создал «банковские деньги»!

### Безопасность и доход

Таким образом, клиенты были уверены, что их депозиты сохранят свою ценность. Они также могли быть уверены, что их деньги защищены от пожаров, воров и фальсификации. Банк, в свою очередь, ввел различные комиссии: за открытие нового счета, за каждый дополнительный счет, небольшая комиссия за каждую финансовую операцию, более высокая — за операции ниже определенного размера (чтобы воспрепятствовать излишнему перемещению средств). Также были введены штрафы (за неспособность погашать счет дважды в год и за превышение расходов по счету) и установлен порог, выше которого все счета должны были оплачиваться «банковскими деньгами». Эти меры обеспечивали стабильность отношений между должником и кредитором и вынуждали всех торговцев иметь счет в банке. Комиссии, штрафы и тот факт, что «банковские деньги» как таковые благодаря своей надежности были прибыльными, приносили более чем достаточно средств для покрытия расходов на управление и работу банка.

### Тюльпанная лихорадка

➤ В 1630-е годы жители Нидерландов стали свидетелями неслыханных спекуляций редкими луковичами тюльпанов. К примеру, в январе 1637 года стоимость одной луковичы *Semper Augustus*, которая раньше продавалась за несколько флоринов, доходила до 2000. К февралю она стоила 6390 флоринов, но уже через несколько месяцев стала продаваться всего за одну десятую флорина. По этой цене ее продавали весь следующий век.

За пределами Амстердама порча денег оставалась распространенным явлением, главным образом для патагона — монеты Испанских Нидерландов, которая просачивалась в Голландскую Республику как губительный «легковесный» соперник риксдоллару. Между 1609 и 1648 годами депозиты в банке Амстердама росли на 10% в год, банк стал убежищем для валют и крупнейшей в Европе клиринговой палатой. С потерей стимулов для порчи денег снизилась и инфляция в Голландии: до 1% — половины от предыдущего уровня. Разделение властями цены денег Расчетного банка Амстердама и цены денег в обращении породило новые формы рыночного поведения и стало определяющим моментом в истории банковского дела.

### Богатство от торговли

Экономический рост Голландии на протяжении XVII столетия сегодня можно оценить по архитектуре, художественным сокровищам Амстердама и масштабам осушения земли, которое финансировалось в те годы. В основном этот рост обеспечивался капиталами, добываемыми любыми средствами Голландской Ост-Индской компанией, большая часть начального капитала которой была взята в долг у Расчетного банка Амстердама. Голландская Ост-Индская компания, как

<sup>1</sup> Деньги в форме чеков и других подобных финансовых инструментов, выписываемых на средства, помещенные на хранение в банк или другой финансовый институт; принимаются вместо наличных денег в качестве платежей за товары и услуги.

и Британская, проводила свою колониальную экспансию с особой жестокостью. В 1620-х годах в погоне за мускатным орехом и другими специями по приказу компании была вырезана большая часть населения островов Банда (часть современной Индонезии). Выживших попытались отдать в рабство. В то же время в Японию компания привезла христианских миссионеров и европейские технологии и на долгие годы стала единственной связью этой восточной страны с западным миром. К 1669 году у компании было 150 торговых и 40 военных судов, 50 000 сотрудников, своя армия из 10 000 солдат и дивиденды в 40%.

Доходы от этих и многих других начинаний, как за рубежом, так и внутри страны, проходили через Расчетный банк Амстердама. В 1672 году массовое изъятие вкладов из банка, вызванное вторжением французов, снизило стоимость депозитов во флоринах на 47% на последующие два года. Но банк сохранил надежность и не только остался цел, но и стал более сильным.

Золотой век Голландии закончился с началом дорогостоящих войн с Англией и Францией и стагнации голландской экономики. К 1700 году лидерство на море, в колониальной торговле и работоторговле захватила Британия, и экономическим центром Европы стал Лондон. В 1773 году там открылась первая в Британии клиринговая палата. Промышленная революция в Британии еще больше увеличила разрыв. Голландская Ост-Индская компания обанкротилась и в 1800 году была ликвидирована. В 1853 году первая в Соединенных Штатах клиринговая палата открылась в Нью-Йорке, по иронии судьбы некогда носившем название Новый Амстердам.

#### Наследие Расчетного банка Амстердама

Концепция «банковских денег» начиналась со скромных региональных мер по противодействию порче денег, но впоследствии стала основой для центральных банков, а также современных денежных и платежных систем. Она освободила монеты от их фактической стоимости и позволила проводить еще более сложные операции в еще больших масштабах. Однако она также открыла дорогу инфляции и гиперинфляции. Монеты со всеми своими недостатками все же привязаны к стоимости драгоценных металлов, а за тачку бумажных банкнот в начале 1920-х годов в Германии едва ли можно было купить ломоть хлеба.

Суровые и прагматичные бюргеры Амстердама завещали нам удивительный парадокс: металл или бумага, из которых изготовлены деньги, сами по себе не имеют ценности. Но стабильность стоимости современных денег поистине бесценна.

#### Банк Амстердама в датах

**1602** Создана Голландская Ост-Индская компания.

**1609** Учрежден Расчетный банк Амстердама.

**1648** Расчетный банк Амстердама становится крупнейшим в Европе банком, осуществляющим депозитарно-расчетные функции.

**1672** Происходит массовое изъятие депозитов из банка, вызванное вторжением французов в Нидерланды.

**1773** Открывается первая клиринговая палата в Лондоне.

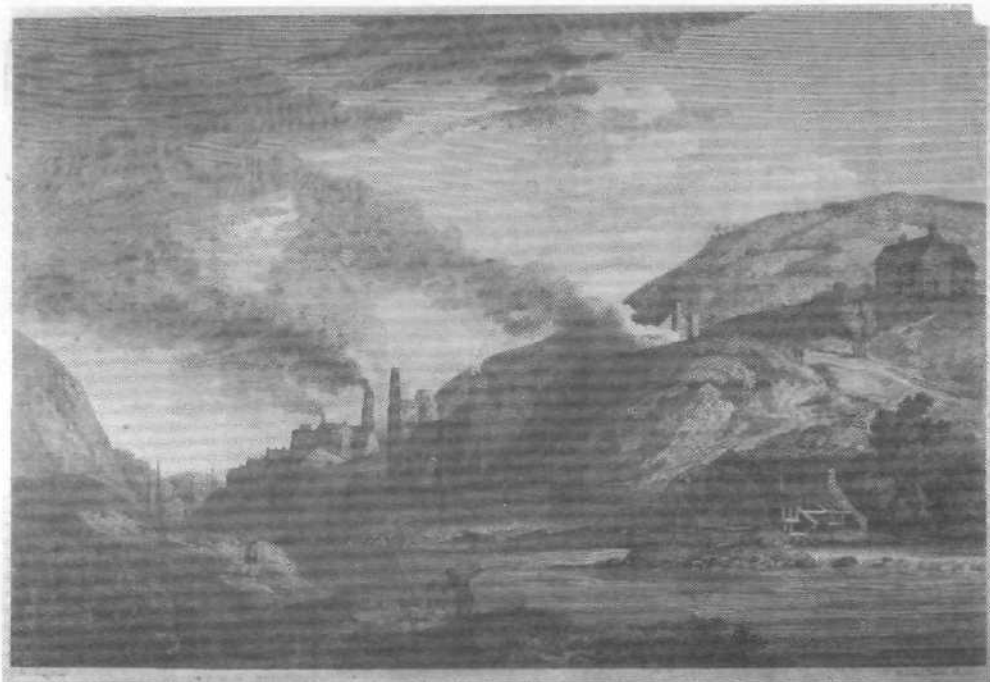
**1853** Открывается первая клиринговая палата в Нью-Йорке.

# 03.

## **Coalbrookdale**

1717 год, Соединенное Королевство  
Великобритании и Северной Ирландии  
*Родоначальник промышленной революции*

>Выплавка чугуна



**Компания Coalbrookdale была основана семьей Дерби в металлургическом регионе графства Шропшир (Англия) в 1717 году. Абрахам Дерби (1677–1717) усовершенствовал использование кокса для выплавки железной руды, превратив Coalbrookdale в родоначальника промышленной революции. Его потомки управляли компанией до середины XIX века. Масштабное производство железа было необходимо для изготовления паровых двигателей, железных дорог, мостов, судов и имело очень большое значение для Британии, вырвавшейся на первое место в мире по уровню индустриализации.**

В округах Мэдли и Коулбрукдейл на реке Северн, где производилась добыча угля, небольшие чугунолитейные заводы и кузницы действовали со времен ликвидации монастырей в 1538 году. Одна из первых кузниц, где выплавляли железо, находилась в Бринджвуде, недалеко от границы с Уэльсом. Для выплавки железа каменный уголь тогда использовать не умели, применяли древесный уголь, что привело к исчезновению лесов в большей части Европы. Прибытие

в Коулбрукдейл в 1709 году квакера<sup>1</sup> Абрахама Дерби из Бристоля принесло стране новую технологию выплавки чугуна с использованием кокса, получаемого путем нагревания каменного угля без доступа воздуха. Это было более экономично, чем использование древесного угля, и позволило создавать большие доменные печи для отливания более крупных предметов из железа.

### Три Абрахама

Абрахам Дерби не изобретал выплавку чугуна с применением каменноугольного кокса, но он стал первым, кто запатентовал и запустил процесс в промышленных масштабах. Перестроив заброшенную печь в Коулбрукдейле, он вскоре начал выпускать чугунные горшки, сковороды, котлы и другие полезные в хозяйстве вещи. Их отправляли на баржах вниз по реке Северн в Бристоль. Оттуда они распространялись по всей Британии и отправлялись в континентальную Европу и за ее пределы. К 1717 году Дерби построил вторую печь и стал переплавлять доменный чугун в печах с естественной тягой. Он умер в возрасте 39 лет, вскоре за ним последовала и его жена. Фабрики в Коулбрукдейле, оцениваемые в 3200 фунтов стерлингов, перешли в собственность компании Coalbrookdale, принадлежащей одному из кредиторов Абрахама, квакеру Томасу Голдни, и его сыну Ричарду Форлу, который был зятем Дерби. Вторыми владельцами стали доверенные лица сыновей Дерби — Эдмунда и Абрахама II.

**«Коулбрукдейл был очень романтичным местом... Действительно... слишком красивым, чтобы сочетаться с разнообразием кошмаров, заполонивших долину: шум кузнечных цехов, прокатных станков и т.д., все эти многочисленные машины, языки пламени, вырывающиеся из печей с горящим углем, и дым печей для обжига извести. Это потрясает».**

Абрахам II воплотил в жизнь свою убежденность в том, что железо можно использовать для любых целей: тротуары, гробы и даже дома. Компания построила дополнительные печи и изготовила первые чугунные цилиндры для парового двигателя (до этого они изготавливались из дорогостоящей меди) и первые чугунные колеса, создав первую в мире чугунную железную дорогу. В 1755 году Абрахам Дерби II и Томас Голдни запустили новую, более эффективную печь около Коулбрукдейла. Компания продолжала расширяться вплоть до смерти Абрахама II в 1763 году. Преемником стал его зять, филантроп, квакер и борец против рабства Ричард Рейнольдс.

Абрахам Дерби III, сын Абрахама II, начал работать на фабрике в 1768 году в возрасте восемнадцати лет и принял на себя руководство компанией в 1770-х. В 1775 году группа пайщиков договорилась построить мост через Северн недалеко от фабрики Coalbrookdale. Дерби стал основным пайщиком, его доля составляла 20%. Мост собирались строить из камня, кирпича или дерева. К 1778 году доля Дерби и его семьи составляла уже 50%, и было решено делать мост из чугуна — первый в мире чугунный мост. Это было чудо инженерной мысли — единый пролет длиной почти 200 футов.<sup>2</sup> Детали были изготовлены на фабрике Coalbrookdale под наблюдением Дерби и выдающегося чугунных дел мастера Джона

<sup>1</sup> Квакеры (англ. Quakers, от глагола to quake — «трястись», «трепетать», «содрогаться»; официальное название — Религиозное общество друзей) — протестантская конфессия, возникшая в среде радикальных пуритан в годы Английской революции в середине XVII века.

»Артур Янг, «Путешествия по Англии и Уэльсу» (1791 год).

<sup>2</sup>Около 60 м.

<sup>2</sup>Методизм — направление в протестантизме, основанное на строжайшей дисциплине в точном, методичном выполнении церковных обрядов.

<sup>2</sup>Ironbridge (англ.) — Железный мост.

Уилкинсона. На открытие моста 1 января 1781 года собрались толпы людей со всей страны. Изображение моста среди сельских пейзажей стало популярным сюжетом гравюр, вышивок и рисунков на фарфоре. Туристов в регион привлекали стекло и фарфор местного производства, виды, открывающиеся с чутунной рогонды на долину Северна, воскресные прогулки, а также богослужения Мэри Флетчер в церкви Madeley, знаменитом центре методизма<sup>1</sup>. Город, выросший вокруг моста, стал известен как Айронбридж<sup>2</sup>.

В 1785 году Абрахам Дерби III перестроил доменные печи, они стали работать на новых усовершенствованных паровых машинах, изобретенных его другом Джеймсом Уаттом. Другие технологические новинки позволили, например, использовать для моста Билдуоз, построенного в 1795 году двумя милями выше первого чугунного моста, вдвое меньше чугуна, хотя он был на 30 футов длиннее. Лондонский акведук Томаса Телфорда, строительство которого было начато в 1796 году, переводил канал Шрузбери через реку Терн. Этот акведук поддерживался железными стойками, отличными в Coalbrookdale.

### Coalbrookdale в XIX и XX веках

К моменту, когда компания построила первый паровоз для одного из пионеров железных дорог, Ричарда Тревитика из Корнуолла, Абрахам Дерби III уже умер. Это было начало первого десятилетия XIX века. Наполеоновские войны вызвали спрос на чугунные пушки, а наступивший в 1815 году мир, наоборот, привел к спаду в черной металлургии Шропшира. Только заводы Coalbrookdale продолжали работать, и в 1837 году Чарльз Халберт, священник евангелистской церкви, специалист по хлопку и автор книг о Шропшире, описывал этот конгломерат из ступенчатых каналов, чугунолитейных и кирпичных заводов, лодочных мастерских, складов, гостиниц, домов и толп рабочих протяженностью в две мили как «самое удивительное место в мире».

### Адские заводы

➤ Абрахам Дерби I (1677–1717) и его внук Абрахам III (1750–1791) умерли молодыми даже по меркам того времени. Несмотря на исключительную красоту природы Шропшира, условия работы на заводах Coalbrookdale никоим образом не способствовали улучшению здоровья трудившихся там. Некоторым эти заводы напоминали ворота в преисподнюю. Чарльз Дибдин, драматург и писатель, в 1801 году писал:

«Coalbrookdale не хватает только Цербера, чтобы создалось полное впечатление языческого ада. Северн сойдет за Стикс с той разницей, что Харон, в виде сборщика пошлины за проезд, переводит вас через мост, а не перевозит на лодке... на самом деле, если бы неверующий, который никогда не слышал о Coalbrookdale, перенесся бы сюда во сне и проснулся у горнила одной из этих печей, окруженный со всех сторон адскими предметами, даже если он всю свою жизнь был распутником и скептиком, к неверию которого даже добавлялось богохульство, он наверняка затрепетал бы перед картиной Страшного суда, представшей перед ним».

В 1849 году члены семей Дерби и Рейнольдс отошли от управления компанией, которая на тот момент стала больше известна своим декоративным чугунным литьем (именно здесь были отлиты ворота лондонского Гайд-парка). И хотя плавильные печи уже закрылись, литейные цеха продолжали работать и составлять конкуренцию Южному Уэльсу и «черной стране»!<sup>1</sup> Компания Coalbrookdale выжила, став частью чугунолитейного консорциума, носившего название Light Castings Limited. Он был основан в 1929 году Союзом чугунолитейщиков. В 1969 году Союз чугунолитейщиков возглавила компания Glynwed. Сама компания Glynwed в 2001 году была переименована в Aga Foodservice.

### Промышленное наследие

Много лет Coalbrookdale почивал в тишине на берегах Северна. В 1959 году, через 250 лет после прибытия Дерби из Бристоля, были начаты раскопки с целью найти и сохранить для истории оригинальные доменные печи. В 1960-х годах, с появлением нового города — Телфорда, забытый многими регион начал возрождаться, и в 1968 году был основан Музейный трест ущелья Айронбридж. Его задачей были раскопки и сохранение останков доменных печей и машинных зданий Coalbrookdale.

Сегодня Коулбрукдейл, Айронбридж и Коулпорт привлекают тысячи туристов ежегодно. Ущелье Айронбридж входит в список объектов мирового культурного достояния ЮНЕСКО. Археологи до сих пор продолжают изучать историю и тайны Коулбрукдейла — маленькой долины в Шропшире, где семейная компания изменила мир и дала начало промышленной революции.

**Coalbrookdale**  
1717 год, Соединенное Королевство  
Великобритании и Северной Ирландии

<sup>1</sup> Район каменноугольной и железообрабатывающей промышленности Стаффордшира и Уорикшира с центром в Бирмингеме.

### Coalbrookdale в датах

- 1677** Родился Абрахам Дерби I.
- 1709** Абрахам Дерби I строит первую доменную печь, работающую на коксе, в Коулбрукдейле.
- 1711** Родился Абрахам Дерби II.
- 1717** После смерти Абрахама I основана компания Coalbrookdale.
- 1750** Родился Абрахам Дерби III.
- 1755** Абрахам II строит более эффективную доменную печь нового типа.
- 1763** Умер Абрахам II.
- 1781** Открывается чугунный мост Абрахама III через реку Северн. Это первый чугунный мост в мире.
- 1785** Домны Coalbrookdale перестроены под работу на паровых машинах.
- 1791** Умер Абрахам III.
- 1849** Семья Дерби уходит от руководства компанией.
- 1968** Основан Музейный трест ущелья Айронбридж.

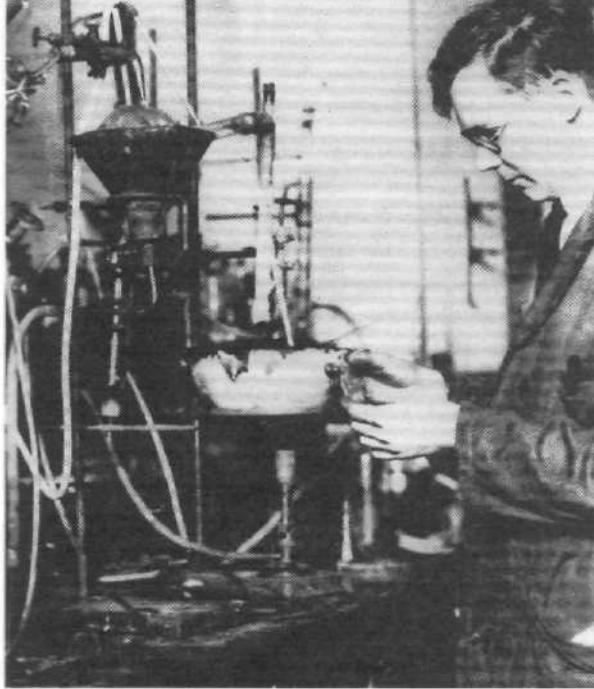
04.

**DuPont**

1802 год, США

*Что-то старое, что-то новое*

>Химическая промышленность



**Компания E.I. du Pont de Nemours and Company была основана в 1802 году как фабрика по производству пороха эмигрантами, бежавшими от Французской революции. Когда семья Дюпон плыла из Франции, в пути им приходилось есть даже крыс, но со временем они стали одной из богатейших в мире фамилий.**

Богатство этой замечательной династии предпринимателей на протяжении двух столетий было тесно связано со взрывчатыми веществами, чулками, Манхэттенским проектом, автомобилями — и марихуаной.

#### **На рынке пороха**

Пьер Самуэль Дюпон де Немур (1739–1817) был экономистом, писателем и сторонником французской монархии. Чудом избежав гильотины, которая лишила жизни его друга, французского химика Антуана Лавуазье, Дюпон с семьей эмигрировал в Америку. Здесь, в городке Брэндивайн Крик, сын Пьера Элетер Иренэ Дюпон де Немур (1771–1834), имевший опыт работы на французской королевской фабрике по производству пороха и селитры, основал производство пороха. Его революционные техники строительства позволили компании поставить 1 миллион фунтов пороха американскому правительству для англо-американской войны 1812–1815 годов. Пьер Дюпон погиб в 1817 году в возрасте 77 лет, пытаясь потушить пожар во дворе фабрики, а Элетер Дюпон умер в 1834 году. Его потомки, в числе которых были высокопоставленные члены

<sup>1</sup> Созданная в ходе Гражданской войны Севера с Югом добровольческая армия США.

<sup>2</sup> Компания Standard Oil занимала 85% рынка нефтепродуктов и жестоко подавляла конкуренцию, контролируя поставки и инфраструктуру, а также устанавливая фиксированные цены.

Армии Союза<sup>1</sup>, продолжили его дело, ежедневно поставляя 2700 фунтов пороха армии северян во время американской Гражданской войны. Затем последовало изобретение динамита и бездымного пороха. Дело было рискованное: внук основателя компании Ламмонт Дюпон погиб при взрыве. В 1902 году, после смерти президента компании Юджина Дюпона, компания была как никогда близка к тому, чтобы попасть под управление людей, не являющихся членами семьи. Тогда компания была продана трем правнукам основателя.

Дюпоны господствовали в Пороховом тресте, который вел себя так же бесцеремонно в отношении конкурентов, как и Standard Oil в отрасли керосина и бензина.<sup>2</sup> Антитрестовский закон Шермана заставил DuPont и Пороховой трест в 1912 году выйти из участия в компаниях Hercules и Atlas. Но фактически, как и в случае с Рокфеллером и Standard Oil, выделившиеся компании остались под контролем тех же людей, что и раньше. Во время Первой мировой войны DuPont поставляла союзным войскам 40% всех взрывчатых веществ. Молва утверждала, что члены семьи Дюпон зарабатывают по миллиону долларов в год.

#### Расширение ассортимента

В 1914 году сын Ламмонта Пьер Дюпон вложил деньги в практически погибавшую автомобильную компанию General Motors и возглавил ее совет директоров. К 1920 году он был ее президентом, а DuPont поставляла им резину для покрышек, краски и лаки для кузовов. Пьер Дюпон передал управление General Motors Альфреду Слоуну, под руководством которого она стала влиятельной американской корпорацией. Принятию Закона о тарифах 1920 года, защищавшего американскую химическую промышленность от зарубежных конкурентов, содействовал сенатор Т. Колеман Дюпон (который продал свою долю в компании в 1915 году).

#### Уоллес Карозерс: трагедия изобретателя DuPont

➤ Революционно новые материалы, разрабатываемые DuPont с 1920-х годов, в том числе неопрен, полиэстер и нейлон, во многом были обязаны своим появлением на свет блестящему химику-органику Уоллесу Карозерсу, руководителю группы в экспериментальной лаборатории компании. Но 29 апреля 1937 года Карозерс, считавший свои достижения ничтожными, покончил с собой в комнате одного из отелей Филадельфии, выпив коктейль из лимонного сока и цианистого калия. Ему был всего 41 год.

Почти полная монополия DuPont в химической промышленности позволила компании заработать на изобретенном в 1908 году в Швейцарии целлофане, который сначала импортировался из Франции как товар массового спроса. В 1923 году DuPont открыла первую в США фабрику по производству целлофана, произведя революцию в сфере упаковки продуктов и сделав возможным создание клейкой ленты. С конца 1920-х годов компания была пионером развития промышленных полимеров, в том числе неопрена, синтетической резины, полиэстера и в 1935 году нейлона — первой в мире синтетической ткани.

## Вторая мировая война

Слоган DuPont «Хорошие вещи для хорошей жизни... с помощью химии» приобрел ироническую окраску в первые годы Второй мировой войны. Тогда было начато расследование вложений DuPont, General Motors и Standard Oil в производство немецким химическим конгломератом IG Farben синтетического тетраэтила, необходимого для производства горючего для военного автотранспорта нацистской Германии. Как заметил Альфред Слоун: «Мы слишком большие, чтобы нас беспокоили эти ничтожные международные пререкания». Расследование было положено на полку, как только военной экономике союзников потребовалось сотрудничество американских компаний.

Во время войны DuPont производила 70% взрывчатых веществ, использовавшихся вооруженными силами США, заработав, по общему мнению, 4,5 миллиарда долларов. В 1943 году было начато строительство засекреченных заводов по производству плутония, на которых создавалась первая атомная бомба для Манхэттенского проекта. Бронжилеты DuPont из баллистического нейлона<sup>1</sup> также помогли защитить экипажи американских и британских бомбардировщиков.

<sup>1</sup> Синтетическая ткань, не уступающая по прочности железу и при этом достаточно пластичная и легкая.

## Послевоенные годы

После Второй мировой войны доходы DuPont взлетели: Америка вступила в эру пластмасс, водородной бомбы и космоса. Синтетические материалы, такие как орлон и лайкра, последовали за майларом и дакроном, и прогрессивное развитие компании было едва затронуто в 1957 году, когда по Антитрестовскому закону Клейтона DuPont пришлось выйти из участия в акционерном капитале General Motors. В следующем году DuPont открыла свой первый завод в Европе — в Лондондерри (Северная Ирландия).

1960-е годы стали свидетелями продолжающегося бума синтетических материалов, часть из которых были необходимы для космической программы «Аполлон». Пуленепробиваемый материал кевлар, результат долгих испытаний, стал стандартом для полиции и армии во всем мире. Приобретение DuPont в 1981 году компании Сопосо стало крупнейшим слиянием в истории компании и обеспечило производство волокон и пластиков нефтяным сырьем. Также компания одной из первых начала вкладывать средства в промышленность Китая.

## Фреоны и озоновый слой

На долю DuPont и General Motors приходилось 25% мирового рынка фреонов, которые использовались в аэрозолях и хладагентах. Компания не реагировала на озабоченность общественного мнения и давление Конгресса по поводу разрушающего влияния фреонов на озоновый слой. Но в 1988 году, после заявления NASA о том, что фреоны разрушают озоновый слой не только над Антарктикой, но и вокруг всего земного шара, радикально изменила свою позицию.

Компания опубликовала в газете New York Times заявление на целую полосу о том, что она обязуется прекратить продажи фреонов в Соединенных Штатах и других развитых странах к 1995 году, продать холдинг Сопосо и сконцентрироваться на поиске новых источников получения химикатов из растений. Новый корпоративный лозунг гласил: «Чудеса науки».

<sup>1</sup> Индекс Доу-Джонса — средний показатель курсов акций группы крупнейших компаний США, который представляет среднеарифметическую величину ежедневных котировок на момент закрытия биржи.

### DuPont в датах

**1739** Родился Пьер Самуэль Дюпон де Немур.

**1771** Родился сын Пьера, Элетер Ирена Дюпон де Немур.

**1802** Основана пороховая компания E.I. du Pont de Nemours and Company.

**1817** Пьер Дюпон погиб при борьбе с пожаром на пороховой фабрике.

**1834** Умер Элетер Ирена Дюпон де Немур.

**1902** Компанию приобретают три правнука основателя.

**1912** Антитрестовский закон Шермана заставляет DuPont разделиться на несколько компаний, но фактически компаниями продолжают руководить все те же люди.

**1914** Пьер Дюпон вкладывает средства в General Motors и к 1920 году становится ее президентом.

**1920** Сенатор Т. Колеман Дюпон продвигает Закон о тарифах, который защищает химическую промышленность США от иностранных конкурентов.

**1923** DuPont начинает производить целлофан в США.

**1935** Ученые DuPont изобретают нейлон.

**1943** DuPont включается в Манхэттенский проект, разрабатывая атомную бомбу.

**1957** Антитрестовое законодательство заставляет DuPont продать свою долю в General Motors.

**1981** DuPont приобретает нефтяного гиганта Conoco, которого впоследствии продает.

**1988** Компания обязуется свернуть продажи фреонов.

**2005** BusinessWeek называет DuPont лучшей среди ведущих экологических компаний.

### DuPont сегодня

Одна из старейших компаний Америки, DuPont сегодня входит в число 30 крупнейших открытых акционерных компаний, акции которых формируют индекс Доу-Джонса<sup>1</sup>. Объем ее годовых продаж — 30 миллиардов долларов. В компании работают 60 000 сотрудников по всему миру. В 2005 году, после знаменательного разворота политики компании, являвшейся олицетворением синтетической революции и всех ее негативных последствий для окружающей среды и людей, DuPont возглавил рейтинг «Самые экологичные компании» журнала BusinessWeek. Лучшие ученые компании (как во время их работы в DuPont, так и после) неоднократно получали национальные награды за достижения в области технологий и даже Нобелевскую премию в области химии. В совет директоров компании в 2007 году входил член семьи Тер Дюпон. Семья Дюпон также имеет свой интерес в Boeing — компании, бизнес которой не менее тесно переплетен с правительственной политикой в области войны и мира.

Династия Дюпонов продолжает занимать заметное место в американском обществе. Ее представители, каких бы взглядов они ни придерживались и чем бы они ни занимались, неизменно находятся в центре внимания общественности. Ирени Дюпон (1876–1963), так же как ее современник Генри Форд, была яркой поклонницей Адольфа Гитлера и выступала в защиту создания с помощью химии расы сверхлюдей. Генри Фрэнсис Дюпон (1880–1969) занимался племенным животноводством, садоводством и был признанным знатоком европейской мебели и американского декоративного искусства. Джон Элетер Дюпон, орнитолог-мультимиллионер, филателист, спонсор соревнований по борьбе, страдающий параноидальной шизофренией, в 1996 году был обвинен в убийстве олимпийского чемпиона по борьбе в своем поместье в Филадельфии. Он считал, что этот несчастный являлся агентом некоей международной тайной организации. Вирджил Роджер Дюпон III (родился в 1972 году) стал солистом американской группы Cruxshadows, играющей готическую музыку и электропоп, и известен под сценическим псевдонимом Вор (Rogue).

# 05.

## **Thomas Cook**

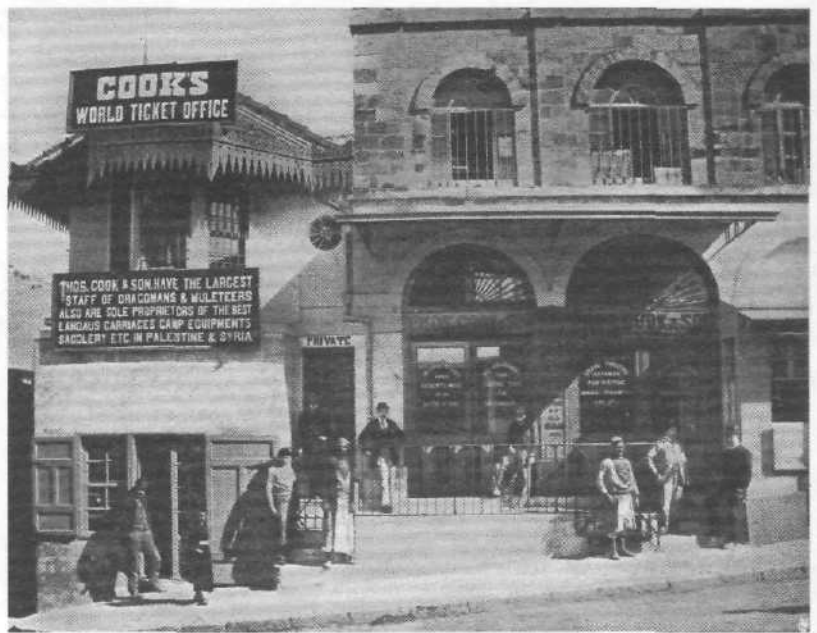
1841 год, Великобритания

*«Земля, со всем ее разнообразием и красотой,  
создана для людей»*

Томас Кук

>Туризм

>Туристические услуги



Томас Кук, родившийся в 1808 году, был баптистским священником в городке Маркет Харборо в центральной Англии. Однажды в ожидании дилижанса ему пришла в голову идея, что познавательные возможности путешествий могли бы помочь в благом деле избавления рабочих от пристрастия к алкоголю. «Как было бы замечательно, — заметил он, — если бы недавно изобретенные железные дороги и локомотивы послужили на пользу трезвости».

Пятого июля 1841 года Кук организовал для 570 сторонников трезвого образа жизни путешествие на поезде из Лестера в Лоборо и обратно в открытых вагонах. Стоила эта поездка всего один шиллинг. Цена включала билеты и питание. Кук, получавший долю от того, что заплатили пассажиры, записал: «Итак, основной принцип моих экскурсий был определен, и социальная идея завладела мной».

#### Первая туристическая компания

В последующие три года Кук организовывал выезды членов общества трезвости и учащихся воскресных школ. Успех этих поездок побудил Midlands Counties Railway Company заключить с Куком договор, по которому он должен был обеспечивать им поток пассажиров. Кук начал бизнес под своим именем, организуя железнодорожные

развлекательные поездки и получая процент с дохода от продажи билетов. Летом 1845 года он организовал путешествие на поезде для нескольких сотен человек в Ливерпуль из Лестера, Ноттингема и Дерби. Билеты для пассажиров первого класса стоили 15 шиллингов, второго класса — 10 шиллингов. Кук заранее тщательно изучил маршрут и издал 60-страничный справочник о путешествии — первую туристическую брошюру. «Реклама для продаж — то же самое, что пар для машин», — заявлял он, утверждая, что стремится сделать путешествие «простым, дешевым и безопасным». Он также — вполне прагматично — не замечал злоупотреблений алкоголем со стороны некоторых пассажиров под предлогом того, что это послужит уроком остальным.

Воодушевленный успехом, Кук начал включать в свои туры как часть сервиса проживание для групп. Однако проект 1846 года путешествия по Шотландии для 350 человек из Лестера привел к банкротству. Для такого набожного, рассудительного и уважаемого человека, как Кук, это должно было стать ударом, но его репутация и стойкость помогли ему справиться, и пять лет спустя в организованный Куком тур из центральной Англии в Лондон, на первую Всемирную промышленную выставку<sup>1</sup>, записались 165 000 клиентов. В ходе тура они посетили экспозицию в Хрустальном дворце в Гайд-парке и жили в общежитии, платя два шиллинга за ночь. В 1855 году Кук организовал свой первый континентальный тур, лично сопроводив две группы, путешествующие на колесном пароходе из Хариджа в Антверпен, затем в Брюссель, Кельн, Франкфурт, Гейдельберг, Страсбург и в завершение в Париж на Всемирную выставку. Большую часть групп составляли незамужние женщины, путешествующие в одиночку, которые доверяли репутации солидной и ответственной компании.

<sup>1</sup> Полное название — «Великая выставка изделий промышленности всех наций 1851 года».

К 1865 году Кук перестал лично сопровождать свои «великие круговые туры» в Европу, Палестину и Египет (река Нил к тому времени стала известна как «канал Кука») и перешел к партнерству со своим коммерчески мыслящим сыном Джоном Мейсоном Куком. Они открыли туристическую компанию Thomas Cook & Son с офисом на Флит-стрит в Лондоне. В том же здании располагались небольшая гостиница для непьющих и магазин, продававший путеводители, предметы багажа, подзорные трубы, обувь и прочие необходимые для путешественника вещи. Здесь можно было также приобрести так называемые гостиничные купоны на питание в ресторане или ночевку в другой гостинице при условии, что это заведение входит в перечень одобренных Куком.

### Вокруг света

Представление о викторианской Британии как об образованной и богатой стране подогревалось первой Всемирной промышленной выставкой и новостями, передаваемыми по улучшившимся каналам коммуникации — прессе и телеграфу. Желание британцев увидеть мир своими глазами распространилось и на бывшие колонии в Северной Америке, и в 1866 году Джон Мейсон Кук организовал первый тур по Соединенным Штатам, стоивший 250 долларов. Программа включала путешествие через Атлантический океан, занимавшее месяц в каждую сторону, в течение которого путешественникам ежедневно

предлагались завтрак, обед и ужин, каждый из 13 блюд. В Нью-Йорке они посещали Мэдисон-авеню, реку Гудзон и Центральный парк, в Ричмонде (Вирджиния) они отправлялись на поля битв Гражданской войны, где спустя год после прекращения вражды общие могилы все еще были раскопаны и груды костей людей и животных белели на солнце. В Вашингтоне они восхищались Капитолием и Белым домом, а обратно возвращались через Вермонт. Однако в 1871 году недолгое англо-американское партнерство, носившее имя Cook, Son and Jenkins, было признано неуспешным, и компания быстро вернулась к своему прежнему имени.

В 1872 году в возрасте 63 лет Кук лично провел первый кругосветный тур компании, стоивший 210 гиней с человека и длившийся 222 дня. Он включал пересечение Атлантики на пароходе, переезд на дилижансах по Америке, поездку на колесном пароходе в Японию и сухопутное путешествие по Индии и Китаю. Для удобства последующих путешествий его сын изобрел прототип современных туристских чеков.

К тому времени члены благородного общества, привыкшие считать путешествия в Европу своей привилегией, начали выказывать недовольство. Британцы, жившие во Флоренции, жаловались, что Кук наводнил Европу «неотесанными, вульгарными и нелепыми людьми», а критики Джон Раскин и Лесли Стивен презрительно называли туристов Кука «кокни»<sup>1</sup>. «Земля, — возражал Кук, — со всем ее многообразием и красотой, создана для людей».

<sup>1</sup> От англ. cockney — пренебрежительно-насмешливое прозвище уроженца Лондона из средних и низших слоев населения.

#### От семейной фирмы к частной собственности

Кука убедили уйти на покой и уехать в Лестершир в 1879 году. Джон Мейсон Кук, с которым у Кука-старшего были весьма прохладные отношения, расширил деятельность компании, включив в нее военные перевозки и услуги почты для Британии и Египта, а также туры на Ближний Восток. В 1890 году он со своими сыновьями основал так называемый департамент князей (Princes' Department) для обслуживания путешествий индийских махарадж в Европу. «200 слуг, 50 сопровождающих, 20 поваров, 10 слонов, 33 дрессированных тигра, 1000 упаковочных ящиков и маленькая гаубица» — вот что можно прочесть в одной из первых учетных записей. В 1898 году, организуя визит императора Германии Вильгельма II в Палестину, Джон Мейсон Кук подхватил дизентерию и умер в следующем году, спустя семь лет после смерти отца. Управление компанией перешло к трем его сыновьям, которые в 1919 году организовали первый чартерный авиарейс из Нью-Йорка в Чикаго на бой боксеров-тяжеловесов Джека Демпси и Джина Тани. Они включили в свою деятельность также зимние виды спорта и автомобильные туры.

В 1928 году два оставшихся в живых сына неожиданно продали бизнес своему единственному конкуренту — компании Franco-Belgian Wagons-Lits, оператору «Восточного экспресса». Бренд сохранился — к 1937 году Thomas Cook рекламировала трехдневные полеты на дирижабле в Рио-де-Жанейро, но после падения Франции в 1940 году французские представительства и бизнес Wagons-Lits попали в руки немцев, а английские активы Thomas Cook были реквизированы британским правительством. В 1941 году, в столетнюю годовщину компании, британские активы и имя были проданы консорциуму British

Rail, состоящему из четырех британских железнодорожных компаний, и в результате национализации в 1948 году вошли в состав Британской транспортной комиссии.

### Обратно в частные руки

В 1950-х годах воздушные перевозки перестали быть привилегией состоятельных людей. Ежегодно более миллиона британцев отправлялись на каникулы за границу. К 125-летней годовщине компании в 1966 году Thomas Cook была крупнейшей в мире туристической фирмой, но их нежелание заниматься растущим рынком дешевых туров обходилось им дорого. В 1972 году British Rail продал компанию консорциуму Midland Bank, Trust House Forte и Automobile Association. Компания вернулась в частный бизнес. Это стало ее спасением: были проведены ребрендинг и реорганизация, и, в отличие от некоторых крупных турфирм, она пережила рецессию 1970-х годов. Одновременно в соответствии с требованиями банковского законодательства США туристический бизнес Thomas Cook в Америке был продан Dun & Bradstreet. Подразделение процветало, и в 1989 году оно было продано Crimson/Heritage за 1,3 миллиарда долларов.

Удачная — и одновременно неподходящая — отрасль материнской компании стала решающей для Thomas Cook, особенно в Европе. В 1992 году Midland Bank, на тот момент единственный собственник компании, оказался в сложном положении из-за убыточного кредитования в Америке и долгов стран третьего мира и продал компанию немецким LTU group и Westdeutsche Landesbank. В число их последующих приобретений входили бюджетная авиакомпания и Club 18–30 — туроператор «сексуальных» и «пьяных» круизов для молодежи. В 1999 году присоединение JMC (John Mason Cook) вновь вернуло компанию на рынок специализированных туров, включая прибыльный рынок сексуальных меньшинств. В 2007 году Европейский союз одобрил слияние компании с MyTravel, в результате которого Thomas Cook стала второй по величине туристической компанией в Европе (после немецкой группы TUI) и третьей в мире. Сейчас компания известна под именем Thomas Cook Group, ее головной офис осуществляет руководство из Великобритании, ее акции участвуют в торгах на Лондонской фондовой бирже. Компании принадлежит 52% акций немецкой ретейловой группы Karstadtquelle и 48% — MyTravel.

Полтора века назад некурящий и непьющий баптист изобрел туризм, за что не раз впоследствии удостоивался самых восторженных эпитетов. Сегодня его критики Джон Раскин и Лесли Стивен, скорее всего, зарабатывали бы себе на жизнь, читая лекции по культуре туристам Кука. К началу XXI века компания Thomas Cook стала международной туристической корпорацией, в которой трудятся 16 000 человек в 1050 точках земного шара.

Thomas Cook  
1841 год, Великобритания

### Thomas Cook в датах

- 1808** Родился Томас Кук.
- 1841** Кук организует свой первый экскурсионный тур — путешествие для сторонников трезвого образа жизни из Лестера в Лоборо.
- 1846** Происходит банкротство Кука.
- 1851** Кук организует туры из центральной Англии на первую Всемирную промышленную выставку в Лондон для 165 000 человек.
- 1855** Кук лично сопровождает свой первый тур в континентальную Европу.
- 1866** Сын Кука Джон Мейсон Кук сопровождает первый тур в Америку.
- 1872** Томас Кук возглавляет первый кругосветный тур компании.
- 1879** Томас Кук уходит на пенсию.
- 1892** Умер Томас Кук.
- 1899** Умер Джон Мейсон Кук.
- 1928** Внуки Томаса Кука продают компанию Wagons-Lits.
- 1948** Британские активы компании национализированы.
- 1972** Компания вновь становится частной.
- 1992** Компания продана немецкому консорциуму.
- 2007** Одобрено слияние с MyTravel.

06.

**Singer**

1850 год, США

*Кажется, она безупречна*

> Швейные машины

# The Singer

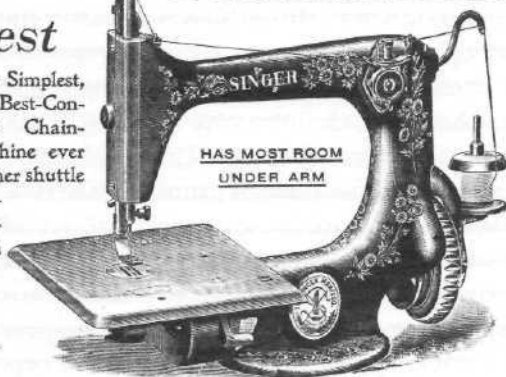
## Automatic

Latest  
and Best

Absolutely the Simplest, Lightest-Running, Best-Constructed, Strongest Chain-Stitch Sewing Machine ever invented. Has neither shuttle nor bobbin. No tensions to adjust. Always ready when needle is threaded.

SOLD ONLY BY  
**THE SINGER**  
MANUFACTURING CO.

Offices in every  
city in the world.



Singer Corporation была основана Исааком Зингером — актером, изобретателем и волокитой-многоженцем. До тех пор пока его собственная разработка не вышла на рынок, Зингер четыре раза наблюдал, как «изобреталась» швейная машина. Машина, которую он усовершенствовал, не только стала классикой, но и привела к изменениям в обществе, облегчив жизнь домашних швей и домохозяек. Но его личные отношения с женщинами были далеки от простоты.

Исаак Мерритт Зингер родился в 1811 году недалеко от индейской общины Скагтикрук в штате Нью-Йорк. Он был сыном нищего саксонского иммигранта от его первой жены (многобрачие стало семейной чертой рода Зингеров). Отец Исаака ушел из дома, когда тому было двенадцать. Когда юноше исполнилось девятнадцать лет, он пошел в ученики к машинисту и в том же году стал странствующим актером и женился на пятнадцатилетней Катерине Хейли, которая родила ему сына. Позднее он перевез свою молодую семью в Нью-Йорк, где начал работать в кузнечно-прессовом цехе.

### Разгульная жизнь

Вскоре неутомный Зингер стал агентом актерской труппы. В Балтиморе он познакомился с Мэри Энн Спонслер, которой он также

предложил стать его женой, не говоря ей о том, что потом собирается вернуться в Нью-Йорк, где у него и его первой жены в 1837 году родился второй ребенок, дочь. В том же году, после того как Мэри Энн приехала в город и обнаружила, что Исаак женат, он решил уехать с ней в Балтимор, где они стали жить как семья и у них родился сын Исаак.

Первый свой патент на бурильную установку Зингер получил в 1839 году. Идея пришла ему в голову, когда, будучи на мели, он работал на канале Иллинойс—Мичиган чернорабочим, убирающим камни. Он продал свой патент за 2000 долларов, что было для того времени значительной суммой, и под именем Исаака Мерритта (вместе с Мэри Энн как миссис Мерритт) вновь отправился в турне со своей труппой Merritt Players. В 1844 году, после пяти лет странствий по диким местностям Запада, они осели в Фредериксберге (Огайо). Вскоре они переехали обратно в родной город Зингера — Питтстаун, где Зингер открыл мастерскую по изготовлению деревянных шрифтов и вывесок. В 1849 году, запатентовав резальную машину, он снова переехал в Нью-Йорк, надеясь продать свое изобретение. Зингер арендовал часть мастерской в Бостоне. Средств на создание действующей модели едва хватало.

### Создание швейной машины

Арендодатель Зингера, Орсон Фелс, производил швейные машины Lerow & Blodgett. Машины были сложны в производстве и в эксплуатации, и раздраженные покупатели часто возвращали их. Не получив заказов на свою резальную машину, Зингер предложил усовершенствования для швейной машины: рекомендовал изменить принцип движения челнока и форму иглы. Он также первым увидел преимущества ножного привода перед ручным, характерным для машин того времени. После кропотливой работы над машиной она стала шить заметно лучше. Зингер и Фелс получили поддержку и стали партнерами в проекте «Швейная машина „Дженни Линд“», названном по имени популярной певицы, известной как «шведский соловей». Тем временем в 1851 году Зингер получил патент, и «Дженни Линд» стала швейной машиной Зингера.

Между разработчиками вспыхнула тяжба. В конце концов было достигнуто соглашение о патентном пуле, согласно которому соперники совместно использовали интеллектуальную собственность и делили доходы. Компании, торгующие швейными изделиями, отличавшиеся жестокими условиями труда и нежеланием вкладывать средства в собственный бизнес, вначале не заинтересовались машиной компании I. M. Singer & Company, несмотря на ее техническое превосходство и сравнительную компактность. Тогда Зингер вспомнил о своем актерском прошлом и лично стал продавать машины индивидуальным покупателям, организуя театрализованные показы на ярмарках, карнавалах и благотворительных ужинах по всей стране. Он придумывал грубоватые, но эффективные слоганы: «Кажется, она безупречна»<sup>1</sup> — и предлагал продажу в рассрочку. По мере того как распространялись слухи о качестве машины, росли продажи, и стало возможным рекламироваться уже более традиционными способами. В 1856 году Зингер выпустил 2564 машины, а в 1860-м — 13 тысяч. Зингер стал доминировать на рынке домашних швейных машин, и это позволило компании двигаться дальше. С открытием представительств в Париже и Рио-де-Жанейро компания стала одной из первых мультинациональных компаний Америки.

<sup>1</sup> В оригинале It seams perfect («Она кладет безупречный шов») произносится так же, как «Кажется, она безупречна». Прим. перев.

Успех позволил Зингеру купить особняк на Пятой авеню для своей второй «жены» Мэри Энн и их семьи. Он развелся со своей официальной супругой Катериной на том основании, что якобы она ему изменила, и начал приводить в роскошные апартаменты любовниц. Среди его пассий была сотрудница компании Мэри Мак Гонигал, которая к тому моменту, когда Мэри Энн увидела их с Зингером гуляющими по Пятой авеню, уже родила от него пятерых детей. Мэри Энн возбудила дело против своего «мужа», Зингер был арестован при попытке сбежать в Лондон от своих обязательств. Вскоре в Южном Манхэттене обнаружилась очередная «семья» Зингера, носившая имя Мерриттов. Предполагается, что Зингер был отцом как минимум восемнадцати детей (двое из них умерли в младенчестве) от четырех женщин. В 1863 году он женился на Изабелле Бойер, с которой познакомился в Париже. Она стала его последней и, очевидно, самой законной женой.

### **Миссис Зингер и статуя Свободы**

➤ **Считается, что лицо статуи Свободы, подаренной французами США в 1884 году и установленной в нью-йоркской гавани как символ ворот в Америку, было вылеплено скульптором Фредериком Бартолди с Изабеллы Зингер, последней жены Исаака Зингера.**

К тому времени компания уже была переименована в Singer Manufacturing Company. Зингер оставался основным акционером и входил в совет попечителей. Нью-йоркское общество отвернулось от четы Зингер, и супруги переехали в Париж, где у них родилось шестеро детей. Война Франции с Пруссией заставила их перебраться в Лондон, а оттуда в Торки, морской курорт в Девоне. Там Зингер построил большой дом, Oldway Mansion, где поселилось большинство его детей. В доме был свой собственный театр, где ставились пьесы и комические оперы. Кроме того, Зингер заслужил всеобщее уважение за щедрость к местным беднякам. Особенно щедр он был в день своего рождения — 4 июля — и на Рождество. Он никогда больше не возвращался в Штаты. Семейный склеп Зингеров находится на кладбище Торки.

### **Инновации и экспансия**

Зингер умер в 1875 году, оставив состояние в 14 миллионов долларов. Из-за сложности его семейных дел было проведено несколько судебных процессов, прежде чем Изабелла была признана его законной вдовой. Компания, которую он основал, стала практически синонимом передовых технологий в швейных машинах, которые строились на его замечательных идеях и безошибочном внимании к деталям. Логотип в виде красной буквы S с женской фигурой внутри стал одной из самых известных в мире эмблем.

Компания стала известна также своими монументальными зданиями, соответствующими ее успеху. В 1883 году, чтобы удовлетворить спрос в Европе, компания открыла крупнейшую в мире фабрику по производству швейных машин в Килбоуи (позднее Клайдбанк) в Шотландии, на которой работало до 12 000 человек. Фабрика гордилась своей часовой башней, второй по высоте в мире, возвышающейся

на 61 метр над землей и увенчанной самым большим в мире часовым циферблатом. Фабрика просуществовала 99 лет, закрывшись в 1984 году. Штаб-квартира Зингера в России, открытая в Санкт-Петербурге в 1904 году, находилась в первом в стране здании с металлическим каркасом. Законченное в 1908 году 47-этажное здание Зингера на Бродвее стало первым в Нью-Йорке небоскребом и в то же время самым высоким зданием в мире — 187 метров.

#### От электрических моторов к микрочипам

Томас Эдисон дал первым электрическим швейным машинам мотор, но именно Зингер вывел их на массовый рынок. К 1920-м годам в ассортименте компании были модели различных типов, массы и размера, и в 1927 году в Нью-Йорке был открыт первый швейный центр Зингера. На следующие полвека определился лидирующий бренд и установилась эффективная система обучения. К 50-м годам XX века швейные центры Зингера обучали 400 000 домохозяек основам шитья и наиболее передовым техникам.

#### Дети Зингера



Склонность Зингера к сложным и экзотическим семейным отношениям перешла по наследству к его детям. Восемнадцатый ребенок Исаака, дочь Виннаретта, дважды побывавшая замужем за французскими аристократами, была покровительницей композитора Эрика Сати и имела длительный роман с Вайолет Трефузис, любовницей писательницы Виты Сэквилл-Вест. У одного ее брата был сын от танцовщицы Айседоры Дункан. Другой приобрел известность более благородным способом — спонсировал будущий университет в Эксетере (юго-запад Великобритании), где его именем было названо здание.

Штаб-квартира компании оставалась на Бродвее до 1961 года, когда она переехала на Рокфеллер-плаза (здание Зингера было разрушено в 1968 году). В 1973 году, имея объем продаж более 2 миллиардов долларов, 120 000 сотрудников и 60 000 акционеров, компания вышла на Лондонскую фондовую биржу. Когда два года спустя на рынке появились первые полностью электронные швейные машины, это вновь был Singer. В 2001 году компания отпраздновала свою 150-летнюю годовщину. Singer продолжил вкладывать средства в создание новых материалов и микропроцессоров и производить как простые, так и сложные машины, для того чтобы удовлетворить различные потребности и возможности. В начале XXI века домашняя швейная машинка стала уже сравнима по своим возможностям с персональным компьютером.

Сегодня корпорация Singer расположена неподалеку от Нэшвилла (Теннесси) и является частью крупнейшей мировой компании по производству швейных машин SVP Worldwide, принадлежащей Kohlberg & Company. По всему миру все еще работают первые швейные машины Зингера с ножным приводом, подтверждая старый слоган Singer «В домах по всему миру».

#### Singer в датах

**1811** Родился Исаак Зингер.

**1839** Зингер патентует бурильную установку.

**1851** Зингер получает патент на швейную машину.

**1860** Объем производства достигает 13 000 машин в год.

**1875** Умер Исаак Зингер.

**1883** Компания Singer открывает фабрику в Клайдбанке (Шотландия).

**1908** Закончен первый небоскреб Нью-Йорка — здание Зингера (Singer Building).

**1927** В Нью-Йорке открывается первый швейный центр Зингера.

**1973** Singer выходит на Лондонскую фондовую биржу.

# 07.

## Western Union

1851 год, США

*От лидирующей торговой марки  
к ненадежному заемщику*

- >Телеграмма
- >Биржевой тикер
- >Факсовый аппарат
- >Платежные карточки
- >Денежные переводы



**Western Union осуществляет денежные переводы по всему миру. Компания расположена в Энглвуде (Колорадо). Она насчитывает 1800 сотрудников и 270 000 пунктов обслуживания в 200 странах мира. За современным практичным черно-желтым логотипом скрывается одна из самых ужасных корпоративных историй 1980-х и 1990-х годов, объединяющая Томаса Эдисона, Сэмюэла Морзе, Александра Грэма Белла и Эзру Корнелла, основателя Корнеллского университета.**

<sup>1</sup> Почтовая служба фирмы Russell, Majors and Waddell, которая использовала перекладных лошадей и индейских пони и действовала между городами Сент-Джозеф (Миссури) и Сакраменто (Калифорния) с апреля 1860 по октябрь 1861 года.

В середине XIX века телеграфная связь была новинкой для предпринимателей и государственных органов Соединенных Штатов и Европы. Буквенная и числовая информация, зашифрованная в коде Сэмюэла Морзе, могла быть передана оператором по проводам на большие расстояния за малую часть того времени, которое потребовалось бы почтовой карете, железной дороге, пароходу, почтовому голубю или Pony Express.<sup>1</sup> Объединение Америки телеграфом стало новой страстью: телеграммы использовались для делового и повседневного общения, для обмена хорошими и плохими новостями — последние доставлялись в конвертах с черной каймой.

#### **Мечта о трансконтинентальном телеграфе**

В 1851 году в Рочестере (штат Нью-Йорк) группа предпринимателей, в числе которых были Хирам Сибли и дон Алонзо Уотсон, основали New York and Mississippi Valley Printing Telegraph Company (Телетайпную компанию Нью-Йорка и долины Миссисипи). Третьим учредителем стал Эзра Корнелл, квакер, исключенный из «Религиозного

общества друзей»<sup>1</sup> за женитьбу на представительнице менее радикальной методистской церкви. Корнелл занимался продажами плугов<sup>2</sup> собственного изобретения и помогал Сэмюэлу Морзе,<sup>3</sup> прокладывая подземные телеграфные кабели, пока не стало понятно, что использовать телеграфные столбы и провода дешевле. Корнелл принимал участие в прокладке первой крупной телеграфной линии между Вашингтоном и Балтимором. В 1856 году компания, следуя идее Корнелла о создании телеграфа, объединяющего всю континентальную территорию США, сменила название на Western Union.

### Томас Эдисон и Western Union

➤ Одним из телеграфных операторов Western Union в конце 1860-х годов был молодой Томас Эдисон. Его глухота помогала ему сосредоточиться при работе рядом с другими операторами. В Western Union Эдисон узнал об электричестве и в 1866 году применил полученные знания, создав специальный биржевой телеграфный аппарат (тикер), который дал Western Union возможность поставлять брокерским фирмам Нью-Йорка биржевые котировки. Изобретение принесло Эдисону состояние. Президент Western Union Уильям Ортон также спрашивал у Эдисона, мог бы тот перехватить у Александра Грэма Белла патент на телефон. Эдисон, у которого, по словам друзей, «был вакуум вместо совести», ответил, что он мог бы это сделать. Но он не смог.

<sup>1</sup> Официальное название квакеров.

<sup>2</sup> Корнелл сконструировал специальный плуг, который одновременно рыл траншею, укладывал кабель и закапывал его.

<sup>3</sup> Американский изобретатель, предложивший в 1838 году систему кодировки символов короткими и длинными сигналами для передачи их по линиям связи. Родоначальник электромеханического телеграфа.

Тихоокеанский закон о телеграфной связи 1860 года уполномочил федеральные власти заключить контракт на строительство первого трансконтинентального телеграфа. Контракт получил Хирам Сибли, президент Western Union, который сформировал консорциум, объединенный в Overland Telegraph Company of California. Сам Сибли зарегистрировал Pacific Telegraph Company of Nebraska. На востоке маршрут пролегал от Карсон-Сити через Неваду и Юту, а на западе — из Омахи вдоль Орегонской тропы. Прокладка линии заняла почти год, но компания смогла преодолеть и трудности со снабжением строителей, и нехватку телеграфных столбов в пустынях Большого Бассейна и прериях Среднего Запада. 18 октября 1861 года линия из Омахи достигла Солт-Лейк-Сити, а еще через шесть дней в землю был вкопан последний столб линии, тянущейся из Карсон-Сити.

К моменту, когда прокладка трансконтинентального кабеля телеграфной связи была закончена, разразилась Гражданская война между Севером и Югом, угрожавшая разделить страну на две части. Тем не менее первый трансконтинентальный телеграф стал вехой в создании Соединенных Штатов. Это была величайшая революция в информационных технологиях со времен изобретения печатного слова. Через два дня после смычки телеграфных линий компания Pony Express объявила о своем закрытии. Ее активы были позднее проданы Wells Fargo,<sup>4</sup> а торговая марка передана Почтовой службе США (US Postal Services).

В 1865 году Western Union приступила к строительству Российско-Американского телеграфа, который должен был связать Ванкувер (провинция Британская Колумбия) с Европой через Аляску, Берингово

<sup>4</sup> Компания, основанная в 1852 году в Сан-Франциско Генри Уэллсом и Уильямом Фарго. Занималась оказанием банковских услуг и срочной доставкой золота и других ценностей. В 1888 году стала первой в США общенациональной компанией по срочной пересылке ценностей и других товаров. В 1905 году произошло разделение ее банковской и почтовой структур. Сейчас Wells Fargo & Co's Bank, San Francisco стал седьмым по величине банком в США.

море, Сибирь и Москву. Грандиозная двухлетняя экспедиция успешно соединила Британскую Колумбию с Аляской, но была прекращена, когда по дну Атлантики был проложен первый подводный кабель между Европой и Соединенными Штатами. Эзра Корнелл, наживший состояние благодаря Western Union, ушел на пенсию и стал основателем Корнеллского университета.

### Телеграммы, телефоны и факсы

В 1869 году одноканальный наземный телеграф был вытеснен многоканальным телеграфом, построенным вдоль первой трансконтинентальной железной дороги. Следующие полвека компания получала доходы от этого и других изобретений. В 1870 году Western Union ввела стандартизированное время для важных железнодорожных станций и крупных городов. Часы компании были синхронизированы с военно-морской обсерваторией США. По этому времени посыльные в форме доставляли телеграммы. 1871 год был отмечен для компании введением первых телеграфных денежных переводов. В 1879 году Western Union покинула рынок телефонной связи, якобы по причине патентных споров (по другой версии — из-за того, что компания не видела будущего в «игрушечном» продукте, для которого нужны были два пользователя). В любом случае это было ошибкой. А когда телефонная связь начала вытеснять телеграфную, компания сконцентрировалась на денежных переводах. В 1884 году Western Union была среди первых 11 компаний, вошедших в первый сводный индекс Доу-Джонса на Нью-Йоркской фондовой бирже.

## «Я хочу создать университет, где каждый сможет изучать ту область науки, которую пожелает».

► Эзра Корнелл, один из основателей Western Union и соучредитель Корнеллского университета, 1865 год.

<sup>1</sup> Вид услуги, когда курьер, доставлявший поздравительную телеграмму, пел ее текст.

В 1914 году компания ввела в обиход первые потребительские платежные карточки. Затем последовали «поющие телеграммы»<sup>1</sup> девушки-посыльные на роликовых коньках и, в 1935 году, междугородная факсимильная (факсовая) связь. Во время Второй мировой войны Western Union запустила первую коммерческую междугородную сеть связи УКВ-диапазона, предназначенную для замены наземных линий. Ее телетайпные операторы работали в надежном бункере под Белым домом. После окончания войны многие сотрудники Western Union, служившие в вооруженных силах, получили возможность пройти обучение в Корнеллском университете перед возвращением на работу.

### Крах компании

В 1958 году изобретение телекса стало концом эпохи разносчиков телеграмм. В 1964 году компания вложила средства в создание трансконтинентальной системы передачи данных в УКВ-диапазоне и к 1974 году запустила собственные спутники для связи внутри США. В 1980-е годы все больше и больше транзакций производилось по телефону с помощью кредитных карт, и это, в сочетании с разделением АТТ и Bell, привело к падению доходов и ускоряющемуся росту затрат Western Union. Тем временем появление персональных факсов повлекло за собой конец телексов.

О надвигающемся крахе компании свидетельствовали увольнения топ-менеджмента, проваленные запуски спутников, отмененные выплаты дивидендов, урезанные зарплаты, сокращения штатов, локауты, забастовки, отозванные кредитные линии, сброс акций ключевыми акционерами, списания активов, распродажи недвижимого имущества, замороженные пенсии, чистки среди руководства, инициированные акционерами, отказ от выплат по «мусорным облигациям» и банкротство. Сайт сотрудников Western Union назвал происходящее «путем к забвению». В 1994 году родительская компания Western Union, New Valley, объявила о банкротстве в соответствии с главой 11 Кодекса США о банкротстве. В первый раз за 143 года Western Union не отправляла телеграммы.

### Изменяющийся мир

Финансовые рынки посчитали, что бизнес, связанный с денежными переводами, имеет ценность. И Western Union была продана с аукциона и стала частью First Financial Management Corporation, впоследствии First Data Corporation.<sup>1</sup> Телеграфные услуги были возобновлены, и, имея в своем активе только 20 000 пунктов обслуживания, компания начала создавать агентскую сеть и открывать свои подразделения в Мексике, России, Узбекистане, ЮАР и Эритрее (северо-восток Африки). Большая часть этого бизнеса тогда и сейчас ориентирована на физических лиц, не имеющих кредитных карт и банковских счетов. Многие эмигранты доверяют Western Union как безопасному способу пересылки денег. Однако после того как была обнародована информация о том, что одним из последних действий захватчиков самолетов, участвовавших в теракте 11 сентября, стал перевод денег через Western Union своим семьям, выяснилось, что компания сотрудничает с правительственными службами. Люди, желающие незаконно перевести деньги, стали опасаться работать с ней. Другим способом для мигрантов, умудрившихся открыть счет в банке, является открытие двух банковских карт и отправка одной из них семье, что сокращает расходы на пересылку денег через компании, подобные Western Union. Некоторые покупатели интернет-аукционов неохотно используют Western Union, так как были случаи, когда пользователь становился жертвой мошенничества, особенно в Нигерии, с которой нет соглашения о выдаче преступников. Также возникали проблемы из-за использования сервиса для отмывания денег криминальными элементами и финансирования террористических групп. Компания регулярно информирует своих пользователей о мерах безопасности платежей и предпринимаемых усилиях по блокированию подозрительных транзакций.

В 2006 году Western Union, одна из первых вошедшая в индекс Доу-Джонса, вновь стала независимой публичной компанией. Отправка и прием телеграмм были прекращены — на этот раз навсегда. Система связи, вытеснившая Pony Express, теперь сама вытесняется интернетом. Услуги телеграфной связи пока еще оказываются другими компаниями.

Сегодня Western Union Financial Services обрабатывает 250 миллионов денежных переводов в год. Ее основными конкурентами являются банки, кредитные общества, CheckFree, MoneyGram и Почтовая служба США. Компания также спонсирует по всему миру общественные мероприятия в поддержку землячества, которые пользуются ее услугами по переводу денег.

<sup>1</sup> Компания, занимающаяся процессингом электронных платежей.

### Western Union в датах

**1851** Основана New York and Mississippi Valley Printing Telegraph Company.

**1856** Компания переименована в Western Union.

**1860** Тихоокеанский закон о телеграфной связи уполномочивает федеральное правительство заключить контракт на строительство трансконтинентальной телеграфной линии.

**1861** Завершено строительство трансконтинентальной телеграфной линии.

**1871** Western Union начинает предоставлять услуги по переводу денег по телеграфу.

**1879** Компания отказывается от инвестирования в развитие телефонной связи, посчитав ее «игрушкой».

**1884** Western Union вместе с десятью другими компаниями входит в первый индекс Доу-Джонса.

**1914** Компания вводит в обиход первую платежную карточку.

**1935** Western Union предлагает первые услуги факсовой связи.

**1958** На рынок выходит телекс.

**1994** Western Union в соответствии с главой 11 Кодекса США о банкротстве объявляет о банкротстве и переходит к новым владельцам.

**2006** Western Union вновь становится независимой публичной компанией.

08.

**Reuters**

1851 год, Великобритания

*Знание — сила*

>Новости

>Репортажи



**Reuters — международная служба новостей, которая получает доходы в основном от предоставления информации газетам и мировым финансовым рынкам. Многие годы название Reuters было синонимом последних новостей о событиях, изменяющих мир. Сегодня это конгломерат с годовым оборотом в 8,7 миллиарда фунтов стерлингов, входящий в состав Thompson Financial (Канада). А все началось с голубя — в 1850 году, в Аахене (Германия).**

Юлиус Рейтер родился в 1816 году в Касселе (Германия) в семье раввина. При рождении ему дали имя Израиль Беер Йозафат. Его отец умер, когда Йозафату было тринадцать лет, и юношу отправили в Геттинген помогать дяде Бенфи в его банке. Йозафат работал в различных городах Германии, а также некоторое время провел в Лондоне. И хотя он всю жизнь ощущал себя причастным к иудаизму, тем не менее считал, как и многие в Германии, принадлежность к евреям препятствием для развития. В 1845 году, женившись на Иде, дочери прусского чиновника, Йозафат принял христианство. Также он сменил имя на Пауль Юлиус Рейтер (Рейтер — распространенная немецкая фамилия).

## Берлин, Париж, Аахен

В 1847 году Рейтер стал совладельцем книжного магазина в Берлине и занялся издательской деятельностью, назвав свою компанию Reuter and Stargardt. Радикальный тон публикаций компании возмущал прусские власти, возможно, это и стало причиной переезда Рейтеров из Берлина в Париж. Там в 1849 году они открывают крошечное агентство, поставляющее новости и информацию о котировках Парижской биржи. Ида переводила их с французского, Юлиус печатал и отправлял почтовым дилижансом в провинциальные немецкие газеты. После восьми месяцев существования предприятие обанкротилось: доходы от подписки были слишком скудны, к тому же прусские власти не приветствовали неконтролируемую информацию о других странах.

### «Если бы святой Павел вернулся в наш сегодняшний мир, он стал бы главой Reuters».

► Папа Иоанн Павел I,  
1978 год.

Неустранимая семья Рейтер возвращается в Германию. Там Юлиус открывает офис в Аахене на границе Германии, Бельгии и Нидерландов, в конечном пункте прусского государственного телеграфа. Рейтер поставлял новости и биржевые котировки банкирам и торговцам, получая информацию по почте из Парижа и других городов. Телеграфная линия между Парижем и Брюсселем была еще не закончена, и Рейтер восполнил этот разрыв: с помощью почтовых голубей он побил рекорд почтовых поездов по скорости перевозок (поезда проходили 76 миль (122,3 км) между Аахеном и Брюсселем за 7 часов). Семь месяцев голубей Рейтера ежедневно возили на поезде из Аахена в Брюссель, откуда они летели обратно с сообщениями, опережая поезд на 5 часов. Главными подписчиками Рейтера были кельнская газета *Kölnische Zeitung*, которой он поставлял новости из Франции и Бельгии, и брюссельская газета *L'Indépendance Belge*, которой требовались новости из Германии и Австрии. Когда разрыв в телеграфной связи сократился до 5 миль (8 км), Рейтер стал использовать лошадей. С окончанием строительства телеграфной линии его преимущества закончились. В 1851 году, когда был проложен новый подводный телеграфный кабель между Кале и Дувром, Рейтеры снова переехали в Лондон.

## В Англии

На этот раз настойчивость Рейтера была вознаграждена. Лондон был центром свободной торговли и местом обитания крупного еврейского делового сообщества. Он открыл офис *Submarine Telegraph* в Сити и заключил контракт с Лондонской фондовой биржей на поставку брокерам котировок открытия и закрытия европейских бирж в обмен на котировки Лондонской биржи, которые Рейтер пересылал по телеграфу брокерам в Париж. Рейтер также начал предоставлять торговцам информацию о рынках зерна и о ситуации в России, бывшей основным поставщиком для Британии, и в бассейне Дуная. Эта технология действовала как коммутатор или клиринговый центр, где последние новости о товарах сами по себе являлись товаром. Оптовые торговцы и маклеры Лондонской фондовой биржи («маркет-мейкеры») с лихвой окупали расходы на телеграммы (60 слов в Trieste в 1852 году стоили 4 шиллинга 17 пенсов).

Телеграф помог Рейтеру продать идею быстрой и надежной общенациональной службы газете *The Times* и другим британским газетам. Рейтер предложил им следующие условия: 2 шиллинга 6 пенсов за 20 слов, если при публикации будет упомянуто его имя, или 5 шиллингов за тот же объем — если имя не будет упомянуто. Рейтер обеспечивал круглосуточное обслуживание: он часто приезжал в свой офис на двухколесном экипаже (кебе) глубокой ночью прямо в пижаме, переписывал от руки сообщения и отправлял кеб развозить их по редакциям газет. Он выстроил непревзойденную сеть знакомств в высших кругах и даже в королевской семье, а выбор агентов и корреспондентов был таким же проницательным, как и его деловые суждения. В 1857 году Рейтер получил британское гражданство.

### Интернет Викторианской эпохи

Первая крупная сенсация, о которой сообщил Рейтер, случилась в 1865 году, когда был убит президент США Линкольн. Так как трансатлантическая телеграфная линия вышла из строя, для того чтобы доставить новость в Лондон, американский корреспондент Рейтера нанял буксирный катер и гнался за отплывающим почтовым судном через всю нью-йоркскую гавань, одновременно дописывая свой репортаж. Догнав почтовый корабль, он забросил репортаж на палубу с просьбой доставить его на телеграфную станцию Рейтера в Ирландии и оттуда отправить телеграммой в Лондон. И пока остальная нью-йоркская пресса ждала очередного почтового судна, в Лондоне Рейтер получил материал, настолько опередив конкурентов, что многие посчитали, что это мистификация, запущенная дельцами Лондонской биржи. Но правда восторжествовала, и *Reuter's Telegram Company Limited* со своей авторской строкой «Телеграммы Рейтера» утвердился на лидирующей позиции в предоставлении последних новостей.

Незадолго до своей смерти в 1899 году барон Юлиус фон Рейтер (титул барона и приставку «фон» к имени он получил в 1871 году), урожденный Израиль Беер Йозафат, вкладывал деньги в строительство собственной телеграфной линии между Англией и Германией и был соинвестором создания телеграфной связи между Францией и Северной Америкой. У Рейтера были агенты по всей Британской империи — в Азии, Африке и Австралии, а первый офис компании в здании Королевской биржи, состоящий из двух комнат, просуществовал до 1866 года. Даже после переезда в Лофбери, а затем в Старый Еврейский квартал (*Old Jewry*) порядка дюжины старожилов продолжали работать в лондонском офисе. В 1879 году по стопам Рейтера пошел его сын Герберт, который провел компанию через все газетное безумие Англо-бурской войны в Южной Африке. Редьярд Киплинг, автор «Книги джунглей» и будущий нобелевский лауреат в области литературы, был одним из корреспондентов компании на этой войне. Герберт фон Рейтер неудачно вложил средства компании в банковскую отрасль и отдалился от своего единственного сына Хьюберта, который отказался работать в *Reuters* и пал смертью храбрых в Первой мировой войне. Когда в 1915 году умерла жена Герберта Эдит, он покончил с собой.

**Новости: лучше всех, быстрее всех**

Reuters была на грани банкротства, когда в 1916 году Родерик Джонс произвел ее реструктуризацию. Он отразил враждебное поглощение, избавился от банка, учрежденного Гербертом Рейтером, и в ходе этого сам существенно обогатился. Цель Reuters — быть первыми и лучшими в предоставлении новостей — оставалась неизменной на протяжении всего XX века, хотя во время Второй мировой войны компания получала тайные субсидии от британского правительства в обмен на отступление от «объективной правды». Впоследствии Reuters создала, приняла участие в финансировании и в некоторых случаях передала местным властям множество информационных агентств по всему миру. Некоторые из них, уже не носящие имя Reuters, до сих пор вряд ли можно назвать беспристрастными обозревателями.

**Свой человек в СССР**

**В 1930-е годы московским корреспондентом Reuters был Ян Флеминг, который в годы Второй мировой войны стал старшим офицером военно-морской разведки, а впоследствии получил известность как создатель Джеймса Бонда.**

В конце 1960-х — начале 1970-х годов Reuters неслась убытки, теряя подписчиков и конкурируя с телевизионными новостями. Что любопытно, компанию спас экран: плавающие курсы валют означали, что дилинговым отделам товарных бирж и банков требовалась постоянно обновляемая финансовая информация в электронном виде. Reuters вкладывала средства в новые информационные технологии и расширила сферы своего влияния в Соединенных Штатах, особенно в Вашингтоне, столице политических новостей западного мира.

**Выход на биржу**

1980-е годы стали свидетелями активного роста бизнеса: под управлением Reuters находилась одна из крупнейших в мире частных сетей связи, объединяющая компьютерные центры обработки и хранения данных в Лондоне, Гонконге, Нью-Йорке, Франкфурте и Женеве. Затраты на развитие подняли вопрос о привлечении средств. У Reuters существовал уникальный механизм — учредительские акции<sup>1</sup>, — который защищал целостность компании от нежелательных владельцев и вмешательства в журналистскую независимость. Эти вопросы вызвали большое обсуждение в контексте возможного выхода на биржу. Но выход на биржу был неизбежен, и это случилось в 1984 году. Спрос на акции компании на NASDAQ в Нью-Йорке был меньше предложения, зато в Лондоне спрос превышал предложение в 2,7 раза, и 770 миллионов фунтов принесли Reuters дополнительные 53 миллиона фунтов. Также это размещение сделало топ-менеджеров мультимиллионерами.

Рынок «быков»<sup>2</sup> в 1990-х годах позволял Reuters наслаждаться своим благосостоянием вплоть до 1997 года, когда в Соединенных Штатах возникло давление со стороны Bloomberg. Bloomberg была основана бывшим трейдером Salomon Brothers Майклом Блумбергом, который заметил пропущенную Reuters нишу на рынке облигаций и деривативов.<sup>3</sup> Поиск продукта, который сможет уничтожить

<sup>1</sup> Founder's share (англ.) — акции, распределяемые среди учредителей АО и дающие им некоторые преимущественные права. Прим. перев.

<sup>2</sup> Игра на повышение на бирже.

<sup>3</sup> Дериватив — соглашение между двумя сторонами, по которому они принимают на себя обязательство или право передать определенный актив или сумму денег в установленный срок или до его наступления по согласованной цене.

Bloomberg, стал навязчивой идеей для Reuters. Но при этом менеджмент не обращал внимания ни на более фундаментальные проблемы раздутого штата, ни на потерю конкурентоспособности, ни на то, что даже Sunday Times отказалась от подписки. В 2001 году, в год 150-летия Reuters, лопнул мыльный пузырь доткомов,<sup>1</sup> и в 2002 году Reuters стала компанией с худшими операционными характеристиками в индексе FTSE 100.<sup>2</sup> Были потеряны тысячи рабочих мест и сотни продуктовых линий, и компания переехала в более дешевый район лондонских доков. В 2007 году Reuters и канадская Thompson Financial, входящая в состав группы, продавшей Руперту Мердоку Sunday Times и The Times, объявили о сделке в 8,7 миллиарда долларов. В результате этой сделки возник крупнейший в мире поставщик финансовой информации, единственным конкурентом которого является Bloomberg.

<sup>1</sup> От англ. dotcom, dot.com — 1851 год, Великобритания Reuters ставшее нарицательным название компании, чья бизнес-модель целиком основывается на работе в рамках сети интернет.

<sup>2</sup> FTSE 100 Index (англ. Financial Times Stock Exchange Index) — биржевой индекс, рассчитываемый агентством Financial Times. Индекс основывается на курсах акций 100 компаний с наибольшей капитализацией, включенных в список Лондонской фондовой биржи.

#### Reuters в датах

**1816** Родился Израиль Беер Йозафат, в будущем барон Пауль Юлиус фон Рейтер.

**1845** Йозафат переходит в христианство и меняет имя на Рейтер.

**1847** Рейтер начинает издательский бизнес в Берлине.

**1849** Открыто новостное агентство в Париже.

**1857** Рейтер получает британское гражданство.

**1879** Сын Рейтера Герберт берет на себя руководство компанией.

**1899** Умер Юлиус фон Рейтер.

**1915** Покончил жизнь самоубийством Герберт фон Рейтер.

**1916** Родерик Джонс проводит реструктуризацию компании.

**1984** Акции Reuters размещаются на биржах в Нью-Йорке и Лондоне.

**2007** Reuters объединяется с Thompson Financial.

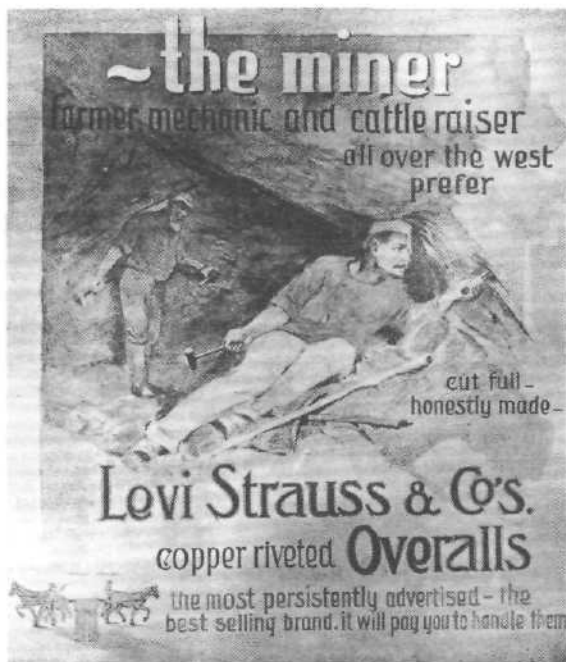
09.

**Levi Strauss**

1853 год, США

*От рабочей одежды к модной классике*

> Одежда



**Levi Strauss & Co. известна легендарными голубыми джинсами, которые сегодня продаются более чем в 110 странах мира. Самая крупная и самая успешная в мире компания по производству фирменной одежды начиналась с двух человек и лошади на Калифорнийских золотых приисках. Сегодня компания является лидером в своей отрасли и принадлежит потомкам основателя — Лоба Страусса, еврейского иммигранта, приехавшего в Соединенные Штаты в 1843 году.**

Лоб Страусс родился в городе Баттенхейме (Германия) в 1829 году. В 1843 году он отплыл вместе с матерью и двумя сестрами из Бремерхавена в Нью-Йорк, где у его сводных братьев был бизнес по оптовой торговле текстильными изделиями и пошиву готового платья. Лоб Страусс с семьей вскоре переехал на ранчо его дяди Дэниела Голдмана в Луисвилле (Колорадо), где они и провели следующие четыре года. Вначале ожидалось, что Страусс станет преемником своих братьев, но у него были другие планы. В 1847 году Лоб Страусс с матерью и сестрами вернулся в Нью-Йорк и присоединился к своим сводным братьям. В 1850 году он принял имя Леви, тремя годами позже получил американское гражданство и уехал из Нью-Йорка в Сан-Франциско. Ему было 23 года.

<sup>1</sup>Золотоискатели, приехавшие в Калифорнию в 1849 году в период золотой лихорадки.

Дать «людям 49-го года» то, что им нужно

Калифорния была охвачена золотой лихорадкой. К 1855 году в поисках руды, впервые обнаруженной на лесопилке Саттера в Сьерра-Неваде, туда приехали около 300 000 золотоискателей — «людей 49-го года».<sup>1</sup> Мало кто из них уезжал разбогатевшим, но только в 1857 году на приисках Калифорнии было добыто золота на 43 миллиона долларов, большую часть которого перевезла компания Wells Fargo. Страусс и муж его сестры Дэвид Стерн увидели в тысячах горнорабочих и старателей, палаточных лагерях и фургонах с брезентовым верхом рынок сбыта для своих тканей, ножниц, пуговиц, ниток, одеял и палаточного брезента. Они занялись оптовыми поставками тканей в магазины западных штатов Америки. Бизнес вскоре стал процветать, и в 1854 году, через год после переезда на Запад, Леви пожертвовал сиротскому приюту Сан-Франциско 5 долларов — по 5 долларов по сегодняшним ценам.

**«Я хотел бы изобрести голубые джинсы — самые эффективные, самые практичные, самые удобные и беззаботные. В них есть выразительность, скромность, сексуальность, простота — все, чего я хочу от своей одежды».**

>Ив Сен-Лоран

Кроме того, Леви торговал прямо на приисках, около шахт, приводя туда лошадь, нагруженную товарами. В этих поездках Леви заметил, что горнорабочие и старатели жалуются на то, что хлопчатобумажные штаны легко рвутся и золотосодержащая руда высыпается из карманов. Это навело его на мысль о производстве штанов. Вначале он стал производить просторные рабочие брюки из бурого палаточного брезента с большими карманами, которые практически невозможно было порвать, поэтому они идеально подходили для набивания рудой. Товар пользовался огромной популярностью, и, когда запасы брезента подошли к концу, Леви перешел на прочную ткань французского происхождения. Материал назывался *serge de Nimes* по названию города на юге Франции. Вскоре название было сокращено до *denim* («деним»).

#### Рождение голубых джинсов

Последующие двадцать лет компания Levi Strauss & Co. процветала и в этот период перенесла свой офис в Сан-Франциско, на Баттери-стрит. В 1872 году Леви получил письмо от покупателя Джейкоба Дэвиса, портного из Рино (Невада). Дэвис изобрел технологию установки металлических заклепок на те места рабочих штанов, которые подвергаются самым большим нагрузкам. Не имея достаточно средств, он предложил Леви оплатить расходы на оформление документации и зарегистрировать совместный патент. 20 мая 1873 года Страусс и Дэвис получили патент США под номером 139121 на использование медных заклепок на мужских штанах. Используя деним, поставившийся Amoskeag Manufacturing Company из Манчестера (Нью-Хэмпшир), они начали производить лучшие в отрасли по качеству «поясные комбинезоны» (*waist overalls*) голубого цвета с медными заклепками — первые голубые джинсы.

Отличительные черты, прошедшие через десятилетия, — торговая марка LS&Co, кожаный ярлык над правым задним карманом, на котором изображены две лошади, дугообразная декоративная отстрочка на обоих задних карманах (старейший в Америке элемент фирменного стиля), номер партии «501», введенный в 1890 году, и крошечный, но все-таки заметный красный ярлычок, придуманный в 1936 году и предназначенный для того, чтобы на родео продавцы могли заметить и посчитать джинсы Levi's.

#### Работодатель-благотворитель

Незадолго до своей смерти в 1902 году Леви Страусс сделал вклад для 28 стипендий в Калифорнийском университете в Беркли. Стипендии действительны и поныне. Также он указал в своем завещании благотворительные учреждения, находящиеся в районе залива Сан-Франциско, помогающие детям-сиротам и беднякам. Четыре его племянника унаследовали бурно развивающуюся компанию со всеми офисами и двумя фабриками. Когда в 1906 году землетрясение и пожары в Сан-Франциско уничтожили все это, сотрудникам продолжали выплачивать заработную плату и перевели во временный офис и демонстрационный зал на время строительства постоянных. Компания также предоставила кредит своим оптовым покупателям, чтобы дать тем время на восстановление. На следующий год Джейкоб Дэвис продал свою долю в компании, но его сын Саймон продолжил руководить фабрикой на Валенсия-стрит и изобрел koveralls — детский комбинезон, который стал первым продуктом компании, продаваемым по всей стране.

**«Дизайн настолько верен, что никогда не потребует изменений, вечная классика одежды. Как любая вещь с отличным дизайном, легко адаптируемы. Вы можете носить их практически с чем угодно».**

»Дизайнер Маргарет Хауэлл о джинсах Levi's.

В 1920–1930-е годы, несмотря на падающие доходы, компания внедрила конвейерное производство, сохранила свои расходы на рекламу и придумала ковбоя как имиджевого персонажа. Levi's выплачивала бонусы, редкие для швейной промышленности даже в лучшие времена, а в самый пик Депрессии перевела рабочих на укороченную неделю, для того чтобы избежать увольнений, и давала им задания, не связанные с производством. Например, рабочие настилали полы из древесины твердых пород (такой пол сохранился до наших дней в здании на Валенсия-стрит). Во время Второй мировой войны солдаты США, воевавшие за рубежом, носили джинсы и куртки Levi's, а на заводах компании в Калифорнии афроамериканцы работали в общих со всеми помещениях. До принятия закона «О гражданских правах» еще оставалось двадцать лет, и такая практика была весьма прогрессивной. Попытки распространить ее еще где-нибудь иногда встречали безуспешное сопротивление местных жителей, как случилось в 1960 году, когда компания приобрела фабрику в Блэкстоуне (Вирджиния) и устранила существующую там расовую дискриминацию.

#### Обращение к молодежи

В 1950-е годы во Франкфурте (Германия) полковник армии США запрещал женам военных носить Levi's под тем предлогом, что это

<sup>1</sup> Один из знаменитейших рок-фестивалей, проходивший с 15 по 17 августа 1969 года на одной из ферм в США и собравший около 450 тысяч зрителей. Обозначил конец эры хиппи, начало сексуальной революции и движения «шестидесятников».

бросает тень на Америку. Однако подростки стали покупать эти рабочие брюки и называть их blue jeans — «голубыми джинсами». К 1964 году джинсы Levi's были включены в постоянную коллекцию Смитсоновского института в Вашингтоне и стали подходящей для любого пола, но тем не менее сексуальной униформой поколения Вьетнама, Вудстока<sup>1</sup> и фильма «Беспечный ездок». Это был последний, самый умеренный и самый культовый символ тяжелого труда золотодобытчика, здорового индивидуализма ковбоя и мрачного нонконформизма байкера. Но компания, которая была преобразована в открытую акционерную компанию в 1971 году, не заметила сокровищ, лежащих у нее под ногами, и переориентировалась на детскую одежду и костюмы из полиэстера.

В 1980-е годы и бренд, и компания несли убытки по одной простой причине: они потеряли связь со своим ключевым рынком пятнадцати-девятнадцатилетних подростков, которые сделали компанию тем, что она есть. Ситуация, в которой оказалась Levi's, стала классикой корпоративных бизнес-кейсов: компания должна была либо разориться, не имея даже возможности сослаться на конкуренцию или проблемы с дистрибуцией, либо изменить себя. Она выбрала последнее. Неключевые продуктовые линии были закрыты, а тем временем рекламные кампании по всему миру постепенно вновь воссоздавали имидж Levi's как оригинальных, настоящих американских голубых джинсов. На протяжении 1980–1990-х годов магазины Original Levi's были открыты по всей Европе, Северной Америке и Азии — всего более 1000 торговых точек, как принадлежащих компании, так и франчайзинговых. В Москве весь ассортимент магазина был распродан за один день. В 1985 году в результате крупнейшего из когда-либо виденных швейной промышленностью выкупа контрольного пакета акций компания вновь перешла в руки потомков основателя и остается частной и по сей день. Сложно отделить важность этого перехода от возвращения компании доходности и возрождения ее души.

### Успех и просвещение

Сегодня покупатели Levi's платят премиальную цену и приносят компании вдвое больше прибыли, чем зарабатывают другие производители. Тщательно поддерживая свой имидж, Levi Strauss & Co. спонсирует концертные туры Rolling Stones и Кристины Агилеры. Fortune и другие журналы называют Levi Strauss & Co. одной из вызывающих наибольшее восхищение компаний Америки за разрушение стереотипных представлений о женщинах и за возможности, предоставляемые испаноязычным американцам, геям и транссексуалам. Кроме того, компанию хвалят за предоставление пособий по болезни супругам сотрудников, за финансовую помощь сотрудникам, ушедшим на пенсию, и за прозрачность в оглашении имен дизайнеров и поставщиков.

Если сравнивать джинсы Levi's с любой другой модной вещью, то, несомненно, их носили гораздо больше людей — от Джеймса Дина, Пола Ньюмана и Энди Уорхолла до Джулии Робертс и Джорджа В. Буша. Как сказала дизайнер Маргарет Хауэлл: «Они особенные... Дизайн настолько верен, что никогда не потребует изменений, вечная классика одежды. Как любая вещь с отличным дизайном, легко

адаптируемы. Вы можете носить их практически с чем угодно. Они хорошо смотрятся, качественно сделаны, практичны и ненавязчивы. Более того, со временем они становятся лучше, их ценность растет с каждой стиркой». Голубые джинсы не только обеспечивают приемлемое и повсеместное единообразие; они придают имиджу президентов, премьер-министров, звезд кино и миллиардеров надежность и демократичность, позволяют им выразить себя — и таким образом отображают противоречивость американской культуры. Они воплощают потребность экономической сверхдержавы вспоминать, что ее истоки — в американской вере в возможности, открытые для каждого, кто усердно трудится. Бренд Levi's такой же стойкий, как и сам продукт.

#### Levi Strauss в датах

**1829** Родился Лоб (в будущем Леви) Страусс.

**1843** Страусс переезжает из Германии в США.

**1853** Страусс получает американское гражданство и уезжает из Нью-Йорка в Калифорнию, где впоследствии создает первые голубые джинсы.

**1873** Страусс и Джейкоб Дэвис получают патент на использование медных заклепок на мужских штанах.

**1890** Введение номера партии «501» — в будущем важного элемента бренда Levi's.

**1902** Умер Леви Страусс.

**1964** Джинсы Levi's становятся частью постоянной коллекции Смитсоновского института.

**1971** Компания становится открытой публичной компанией.

**1985** Levi Strauss & Co. вновь стала частной, перейдя в руки наследников основателя.

# 10.

## **Central Pacific and Union Pacific**

1869 год, США

*Первая трансконтинентальная железная дорога*

>Строительство

>Инфраструктура



Первая трансконтинентальная железная дорога была проложена через Соединенные Штаты в 1860-е годы. Она соединила железные дороги на востоке страны с Калифорнией на западе. Самая вызывающая и амбициозная инженерная задумка XIX века объединила страну после Гражданской войны, сплотила внутреннюю экономику и освободила экспортный потенциал самой мощной в мире промышленности. Железная дорога принесла с собой конец эры крытых фургонов и дилижансов Wells Fargo. Однако она не только дала возможность белым поселенцам и иммигрантам заселить запад страны, но и способствовала уничтожению культуры коренного населения Америки Великих равнин.

Разговоры о трансконтинентальной железной дороге начались в 1830 году — через год после того, как в Соединенных Штатах впервые появился паровоз (британского производства). Из-за опасений, которые вызывали Скалистые горы, Сьерра-Невада и Береговые хребты, большинство споров были не о том, «надо ли», а о том, «где». Северный маршрут через Монтану и Айдахо в Орегон был отклонен из-за высокой вероятности снегопадов. Центральный маршрут шел по пути первооткрывателей Запада и, проходя через Небраску и Вайоминг, обходил самые худшие места Скалистых гор, но его слабым местом также был снег. Южный маршрут шел через Техас в Лос-Анджелес и полностью обходил Скалистые горы.

#### Центральный маршрут

В 1845 году Эйза Уитни вел группу по центральному маршруту. Всю дорогу он собирал сторонников и затем представил в Конгресс свои предложения, которые, однако, были отклонены. Восемь лет спустя правительство купило землю для строительства южного маршрута, но подготовка к Гражданской войне нарушила эти планы. Железнодорожный инженер Теодор Джуда также выступал в защиту центрального маршрута. И когда в 1860 году в Сакраменто (Калифорния) группа предпринимателей, известная как Большая четверка, нашла инвестиции на создание Central Pacific Railroad Company, Джуда был назначен главным инженером. К сожалению, он умер от желтой лихорадки еще до начала основного строительства.

**«Моя семья приехала в Соединенные Штаты из Швеции в 1866 году... когда они добрались до Омахи, у них было в кармане 5 долларов, не было работы, и они не знали ни слова по-английски. Затем они получили работу на новой железной дороге Union Pacific... Отец работал на строительстве дороги, а мать готовила и стирала для 22 мужчин... когда они вернулись в Омаху, у них было 900 долларов».**

> Миссис Бергер  
Уилл Х., 1938 год.

<sup>1</sup> The Union — союз (Федерация) штатов США.

Калифорния, бурно развивающаяся после золотой лихорадки и находящаяся на безопасном расстоянии от Гражданской войны, была физически оторвана от Союза<sup>1</sup>. Распространялись сепаратистские настроения, и, поскольку дело касалось Вашингтона, это добавляло коммерческой необходимости в железной дороге политический аспект. Почтовая служба Pony Express была заменена первым трансконтинентальным телеграфом, но перевозки товаров и людей из Нью-Йорка в Калифорнию все так же занимали до шести месяцев. Путешествие — на поезде до реки Миссисипи и оттуда в крытом фургоне или дилижансе через равнины, прерии и горы — было полно опасностей и угроз, таких как плохая погода, дикие животные, преступники и враждебно настроенные индейцы. Паровозы, а также дилижансы «Конкорд» и Wells Fargo приходилось транспортировать с востока на запад водным путем. Путь занимал несколько недель, так как до постройки Панамского канала суда должны были плыть вдоль побережья Атлантики, огибать мыс Горн и затем плыть обратно на север вдоль Тихоокеанского побережья Южной и Центральной Америки в Калифорнию.

## Одобрение Конгресса

Закон о Тихоокеанской железной дороге 1862 года, одобренный Конгрессом и подписанный президентом Линкольном, давал право на строительство первой трансконтинентальной железной дороги, проходящей с востока из Калифорнии, компании Central Pacific Railroad Company, а компании Union Pacific Railroad Company — дороги с запада от реки Миссури. Каждая компания должна была строить всего по 50 миль путей в год, на что им выдавались субсидии на сумму 16 000 долларов за милю на простых участках, 32 000 долларов — на Высоких равнинах и 48 000 долларов — в горах.

Теоретически среди компаний должна была развернуться здоровая конкуренция — кто сможет построить самый длинный участок пути. Однако в отличие от Большой четверки Central Pacific (в которую входили бакалейщик, торговец скобяными товарами, ювелир и торговец галантерейными товарами — все сравнительно честные) основной инвестор Union Pacific Томас Кларк Дюрант был неразборчивым в средствах манипулятором, разбогатевшим на контрабанде хлопка Конфедерации.

## Начало работ на железной дороге

В январе 1863 года Central Pacific Railroad развернула работы на своем первом участке в Сакраменто. Они быстро продвигались вперед, пока не достигли подножия Сьерра-Невады, где ухудшившаяся погода привела к забастовкам и увольнениям белых рабочих. Слухи об очередном буме золотодобычи только подстегнули их. Компания стала нанимать китайских иммигрантов, предполагая вначале, что они окажутся недостаточно сильными для этой работы, но те вскоре доказали обратное. С золотых приисков, прачечных и кухонь Калифорнии и из Китая были призваны еще тысячи китайцев. Малооплачиваемые по сравнению с белыми (в конечном счете они объявили забастовку и получили небольшую прибавку), китайцы стали героями Central Pacific Railroad. Сотни рабочих получили травмы или погибли при взрывных работах по прокладке тоннелей до того момента, когда компания перешла на использование менее летучих взрывчатых веществ. Кроме того, был придуман менее опасный метод работы: китайские подрывники работали в висящих корзинах, и после поджигания фитиля их вытягивали в безопасное место.

Позднее в том же году Union Pacific развернула свою первую площадку на отвесных берегах реки Миссури рядом с Омахой. Работали на строительстве ирландцы и ветераны войск Союза и Конфедерации. Дюрант повел восточный маршрут через земли, принадлежавшие ему, присвоив большую часть федеральных субсидий. Он обошел условия Конгресса, запрещающие держать более 10% акций Union Pacific в одних руках, одалживая своим друзьям деньги на покупку акций, с тем чтобы они приобрели их на свое имя и затем продали ему. Акции железной дороги стали для Америки XIX века эквивалентом тюльпанов для Голландии 1630-х годов или акций Британской Ост-Индской компании в 1720 году. Дюрант позаботился и о том, чтобы подрядчик, компания Credit Mobilier, также находившаяся под его контролем, выставляла Union Pacific завышенные цены. К моменту окончания Гражданской войны в 1865 году Дюрант и его друзья обладали целым состоянием, а Union Pacific едва продвинулась

на 40 миль к западу от Омахи. Однако с наступлением мира правительство стало уделять более пристальное внимание деятельности Union Pacific.

#### Золотой костыль

Когда железная дорога только вступила во владения индейцев, отряды сиу и шайеннов в ответ на угрозу, которую представлял «железный конь» для их территориального суверенитета, атаковали строительные лагеря Union Pacific. Компания отвечала строительством фортов по маршруту и отстреливанием бизонов, которые были основным источником пищи для равнинных индейцев. В 1867 году отряд шайеннов разрушил участок путей в Плам Крик (Небраска), в результате чего товарный поезд сошел с рельсов и был ограблен. Но такие инциденты не могли остановить строительство. Когда Central Pacific приблизилась с запада, обе компании соперничали, кто построит дорогу дальше и быстрее. Они даже организовывали диверсии друг против друга и меняли маршруты на параллельные, для того чтобы запросить у правительства субсидии на один и тот же участок земли. Такая же ожесточенная схватка разгорелась между «Нью-Йоркской группой» и «Бостонской группой» инвесторов за контроль над Credit Mobilier. В результате вмешался Конгресс и определил, где и когда железные дороги должны соединиться. Между тем Central Pacific установила рекорд, проложив 10 миль пути за день, в то время как из-за своих недобросовестных рабочих и чрезмерной капитализации Union Pacific смогла построить только две трети из всех 1777 миль пути.

### «Пусть Господь продолжит единение нашей страны, как эта железная дорога соединила два великих океана мира».

➤ Надпись на церемониальном золотом костыле, забитом во время церемонии завершения строительства 10 мая 1869 года.

Через шесть лет после того, как Лиланд Стэнфорд, один из Большой четверки, забил первый костыль, обе железные дороги встретились в Промонтори Саммит (Юта). 10 мая 1869 года был забит символический золотой костыль в ознаменование завершения строительства. Затем его вынули и заменили постоянным железным. На праздновании и Стэнфорд, и Дюрант (его вагон рабочие приковали к путям до тех пор, пока он не произведет с ними окончательный расчет) промахнулись, пытаясь забить костыль. Но тем не менее местный телеграфист передал одно слово — «свершилось» — на восточное и западное побережье, и в стране началось ликование. Путешествие через Соединенные Штаты — как минимум от Омахи до Сакраменто (собственно побережья были соединены позже) — сократилось до одной недели.

#### Исполнение «божественного предопределения» Америки

Менее чем через три года разразился скандал вокруг завышенных расценок Credit Mobilier, и Union Pacific столкнулась с банкротством. Дюранта хотели отстранить от должности, но он купил себе защиту политиков: ряд конгрессменов, включая будущего президента Джеймса Гарфилда, были держателями акций компании. Кредиты подлежали уплате в течение десяти лет «золотого костыля», и в результате произошел долговой кризис. Однако даже это не имело никакого значения для экономических последствий объединения континента.

«Божественное предопределение» Америки воплотилось в объединении побережий и населенных пунктов между ними. Города богатели за счет близости к железной дороге, а грузовые перевозки дилижансами и повозками Wells Fargo сохранились только в самых отдаленных местностях. Для равнинных индейцев, терявших свои земли и культурное своеобразие, последствия были только негативными. За тридцать лет, к 1890 году, население Соединенных Штатов выросло, в основном из-за иммиграции, с 30 до 76 миллионов. За тот же период протяженность железнодорожных путей выросла с 30 000 до 270 000 миль. Транспортная революция сократила безбрежные расстояния континента, сделав возможным экспорт сельскохозяйственной продукции из Америки и открыв перед американской промышленностью весь мир.

Для многих американцев железная дорога оставалась основным способом путешествий через континент даже в XX веке; ситуация начала меняться только в 1959 году, когда American Airlines предложили первый беспосадочный внутренний рейс на реактивном авиалайнере «Боинг-707». Сегодня сотни миль первоначального маршрута все еще эксплуатируются в Сьерра-Неваде, Юте и Вайоминге. Федеральная трасса 80 — автомобильная магистраль, соединяющая восток и запад, — идет точно по маршруту, проложенному инженерами первой железной дороги почти полторы сотни лет назад. Тысячи путеукладчиков, кузнецов, бригадиров, плотников, геодезистов, каменщиков, телеграфистов и поваров жили и иногда умирали при железной дороге.

Что же касается Лиланда Стэнфорда, бакалейщика, ставшего железнодорожным магнатом, он стал губернатором Калифорнии, а золотой костьль, который он когда-то забивал, сегодня находится в Канторовском центре искусств университета, носящего его имя. Имя Теодора Джуды, главного инженера Central Pacific, увековечено в названии улицы в Сан-Франциско — Джуда-стрит. Томас Кларк Дюрант умер в полной неизвестности в горах Адирондак. Central Pacific Railroad в 1885 году перешла во владение Southern Pacific, которая, в свою очередь, в 1901 году была поглощена Union Pacific. В 1913 году Верховный суд США потребовал вывести ряд компаний из состава Union Pacific в связи с необходимостью монополизации. Почти через столетие, в 1996 году, Union Pacific наконец смогла завершить поглощение.

#### Union / Central Pacific в датах

**1830** Создан первый проект трансконтинентальной железной дороги.

**1845** Эйза Уитни производит разведку так называемого центрального маршрута через Небраску и Вайоминг.

**1860** В Сакраменто (Калифорния) основана Central Pacific Railroad Company.

**1862** Строительство трансконтинентальной железной дороги утверждено Законом о Тихоокеанской железной дороге. Работы должны были производить Central Pacific и Union Pacific, последняя была зарегистрирована сразу после принятия закона.

**1863** Начинается строительство железной дороги.

**1869** Строительство железной дороги завершено, восточная и западная ветки соединены в Промонтори Саммит (Юта).

**1885** Southern Pacific поглощает компанию Central Pacific.

**1901** Southern Pacific переходит во владение Union Pacific.

**1913** Верховный суд США приказывает Union Pacific выйти из управления Southern Pacific.

**1996** Union Pacific завершает поглощение Southern Pacific.

11.

## Standard Oil

1870 год, США

*«Американская роза может распуститься  
во всем своем великолепии, только пожертвовав  
своими первыми бутонами»*

Джон Рокфеллер

>Нефтехимия



Standard Oil, основанная в 1870 году, стала одной из первых и крупнейших мультинациональных корпораций. Это случилось в результате покорения деловых кругов, не поддающихся управлению, но главным образом благодаря напористости одного человека — Джона Рокфеллера, который впоследствии стал самым богатым человеком в мире. Standard Oil — символ монополистической практики, которая была естественным следствием неконтролируемой экономики свободного рынка. А еще она стала предметом первого и самого крупного антитрестовского судебного процесса в промышленной истории Америки.

Мать Джона Рокфеллера, родившегося в Ричфорде (Нью-Йорк) в 1839 году, была ревностной баптисткой. Она ограничивала сына во всем и сурово наказывала за непослушание. Его отец был дважды женат, занимался торговлей пиломатериалами и был скользким как змея махинатором. Он имел привычку то и дело торговаться со своими сыновьями и надувать их, чтобы научить быть бдительными. Ребенком Рокфеллер преуспел в математике и с гордостью заявлял, что в устном счете может «превзойти еврея». В семилетнем возрасте он совершил свои первые сделки — по продаже индеек. В двадцать лет он бросил работу в судостроительной компании в Кливленде и вместе с Морисом Кларком занялся торговлей. Гражданская война и освоение Запада были хорошим временем для предпринимателей. Молодые люди торговали пшеницей из Огайо, солью из Мичигана и свининой из Иллинойса. В течение двух лет они также занимались продажей и перегонкой нефти, добываемой на недавно открытых месторождениях в Пенсильвании. Позднее Кларк будет вспоминать, что Рокфеллер был «методичен до крайности».

#### Нефтяной бум Пенсильвании

Надо сказать, что нефтяные месторождения Пенсильвании в период бума 1860-х годов представляли собой жалкое зрелище: полуразвалившиеся нефтяные буровые установки, «незаконные» бурильщики, невыполняемые договоренности, проституция, мусор и бесконтрольное ценообразование (нефть временами становилась дешевле питьевой воды). Именно тогда была придумана фраза «Дно выпало из рынка». Это была среда, в которой мог бы процветать отец Рокфеллера. Но молодой Рокфеллер был сделан из другого теста.

### «Лучше дружба, замешенная на бизнесе, чем бизнес, построенный на дружбе».

> Гарри Флэглер,  
бизнес-партнер  
Джона Рокфеллера.

В 1865 году, в 26 лет, Рокфеллер выкупил долю у легкомысленного Кларка и приступил к проработке всех аспектов нефтяного бизнеса, от разведки до маркетинга, и к стандартизации поставок светлых нефтепродуктов. Самым сильным его оружием были систематический подход к любому аспекту бизнеса и близость месторождений Пенсильвании к недавно проложенной Атлантической и Большой Западной железным дорогам. Ему во многом помогал его новый партнер Гарри Флэглер. Кипучая, «пиратская» натура Гарри дополняла личность Рокфеллера. Именно Флэглеру принадлежит афоризм: «Лучше дружба, замешенная на бизнесе, чем бизнес, построенный на дружбе».

#### Устранение конкурентов

Рокфеллер и Флэглер каждый час своего времени посвящали делам, покупая склады в Нью-Йорке, лодки на реке Гудзон, цистерны для перевозки нефти по железной дороге и землю, на которой росли белые дубы (из них делали бочки). Расширение бизнеса позволило им тайно получать дополнительные скидки от железнодорожных компаний. Это сокращало их транспортные расходы и давало им то, что в будущем будут называть незаслуженным преимуществом перед конкурентами. К конкуренции Рокфеллер относился своеобразно:

он получал повторные концессии от железных дорог и, даже купив в Кливленде своих более мелких соперников, постарался сохранить это в секрете, чтобы шпионить за настоящими конкурентами. Кроме того, он сформировал большие резервы денег, которые подерживали его в годы рецессии и перепроизводства. Вскоре зависть и ненависть к нему стали больше, чем ко всем остальным в нефтяной индустрии.

### Баррели нефти



**42 галлона<sup>1</sup> — объем оригинального пенсильванского деревянного бочонка, использовавшегося в период нефтяного бума 1860-х годов, с тех пор стал мерой нефти.**

<sup>1</sup> Американский галлон равен 3,79 л. Таким образом, нефтяной баррель равен 159 л.

В 1870 году Рокфеллер с пятью партнерами основали Standard Oil Company. Уставный капитал компании составлял миллион долларов, из которых 27% принадлежали Рокфеллеру. Они контролировали десятую часть нефтяной индустрии Америки. Имя компании было выбрано, дабы подчеркнуть стабильно высокое качество продукта, которому клиент мог доверять. Плохо очищенный керосин в лампах мог случайно воспламениться, что часто и происходило, иногда со смертельным исходом. Высоколиквидная и профессионально управляемая компания быстро увеличила свою долю рынка в период очередного экономического спада. В ответ на бесконтрольную добычу при любом удобном случае она тихо скупала все больше и больше нефтеперерабатывающих заводов. Многие даже не знали, что их непосредственный демпингующий конкурент на самом деле является частью Standard Oil или что эта компания была виновником недавнего дефицита нефти. В адрес компании открыто звучала критика, но Рокфеллер оставался невозмутимым. Даже Гарри Флэглер однажды воскликнул: «Джон, у тебя, должно быть, шкура как у носорога!»

### Всемогущий монолит

К 1890 году Standard Oil контролировала более 90% нефтеперерабатывающих мощностей Америки, включая трубопроводы и транспортировку. Керосин и другие светлые нефтепродукты, такие как бензин и вазелин, изменили образ жизни американцев, вымостив путь в «американский век» для людей, подобных Генри Форду. Изобретенная Эдисоном электрическая лампочка, пришедшая на замену керосиновым лампам, стала угрозой потери рынка для Standard Oil, но изобретение Фордом массового автомобиля, работающего на бензине, спасло компанию.

Этот успешный, всемогущий монолит не ладил с молодой демократической властью. Еще в 1871 году Чарльз Фрэнсис Адамс писал, что корпорации, подобные Standard Oil, «объявляют войну, заключают мир, вынуждают суды, законодательную власть и суверенные государства безоговорочно подчиняться их воле». Но потоки упреков не вызывали никакой реакции со стороны Рокфеллера. Правда, позднее он признал отрицательную сторону скрытности компании: «Я никогда не перестану сожалеть, что в те времена мы никогда не приглашали репортеров». В 1881 году резкие критические выпады Генри Демареса Ллойда из Chicago Tribune и статья в Atlantic Monthly,

озаглавленная «История великой монополии», также не имели особого эффекта, Рокфеллер и его партнеры не воспользовались случаем сделать компанию более открытой. В 1882 году, частично в ответ на эти атаки, частично для гарантии стабильности компании после своей смерти, они учредили Standard Oil Trust Agreement – первое в своем роде соглашение о создании треста. В результате Standard Oil больше нельзя было обвинить во владении или контроле над огромной империей из 14 полностью принадлежавших ей компаний и 26 компаний, частично находящихся в ее владении (эти компании, несмотря ни на что, продолжали приносить Standard Oil колоссальные прибыли и фактически управлялись по-прежнему Рокфеллером, Флэглерам и крупнейшими акционерами). Рокфеллер так и остался самым ненавистным человеком в Америке, а Теодор Рузвельт, главный борец с трестами, стал национальным героем.

### **«Общественность не должна заниматься изменением наших частных контрактов».**

➤ Джон Рокфеллер.

К 1885 году 70% бизнеса Standard Oil находилось за рубежом, и агенты компании по всему миру – и ее собственная разведка – упростили высказывание Джона Рокфеллера «Общественность не должна заниматься изменением наших частных контрактов». Штаб-квартира компании на Бродвее, 26, в Нью-Йорке стала синонимом несокрушимой секретности. Между тем стиль управления, царивший в совете директоров, был далек от автократического и во многом был предшественником менее иерархичного и более креативного консультативного подхода, ставшего популярным сто лет спустя.

Пожертвования Рокфеллера (за всю свою жизнь он пожертвовал около 550 миллионов долларов, в том числе на основание Чикагского университета) в сочетании с его убежденностью в том, что детям надо с младых ногтей прививать бережливость и трудолюбие, отличали его и его жену Лауру от их современников-нуворишей. Но бремя, возложенное им на самого себя, было чрезмерным. В 1897 году, когда его здоровье ослабло, он отошел от руководства в пользу Джона Арчибальда. Гарри Флэглер, сколотивший состояние в партнерстве с Рокфеллером, отправился сколачивать новое, занявшись строительством железной дороги на побережье Флориды и основав города Майами-Бич и Вест-Палм-Бич.

#### **Банкротство треста**

Standard Oil Trust, первый трест в Америке, стал причиной принятия первого антитрестового закона, и в 1909 году Министерство юстиции США потребовало разделения монолита, ссылаясь на «скидки, преференции и прочие дискриминационные практики в интересах объединения железнодорожных компаний; ограничения и монополизацию посредством контроля трубопроводов и недобросовестные действия против других владельцев трубопроводов; торговые договоренности с конкурентами, недобросовестные методы конкуренции, такие как снижение региональных цен до уровня ниже конкурентов, коммерческий шпионаж, деятельность фиктивно независимых компаний и частичные возвраты денег за нефть, преследующие аналогичные цели».

В 1911 году компания была разделена на 38 частей. Крупнейшими были Standard Oil of New Jersey (впоследствии Exxon) и Standard Oil of New York (впоследствии Mobil и SOCAL, в дальнейшем ставшая Chevron). Возможно, стремление отпрысков превзойти своих родителей было не единственной причиной, но цены на нефть пошли вверх. Рокфеллер, сохранивший долю во всех компаниях, стал самым богатым человеком в мире. В наследие Socal и Exxon войдет также и трансарабский трубопровод Tapline компании Agamco<sup>1</sup>, построенный в 1950 году.

<sup>1</sup> Подробнее об этой компании см. в главе 33.

### Мисс Смоляной Бочонок и пират Уолл-стрит

➤ Образ Рокфеллера для потомков был сформирован журналисткой Идой Тарбелл (1857–1944), дочерью бурильщика, которого Рокфеллер вытеснил из бизнеса. Рокфеллер относился к ней снисходительно, называя ее Мисс Смоляной Бочонок<sup>2</sup> Книга Тарбелл «История Standard Oil Company», разоблачающая монополистические практики компании и опубликованная в 1904 году, в 1999 году вошла в список New York Times как одно из пяти самых важных произведений американской журналистики XX века. Но когда в 1937 году Тарбелл узнала, что Рокфеллер умирает, она поспешила навестить его, называя его «лучшим пиратом, который когда-либо поднимал свой флаг над Уолл-стрит».

<sup>2</sup> Игра слов. Tarbell (фамилия) и Tar Bell (англ. «смоляной бочонок»).

Известно, что Рокфеллер отказал как минимум одному биографу, некоему Уинстону Черчиллю, который был согласен на гонорар в 50 000 долларов.

Рокфеллер бесстрастно отмечал: «Я говорю вам: порядок вещей изменился с тех пор, когда вы и я были детьми. Мир полон социалистов и анархистов. Если человек преуспевает в чем-либо, они набрасываются на него и критикуют». Фонд Рокфеллера под патронажем его сына Джона Рокфеллера и внука Нельсона Рокфеллера выделяет миллиарды долларов на благотворительные цели (и платит сотни миллионов налогов). Безжалостная коммерческая логика Рокфеллера, его аскетизм и обширная филантропическая деятельность добавляют как положительные, так и отрицательные черты ко все более противоречивому образу американского капитализма, который сложился к нашему времени.

### Standard Oil в датах

**1839** Родился Джон Рокфеллер.

**1865** Рокфеллер выкупает долю бизнеса у своего партнера Мориса Кларка и вступает в деловые взаимоотношения с Гарри Флэглором.

**1870** Совместно с пятью партнерами Рокфеллер основывает Standard Oil.

**1882** Учрежден Standard Oil Trust.

**1890** Под контролем Standard Oil находится более 90% всех нефтеперерабатывающих мощностей Америки.

**1904** Ида Тарбелл публикует «Историю Standard Oil Company» — разоблачение монополистических практик компании.

**1909** Министерство юстиции США требует разделения Standard Oil.

**1911** Standard Oil разделилась на 38 частей.

**1937** Умер Джон Рокфеллер.

12.

**Bell Telephone Company**

1877 год, США

*Говорить — хорошо*

➤ Телекоммуникации



**Александр Белл родился в Шотландии в семье логопедов. В одиннадцать лет он принял второе имя Грэм — в честь друга семьи, которым восхищался. Изобретенное им устройство, открывшее мир телеграфа и — позже — интернета, сделало Белла богатым и знаменитым. Но спустя век с четвертью настоящим изобретателем телефона был признан итальянец.**

В Эдинбурге семья Белла была тесно связана с логопедией и работой с глухими. Мать Александра была глухой, и подросток Алек поставил своей целью найти для нее «лекарство». Это был век всепоглощающего научного рационализма, который рассматривал инвалидность как излечимые дефекты, которые должны быть искоренены в будущих поколениях. В начале XX века это примет формы свегнического движения, почетным членом которого станет Белл. В шестнадцать лет, в 1863 году, он давал уроки риторики и музыки; на следующий год поступил в Эдинбургский университет, а позднее занял преподавательский пост в Бате. В 1870 году, когда Беллу исполнилось 23 года, его семья эмигрировала в Канаду. Там они поселились в городе Брантфорде. Здесь отец Белла, профессор Александр Мелвилл Белл, опубликовал свою «Систему визуальной речи» для немых.

## Всё во имя любви

Когда профессора Белла пригласили преподавать в крупную школу для немых в Бостоне (Массачусетс), его сын уже экспериментировал с устройством, с помощью которого можно было передавать звуки пианино на расстоянии. Белл-старший отказался от должности в Бостоне в пользу сына. Таким образом Александер Грэм Белл стал преподавателем вокальной физиологии и дикции на факультете ораторского искусства Бостонского университета. Там он познакомился с одной из своих глухих студенток, двадцатилетней Мэйбел Хаббард, и был ею очарован.

## «Мистер Уотсон, идите сюда, вы нужны мне».

► Первые слова, переданные по телефону Александером Грэмом Беллом своему помощнику 10 марта 1876 года.

Семья Мэйбел Хаббард владела большей частью центра Бостона. Белл учил своих глухих студентов легко ощупывать свое собственное горло, а затем просил прикасаться к его горлу, чтобы почувствовать изменяющиеся вибрации и различные издаваемые звуки. Он делал комплименты голосу Мэйбел. «Никто никогда раньше не говорил мне об этом», — писала она, и влечение, хотя и платоническое, было взаимным и сильным. Но когда Белл однажды ночью приехал в летний дом Хаббардов на острове Нантакет просить руки Мэйбел, ее мать выставила шотландского иммигранта под дождь, солгав, что та не хочет отвечать на его чувства.

По всей видимости, Белл сублимировал свое стремление жениться на Мэйбел в великом изобретении, которое сделало бы его богатым, знаменитым и желанным гостем в доме Хаббардов. Он нашел неожиданного союзника в лице будущего тестя, адвоката Гардинера Хаббарда. Так же как и в случае с электрической лампочкой и телеграфом, ключом стало электричество.

## В поисках «говорящего телеграфа»

Поиски «говорящего телеграфа» стали навязчивой идеей для многих изобретателей. Антонио Меуччи, эмигрировавший в Америку из Италии, уже разработал «телеттрофоно» (telettrofono) — электрический телефон, провел тестирование передачи голоса на длинные расстояния на Кубе и продемонстрировал свое изобретение в Нью-Йорке. В 1872 году он предоставил Эдуарду Гранту из American District Telegraph Company действующий опытный образец, документацию и предварительную заявку на патент. В 1874 году, не найдя 250 долларов, необходимых для получения полного патента, Меуччи возобновил предварительную заявку и обратился к Гранту с вопросом о состоянии своего изобретения. Ответа он не получил. В том же году президент Western Union<sup>1</sup> Уильям Ортон поручил Томасу Эдисону и Элише Грею исследовать возможности пересылки нескольких телеграмм по телеграфной линии.

Тем временем после упорных трудов Белл продвинулся в разработке электронного многоязычкового прибора, который реагировал на звук его голоса. Когда он рассказал об этом Джозефу Генри, директору Смитсоновского института, тот сказал, что у Белла в руках «зародыш великого изобретения». На сомнения Белла об отсутствии у него необходимых знаний Генри просто ответил: «Получи их!» Отец Мэйбел Хаббард Гардинер Хаббард и Томас Сандерс, отец еще одного студента Белла, предоставили Беллу средства, чтобы нанять

<sup>1</sup> Подробнее об этой компании см. в главе 7.

электрика и механика Томаса Уотсона. 2 июня 1875 года Уотсон случайно ударил по одному из язычков прибора, и на другом конце провода Белл услышал обертона, необходимые для передачи речи.

### Патенты и первенство

В это время Элиша Грей разработал модель водного передатчика, на которую 14 февраля 1876 года оформил предварительную заявку. Тем же утром юрист Гардинера Хаббарда по патентному праву Энтони Поллок представил заявку Белла патентному ведомству. Три недели спустя, 7 марта, Беллу был выдан патент за номером 174465 на «метод и устройство для передачи голоса и других звуков по телеграфу... посредством создания электрических колебаний, аналогичных вибрациям воздуха при устной речи или издавании других звуков». Через три дня Белл крикнул в трубку, и вибрации диафрагмы заставили иглу вибрировать в кислотно-водной смеси, изменяя электрическое сопротивление контура. На другом конце провода Томас Уотсон ясно услышал его слова «мистер Уотсон, идите сюда, вы нужны мне».

Антонио Меуччи два года ждал ответа от Эдуарда Гранта по поводу опытного образца телефона и сопутствующей документации, чтобы в итоге узнать, что они «потеряны». Меуччи не смог найти сравнительно небольшую сумму, требуемую для возобновления предварительной заявки на патент. Имея в активе только свои воспоминания, Меуччи начал судебный процесс против Белла, чтобы доказать первенство своего изобретения, но провалил его из-за нехватки вещественных доказательств. Тем не менее дело вызвало опасения у недавно основанной Bell Telephone Company.

Через несколько дней после основания компании Белл женился на Мэйбел Хаббард. В следующем, 1878 году Белл, Гардинер Хаббард и Томас Сандерс предложили патент Белла компании Western Union за 100 000 долларов, но получили отказ. По словам президента Western Union Уильяма Ортона, телефон был бесперспективной «игрушкой». Однако вскоре Ортон, видя, как меняется рынок, пожалел о своих словах и стал подстрекать Томаса Эдисона захватить патент Белла. Bell Telephone Company тем временем приобрела патент Эдисона на угольный микрофон. В итоге уже в 1880 году Ортон объявил, что готов заплатить 25 миллионов долларов за патент Белла и все еще рассматривает эту сделку.

### Телефоны по всей Америке

Первый телефонный узел, действующий по лицензии Bell Telephone Company, открылся в городе Нью-Хейвен (Коннектикут) в 1878 году. За три года телефонные станции, получавшие лицензии от компании, носившей тогда имя American Bell Telephone Company, появились в большинстве небольших городов и в крупных городах по всей Америке. В 1886 году телефон был у 150 000 американцев, а Белл и его соинвесторы стали миллионерами. В 1887 году очередной судебный процесс, начатый Антонио Меуччи, вновь окончился неудачей — патент Белла так и не был аннулирован. Меуччи умер в неизвестности через два года.

К 1894 году, когда заканчивался срок действия патента Белла, телефонная связь через дочернюю компанию Bell — American Telephone and Telegraph Company — распространилась от Нью-Йорка до Чикаго.

В 1915 году Белл сделал первый трансконтинентальный звонок из Нью-Йорка в Сан-Франциско Томасу Уотсону. American Telephone and Telegraph Company, AT&T, или «Матушка Белл», стала крупнейшей в мире телефонной компанией и одной из самых больших и самых успешных естественных монополий Америки, но в 1984 году она была разделена и реструктурирована.

Белл умер в 1922 году, оставив в наследство множество перспективных идей, начиная от самолетов и металлодетекторов и заканчивая кондиционированием воздуха и солнечной энергией. Он также был членом-учредителем Национального географического общества. В день похорон Белла в знак памяти о нем на минуту замолчали все телефоны в Америке и Канаде.

#### Настоящий изобретатель телефона

Более чем через сто лет после последнего судебного процесса Антонио Меуччи газетчики обнаружили доказательства существования тайного соглашения между Bell Telephone Company и American District Telegraph Company of New York, по которому первая выплачивала последней 20% доходов от изобретения Белла в течение семнадцати лет в обмен на «потерю» изобретения Меуччи.

В 2002 году, в первую очередь благодаря усилиям Вито Фосселла, конгрессмена итальянско-американского происхождения, «выдающиеся и трагичные» достижения Меуччи были посмертно признаны палатой представителей США. Если бы в то время, когда Белл самостоятельно доходил до своего решения, Меуччи мог заплатить 10 долларов за продление предварительной заявки на патент, Белл никогда бы не получил патент. Поэтому Меуччи был официально признан настоящим изобретателем телефона.

#### Bell в датах

**1847** Родился Александр Грэм Белл.

**1870** Белл с семьей эмигрирует из Шотландии в Канаду.

**1871** Белл переезжает в США.

**1872** Итальянский изобретатель Антонио Меуччи представляет действующий опытный образец электрического телефона, который впоследствии был «потерян».

**1875** Беллу, работающему над своим собственным устройством, удается передать звук.

**1876** Белл получает патент и через три дня передает речь по своему устройству.

**1877** Основана Bell Telephone Company.

**1878** Western Union отказывается купить патент, заявляя, что телефон — это «игрушка». Первый телефонный узел открывается в том же году.

**1887** Требование Меуччи аннулировать патент Белла провалилось.

**1889** Меуччи умер в неизвестности.

**1915** Белл совершает первый трансконтинентальный телефонный звонок из Нью-Йорка в Сан-Франциско.

**1922** Умер Александр Грэм Белл.

**2002** Палата представителей США признает Меуччи настоящим изобретателем телефона.

# 13.

## **Manchester United**

1878 год, Великобритания

«Театр мечты»

> Футбол



Футбольный клуб Manchester United начал свое существование в 1878 году как футбольный клуб Newton Heath LYR, заводская команда одноименного депо железной дороги Ланкашира и Йоркшира. Сегодня база клуба находится на стадионе «Олд Траффорд» в так называемом Большом Манчестере, на окраине города. Клуб является одним из самых успешных в английском футболе и, возможно, самым прославленным за всю историю спорта. Man U — это бизнес с оборотом в 1 миллиард долларов, основным продуктом которого является футбол; доходы от продажи товаров и от телетрансляций только пополняют копилку. Большая часть фанатов клуба Manchester United живут за пределами Англии, не говоря уже о Манчестере.

Newton Heath LYR отделилась от железнодорожного депо после 1890 года, но до 1892 года не присоединялась к недавно созданной Футбольной лиге. Команда была на грани банкротства, когда в 1902 году за них взялся управляющий директор Manchester Breweries Дж. Дэвис. Дэвис решил, что смена названия команды может привлечь фортуна, и, рассмотрев названия Manchester Central и Manchester Celtic, он по предложению итальянского иммигранта Луи Рока остановился на Manchester United. Дэвис также изменил цвета команды с зеленого и золотого на красный и белый.

#### Американские горки успехов и провалов

После падения до низшей лиги Manchester United пробилась обратно в первый дивизион и в конце сезона 1907/1908 годов выиграла чемпионат Футбольной лиги, а в 1909 году — Кубок Футбольной ассоциации. Стадион «Олд Траффорд», купленный за 60 000 фунтов стерлингов, в 1910 году стал базой клуба. В 1930-х годах вновь последовало падение, несколько раз компания находилась на грани банкротства, но ее спасали.

#### Трагедия в Мюнхене

➤ В 1958 году известие о гибели восьми молодых игроков Manchester United в авиакатастрофе в Мюнхене потрясла всю Британию. В ежегоднике Футбольной ассоциации 1958–1959 годов писатель Х.Э. Бэйтс опубликовал такой отчет: «В шесть часов из чистого любопытства я включил телевизор. Когда начались новости, мне показалось, что экран почернел. Я сидел и, похолодев, слушал описание этой жестокой и шокирующей катастрофы, в результате которой слово „Мюнхен“ приобрело даже еще более печальный смысл, чем в те предвоенные дни, когда британский премьер-министр вернулся в Лондон со скорбным листком бумаги и многим из нас стало ясно, что новые бедствия войны неизбежны».

Во время Второй мировой войны спортивную площадку и стадион разбомбили, и клубу пришлось положиться на благосклонность своего более удачливого соседа, клуба Manchester City, который позволил пользоваться их площадками на Мэн Роуд. Так продолжалось до 1949 года, когда «Олд Траффорд» был отстроен заново; к тому моменту командой уже несколько лет руководил бывший игрок Manchester City и Liverpool Мэтт Басби.

#### Детки Басби

Басби был первым современным главным тренером: он самостоятельно подбирал игроков, участвовал в тренировках команды и вместе с помощником тренера Джимми Мерфи развивал молодежную команду как резерв для основной команды. Средний возраст «деток Басби», выигравших чемпионат Футбольной лиги в 1956 году, был всего 22 года. В следующем сезоне они повторили свой успех, дойдя до финала Кубка Футбольной ассоциации и став первой английской командой, участвовавшей в Кубке Европы. В 1958 году, после матча Кубка Европы против Red Star Belgrade, самолет, в котором летела команда, разбился при взлете в Мюнхене. Погибло восемь игроков,

включая Дункана Эдвардса, которого Басби считал лучшим игроком мира, и еще пятнадцать пассажиров. Такая потеря молодых талантов стала трагедией для всей нации, ударом не только по клубу, но и по перспективе всего английского футбола, который только начал восстанавливаться в послевоенные годы. Все это увеличило посещаемость «Олд Траффорд»; и пока Басби лечился от полученных травм, временная команда под руководством Джимми Мерфи в том же сезоне смогла выйти в финал Кубка Футбольной ассоциации. Родилась легенда.

В 1960-х Басби восстановил команду, и в 1968 году Manchester United стал первым английским клубом, одержавшим победу в Европе. Бобби Чарлтон, Денис Ло и безоговорочный гений Джордж Бест, которых многие считали самыми одаренными игроками из когда-либо существовавших, были названы европейскими футболистами года. Блеск 60-х и успех в Европе превратили английских футболистов в знаменитостей, но после отставки Басби в 1969 году на поле временами наставали сумбурные времена. Уилф Макгиннесс и Фрэнк О'Фаррелл достигли вершин при Томми Дочерти, Дэйве Секстоне и Роне Аткинсоне, при котором клуб начал восстанавливать свой уровень. В 1986 году назначение главным тренером Алекса Фергюсона, бывшего владельца паба из Глазго и главного тренера Aberdeen, стало началом современной эпохи.

#### Эпоха Фергюсона

Старт Фергюсона был довольно сомнительным: в какой-то момент, по слухам, он был на грани увольнения, но бывший трактирщик устоял, продав двух ведущих игроков команды (и самых больших выпивох) через несколько месяцев после своего назначения. Он также ввел знаменитое пугающее наказание «фен» (заключалось оно в том, что Фергюсон стоял так близко к провинившемуся и кричал так сильно, что волосы жертвы сдувало назад) — для игроков, чью игру он считал неудовлетворительной. В 1990-е годы под его руководством команда возродилась, и эти годы стали самым успешным десятилетием в истории клуба. Успех принес клубу многомиллионные сделки с телевидением, и в 1991 году клуб разместил на Лондонской фондовой бирже свои акции на общую сумму в 47 миллионов фунтов стерлингов. Два года спустя, укрепленная харизматичным французом Эриком Кантоной, команда в первый раз с 1967 года выиграла чемпионат Футбольной лиги, а в 1994 году впервые стала победителем и чемпионата Футбольной лиги, и Кубка Футбольной ассоциации. Такой беспрецедентный успех и статус публичной компании сделали клуб теоретически готовым к продаже. Футбол вторгся в политику, когда в 1998 году британское правительство заблокировало сделку с австралийским медиамагнатом Рупертом Мердоком, пытавшимся выкупить клуб. В сезоне 1998/1999 годов Manchester United стал первым и единственным английским клубом, трижды за один сезон ставшим чемпионом — в Премьер-лиге, в Кубке Футбольной ассоциации и в Лиге чемпионов УЕФА.

Победы, доходы от ТВ-трансляций и продажи футбольной символики по всему миру довели стоимость клуба до 1 миллиарда фунтов стерлингов, и с приходом нового поколения игроков, особенно безукоризненного мастера игры Дэвида Бекхэма, слухи о том, кто

приобретает большое количество акций клуба, становились национальными новостями. Одним таким спекулянтom был Талпа — инвестиционный посредник создателя реалити-шоу «Большой брат» Джона де Мола, купившего 5% акций и продавшего их со значительной прибылью. Однако в реальности клуб считали слишком большим, чтобы его можно было купить.

### Покупка Глэйзером

Малкольм Глэйзер был бизнесменом из Беверли-Хиллз, сколотившим состояние на производстве продуктов питания. Он не смог приобрести производителя мотоциклов Harley-Davidson, но преуспел в выкупе части акций Zarata — нефтегазовой компании, основанной Джорджем Бушем-старшим. Кроме того, Глэйзер владел американским футбольным клубом Tampa Bay Buccaneers. Его сын Джоэль никогда не был на матчах, но был известен как болельщик Manchester United. Во владении Глэйзера как минимум с 2003 года находилось 3% акций Manchester United. За последующие два года он увеличил свою долю через Red Football Ltd., выкупив акции у трех крупных акционеров — ирландца Дж. МасМануса, шотландца Джона Магнера и бизнесмена, занимающегося добычей полезных ископаемых, Гарри Добсона. Получив контрольный пакет акций (75%), Глэйзер отозвал акции клуба с Лондонской фондовой биржи, оценив их примерно в 1 миллиард фунтов, а его долги — в 256 миллионов фунтов.

В ответ на это «иностранный» поглощение зазвучали громогласные и неистовые протесты, несмотря на то что игроки Manchester United давно уже играли в таких командах Североамериканской футбольной лиги, как, например, LA Galaxy и San Jose Earthquakes. Кто обвинял трех крупных акционеров, которые позволили сделке случиться. Сам Глэйзер пережил два удара, пока его сыновья не подтвердили свои обязательства по отношению к клубу. Бизнес-план Глэйзера — широко разрекламированный, когда в сезоне 2006/2007 годов Manchester United завоевал титул Премьер-лиги и вышел одновременно и в полуфинал Лиги чемпионов УЕФА, и в финал Кубка Футбольной ассоциации, — должен был вывести бренд дальше в Америку и Азию, где у клуба было много сторонников и вопрос собственности не имел значения. Клуб также увеличил вместимость стадиона «Олд Траффорд» и подписал новый контракт на спонсорство с American International Group. Тем временем рассерженные манчестерские болельщики клуба организовали альтернативный клуб United of Manchester, который был принят во второй дивизион Лиги северозападных графств, на шесть уровней ниже Футбольной лиги.

Man U — крупнейший в мире футбольный бренд. От корпоративных мест в «театре мечты» стадиона «Олд Траффорд» до трущоб Бомбея и Рио-де-Жанейро, в которых дети пинают мяч, красные футболки с именем и номером игрока являются самой желанной футбольной атрибутикой, как фирменной, так и пиратской. За десятилетия до появления идеи «сообществ потребителей» — в основном с помощью телекамеры — «красные» уже сформировали свое собственное сообщество болельщиков. Кантона, Ван Нистелрой, Бекхэм, Руни, Роналдо — высокооплачиваемые, избалованные, вздорные игроки — приходили и уходили. Но клуб оставался.

### Man U в датах

**1878** Основан футбольный клуб Newton Heath LYR, в дальнейшем ставший известным как Manchester United.

**1892** Клуб входит в Футбольную лигу.

**1902** Дж. Дэвис спасает клуб от банкротства и переименовывает его в Manchester United.

**1907–1908** Команда выигрывает чемпионат Футбольной лиги.

**1909** Manchester United выигрывает Кубок Футбольной ассоциации.

**1910** Стадион «Олд Траффорд» становится базой клуба.

**1945** Мэтт Басби становится главным тренером Manchester United. За время его пребывания в должности (1945–1969, 1970–1971) команда пять раз становилась чемпионом Футбольной лиги, дважды — Футбольной ассоциации и в 1968 году победила в Кубке Европы.

**1958** Восемь игроков Manchester United погибли в авиакатастрофе в Мюнхене.

**1986** Алекс Фергюсон становится главным тренером. К концу сезона 2006/2007 годов клуб девять раз становился чемпионом Премьер-лиги, пять раз завоевывал Кубок Футбольной ассоциации и дважды — Кубок Футбольной лиги. Среди других побед — Лига чемпионов УЕФА и Суперкубок УЕФА.

**1991** Акции Manchester United начинают торговаться на Лондонской фондовой бирже.

**1998** Британское правительство блокирует сделку с Рупертом Мердоком.

**2005** Клуб приобретает американский магнат Малкольм Глэйзер.

14.

**Eastman Kodak**

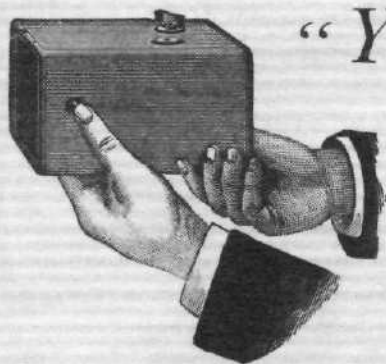
1881 год, США

*Остановись, мгновенье!*

>Фотография

>Фото пленка

# The Kodak Camera



*“You press the button,  
we do the rest.”*

OR YOU CAN DO IT YOURSELF.

The only camera that anybody can use without instructions. As convenient to carry as an ordinary field glass World-wide success.

*The Kodak is for sale by all Photo stock dealers.*

*Send for the Primer, free.*

**The Eastman Dry Plate & Film Co.**

Price, \$25.00 — Loaded for 100 Pictures.

ROCHESTER, N. Y.

Re-loading, \$2.00.

**Джордж Истмен стал кормильцем семьи в четырнадцать лет, после смерти отца и закрытия семейного бизнеса. Образы, запечатленные его фотокамерами на его фотопленках, дали миллионам людей возможность сохранить хронику памятных событий своей жизни.**

Истмен родился в 1854 году в Вотервилле (округ Онейда), в северной части штата Нью-Йорк. Его отец Джордж Вашингтон Истмен управлял детским садом, и когда Джорджу-младшему исполнилось пять лет, семья переехала в Рочестер, на запад штата Нью-Йорк, где Джордж-старший основал колледж Eastman Commercial College. Внезапная смерть отца привела к закрытию колледжа, и Истмен, его мать и две сестры столкнулись с финансовыми проблемами. Считавшийся «не особенно одаренным», Истмен бросил школу в четырнадцать лет, чтобы прокормить семью, и получил место посыльного в страховой компании. Его первая зарплата составляла 3 доллара в неделю.

Состояние матери и сестер, одна из которых была инвалидом, ухудшалось, и Истмен нашел новую работу — курьером в другой страховой компании. Он произвел настолько благоприятное впечатление на своих работодателей, что они доверили ему заполнять полисы. Но денег все равно было недостаточно, и Истмен начал

по вечерам изучать бухгалтерское дело. В 1874 году, в возрасте двадцати лет, он стал младшим служащим в банке Rochester Savings Bank. Его зарплата возросла втрое — теперь он получал более 15 долларов в неделю. Многие на этом и остановились бы: как-никак гарантированная работа с перспективой карьерного роста. Но, несмотря на необходимость кормить семью, в которой он был единственным мужчиной, его тянуло совсем в другом направлении.

### Увлечение фотографией

К 1878 году мать и сестры Истмена были обеспечены, и он все больше хотел перемен. Истмен решил посетить столицу Доминиканской Республики Санто-Доминго. По совету коллеги он купил мокроколлоидную<sup>1</sup> фотокамеру, штатив, фотопластинки и навес — «груз вьючной лошади», — чтобы запечатлеть свое путешествие. В тот раз каникулы не состоялись, но сложный, громоздкий и притягательный процесс фотографирования заморозил Истмена. Им завладела идея усовершенствования технологии фотографирования — вконец с перспективой уйти из опостылевшего банка.

Британские журналы того времени рассказывали о том, как фотографы изготавливают свои собственные желатиновые эмульсии, для того чтобы сделать более удобные сухие фотопластинки. Истмен взял одну из формул и экспериментировал по ночам со своей собственной эмульсией на кухне. Иногда по утрам мать обнаруживала его спящим на полу. К 1879 году Истмен изобрел не только эффективный состав сухой фотопластинки, но и машину, которая могла наносить покрытие на пластинки в больших объемах. В том же году он получил патент в Лондоне, а в следующем году — в Нью-Йорке. В апреле 1880 года он снял небольшой офис на третьем этаже здания на Стейт-стрит в Рочестере и начал производить сухие фотопластинки. Генри Стронг, местный бизнесмен, стал его инвестором. В 1881 году Истмен уволился из банка и вместе со Стронгом основал Eastman Dry Plate Company.

<sup>1</sup> В этом случае применялся раствор пиросульфата калия в эфире и спирте, насыщаемый светочувствительными солями серебра. Из-за летучести эфира раствор быстро высыхал, теряя чувствительность, поэтому покрывать им пластину приходилось непосредственно перед съемкой. Кроме того, из-за взрывоопасности пиросульфата требовалась особая осторожность при работе. Все это сильно усложняло съемку.

**«С точки зрения лингвистики слово Kodak столь же бессмысленно, как первое гуканье ребенка: краткое, обрывистое до грубости, буквально обкусанное, с твердыми согласными с обеих сторон, оно звучало как щелканье затвора фотоаппарата. Чего еще можно было желать?»**

» Джордж Истмен.

### Изобретение фотопленки

Истмен планировал предлагать свои сухие фотопластинки в основном профессиональным фотографам. Как минимум один раз ему пришлось заменить клиенту бракованную партию бесплатно. «Производство этих сухих пластинок поглощает все до последнего доллара, — вспоминал он. — Но более важно то, что остается после нас, — репутация». После изобретения и получения патента на пластинки он начал искать альтернативу стеклу, экспериментировать с фотографической эмульсией, нанесенной на бумагу, заправленную в держатель, который вставляется в фотоаппарат. Истмен написал и распространил рекламные объявления о том, что «вскоре будет представлена новая чувствительная пленка, которая, мы уверены, станет

экономичной и удобной заменой сухих пластинок как для съемок в студии, так и вне ее». Продолжая усовершенствования, Истмен создал современную прозрачную рулонную пленку. Реакция рынка, однако, была удивительной. «Когда мы начинали, — вспоминает Истмен, — то ожидали, что все, кто использует стеклянные пластинки, перейдут на пленку. Но этого не случилось. Для того чтобы развивать бизнес, мы должны были выйти на широкую публику».

### «Колоссальная движущая сила в деле просвещения современного мира».

В 1884 году в состав созданной Eastman Dry Plate and Film Company вошли 14 акционеров. Компания должна была создать массовый рынок для фотокамеры, «удобной, как карандаш». Через четыре года, в 1888 году, Истмен выпустил на рынок портативную фотокамеру Kodak, уже заряженную пленкой, достаточной для 100 кадров. Она стоила 25 долларов и сопровождалась слоганом, придуманным Истменом: «Вы нажимаете на кнопку — все остальное сделаем мы». Клиент делал снимки и затем отдавал фотокамеру в офис компании в Рочестере, где пленку проявляли, печатали снимки и вставляли новую пленку — все это еще за 10 долларов.

►Посмертная дань  
New York Times  
заслугам Джорджа  
Истмена, 1932 год.

#### Kodak — фотокамеры для всех

Истмен и его мать пришли к названию Kodak при помощи анаграмм. Буква «k» была его любимой, мать и сын опробовали ряд комбинаций, пока не пришли к слову, начинающемуся и заканчивающемуся этой буквой. Как потом вспоминал Истмен: «С точки зрения лингвистики слово Kodak столь же бессмысленно, как первое гуканье ребенка: краткое, обрывистое до грубости, буквально обкусанное, с твердыми согласными с обеих сторон, оно звучало как щелканье затвора фотоаппарата. Чего еще можно было желать?»

Обширное филантропическое и культурное наследие Истмена включает в себя музыку, театр, стоматологические клиники, обучение афроамериканцев и анонимное пожертвование от имени «мистера Смита» 20 миллионов долларов Массачусетскому технологическому институту. Студенты этого учебного заведения верят, что, если потереть мемориальную доску Истмена, им будет сопутствовать удача.

«Девушки Kodak» с их обезоруживающими улыбками, ежегодно меняющие стиль одежды и камеру, которую они держали на рекламных плакатах, стали символом рекламы, а Kodak — одним из первых слов, которыми описывают светящуюся рекламную вывеску на Трафальгарской площади в Лондоне. К 1889 году Eastman Company (так переименовали компанию) имела офис в Лондоне, управлявший продажами за пределами Соединенных Штатов, а в 1891 году в лондонском районе Харроу была открыта фабрика — первое предприятие, находящееся не в Рочестере. В 1892 году компания сменила название на Eastman Kodak, так же как и ее самый успешный продукт. Четыре года спустя была произведена сотысячная по счету фотокамера Kodak. В 1900 году появление на рынке однодолларового фотоаппарата «Брауни», спроектированного Франком Браунеллом и названного в честь героев популярного мультфильма «Брауни», сделало фотографом каждого. Выросший без отца и не окончивший школу, бывший банковский служащий задал начало визуальной эпохи.

## Щедрый работодатель

С самого начала своей управленческой карьеры Истмен делал каждому сотруднику довольно значительные подарки. Кроме того, он был одним из первых руководителей американских компаний, которые начисляли бонусы сотрудникам из расчета стоимости акций компании. В 1919 году он распределил треть прибыли компании, размер которой составил 10 миллионов долларов, среди своих сотрудников. Затем последовали пенсии, страхование жизни и пособия по нетрудоспособности.

В 1925 году Истмен ушел в отставку, сохранив за собой позицию председателя совета директоров. На пенсии он не отказывал себе в удовольствии каждый год посещать европейские картинные галереи, часто перемещаясь от одной к другой на велосипеде, и занимался созданием одной из лучших частных коллекций картин в Америке. В 1932 году, когда Истмену было 78 лет, он понял, что вскоре окажется прикованным к инвалидному креслу, как его мать в свое время, и покончил жизнь самоубийством. «Моя работа закончена, — было написано в его прощальной записке. — Зачем ждать?» Его похоронили в парке Кодак в Рочестере. Редакторская колонка New York Times отдала ему дань уважения как человеку, который представлял собой «колоссальную движущую силу в деле просвещения современного мира».

## Технологические инновации и деградация

Компания Eastman Kodak со времен смерти Истмена является синонимом технологий, использующихся в голливудских фильмах, исследований космоса, форматов домашнего видео, медицинских снимков, офисных технологий, фотоаппаратов «Инстаматик» и т.д. Однако в 1990-е годы начавшая свою жизнь в 1880-х годах и одна из создавших «американский век» компания, когда-то бывшая сокровищем Америки, превратилась в бюрократическую, застойную и самодовольную корпорацию, которую постоянно сравнивали с японской Fujii, и это сравнение было не в пользу Kodak. Кроме того, компания утратила способность соответствовать потребностям клиентов.

К концу первого десятилетия XXI века компания Kodak все еще меняется. Более чем миллиардные потери 2005 года в 2006 году сократились наполовину, но борьба за то, чтобы заново создать компанию для века потребительского цифрового изображения и графических коммуникаций, продолжается. Почти половина из 200 зданий в парке Кодак в Рочестере были снесены в конце 1990-х годов. Старый дом Истмена, где родился его отец и где он сам провел свое детство, был перемещен в Музей Дженеси в Мамфорде (штат Нью-Йорк), где под открытым небом собраны образцы жилых построек начала XIX века.

Джорджа Истмена часто называют предтечей первых гомосексуалистов Америки. Представители союза гомосексуалистов долины Дженеси встречаются для совместных пробежек и прогулок на парковке у его дома на Ист-авеню, 900, в Рочестере, где теперь расположен Международный музей фотографии и кино.

В конце жизни Истмен мог прогуливаться (и скорее всего, так и делал) по главной улице Рочестера неузнанным, тогда как сегодняшние папарацци безжалостно стали бы его преследовать, вооруженные его собственным изобретением.

## Eastman Kodak в датах

**1854** Родился Джордж Истмен.

**1878** Истмен приобретает свою первую фотокамеру — невероятно громоздкий аппарат.

**1881** Истмен совместно с Генри Стронгом основывает Eastman Dry Plate Company.

**1884** Истмен патентует пленку на основе фотобумаги.

**1888** Истмен изобретает фотокамеру Kodak.

**1889** Целлулоид заменяет фотобумагу в фотокамере Kodak.

**1891** Истмен открывает фабрику в Харроу (Лондон).

**1892** Компания меняет имя на Eastman Kodak.

**1900** На рынке появляется фотоаппарат «Брауни».

**1925** Истмен уходит на пенсию.

**1932** Истмен добровольно ушел из жизни.

# 15.

## **Coca-Cola**

1885 год, США

*От продажи газировки к глобальному бренду*

> Безалкогольные напитки



**Соса-Солa начала свое существование в 1885 году, во времена сухого закона, в Ковингтоне (Джорджия) как патентованное медицинское средство, продававшееся в аптеке. Сегодня сладкая жидкость с высокой кислотностью в оригинальной бутылке является самым продаваемым безалкогольным напитком за всю историю человечества, а Соса-Солa — самым успешным брендом в мире. Копия оригинальной секретной формулы хранится в главном хранилище банка Sun Trust Bank в Атланте (Джорджия).**

Эта не похожая ни на что история начиналась в южных штатах Америки в конце XIX века. На идею создания напитка French Wine Cоса Джона Стита Пембертона, фармацевта из Атланты, натолкнуло «Вино Мариани», сильнодействующий алкогольный напиток, изобретенный французским химиком Анджело Мариани. Как утверждают, «Вино Мариани» лечило различные недуги, от расстройства пищеварения до головных болей и импотенции, но скорее всего оно было обыкновенным стимулятором. Когда в 1885 году в Атланте и графстве Фултон был введен сухой закон, Пембертон создал газированную

безалкогольную версию своего French Wine Coca и назвал ее Coca-Cola (кока-кола). Такое название было выбрано бухгалтером Пембертона Фрэнком Мейсоном Робинсоном: слово «кока» говорило о листьях южно-американской коки, которые обеспечивали стимулирующие свойства напитка, а «кола» — о вкусе ореха колы, который также был источником кофеина (даже без алкоголя это был сильнодействующий коктейль). Позднее Робинсон писал, что эта словесная конструкция привлекла его и своей благозвучностью, и тем, что эффектно объединяла оба главных ингредиента. Он предпочел латинское *cola* английскому *kola*, чтобы обе половинки названия начинались с одной и той же буквы (тогда подобные аллитерации были в большой моде). Робинсон также придумал красно-белый наклонный логотип Coca-Cola, написанный «спенсеровским» шрифтом, который в то время в Соединенных Штатах обычно использовался при написании официальных писем от руки.

### Кэндлер приобретает Coca-Cola

Впервые кока-кола появилась на прилавках — по 5 центов за стакан — в 1886 году в аптеке Джейкоба в Атланте. В течение первых восьми месяцев напиток ежедневно покупали в среднем лишь девять человек, несмотря на рекламу, которую давал Пембертон в *Atlanta Journal*. Постепенно сам Пембертон впал в зависимость от морфия, а его сын Чарли стал алкоголиком. Пембертоны все больше и больше передавали права на кока-колу другим, в том числе фармацевту Эйзе Григсу Кэндлеру. После того как ему пришлось продавать свою версию напитка под названиями *Yum Yum* и *Koke*, Кэндлер решил получить формальный контроль над бизнесом. В 1888 году, объявив о том, что он владеет эксклюзивными правами, Кэндлер задумался о переводе дела на организованную основу. В 1892 году он основал компанию *Coca-Cola Company*.

Тогда и открылся талант Кэндлера в области маркетинга и рекламы. Он сделал кока-колу самым известным в Америке продуктом. Кэндлер ввел купоны на получение бесплатного стакана напитка, начал выпускать фирменные часы, веера, календари и десятки других сувениров, на которых обязательно стоял логотип. Он также придумал и активно использовал связь между «вкусным и освежающим» напитком и здоровыми и взыскательными потребителями. Публика реагировала, и продажи напитка, все еще производившиеся через разливочные автоматы, шли вверх. Кэндлер договорился о розливе напитка в бутылки на фабрике *Biedenharn Candy Company*, находившейся в Висксбурге (Миссисипи), и в 1894 году первые ящики напитка были проданы на фермы и в поселки на лесозаготовках. Он также открыл свои собственные фабрики по производству сиропа: первая была открыта в маленьком городке Даллас, недалеко от Атланты.

В 1895 году Кэндлер смог объявить акционерам, что «сегодня кока-колу пьют в каждом уголке Соединенных Штатов». К концу XIX века большую часть страны напитком обеспечивал крупный механизированный завод по розливу в бутылки в Чаттануге. За последующие два десятилетия число заводов превысило тысячу, 95% из них принадлежало местным компаниям и управлялось ими — так создавалась будущая международная модель франчайзинга и дистрибуции. В 1900 году сын Кэндлера Чарльз взял с собой на каникулы в Европу

порцию сиропа и затем прислал по почте в Атланту первый экспортный заказ — на 5 галлонов.

#### Кокаин, кофеин и контурные бутылки

Репутация напитка и компании то и дело подвергалась нападкам. В ответ Эйза Кэндлер заявлял, что рецепт кока-колы содержит всего одну десятую листьев коки от количества, указанного в оригинальной формуле Пембертона, а с 1904 года компания использует отработанные листья с гораздо более низким остаточным содержанием кокаина. Высокое содержание кофеина в напитке стало причиной судебного иска, утверждающего, что продукт вреден для детей. В 1910 году у Кэндлера впервые появились подтверждения махинаций в компании, а в 1914 году Маргарет Дозьер, одна из первых партнеров, у которых он выкупил долю, заявила, что ее подпись на купчей была фальсифицирована. Годы спустя анализ подписи Джона Пембертона, умершего в 1888 году, даст основания полагать, что это также была подделка.

**«Бутылка, которую можно было бы отличить даже в темноте, и такой формы, чтобы даже по ее осколкам можно было бы сразу сказать, что это такое».**

► Первоначальное задание дизайнерам, результатом которого стала известная во всем мире контурная бутылка, впервые выпущенная на рынок в 1916 году.

Тем временем Кэндлер оторвался от конкурентов, укрепив свой бренд, и слоганы «Требуйте истинный напиток» и «Не соглашайтесь на другое» получили широкую известность. В 1915 году Coca-Cola Company предложила компаниям по производству бутылок придумать бутылку, которая отличала бы их от конкурентов. Задание звучало так: создать «бутылку, которую можно было бы отличить даже в темноте, и такой формы, чтобы даже по ее осколкам можно было бы сразу сказать, что это такое». Контурную, или «формы узкой юбки», бутылку предложила компания Earl Dean, вдохновленная изображением плода какао в Британской энциклопедии. Эта бутылка была запатентована в 1915 году и выведена на рынок через год. К середине 1920-х годов стандартная бутылка Coca-Cola была на пути к тому, чтобы стать одной из самых известных упаковок на планете.

#### Эпоха Вудраффа

В 1919 году группа инвесторов, возглавляемая Эрнестом Вудраффом и У.С. Брэдли, купила компанию Coca-Cola за 25 миллионов долларов. В 1923 году сын Вудраффа Роберт стал президентом компании. Влияние Роберта Вудраффа продлится больше шестидесяти лет, и он станет одним из самых успешных американских руководителей корпораций XX века. В 1926 году он создал зарубежный департамент в составе Coca-Cola Export Sales Corporation. Он также вкладывал много денег в обучение продажам и маркетингу с упором на качество и продвигал бутилированные напитки в противовес стойкам по продаже прохладительных напитков. Ряд его инноваций сегодня используются повсеместно: картонная упаковка из шести бутылок, кулер на рабочем месте, работающий без оператора автоматический автомат по розливу и продаже напитка.

В 1928 году Coca-Cola впервые стала спонсором Олимпийских игр, проводившихся в том году в Амстердаме, и с тех пор спонсировала каждые Олимпийские игры. К 1930-м годам даже Санта-Клаус рекламировал Coca-Cola, хотя легенда о том, что Coca-Cola создала современный образ Санта-Клауса в красно-белой одежде, ошибочна. Но каждую зиму, в период спада продаж, компания использует этот образ, чтобы напомнить и прорекламировать свой собственный (до сих пор красно-белый) фирменный логотип. После небольших изменений оригинальной рецептуры напиток был объявлен равнином Тобиасом Геффеном кошерным.

В ходе Второй мировой войны кока-колу, к тому моменту уже ставшую символом Америки, считали необходимой для рациона военных, и в 1941–1945 годах рядом с зонами военных действий в Европе и Тихоокеанском регионе были построены 64 завода. В 1953 году, после шестидесяти лет продаж по цене в 5 центов (изначально установленной в эпоху низкой инфляции и низких затрат на розлив в бутылки), Вудрафф понял, что пришло время поднять цену. В связи с высокой стоимостью замены разливочных автоматов он посчитал обоснованным предложить своему другу президенту Эйзенхауэру ввести монету в 7,5 цента такого же размера, как 5-центовая монета.

### «Миллиард лет назад на Земле появилась жизнь. Миллиард кока-кол назад было вчерашнее утро».

В 1960 году появилась первая кока-кола в металлических банках (изначально созданных для вооруженных сил). Все последующие десять лет телевизионные ролики с участием звезд кино, спортсменов и популярных певцов отражали идею Вудраффа, что все в мире не просто пьют кока-колу — это любимый напиток людей. «Это вещь!» — слоган, впервые использованный в 1942 году, возродился в 1960-м, чтобы влиться во взрыв молодежной культуры. 1970-е годы стали свидетелями более безобидной рекламы — песни «Хочу купить миру кока-колу», которую пели молодые люди со всего мира на вершине холма в Италии. «Ром и кока-кола» также стала воротами для молодежи к первому для многих алкогольному напитку.

► Роберто Гойзуэта,  
CEO Coca-Cola  
в 1981–1997 годах.

#### Провал и диверсификация

К тому моменту, когда в 1981 году кубинский иммигрант Роберто Гойзуэта был назначен председателем правления и CEO<sup>1</sup> компании, когда разгоралась конкуренция с Pepsi-Cola, Coca-Cola было уже почти сто лет. Некоторые из инициатив Гойзуэты, такие как покупка Columbia Pictures ради продакт-плейсмента, обернулись против него. Он также ответствен за провал новой кока-колы 1985 года — New Coke, когда оригинальный рецепт был усовершенствован с точки зрения компании, но не покупателей. Но он был одним из самых выдающихся менеджеров своего времени и первым руководителем корпорации, ставшим миллиардером. Гойзуэта умер в 1997 году в возрасте 65 лет. Стоимость акций Coca-Cola под его руководством выросла на 7200 процентов, за двадцать лет он не продал ни одной из принадлежащих ему 16 миллионов акций и ни разу за десять лет не попробовал конкурирующую Pepsi.

<sup>1</sup>Chief Executive Officer — генеральный директор, высшее должностное лицо компании.

После смерти Гойзуэты компания слабо использовала бум «спортивных» напитков и «обогащенной» воды. Приобретение Coca-Cola в 2007 году за 4 миллиарда долларов компании Glaceau сделало компанию крупным игроком на рынке напитков — символом образа жизни и способствовало представлению некоторых о ней как о компании, которая «имеет много, но производит мало».

Сегодня во главе компании стоят ирландец Невиль Айделл и совет директоров, в который входят бывший председатель совета директоров Paramount Pictures, президент Hearst Magazines и бывший сенатор США Сэм Нанн. Компания работает в 200 странах, ее оборот — 124 миллиарда долларов. Она оперирует 400 торговыми марками, в числе которых Coke, Diet Coke, Fanta, Sprite, Tab, Enviga и Full Throttle. Оригинальную контурную бутылку можно найти в самых удаленных частях света, от склонов Эвереста до пустынь Сахары и амазонских джунглей. Так же как Pepsi, конкуренты в таких регионах, как Ближний Восток (Zam Zam Cola и Parsi Cola), Перу (Inca Cola), Китай (Future Cola) и Мадагаскар (Classiko Cola), четко настроены на местные вкусы. В отдельных регионах продажи напитков конкурентов могут превосходить кока-колу, но все зависит от оригинала как от отправной точки. Если «Америка» — первое слово по-английски, которое произносят многие иностранцы, то «Coca-Cola» часто бывает вторым; потому этот бренд является главной целью противников культурной глобализации США.

Можно любить или ненавидеть кока-колу, но она распространена так широко, как ни один другой бренд или продукт. Даже легендарный инвестор Уоррен Баффет говорил: «Если бы мне дали 100 миллиардов долларов и попросили отнять у Coca-Cola мировое лидерство в безалкогольных напитках, я отдал бы их обратно и сказал, что это невозможно».

#### Coca-Cola в датах

**1885** Джон Стил Пембертон разрабатывает рецептуру кока-колы.

**1886** Кока-кола впервые поступает на прилавки в Атланте (Джорджия).

**1888** Эйза Григгс Кэндлер заявляет о приобретении прав на кока-колу.

**1892** Кэндлер создает компанию Coca-Cola Company.

**1915** Запатентована фирменная контурная бутылка.

**1919** Компанию покупает группа инвесторов во главе с Эрнестом Вудраффом и У.С. Брэдли.

**1923** Сын Эрнеста Вудраффа Роберт становится президентом компании.

**1928** Coca-Cola начинает свое долгосрочное спонсорство Олимпийских игр.

**1954** Вудрафф уходит в отставку с президентского поста, но остается в совете директоров до 1984 года.

**1960** Начинаются продажи кока-колы в металлических банках.

**1981** Председателем совета директоров и CEO становится Роберто Гойзуэта.

**1985** Провал New Coke — новой кока-колы.

**1997** Умер Роберто Гойзуэта.

**2007** Coca-Cola приобретает компанию Glaceau за 4 миллиарда долларов.

# 16.

## **Johnson & Johnson**

1887 год, США

*«Рабочим нужно понимание и признание»*

Генерал Роберт Вуд Джонсон II

>Здравоохранение

TURKEY CARVING HAS ITS HAZARDS...  
ESPECIALLY WHEN THUMB AND BLADE  
COLLIDE. ANY PAINFUL LITTLE INJURY  
THAT NEEDS A QUICK BANDAGE IS...




EASY TO COVER WITH A  
READY-MADE **BAND-AID**  
(AFTER TREATING CUT  
PROPERLY.) NO BOTHER  
AND FUSS WITH AWKWARD,  
HOME-MADE BANDAGES.

**BAND-AID** IS NEAT AND PRACTICAL.  
JUST STICK ONE ON... IT **STAYS**  
ON.. EVEN ON HARD-TO-BANDAGE  
PLACES. IDEAL FOR MINOR CUTS,  
BURNS OR BLISTERS—BUY A BOX  
TO-DAY, ONLY 19¢ FOR 36 COMPLETE BANDAGES.




Johnson & Johnson  
**BAND-AID**  
Reg. U. S. Pat. Off.  
ADHESIVE BANDAGES

Johnson & Johnson была основана Робертом Вудом Джонсоном и его братьями в Нью-Брансвике (Нью-Джерси) после того, как Джонсон услышал речь британского хирурга сэра Джозефа Листера, начавшего первым применять дезинфекцию. Листер был шокирован обычной практикой хирургов, оперирующих в сюртуках, покрытых пятнами крови, без перчаток и стерильных инструментов, использующих перевязочный материал, сделанный из нитей, собранных с пола текстильных фабрик. В свою очередь, вдохновителем его кампании против «невидимых убийц» — бактериальной инфекции, передающейся воздушным путем, — стал великий французский химик Луи Пастер.

Более чем через десять лет после речи Листера Роберт Вуд Джонсон, его братья и четырнадцать работников произвели на четвертом этаже бывшей обоевой фабрики первый антисептический хирургический перевязочный материал, создав новый способ защиты людей от сепсиса и послеоперационной смертности. Сын основателя фирмы, генерал Роберт Вуд Джонсон, создал особый дух взаимоотношений между работодателем, сотрудниками, клиентами и акционерами, который заключал в себе современный образ мышления компании. Этот дух и сделал Johnson & Johnson одной из самых успешных и любимых компаний и брендов в истории.

### Пластыри и тальк

Метод дезинфекции Листера — опрыскивание карболкой — был эффективным, но требовал громоздкого оборудования, что было оправданно только для крупных госпиталей. Первыми продуктами вновь созданной компании Johnson & Johnson были лейкопластыри, содержавшие лекарственные компоненты. За ними последовали гигроскопические ватно-марлевые перевязочные материалы, поставляемые в госпитали, аптеки и врачам. Компания издала книгу под названием «Современные методы антисептической обработки ран». Она на долгие годы стала стандартом для проведения обеззараживания и примером обмена знаниями между разработчиками коммерческих медицинских товаров, медиками и хирургами. Журналы Johnson & Johnson, такие как Red Cross Notes и The Red Cross Messenger, под руководством директора по науке Фреда Килмера поддерживали и расширяли эти взаимоотношения.

В 1890 году один врач пожаловался Килмеру, что у некоторых пациентов пластыри, производимые компанией, вызывают раздражение на коже. Килмер предложил отправить пациенту банку итальянского талька. Результат оказался успешным, и компания начала вкладывать тальк в упаковки с пластырями. Затем последовала рекламная кампания «Удивительная мама».

### Кампания «Удивительная мама»

**➤ В 1890-х годах Johnson & Johnson запустила классическую кампанию по рекламе детской присыпки:**

**«Быть мамой — значит быть одним из величайших художников мира. В ее руках крохотная воля, крохотный ум, даже нити будущего. Что она построит из них?**

**„У меня удивительная мама, — говорил Линкольн. — Всем, чего я достиг, я обязан ей...“**

**Лучшее для ребенка — лучшее для вас».**

Детская присыпка Baby Powder Johnson & Johnson открыла огромный рынок товаров для детей и до сих пор остается одним из продуктов, которые знают и которым доверяют больше всего в мире. Она также обеспечила компании, наверное, самый позитивный корпоративный имидж всех времен.

В 1892 году компания начала производить стерильные перевязочные материалы, используя сухое тепло, затем — обработку паром и глажение, и это дало начало слогану «Самый надежный среди хирургических перевязочных материалов». Затем последовал

целый поток продуктов. Там были, в частности, наборы для стерилизации хирургических нитей из кетгута и более прочный и почти не вызывающий раздражения хирургический лейкопластырь на основе оксида цинка.

### Экспансия за рубеж

Роберт Вуд Джонсон работал вплоть до своей смерти в 1910 году. Его преемником стал его брат Джеймс Джонсон. Если кровавая бойня американской Гражданской войны показала необходимость антисептики при ее отсутствии, то Первая мировая война и ужасы окопной жизни убедительно продемонстрировали преимущества ее наличия. Сразу после окончания войны два сына основателя компании предприняли кругосветное путешествие. Они вернулись домой убежденные в том, что пора использовать позицию, которую занимает компания на внутреннем рынке, и расширять свое присутствие за рубежом. В Великобритании компания была представлена агентами Томасом Гилмором и Джоном Тимпсоном с 1888 года (представительство открылось через год после создания американской материнской компании). В 1924 году в Слау (графство Беркшир) был открыт первый зарубежный филиал компании — Johnson & Johnson Ltd., и новая британская компания, поддерживаемая из Нью-Джерси, вскоре стала использовать торговые пути Британской империи. К этому времени сотрудник головной компании Эрл Диксон создал ленточный лейкопластырь для своей жены, чтобы обрабатывать последствия бытовых порезов и ожогов; его назвали Band-Aid.

## «Величайшая обязанность современного менеджмента — развивать способности человека, для того чтобы он мог реализовать свои таланты».

► Генерал Роберт Вуд Джонсон II, «Наше кредо», 1943 год.

Крах фондовых рынков 1929 года и последовавшая за ним Великая депрессия совпали с назначением Роберта Вуда Джонсона II вице-президентом и генеральным директором; в 1932 году он стал председателем совета директоров. Джонсон унаследовал предпринимательские и управленческие качества своего отца; и в то время, когда другие производственные компании увольняли рабочих тысячами, в Johnson & Johnson мало кто потерял работу. Джонсон настойчиво развивал международную экспансию компании, одновременно используя финансовую устойчивость и силу компании на американском рынке для начала деятельности в Южной Африке, Мексике, Австралии, Бразилии и Аргентине.

### Новый подход к управлению

Джонсон был ярким сторонником «Нового курса»<sup>1</sup> президента Рузвельта. Он повысил зарплаты, одновременно продвигая идею децентрализации: новые рыночные возможности сначала становились продуктами, а затем и автономными подразделениями и дочерними компаниями, укомплектованными и управляющимися мотивированными сотрудниками с хорошими условиями работы. «Рабочим нужно понимание и признание», — заявлял он. В 1943 году, во время войны, на которой Джонсон дослужился до чина бригадного генерала

<sup>1</sup> «Новый курс» — название экономической политики, проводимой администрацией Рузвельта начиная с 1933 года с целью выхода из масштабного экономического кризиса (Великая депрессия), охватившего США в 1929–1933 годах. Основным методом борьбы с кризисом стало государственное вмешательство во все сферы общественно-экономической жизни.

в службе военного снабжения, он сформулировал эти и другие мысли в форме двух ключевых документов: «Наше кредо» и «Наша философия управления».

«Кредо» заложило четыре обязательства компании: перед клиентами, сотрудниками, обществом и акционерами. Если реализуются первые три, то реализовано и четвертое. Вторым документом генерала Джонсона и сегодня читается так же свежо, как полстолетия назад, когда он впервые был опубликован. «Наше представление о современном менеджменте может быть выражено в одном выражении — „служить“. Лидер обязан быть служителем тех, кто подготовлен ему... Высокая позиция подразумевает не власть, а скорее вдохновение других на достижения в соответствии с корпоративной политикой».

### Диверсификация в область лекарственных препаратов

Компания вышла на Нью-Йоркскую фондовую биржу в 1944 году и после этого начала расширять ассортимент, добавив к медицинским товарам и лекарственные препараты. Johnson & Johnson приобрела такие компании, как McNeil Labs в США и Janssen в Бельгии, и вошла на рынки болеутоляющих и антипсихотических средств.

За десятилетия процветания Johnson & Johnson стала мировым лидером в своей области и могла устанавливать свои правила. Но у генерала Джонсона было другое видение. «Сегодня пора попробовать кое-что еще, — писал он в 1962 году. — Мы освободились от традиционных методов управления, и, возможно, стоит немного поэкспериментировать, перед тем как новый менеджмент создаст свои собственные традиции и они заострятся».

Генерал Джонсон ушел в отставку с поста председателя совета директоров и CEO в 1963 году, и это место занял его сын Роберт III, последний из семейства Джонсонов на этом посту. С 1965 года всего пять человек занимало эту позицию в компании, в том числе Ральф Ларсен, который начинал свой путь наверх третьим оператором смены.

В 1982 и 1986 годах, когда компанией руководил предшественник Ларсена Джеймс Берк, в Чикаго произошло несколько несчастных случаев с тайленолом. Неизвестный подложил в это болеутоляющее средство — самый доходный продукт компании — цианистый калий, в результате чего погибло восемь человек. Компания тем не менее завоевала уважение коллег по отрасли, средств массовой информации и клиентов тем, как она провела расследование, информировала общественность и в конце концов справилась с кризисом и вновь восстановила свои позиции на рынке.

Сегодня Johnson & Johnson Family of Companies — это глобальная сеть из 250 предприятий в 57 странах мира с оборотом в 53 миллиарда долларов, где работает 121 000 сотрудников. Продукты компании разнообразны — от классических Band-Aid и Baby Powder до лекарственных препаратов, продуктов по уходу за кожей, косметических средств, контактных линз и хирургических технологий. Компания, которая регулярно занимает первое место в Национальном обзоре репутаций компаний, парадоксальным образом сочетает сильный центр в Нью-Джерси и большое количество децентрализованных проектов. В 2005 году Министерство труда США в память о вкладе генерала Роберта Вуда Джонсона II в улучшение жизни американских рабочих посмертно включило его в Галерею славы труда.

### Johnson & Johnson в датах

**1887** Роберт Вуд Джонсон I и его братья основывают Johnson & Johnson.

**1892** Компания начинает производить стерильные перевязочные материалы.

**1910** Умер Роберт I.

**1924** В Великобритании основан первый зарубежный филиал, Johnson & Johnson Ltd.

**1932** Роберт Вуд Джонсон II становится председателем совета директоров.

**1943** Роберт II описывает свои просвещенные взгляды на управление в документах «Наше кредо» и «Наша философия управления».

**1944** Компания выходит на Нью-Йоркскую фондовую биржу.

**1963** Роберт II уходит в отставку.

**2005** Роберт II посмертно включен в Галерею славы труда.

# 17.

**IBM**

1889 год, США

*«Я полагаю, что мировой спрос на компьютеры  
составит от силы пять штук»*

Томас Уотсон, председатель совета директоров IBM, 1943 год

- > Счетные машины
- > Информационные технологии



**International Business Machines Corporation, прозванная «голубым гигантом», — компания с оборотом в 100 миллиардов долларов и самый крупный работодатель в сфере ИТ в мире. Сотрудники IBM стали лауреатами трех Нобелевских премий, обладателями четырех премий Тьюринга (за выдающийся научно-технический вклад в области информатики), пяти Национальных научных медалей США за технологии и еще пяти — за научные достижения. У компании больше патентов, чем у любой другой технологической компании США. Никто точно не знает, на чем основано прозвище компании, но достоверно одно: «голубой гигант» был первым.**

Возникновение IBM обычно датируют 1889 годом — именно тогда американский статистик немецкого происхождения Герман Холлерит получил патент на изобретенную им электрическую счетную машину, с помощью которой данные переписи населения могли быть закодированы в цифровом виде и сохранены в колонках на перфокартах, которые можно было сортировать автоматически. В 1890 году его машиной воспользовалось Бюро переписи населения США.

Это позволило сократить время обработки материалов переписи до двух с половиной лет вместо ожидаемых семи. В 1896 году Холлерит основал Tabulating Machine Company, которая предоставляла во временное пользование счетно-аналитические машины и перфокарты бюро переписи населения и страховым компаниям по всему миру. В 1911 году Tabulating Machine Company объединилась с International Time Recording Company и Computing Scale Corporation, в результате чего образовалась Computing Tabulating Recording Corporation. В 1916 году компания вышла на Нью-Йоркскую фондовую биржу. А в 1924 году компания была переименована в International Business Machines и вошла в список ведущих компаний мира Global-500 журнала Fortune.

#### IBM при Томасе Дж. Уотсоне-старшем

Холлерит умер в 1929 году. Он любил хорошие сигары, отличные вина и своего кота Бисмарка и был яростным противником агрессивных продаж, практиковавшихся при Томасе Уотсоне-старшем, который возглавил компанию в 1914 году.

Уотсон, нелюдимый астматик, ранее уже попал под действие антитрестового законодательства за свою деятельность в отрасли кассовых аппаратов. При Уотсоне Computing Tabulating Recording Corporation выросла и приобрела свою корпоративную культуру. Именно он ответствен за смену названия компании на International Business Machines. В 1920-х годах, перед тем как сконцентрироваться на счетно-аналитических машинах, IBM лидировала не только на внутреннем и европейском рынке счетных машин и системы учета табельного времени, но и на рынке весов и автоматических машин для резки мяса. Закон США «О социальной защите» 1935 года принес IBM контракт на обработку данных о 26 миллионах работников, который компания в будущем назовет «крупнейшей учетной операцией всех времен».

#### Think («Думай»)



При сэре Томасе Уотсоне слово «Думай» стало лозунгом IBM. Оно было помещено в заметных местах в каждом помещении каждого здания IBM, на корпоративных канцелярских принадлежностях, спичках, блокнотах. У каждого сотрудника был блокнот с надписью «Думай» на обложке — для записей любых примечательных мыслей, которые могли прийти им в голову.

У Уотсона был непростой характер. Как и Генри Форд, он был довольно деспотичен, но при этом всю свою жизнь был приверженцем демократической партии. Уотсон оставался верным президенту Франклину Рузвельту и стал членом совета попечителей Колумбийского университета. Искренне, даже наивно верящий в «мир во всем мире посредством международной торговли», в 1930-х годах он был избран в палату внешней торговли. Это назначение приблизило его и IBM к фашистской Италии Муссолини и набирающей силу военной промышленности гитлеровской Германии. Награжденный орденом Германского Орла со звездой, Уотсон поверил убеждениям Гитлера о том, что войны не будет, и открыл филиалы IBM в нацистской Германии и во Франции.

Уотсон вместе с Генри Фордом, Альфредом Слоуном из General Motors и другими ведущими промышленниками рассматривали войну как случайный феномен в глобальной системе капитализма. Некоторые утверждают, что, когда были начаты военные действия, Уотсон перевел европейские капиталовложения IBM в швейцарский холдинг, который получал считавшиеся замороженными доходы от немецких и французских подразделений компании на протяжении всей войны. Говорят, что эти доходы были получены от продаж машин IBM, которые применялись для отслеживания и идентификации миллионов европейских евреев, цыган, гомосексуалистов, военнопленных и рабов в целях их дальнейшего планомерного уничтожения! Возможно, и Анна Франк<sup>2</sup> прошла идентификацию с помощью машины IBM. IBM же настаивает, что IBM Germany была отдельной компанией, управление которой было захвачено нацистами, и поэтому IBM не могла ее контролировать.

После бомбежки японцами Перл-Харбора и вступления Америки в войну IBM стала производить детали для двигателей, прицелы для бомбометания, автоматические винтовки Браунинга и карабины M1 для войск союзников. Также Уотсон установил ограничение по марже, устанавливаемой на поставки союзникам, в 1%, и даже эта сумма шла на отчисления вдовам и сиротам войны и United Negro College (Объединенный фонд негритянских колледжей)<sup>3</sup>. Сразу после войны, несмотря на разразившуюся «холодную войну», IBM искала расположения лидеров Советского Союза.

### Первые компьютеры

Уотсона потом часто высмеивали за его слова, сказанные в 1943 году: «Я полагаю, что на весь мир достаточно пяти компьютеров». Однако для того времени его оценка была точной, с учетом задач, с которыми столкнулся британский исследователь-первопроходец Алан Тьюринг и другие, и физического размера первого мейнфрейма<sup>4</sup> Colossus, который был построен в Блечли-парке в Англии военного времени для дешифровки немецких военных радиосообщений, особенно между подводными лодками.

Несмотря на сомнения Уотсона насчет потенциала рынка, IBM включилась в разработку компьютера. Помимо предоставления своей технологии перфокарт для Манхэттенского проекта IBM также спонсировала исследование, которое привело Грейс Хоппер и Говарда Эйкена к созданию пятитонного компьютера Harvard Mark I — 55 футов (16,76 м) в длину, 8 футов (2,44 м) в высоту — состоявшего из почти 760 000 элементов, в том числе 3000 колес десятичной системы хранения, 1400 вращающихся переключателей и 500 миль проводов. Harvard Mark I использовался в 1944–1959 годах для артиллерийских и баллистических расчетов военно-морскими силами США.

### Сын тоже на высоте

Томас Уотсон-младший, в 1956 году сменивший отца на посту главы компании, был блестящим, современно мыслящим деятелем, которого журнал Fortune назвал «самым успешным капиталистом в истории», а журнал Computerworld описывал как «одного из двадцати пяти человек, изменивших мир». Мейнфреймы IBM для системы обороны военно-воздушных сил США принесли компании 1,7 миллиарда долларов на протяжении 1950-х и 1960-х годов и открыли IBM

<sup>1</sup> Речь идет о том, что статистические аппараты позволили нацистским демографам быстро создать перекрестные индексы, в которых учет велся по многим категориям, и значительно облегчил технологию выявления представителей «расово неполноценных» меньшинств.

<sup>2</sup> Анна Мари Франк (1929–1945) — еврейская девочка, уроженка Германии, после прихода Гитлера к власти скрывавшаяся с семьей от фашистского террора в Нидерландах. Автор знаменитого «Дневника Анны Франк» — документа, обличающего фашизм и переведенного на многие языки мира.

<sup>3</sup> Общественная организация, объединяющая негритянские колледжи и университеты. Основная задача — сбор средств на их развитие.

<sup>4</sup> Mainframe (англ.) — большая универсальная вычислительная машина, предназначенная исключительно для масштабных вычислений.

доступ к исследованиям, спонсируемым военными, которые проводились в Массачусетском технологическом институте. Для разных людей IBM была разной: для правительства и корпораций — производитель мейнфреймов, а для малого бизнеса — производитель копировальных машин и электрических печатных машинок. IBM также создала первую в мире коммерческую систему с жестким диском.

### В синих костюмах и без бороды

➤ При сэре Томасе Уотсоне IBM ввела строгий дресс-код для своих сотрудников: синие костюмы, белые рубашки и галстуки. Бороды запретили с 1945 года, когда вторым лицом в компании стал бородатый Герберт Грош.

IBM — одна из немногих компаний, которые добавили на карту новый город. В 1967 году IBM пришла в Остин (Техас) для производства там электрических печатных машинок. В течение следующих двадцати лет тысячи высокотехнологичных компаний и предпринимателей также обосновались в Остине, в их числе был и Майкл Делл. Но IBM, несмотря на лидерские качества и ясность видения Томаса Уотсона-младшего, не смогла создать культуру, в которой процветают инноваторы. Это была компания, чье решение (частично спровоцированное антитрестовскими судебными процессами) отделить формирование цен на программное обеспечение от аппаратного обеспечения создало индустрию программного обеспечения и рынок для Microsoft и Apple. В 1973 году, после судебного дела, ставшего поворотным, истек срок действия патента на ENIAC, первую в мире цифровую вычислительную машину общего назначения, и производство цифровых вычислительных машин стало доступно всем желающим. Так закончилась долгая монополия IBM на рынке аппаратного обеспечения.

В 1981 году первый персональный компьютер IBM PC стоил 1500 долларов. Его покупали руководители бизнеса, понимавшие ценность новинки рынка — электронных таблиц VisiCalc. На протяжении 1980-х годов «голубой гигант» стоил дороже и по сравнению с Apple и Microsoft выглядел устаревшим на потребительских высокотехнологичных рынках. Тени больших мейнфреймов, синие костюмы и галстуки, безнадежно отставшие от жизни CEO Джон Эйкерс и по руководителей более низкого ранга не привлекали «людей в черном», которые были основным целевым рынком. Потери IBM 1991–1992 годов были только прелюдией к рекордным убыткам корпорации, составившим почти 5 миллиардов долларов в 1993 году, когда Эйкерса сменил Луи Герстнер. Даже когда основной проблемой стало противопоставление ориентированной на мейнфреймы торговой марки и пользователя персональной рабочей станции, IBM, по всей видимости, не смогла стряхнуть свое мейнфреймовое прошлое и переориентироваться на потребности нового поколения пользователей рабочих станций, вплоть до того, что многим, даже самым лояльным клиентам пришлось перейти на технологии других производителей. Ситуация начала изменяться с появлением линейки ноутбуков IBM ThinkPad. Вначале они были довольно дорогими и, главное, спроектированными без компромиссов. Они позиционировались как автомобиль — вы должны приложить усилия, чтобы водить его. В отличие от эффектных пластиковых ноутбуков Apple IBM предлагала пользователям мощный и грубый утилитарный инструмент.

С ростом корпоративного рынка компьютеризации компания IBM расширила свои системы аппаратного и программного обеспечения. В то время она приобрела корпорацию Lotus Development для формирования одноименного семейства программных продуктов и консалтинговое подразделение PriceWaterhouseCoopers, для того чтобы увеличить свою долю рынка бизнес-решений. Кроме того, компания увеличила количество своих патентов, и доходы от лицензий на интеллектуальную собственность достигли 1 миллиарда долларов. В 2002 году была запущена инициатива стоимостью 10 миллиардов долларов по предоставлению доступа к «суперкомпьютерам по требованию»; она действовала до 2004 года.

В 2005 году IBM продала свой убыточный бизнес персональных компьютеров китайской Lenovo Group. Частью сделки было приобретение IBM 19% акций Lenovo, и штаб-квартира китайской компании переместилась в штат Нью-Йорк под руководство CEO IBM. Lenovo сохранила право использовать определенные торговые марки IBM на протяжении пяти лет и унаследовала линейку ноутбуков ThinkPad, которые вывели компанию на рынок ноутбуков. Часть «голубого гиганта» стала «красным гигантом»: символ Америки был низложен, и китайцы расширили свое присутствие в Соединенных Штатах и Европе.

#### За большой голубой горизонт

С отделением производства ПК бизнес мейнфреймов занял лидирующее положение. Mare Nostrum компании IBM стал самым мощным в Европе суперкомпьютером, а ее Blue Gene – самым мощным суперкомпьютером в мире с пиковой производительностью 360 терафлоп (360 триллионов операций в секунду). Проект Square Kilometre Array использует технологии IBM в крупнейшем в мире радиотелескопе, принимающем радиосигналы из глубокого космоса. Big Green – проект по экономии энергии, распространенный на все бизнес-подразделения IBM, стоимостью 1 миллиард долларов – нацелен на консолидацию 4000 серверов IBM в шести точках по всему миру в 30 мейнфреймов размером с рефрижератор.

В конечном счете долгая жизнь и способность IBM к самовосстановлению зависят от людей, которые в ней работают. На конкурентном рынке труда не всегда просто найти и принять на работу лучших, но IBM в начале XXI века демонстрирует признаки ухода от монополистического монолита первых ста лет своего существования. Но какими бы ни были недостатки старого стиля управления, лидерство IBM сделало ее имя синонимом компьютерной индустрии, большим, чем имя любой другой компании.

#### IBM в датах

**1889** Герман Холлерит патентует машину для сохранения данных о населении на перфокартах.

**1890** Бюро переписи населения США применяет машины Холлерита.

**1896** Холлерит основывает Tabulating Machine Company.

**1911** Компания объединяется с двумя другими, создается Computing Tabulating Recording Corporation.

**1914** Томас Уотсон-старший начинает работать в компании в должности генерального директора.

**1916** Компания выходит на Нью-Йоркскую фондовую биржу.

**1924** Уотсон переименовывает компанию в International Business Machines.

**1935** IBM получает правительственный контракт на обработку данных о занятости 26 миллионов человек.

**1944** Компьютер Harvard Mark I, спонсируемый IBM, поступает в распоряжение вооруженных сил США.

**1956** Томас Уотсон-младший принимает бразды правления компанией.

**1967** Штаб-квартира IBM переведена в Остин (Техас).

**1973** Истекает срок действия патента IBM на производство электронных вычислительных машин, монополия компании на рынке аппаратного обеспечения заканчивается.

**1981** IBM выходит на рынок персональных компьютеров (ПК).

**1993** IBM несет рекордные потери почти в 5 миллиардов долларов.

**2005** IBM продает свой бизнес ПК и концентрирует усилия на суперкомпьютерах и ИТ-решениях для бизнеса.

# 18.

**Ford**

1903 год, США

*«Мы не национальная компания, мы —  
мультинациональная корпорация»*

Генри Форд

> Автомобили



**Ford Motor Company** считается символом Америки. В полном соответствии с «американской мечтой» Генри Форд был выходцем из сельскохозяйственных районов Мичигана. Он применил свой огромный инженерный и организационный талант к массовому производству первого в мире автомобиля, доступного широким слоям населения, — модели Т (Ford Model T). Компания, которую он основал, стала крупнейшей из находящихся под семейным контролем корпораций, мобилизовала американскую экономику и, предложив автомобили для всех, изменила американское общество.

Генри Форд родился в 1863 году в ирландско-бельгийской семье иммигрантов на ферме около Гринфилд-Виллидж в штате Мичиган. На формирование его амбиций и характера повлияли два события. Первое случилось, когда ему было двенадцать лет, — тогда он впервые увидел паровой трактор-тягач. Вторым была смерть его матери в следующем году. Его отец ожидал, что Генри будет управлять фермой, но, как говорил Форд: «У меня никогда не было особой любви к ферме — на

ферме была моя мама, которую я любил». Юноша завоевал репутацию специалиста по ремонту часов и эксперта по развинчиванию и сборке часов друзей и соседей. В 1879 году, в шестнадцать лет, он начал работать помощником машиниста в Детройте. Потом переехал в Дирборн, город недалеко от родной фермы, где чинил съемные паровые двигатели Вестингауза. Это поспособствовало назначению его инженером. В 1888 году Форд женился на Кларе Брайент, он помогал ей в ведении фермерского хозяйства и управлении лесопилкой. В 1891 году он перешел в Edison Illuminating Company, став главным инженером. Через два года у них с Кларой родился их единственный ребенок — сын Эдсел.

#### Страсть к двигателям

Страстью Форда был бензиновый двигатель внутреннего сгорания, изобретенный Карлом Бенцем. Уже в 1885 году он работал над четырехтактным двигателем Отто, а в 1896 году закончил двухцилиндровый двигатель с воздушным охлаждением, достаточно мощный для того, чтобы везти повозку, собранную им в кирпичном ангаре на заднем дворе своего семейного дома в Детройте. Форду было 36 лет, когда в 1899 году он нашел поддержку для создания Detroit Automobile Company и уволился из Edison. До 1900 года, когда компания была ликвидирована, было произведено всего 25 машин. Следующая попытка также не увенчалась успехом, но в 1903 году Форд совместно с одиннадцатью другими инвесторами собрал 28 000 долларов первоначального капитала и основал Ford Motor Company.

#### Фонд Форда

➤ Фонд Форда был основан в 1936 году с основной целью сохранить для семьи 321 миллион долларов налога на наследство. 95% акций компании были рекласифицированы как обыкновенные акции класса А и переданы Фонду Форда, перейдя тем самым в разряд не подлежащих налогообложению, а 5% акций класса В остались во владении семьи. Однако только акции класса В имеют право голоса.

Производство первого «фордмобиля» началось на Мак-авеню (Детройт), но бизнес шел плохо до тех пор, пока сам Форд на мощной гоночной машине Ford не поставил мировой рекорд по скорости — 91,3 мили в час (147 км/ч) — на льду озера Сен-Клер. Это побудило известного гонщика Барни Олдфилда назвать машину «999» — в честь скоростного паровоза тех дней — и проехать на ней по всей стране, делая бренд Ford известным всем Соединенным Штатам. Но Форда и его команду на Мак-авеню больше интересовало не создание ярких гоночных автомобилей, а выпуск доступного четырехцилиндрового повседневного автомобиля с встроенным двигателем и трансмиссией, который они называли моделью Т или «жестяжкой Лиззи».

#### Фанатик, деспот, пацифист

Малообразованный, страдающий дислексией (в пятьдесят лет он все еще писал слово coal («уголь») как cole, несмотря на то что его компании принадлежали несколько угольных шахт в Кентукки и Западной

Вирджинии), Форд был самым известным и самым уважаемым частным лицом в Америке. Его фанатичная нетерпимость и недоверие к интеллектуалам, иностранцам (несмотря на его собственные иммигрантские корни) и профсоюзам хорошо сочетались с приверженностью к доморощенной философии, но плохо — с его демократическим рыночным либерализмом. Последний побудил его выступать с пацифистскими заявлениями во время Первой мировой войны и в 1918 году принять предложение президента Вудро Вильсона выставить свою кандидатуру на выборы в Сенат США. «Социальный капиталист», мыслитель, видящий ситуацию со всех сторон, человек, который изобрел массовое производство и начал платить 5-долларовую зарплату, он был против выпуска модели А, несмотря на растущее давление со стороны General Motors и Chrysler, и допускал бесчеловечный режим на своих заводах после Великой депрессии.

**«Автомобиль стал великой развивающей силой. Человек едет на машине со своей семьей за 500 миль (800 км) на каникулы, знакомится там с семьей из другого региона, которая проехала такое же расстояние. Они общаются, обмениваются опытом и возвращаются домой, чтобы поделиться услышанным со своими соседями. Это прекрасно».**

В самом начале партнерами Форда были такие люди, как гений маркетинга Джеймс Кузэнс, ставший сенатором от демократической партии. Но к 1930-м годам в этот круг вошли такие пройдохи, как Чарльз Соренсен и Гарри Беннетт. Кумирами Форда были Гитлер и Сталин, и оба деспота отвечали ему взаимностью. Гитлер публично восхищался фордизмом и держал фотографию Форда у себя на стене, а Сталин называл Форда «одним из величайших промышленников». Сам Форд отмечал: «Я не настаиваю на профессиональной благотворительности. Как только помощь людей организуется в систему, она становится казенной и лишается человеческой теплоты». В 1932 году, когда Форд производил треть всех автомобилей в мире, колонна голодных демонстрантов собралась возле фабрики Форда. Полиция Дирборна открыла огонь, погибло четыре человека.

#### Доходы от войны

Вторая мировая война довела эти неопределенности и противоречия до решающей стадии. Генри Форд отказался производить авиадвигатели Rolls-Royce для Великобритании, убеждал Британию капитулировать и резко выступал против решения президента Рузвельта о вступлении Америки в войну. Филиалы компании в нацистской Германии, так же как подразделения General Motors, производили полугусеничный военный транспорт и грузовики для гитлеровских войск вермахта и СС, все активнее используя рабский труд.

Серия исков в 1998 году, поданных от лица оставшихся в живых работников Ford Werke в Кельне, были отклонены, чтобы уберечь компанию от обвинений в Соединенных Штатах. Однако документы из архивов Ford свидетельствуют о том, что в военное время руководители завода в Дирборне хотели вернуть эти прибыли в США.

► Генри Форд в интервью Джеймсу Бону для Manchester Guardian 16 ноября 1940 года.

Уполномоченный историк компании, доктор Мира Уилкинс, писала, что доходы от подразделений Ford, находившихся в составе Третьего рейха, нашли путь «к Ford-US и к семейству Фордов, владеющему акциями... после войны». В 1967 году компания выручила 1 миллион долларов за счет не облагаемого налогами возмещения повреждений, нанесенных бомбардировками союзников заводам Ford по производству военных грузовых автомобилей в Кельне.

#### Управление переходит к Генри Форду II

Смерть Эдсела Форда в 1943 году привела к борьбе за власть, которая завершилась, лишь когда его вдова миссис Эдсел Форд, поддерживаемая ее свекровью Кларой, пригрозила продать свои акции Ford, если Генри Форд не передаст контроль над компанией ее сыну Генри Форду II. Миссис Форд одержала победу, и в 1945 году, когда компания потеряла 9 миллионов долларов за месяц, Генри Форд II уволил Гарри Беннетта, кандидата Генри Форда I, изменил подход к переговорам и начал реформы, в результате которых в 1950-х годах Ford обошел компанию Chrysler.

### «Один из величайших промышленников...»

► Иосиф Сталин  
о Генри Форде.

Ford Motor Company была крупнее, чем все европейские производители автомобилей, вместе взятые. В 1960-х годах под руководством Генри Форда II и Ли Якокки автомобили Ford Falcon и Ford Mustang оставили позади воспоминания о «жестянке Лиззи» и добавили бренду привлекательности, сформировав у людей ассоциацию Ford с превосходным спортивным автомобилем. На протяжении 1970-х и 1980-х годов Ford Motor Company, так же как General Motors и Chrysler, страдала от рецессий в стране, нефтяных шоков ОПЕК и конкуренции с японцами на внутреннем рынке. Глобальная рецессия начала 1990-х годов привела к тому, что доля рынка третьей по величине промышленной корпорации в мире начала сокращаться как на внутреннем рынке, так и в Европе. Только в Британии компания теряла 1,5 миллиона долларов в день. В 2001 году компания прекратила производство автомобилей в Великобритании, просуществовавшее более восьмидесяти лет.

#### Гигант борется

В конце 1990-х годов, когда американская экономика переживала бум из-за низких цен на топливо и стремительно растущего рынка акций, Уильям Клэй Форд-младший и CEO компании Алекс Тротман (урожденный британец) запустили «Ford 2000» — амбициозный план по превращению компании в глобальную корпорацию, сокращению затрат, упрощению коммуникаций и повышению доходов. Компания также существенно усилила работу над направлением гибридных (работающих на альтернативных видах топлива) автомобилей. Однако многие считали огромные размеры и глобальный охват компании потенциальным слабым местом в случае очередного спада. «Зачем? — задавал простой вопрос президент Chrysler Боб Лутц. — Что хорошего в том, чтобы быть большими?»

В 2005 году Ford стал владельцем Lincoln и Mercury в США, Jaguar и Land Rover в Великобритании, подразделения Volvo по производству

автомобилей в Швеции, трети компании Mazda в Японии. Компании приходилось нелегко из-за быстро растущих затрат на медицинское обслуживание стареющих сотрудников, зависимости от неэкономно расходующих бензин спортивных автомобилей (на фоне роста цен на топливо) и перехода доли их рынка к высококачественным япон-

## «Что хорошего в том, чтобы быть большими?»

ским автомобилям. Акции Ford упали до положения «мусорных», и в 2006 году Ford опубликовал данные о рекордных за все время существования компании убытках в 12,7 миллиарда долларов. Компания объявила о своем намерении закрыть заводы, уйти от неприбыльных моделей, уволить 30 000 из 280 000 сотрудников и увеличить размер своего возможного кредита до 25 миллиардов долларов, фактически отдав все свои корпоративные активы в качестве обеспечения. «Банкротство — это не выход», — заявлял Уильям Клэй Форд-младший, но он ушел с поста президента и CEO. В 2007 году Ford продал Aston Martin, в 2008 году — Jaguar и Land Rover и даже чуть не продал Volvo. Переговоры с Объединенным профсоюзом работников автомобильной промышленности оказались решающими для выживания компании. Компания, которая поставила мир на колеса, загнана в угол и находится на грани того, чтобы стать самым крупным корпоративным провалом XXI века.

► Боб Луцц, президент Chrysler, о Ford Motor Company.

### Ford в датах

- 1863** Родился Генри Форд.
- 1879** Генри Форд становится помощником машиниста в Детройте.
- 1891** Форд поступает на работу в Edison Illuminating Company.
- 1899** Форд покидает Edison, чтобы создать Detroit Automobile Company, которая вскоре обанкротится.
- 1903** Создана Ford Motor Company.
- 1908** На рынок выходит модель T.
- 1913** Форд включает движущийся сборочный конвейер в свои производственные линии.
- 1914** Форд удваивает зарплаты своих работников.
- 1918** Половина автомобилей в Америке — модель T.
- 1932** На Ford приходится треть мирового производства автомобилей.
- 1943** Смерть сына Форда Эдсела приводит к борьбе за власть, в результате которой внук Форда Генри Форд II встает во главе компании.
- 1947** Умер Генри Форд.
- 1960-е** С выпуском на рынок спортивных автомобилей, таких как Mustang, компания меняет свой имидж.
- 1987** Умер Генри Форд II.
- 1990-е** Ford начинает терять долю рынка.
- 2001** Ford закрывает производство в Великобритании.
- 2006** Ford публикует данные о рекордных убытках в 12,7 миллиарда долларов.

19.

**Hoover**

1908 год, США

Чистая победа

>Пылесосы

**SENSATIONAL NEW HOOVER CLEANER**

The *Constellation* Revolutionary in design with double-stretch hose



**REACHES TWICE AS FAR AS ORDINARY CLEANERS**

There's never been anything like it! The great mystery now cleared! Designed across the world! And the work is done in your own cleaning! None with the Hoover "Constellation", its amazing double-stretch hose and the scientific angle of cleaning head, you can reach a really long reach, even sitting in floor, just walk to reach, and clean 100 ft. or more at all. It's in the catalog and try it in your own home.

**2 DAYS FREE LOAN**

In America only. Order No. 11, Hoover, W.M.A., Hoover Company, 200 N. 1st Street, Chicago, Illinois. Hoover Company, 200 N. 1st Street, Chicago, Illinois. Hoover Company, 200 N. 1st Street, Chicago, Illinois. Hoover Company, 200 N. 1st Street, Chicago, Illinois.

**SPECIALY RELEASED FOR NATIONAL HOOVER WEEK**

Сегодня американские подразделения Hoover Company принадлежат корпорации из Гонконга Techtronic Industries, в то время как в Европе Hoover является брендом номер один в линейке итальянской Candy Group. В Великобритании слово hoover стало обозначением пылесоса любой марки.

Это устройство обязано своим происхождением... приступам кашля. Эффект от его применения для гигиены дома и облегчения труда домохозяйек сложно переоценить. Пылесос заменил домашних слуг и занял должность неоплачиваемого помощника по хозяйству в семьях всего промышленно развитого мира.

#### Первые громадины

Первые попытки чистить полы механическим способом относятся к Англии XVI века, но всерьез их реализовали только в 1869 году, когда Ивс МакГаффи из Чикаго запатентовал первую «подметающую машину» для чистки ковров. Он назвал сделанное из дерева и полотна, работающее от ручного насоса хитроумное изобретение «Вихрем». Позже в том же столетии в Сент-Луисе Джон Турман начал оказывать услуги по чистке, разъезжая на лошадях от дома к дому, а в 1899 году запатентовал первое насосное устройство для уборки, работающее на бензине. Это была весьма массивная штуковина. В 1901 году британский

изобретатель Хьюберт Сесил Бут, известный проектированием ярмарочных аттракционов и механического оборудования для выставок, независимо от Турмана разработал настолько же огромную машину — «вакуумный чистящий насос Бута». При чистке ее устанавливали снаружи здания, а длинные шланги подавались через окна.

Устройство Бута вдохновило двух американцев — свидетелей одной из устраиваемых им демонстраций чистящего насоса в ресторанах. Коринн Дюфур из Саванны (Джорджия) создала машину, которая засасывала пыль в мокрую губку. Ей был вручен первый патент на электрический «чистильщик ковров и сборщик пыли». Дэвид Кенни предложил систему, где вакуумное устройство устанавливалось бригадой рабочих на чердаке дома и подсоединялось к трубам, ведущим в каждую комнату.

#### Первый портативный пылесос

Джеймс Мюррей Спенглер работал уборщиком в магазине в Кантоне (Огайо). Он страдал астмой. В 1907 году, полагая, что причиной его кашля является пыль из машины для чистки ковров, которую он использовал, он нашел способ решения проблемы. В состав придуманного им устройства вошли вентиляторный электродвигатель, мылъница, прикрепленная к ручке метлы, и наволочка. Адаптированный вентиляторный электродвигатель засасывал пыль в наволочку, уменьшая тем самым приступы кашля у находчивого уборщика. Спенглер изобрел портативный электрический пылесос.

### «Она побеждает, когда метет и чистит».

► «Долгоиграющий» слоган Hoover, созданный Джеральдом Пейдж-Будом в 1919 году. Он стал одним из самых известных рекламных слоганов.

Он добавил к своему устройству тканевый мешочный фильтр и приспособления для чистки, успешно запатентовал его и основал Electric Suction Sweeper Company. Одним из первых клиентов была его двоюродная сестра Сьюзен Хувер, которая заразила восторгом от использования электрической вакуумной подметальной машины Спенглера своего мужа УГ Хувера, производителя кожаных изделий из Нью-Берлина (позднее Норт-Кантон в штате Огайо). Когда в 1908 году у Спенглера закончились деньги для продвижения своего изобретения на рынок, Хувер выкупил патент и сделал Спенглера управляющим и партнером по бизнесу. Родилась Hoover Company.

#### Юность компании

Сначала продажи шли плохо, но Хувер поправил дело, поместив в Saturday Evening Post рекламное объявление с предложением бесплатного пробного использования в течение десяти дней. Со временем при поддержке рекламной кампании Хувер создал сеть региональных ретейлеров по всей стране. Он также впервые ввел в обиход платежи в рассрочку и продажи через коммивояжеров. Демонстрационную модель продавцы перевозили на велосипеде.

Первое устройство Hoover, модель O, стоила 60 долларов (75 долларов с приспособлениями для чистки) и весила 40 фунтов (около 18 кг), причем половину этого веса составлял «тихий как шепот», делавший 1750 оборотов в минуту мотор Вестингауза. Эти машины собирались вручную за 6–8 дней бригадой, состоявшей не более чем из двадцати человек, в комнате на фабрике кожевенных изделий

Хувера. Первые несколько машин были черными с ярко-красным сатиновым мешком, но цветовая схема вскоре была изменена на серую с декоративными красными элементами и подходящим по цвету серым мешком. За год Хувер создал на фабрике отдел исследований и разработок. Джеймс Спенглер умер в 1915 году, все же успев внести свой вклад в последующие модели Hoover и увидеть успех своего изобретения.

### «Легче, красивее, чище»

Бытовую технику в те времена могли позволить себе только состоятельные люди, и пылесос Hoover, выставленный в холле, стал символом статуса, которым хозяева хвастались перед гостями. К 1919 году пылесосы стали производиться массово, с использованием самых современных технологий литья в земляных формах; компания также начала сама производить электрические моторы. В том же году машины впервые были отправлены из Гамильтона (Канада) в Британию, где нехватка домашней прислуги (многие работники ушли во время войны работать на заводы) привела к увеличению числа домохозяек, заинтересованных в новых устройствах, которые облегчили бы им жизнь. «Легче, красивее, чище», — гласила реклама модели 541 в 1923 году, представляя машину как устройство, сберегающее труд, освобождающее модных домохозяек от домашней рутины. За три года, с 1923 по 1926 год, Хувер продал в Америке 648 896 моделей — почти на 250 000 больше, чем моделей предыдущего поколения.

Люксовая модель 700 серебристо-оранжево-черного цвета с полированным алюминиевым корпусом, встроенным в ручку выключателем и щеточным валиком agitator brushroll, принесла самый известный слоган, автором которого был Джеральд Пейдж-Вуд: «Она побеждает, когда метет и чистит». Прогрессивность и стиль дизайнера и рекламы Hoover стали отражаться в корпоративной архитектуре. В 1933 году в Перивейле (западный Лондон) началось строительство первой британской фабрики Hoover — шедевра в стиле ар-деко. Здание было украшено глазурованными керамическими изразцами, источником вдохновения для которых служил Древний Египет, и подсвечивалось по ночам зеленым неоновым светом.

### Hoover, фара и другие инновации

➤ Модель 825 Генри Дрейфусса включала в себя фару: во многих домах электрические провода до сих пор были подведены только для освещения. Поэтому все электрические приборы нужно было включать в розетку верхнего освещения. В условиях плохой видимости, без верхнего света, убираться было весьма непросто, поэтому и появилась фара.

Другая инновация, модель «Созвездие» (Constellation) 1952 года, отличалась использованием вместо колес воздушной подушки: сферическая машина плыла на своей собственной тяге. Впоследствии «Созвездие» перепускалось под различными наименованиями, в том числе под именем «Спутник Мейтэг» (Maytag Satellite).

Hoover Company оставалась во владении семьи Хуверов до 1943 года, когда компания вышла на биржу США. Во время Второй мировой войны многие дети сотрудников Hoover в Лондоне были эвакуированы в семьи

сотрудников Hoover в Гамильтоне (Канада). В 1947 году Illustrated London News писала, что среди свадебных подарков принцессе Елизавете и принцу Филиппу были Hoover 160 и Hoover 402: «Подарки роскошные и полезные — электрические пылесосы — были преподнесены принцессе от дирекции и сотрудников Hoover Ltd.». Записей о том, тестировала ли принцесса, а в будущем королева Елизавета II, приборы лично, нет.

### Наследие Hoover

➤ Красно-белый логотип Hoover Company «Поколение будущего», созданный когда-то Генри Дрейфуссом, компания использует и по сей день. Сейчас бренд испытывает серьезную конкуренцию со стороны других брендов, включая Dyson — пылесос без мешка для сбора пыли. Джеймс Дайсон сам отдавал должное силе патентов Hoover. Пылесос Hoover, редко уступающий другим в эстетике, стал культовым объектом, который связывает покупателей с промышленным дизайном и инженерным искусством и часто ассоциируется с давними детскими воспоминаниями. Многие первые пылесосы Hoover продолжают идеально работать спустя почти сотню лет, а такие модели, как Junior, страстно желают заполучить коллекционеры и поют им дифирамбы на сайтах Hooverland и Vacuumland.

Фабрика Hoover в стиле ар-деко в Лондоне, когда-то находившаяся под угрозой сноса, а теперь внесенная в список исторических и архитектурных памятников, служит указателем для водителей, въезжающих в Лондон с запада. Ее прославил Элвис Костелло в песне «Hoover Factory».

### Hoover в датах

**1869** Ивс МакГаффи из Чикаго запатентовал первую «подметающую машину» для чистки ковров.

**1899** Джон Турман из Сент-Луиса запатентовал первое насосное устройство для уборки, работающее на бензине.

**1901** Британский изобретатель Хьюберт Сесил Бут создал «вакуумный чистящий насос Бута».

**1907** В Норт-Кантоне (Огайо) Джеймс Мюррей Спенглер создает первый портативный электрический пылесос.

**1908** У.Г. Хувер выкупает патент Спенглера и создает Hoover Company.

**1915** Умер Джеймс Спенглер.

**1933** В западном Лондоне начинается строительство первой британской фабрики Hoover.

**1943** Акции Hoover Company начинают торговаться на фондовом рынке США.

**1985** Chicago Pacific покупает Hoover.

**1987** Maytag покупает Chicago Pacific.

**1993** Подразделения Hoover в Великобритании и Европе отделяются от американской родительской компании.

**2006** Hoover Company продана гонконгской компании Techtronic Industries.

**2007** Techtronic объявляет о закрытии завода Hoover в Норт-Кантоне.

### Годы упадка

Hoover господствовал на рынке пылесосов на протяжении первой половины XX века, а в 1960–1970-х годах стал заниматься еще и стиральными машинами и сушилками, но очень быстро из-за ценовой конкуренции и высоких операционных затрат компании доходы начали падать. В 1985 году компания купила Chicago Pacific, которая, в свою очередь, в 1987 году была куплена компанией Maytag. Когда в 1993 году подразделения Hoover в Великобритании и Европе отделились от американской родительской компании, бренд начал слабеть вместе с компанией.

Решение Maytag в 2004 году объединить свой основной и вспомогательный офисы, находящиеся в Ньютоне (Айова), привело к сокращению рабочих мест Hoover в Норт-Кантоне. Когда в 2006 году компания Maytag купила компания по производству бытовой техники Whirlpool, Hoover рассматривался как «бренд с не полностью реализованным потенциалом» и был продан гонконгской компании Techtronic Industries.

В 2007 году Techtronic Industries объявила о закрытии завода Hoover в Норт-Кантоне — через сто лет после того, как Джеймс Спенглер собрал здесь свою первую машину. В том же году столетняя годовщина изобретения Спенглера отмечалась на посвященной ему выставке в Галерее Аферро в Ньюарке (Нью-Джерси). Гвоздем выставки «Пылесос в искусстве» были авангардистские «рисунки по пыли» и картины, нарисованные роботизированными пылесосами.

# 20.

## **British Petroleum**

1909 год, Великобритания

*Углеводороды, война, мир, окружающая среда  
и практически все на свете*

>Нефть

>Газ



**Название British Petroleum (BP) считается синонимом национальных богатств Британии, но настоящая родина компании — Персия. Основанная как Англо-Персидская нефтяная компания, BP стала одним из самых могущественных игроков среди крупнейших предприятий XX века. От Персидского залива до Северного моря и Аляски история BP объединяет в себе необходимость, скупость, геологию, большую политику, удачу — и дикого северного оленя карибу.**

Уильям Нокс Д'Арси разбогател на золотых приисках и был «капиталистом высочайшего порядка», когда в 1901 году посланник персидского шаха предложил ему «источник несметных богатств». Антуан Китабги занимался нефтяной концессией в южной Персии, и его объяснение было простым: шах «хочет получить наличные». Д'Арси знал, что сам барон Юлиус фон Рейтер<sup>1</sup> в 1889 году приобрел в Персии концессию, которая встретила сопротивление и потерпела неудачу. Д'Арси всегда хотел превзойти американского нефтяного магната Джона Рокфеллера<sup>2</sup>. После переговоров с участием Китабги и при поддержке британского правительства, желавшего устранить влияние России на Персию, человек Д'Арси в Тегеране передал 20 000

<sup>1</sup> Подробнее о компании Reuters см. в главе 8.

<sup>2</sup> Подробнее о Рокфеллере см. в главе 11.

фунтов стерлингов наличными, 20 000 фунтов в акциях и долю в прибылях компании в обмен на 60-летнюю концессию, охватывающую три четверти страны. Д'Арси назначил управляющим выпускника Королевского Индийского инженерного колледжа Джорджа Рейнольдса — «крепкого, как английский дуб». В 1902 году после колоссальных трудностей они начали бурение на далеком пустынном плато около того места, которое впоследствии станет ирано-иракской границей.

#### Д'Арси и адмирал

В 1903 году, когда на богемском курорте Мариенбад Д'Арси познакомился с адмиралом Джоном (Джеки) Фишером, его персидское предприятие было на грани краха. Кредит Д'Арси в банке был превышен почти на 200 000 фунтов стерлингов, хотя его уверяли, что стоимость бурения двух скважин не будет превышать 10 000 фунтов. Фишер в то время восстанавливался после дизентерии. Будучи вторым морским лордом<sup>1</sup> Королевских военно-морских сил Великобритании, он демонстрировал непоколебимую веру «нефтяного маньяка» в то, что лучшее топливо для британских военных судов — нефть, а не уголь. Он был расстроен: в результате недавнего тестирования нефти как топлива военный корабль оказался окутан облаком густого черного дыма. Фишер вернулся в Лондон, чтобы занять пост первого морского лорда, пообещав помочь Д'Арси.

У Фишера был еще один союзник в лице Маркуса Сэмюэля, главы Shell,<sup>2</sup> который разрушил керосиновую монополию Standard Oil и стремился стать поставщиком Королевских военно-морских сил. Фишер, которого Сэмюэль назвал «крестным отцом нефти», лоббировал интересы Д'Арси. Последний же был на грани банкротства, пока его не выручила шотландская *Wigham Oil Company*, имеющая тесные связи с британским Адмиралтейством. В 1905 году *Wigham* обеспечила Д'Арси финансирование, и через три года Рейнольдс и его команда обнаружили в южной Персии значительные запасы нефти. Деша из Персии цитировала один из псалмов: «...чтобы произвести из земли... елей, от которого блистает лице его». В 1909 году была образована Англо-Персидская нефтяная компания. Она вышла на биржу, вызвав бурные споры между желающими стать акционерами возле подразделения *Bank of Scotland* в Глазго.

### «На Аравийском полуострове нефти нет».

Однако Рейнольдс был уволен не желающей ждать *Wigham*, и в 1912 году компания вновь оказалась в кризисной ситуации. На этот раз обещание Фишера помочь оказалось очень кстати. «Проблема с этим жидким топливом должна быть решена», — писал Сэмюэлю Уинстон Черчилль, тогда занимавший должность первого морского лорда. В 1914 году британское правительство вложило в Англо-Персидскую нефтяную компанию 2,2 миллиона фунтов в обмен на 51% акций, право вето (которым никогда не воспользуются) и два места в совете директоров. Детали 20-летнего контракта с Королевскими военно-морскими силами стали известны только спустя десятилетия. Сделка оказалась выгодной для военно-морских сил и еще более выгодной для британских налогоплательщиков. Тем временем от Джорджа

<sup>1</sup> Заместитель начальника Главного морского штаба Англии.

<sup>2</sup> Английская *Shell Transport & Trading Company Ltd.*, созданная в 1897 году Маркусом Сэмюэлем, торговала нефтью и керосином, значительная часть которого поступала из Батума и отправлялась через Суэцкий канал на Восток. В 1907 году путем слияния с голландской компанией *Royal Dutch Petroleum Company*, занимавшейся разработкой нефтяных месторождений в Вест-Индии и на Суматре, был образован крупнейший в мире концерн *Royal Dutch Shell*.

» Джон Кэдмэн, глава Англо-Персидской нефтяной компании в 1930-х годах.

Рейнольдса откупились тысячей фунтов стерлингов. Уильям Нокс Д'Арси умер в 1917 году человеком богатым, но также был вычеркнут из Англо-Персидской нефтяной компании. Британская морская держава, обеспеченная нефтью, одержала верх над Германией в Первой мировой войне.

В послевоенные годы Англо-Персидская нефтяная компания использовала имперское положение Великобритании, оставаясь в пределах досягаемости для британского правительства. В 1929 году компания стала партнером Иракской нефтяной компании, но по другую сторону Персидского залива новый глава Англо-Персидской нефтяной компании Джон Кэдмэн заявил: «На Аравийском полуострове нефти нет». Когда в 1932 году шах Реза Пехлеви отменил англо-персидскую концессию, компания и британское правительство в буквальном смысле оказались в его руках. Кэдмэн заново договорился о концессии и переименовал Англо-Персидскую нефтяную компанию в Англо-Иранскую нефтяную компанию (Персия стала Ираном в 1935 году). Англо-Иранская нефтяная компания, поддерживаемая британским правительством, также через Gulf Oil of America сохранила за собой 50% акций новой Kuwait Oil Company.

#### Политические игры

После Второй мировой войны, когда мир оказался расколот двумя супердержавами — США и СССР, американцы вытеснили Англо-Иранскую нефтяную компанию из Саудовской Аравии. Тем не менее она осталась в Кувейте и была недостижима для северной стороны Персидского залива. Но Вашингтон под предлогом подверженности Ирана советскому влиянию увеличил давление на Британию и Англо-Иранскую нефтяную компанию для достижения лучших договоренностей с националистским премьер-министром Ирана Мухаммедом Моссадыком. В то же время отношения между британским правительством и компанией, в которой правительство владело основной долей, становились напряженными.

### «...чтобы произвести из земли... елей, от которого блистает лице его».

► Из депеши Джорджа Рейнольдса об обнаружении нефти в южной Персии в 1908 году, цитирующей псалом 103 из Псалтиря.

В 1951 году Мухаммед Моссадык национализировал активы компании и стал национальным героем. Но в 1953 году, после того как Британия убедила американцев, что он является советским агентом влияния, Моссадык — «Человек года» по версии журнала Times — был снят ЦРУ. British Petroleum (так назвали компанию) стала участником консорциума западных нефтяных компаний в Ираке с 40%-ным участием. После Суэцкого кризиса 1956 года BP продолжала извлекать доходы из Кувейта и Ирана, но искала возможности уменьшить свою зависимость от Ближнего Востока.

#### Новые поля

«Британник Хаус» (штаб-квартира компании) открылся в лондонском Сити в 1967 году. Здание из стекла и мрамора возвышалось над старым оборудованием устья скважины с персидских нефтяных месторождений Д'Арси и в купе с «ягуарами» топ-менеджмента буквально источало аромат власти и привилегий. В том же году, после шести

дорогостоящих и бесплодных попыток бурения Sinclair Oil и BP на Аляске, последний взрыв компании ARCO в заливе Прудхоу-Бей на северном побережье открыл самое крупное в Северной Америке месторождение нефти. В 1969 году BP приобрела у племени чугач всего за 1 доллар землю под нефтяной терминал Валдиз на Аляске и стала частью Трансаляскинского трубопроводного консорциума. Региональная экологическая оппозиция действовала очень успешно: разработки были задержаны на четыре года; это привело к тому, что британские и американские нефтяные компании не смогли справиться с последствиями нефтяных шоков ближневосточных стран ОПЕК 1973–1974 годов с помощью нефти с Аляски.

BP и другие нефтяные компании проводили разведку и в других местах. В западной Европе на суше скважины на нефть и газ бурили с 1920-х годов, а в Северном море — с начала 1960-х годов. BP первой обнаружила природный газ у побережья Великобритании в 1965 году, а в 1970 году, вскоре после обнаружения американской компанией Phillips месторождения Экофиск на норвежской территории Северного моря, BP объявила об открытии месторождения Фортис на британской территории. Затем последовало открытие компаниями Exxon и Shell месторождения Brent, и в Северном море началась нефтяная лихорадка. Национализация нефтяных активов в Кувейте и свержение иранского шаха в 1979 году только усилили необходимость в сокращении зависимости от Ближнего Востока. Так закончились восемьдесят лет деятельности BP и ее предшественников в Персии (Иране).

### Сухая скважина

➤ В 1983 году филиал BP SOHIO,<sup>1</sup> буривший скважину у берегов Аляски на границе моря Бофорта и Северного Ледовитого океана, выяснил, что они выбросили 2 миллиарда долларов на то, что оказалось сухой скважиной. «Мы бурили в правильном месте, — настаивал президент SOHIO. — Просто мы опоздали на 30 миллионов лет».

<sup>1</sup> Corp. of Standard Oil of Ohio.

Невероятные технические трудности нефтепоисковых работ в Северном море осложнялись недоверием тогдашнего лейбористского правительства к рыночному капитализму и нефтяным компаниям в особенности. Содержание предприятия в Северном море обходилось дороже, чем проект НАСА по отправке человека на Луну. По сравнению с Норвегией британские налогоплательщики теряли миллиарды от нефтяных доходов из-за заниженной стоимости концессий и сделок, благоприятствующих иностранным (особенно американским) подрядчикам, а не компетентным британским поставщикам. В 1983 году Северное море производило больше, чем Нигерия, Ливия и Алжир, вместе взятые.

### «Не только нефть»

Между 1984 и 1987 годами британское правительство под руководством Маргарет Тэтчер в рамках приватизационной политики продало принадлежавшую ему на протяжении семидесяти лет долю BP, но пресекло попытку Инвестиционного бюро Кувейта (Kuwait Investment Office) получить контроль над компанией. Сэр Боб Хортон принял

#### BP в датах

**1901** Уильям Нокс Д'Арси получает предложение о нефтяных концессиях в Персии.

**1902** Предприятие Д'Арси под руководством Джорджа Рейнольдса начинает бурение.

**1905** Д'Арси, находясь на грани банкротства, получает средства для рефинансирования от шотландской *Virginia Oil Company*.

**1909** Создана Англо-Персидская нефтяная компания.

**1914** Британское правительство покупает 51% Англо-Персидской нефтяной компании.

**1929** Компания становится партнером в Иракской нефтяной компании.

**1930-е** Англо-Персидская нефтяная компания становится Англо-Иранской и сохраняет за собой 50%-ную долю Кувейтской нефтяной компании.

**1951** Иранский премьер-министр Мохаммед Моссадык национализует активы компании.

**1953** Моссадык свергнут в результате военного переворота, за которым стояло ЦРУ.

**1960-е** BP открывает новые месторождения на Аляске и в Северном море, которые дают результаты в 1970-х годах.

**1984–1987** Британское правительство продает свою долю в BP.

**1998** Сэр Джон Браун направляет компанию на более экологически безопасный путь.

**2007** Браун уходит в отставку.

на себя управление компанией в 1989 году, приструнил персонал головного офиса и сократил штат штаб-квартиры. Его последователь, сэр (ныне лорд) Джон Браун, проработавший в компании всю свою жизнь, в 1998 году «покинул лоно церкви нефтяников», поддержав Киотский протокол по сокращению выбросов углеводородов, и в 1999 году получил награду ООН за экологическое лидерство. Под руководством Брауна BP приобрела Amoco, ARCO и Castrol, став второй по величине нефтяной компанией в мире.

Взрыв на месторождении Прудхоу-Бей в 2002 году продемонстрировал BP, что у нее есть проблемы с безопасностью. Представительница аляскинского племени гуич-чин, занимающегося охотой на арктических карибу, приехала после этого инцидента на ежегодное общее собрание BP, чтобы заявить протест против экологической угрозы для пастбищ и миграционных путей оленьих стад. В 2005 году прогремел другой взрыв — на нефтеперерабатывающем заводе в Техас-Сити. Погибли 15 человек, и 180 были серьезно ранены; это была самая ужасная промышленная авария в США за десятилетие. Затем в 2006 году последовал разлив нефти из проржавевших труб в Прудхоу-Бей, в результате чего была закрыта половина крупнейшего нефтяного месторождения Северной Америки. Эти инциденты свели на нет большую часть попыток Брауна восстановить репутацию BP как ответственной корпорации. Падение в глазах общественности самого Брауна в 2007 году, после газетных сообщений о его личной жизни, стало постыдным концом выдающейся карьеры.

Сегодня BP — это компания с годовым оборотом в 300 миллиардов долларов, 1,2 миллиона акционеров. В ее штате 100 000 человек в ста странах на шести континентах, она управляет нефтеперерабатывающими заводами и заправочными станциями по всему миру. Добыча в Северном море в 2005 году сократилась почти до 13%, и Британия впервые за десятилетия стала чистым импортером. К 2020 году ожидается снижение добычи до трети от пиковых значений. Окруженная рекордными штрафами в 400 миллионов долларов за предполагаемое вздувание цен на пропан и судебными процессами, связанными с аварией в Техас-Сити, компания объявила о сокращении операций на Аляске и вступила в нефтегазовые партнерские отношения с Россией. Проект BP «Больше чем нефть» нацелен на то, чтобы следовать намерениям лорда Брауна — за десять лет инвестировать 8 миллиардов долларов в постуглеводородные источники энергии, такие как водород, энергия солнца и ветра. Будет ли когда-нибудь BP расшифровываться как «Beyond Petroleum» — «Больше чем нефть»?

# 21.

## **Boeing**

1916 год, США

*«Утверждать, что аэроплан коренным образом изменит будущее, значит быть виновным в дичайшем преувеличении»*

Scientific American, 1910 год

>Авиация



**Boeing Company — крупнейший в Соединенных Штатах экспортер и самый большой в мире по объему выручки производитель самолетов. Все началось в 1915 году, когда основатель компании построил гидроплан в лодочном ангаре в Сиэтле. Прошло еще два года до того, как Боинг получил свой первый заказ. Сегодня компания представляет собой союз корпораций с общим годовым оборотом в 60 миллиардов долларов, который олицетворяет авиацию Америки: Boeing, Douglas Aircraft Company, McDonnell Aircraft Corporation, North American Aviation и Hughes Aircraft.**

Уильям Боинг родился в семье американки и успешного немецкого горного инженера, который также занимался лесозаготовительным бизнесом. Юный Боинг некоторое время изучал инженерное дело в Йельском университете, пока не стал зарабатывать на торговле древесиной в штате Вашингтон. Этот опыт принес ему знание деревянных конструкций. Первый полет братьев Райт в Кити Хок в 1903

году был еще свеж в памяти Боинга, когда в 1910 году он отправился на первое американское заседание воздухоплавателей в Лос-Анджелес с целью полетать на одном из новых аэропланов. Никто из присутствовавших там авиаторов не сделал ему такого одолжения — как сказали ему потом: «Большинство из них приехали, чтобы посмотреть, как мы разобьемся».

### Первый самолет Боинга

Вернувшись домой в Сиэтл, Боинг подружился с Джорджем Конрадом Вестервельтом, инженером военно-морских сил США, изучавшим аэронавтику. Вдвоем они летали на одном из первых бипланов Кертиса, где пилот и пассажир должны были сидеть на крыле. «Я никогда не мог понять, почему он не разваливается», — писал Вестервельт. Убежденные в том, что они смогут сделать лучше, Боинг и Вестервельт спроектировали и начали строить в лодочном ангаре Боинга на озере Юнион гидроплан «V&W» на двух поплавках. Когда Вестервельта отправили на восток, Боинг закончил строительство двух самолетов. Пилот, которого нанял Боинг, прибыл как раз вовремя, чтобы увидеть, как Боинг сам садится в самолет, рулит до другого конца озера, разворачивается и начинает полет в четверть мили (около 400 м). 15 июля 1916 года, после первого полета, Боинг основывает Pacific Aero Products Company. Через год он изменит название на Boeing Airplane Company.

Поскольку продаж еще не было, Боинг лично выступает гарантом займа для выплаты заработной платы. Его первым авиационным инженером был Тзю Вонг, китайский иммигрант и выпускник Массачусетского технологического института. Именно Тзю спроектировал гидроплан Boeing «Модель С», который принес компании первый заказ — на 50 военных учебных самолетов — от Военно-морских сил США. Число сотрудников выросло с 28 до 337 человек. Если война создала компанию, то мирное время почти уничтожило ее — ситуация, которая повторялась в истории Boeing неоднократно. С окончанием Первой мировой войны военные заказы прекратились. Боингу пришлось удерживать позиции на рынке, наводненном бывшими военными бипланами, и компания смогла выжить только благодаря строительству плоскодонных судов, граммофонных кофуров и зеркальных комодов, прилавков и мебели для кондитерской и компании, производящей корсеты.

### Авиапочта и пассажирские перевозки

На протяжении первой половины 1920-х годов Боинг производил бипланы для других авиастроительных компаний. Он также доставил первую авиапочту и стал первым пилотом, перелетевшим через гору Рейнир. Возможно, он делал историю, но в бизнесе не мог добиться больших доходов. Ситуация начала меняться с появлением истребителя «Модель 15», а в 1927 году почтовый самолет Боинга «Модель 40А» получил контракт Почтового министерства США на доставку почты между Сан-Франциско и Чикаго. Шурин Боинга, Торп Хискок, разработал первое устройство двусторонней радиосвязи для установки на почтовых самолетах Боинга. Кроме того, для управления новой авиалинией была создана компания Boeing Air Transport (BAT), поставщиком которой стала Boeing.

Авиапочта открыла перспективу для пассажирских перевозок, и за первый год работы ВАТ перевезла почти 2000 пассажиров. В 1929 году Boeing выпустил первое специализированное пассажирское транспортное средство, «Модель 80», 12-местный биплан. Вскоре после этого Boeing, объединившись с производителем двигателей Pratt & Whitney, создала United Aircraft and Transport Corporation (UATC). Новая корпорация быстро поглотила больше полудюжины производителей и авиакомпаний и была остановлена только антитрестовскими законами 1934 года. Эти законы запретили самолетостроительным компаниям владеть почтовыми авиакомпаниями. UATC была разделена на три компании: United Airlines, United Aircraft и Boeing Aeroplane Company. Уильям Боинг ушел в отставку и продал свой пакет акций.

Клэр Эгтведт, его коллега и последователь, увидел будущее в «Больших Боингах», уже находящихся в разработке, которые принесут в мир и процветание, и разрушение. Модель 314 Clipper, гидросамолет типа «летающая лодка», совершила свой первый регулярный трансатлантический перелет в 1939 году, а модель 307 Stratoliner, впервые взлетевшая в 1938 году, стала первым герметизированным самолетом, способным лететь на высоте 6900 км при почти любой неблагоприятной погоде.

#### Большие бомбардировщики и реактивные авиалайнеры

Boeing известна своим вкладом в действия союзных войск во время Второй мировой войны. Культовый B-17 Flying Fortress (увековеченный в фильме «Красавица Мемфиса») тысячи раз вылетал на боевые задания над оккупированной Европой, а громадный B-29 Superfortress сбросил атомные бомбы на Хиросиму и Нагасаки, завершив войну. Уильям Боинг лично консультировал компанию во время войны. На гигантском заводе в Сиэтле, замаскированном с воздуха джутовыми постройками и лужайками на проволоке, и на другом заводе в Канзасе тысячи бомбардировщиков собирались женщинами, чьи мужья были на войне. Их прославлял плакат правительства США с изображением клепальщицы Розы. Он сопровождался лозунгом «We can do it!»<sup>1</sup>. С наступлением мирного времени 70 000 сотрудников Boeing остались без работы.

<sup>1</sup> Дословно — «Мы можем сделать это!».

#### Признание первенства

➤ Уильям Боинг ушел в отставку в 1934 году и занялся филантропией, лесом и разведением лошадей и крупного рогатого скота. Он умер в 1956 году от сердечного приступа на борту своей яхты. В 1966 году его память увековечили в Галерее славы авиации в Дейтоне (Огайо). Тью Вонг, первый авиационный инженер Boeing, стал помогать авиации Китая и Тайваня и умер в 1965 году. В компании его имя почти не вспоминают. Однако он получил признание Музея полетов в Сиэтле как первый американский изобретатель азиатского происхождения.

Данные аэродинамической трубы, обнаруженные учеными союзных войск в развалинах секретного авиационного исследовательского центра в Германии, показали превосходные аэродинамические

качества «стреловидного» крыла. Главный специалист по аэродинамике Boeing Джордж Шерер быстро набросал чертеж и основные математические формулы и отправил их по почте с пометкой «просмотрено цензурой» в Соединенные Штаты. Одно это действие сделало прожорливый реактивный двигатель годным для использования на дальних пассажирских рейсах и привело к программе разработки крупносерийных реактивных самолетов, названных Dash-80. В 1955 году новый самолет был торжественно представлен на авиашоу, в ходе которого летчик-испытатель Текс Джонстон сделал «бочку» над озером Вашингтон.

Из Dash-80 вышел Boeing 707, который начали выпускать в 1958 году. Boeing 707, 156-местный реактивный лайнер с четырьмя двигателями, был ответом Boeing на британский De Havilland Comet, французский Sud Aviation Caravelle и советский «Туполев» Ту-104. В 1959 году American Airlines открыли первый выполняемый на Boeing 707 беспосадочный трансконтинентальный рейс через всю Америку, сокративший время перелета до пяти часов. Поршневой самолет летел восемь часов, а путешествие железной дорогой занимало четыре дня. Boeing 707 стоимостью 5 миллионов долларов мог перевозить через Атлантику столько же пассажиров в год, сколько и океанский лайнер Queen Mary, стоивший 30 миллионов долларов, потребляя всего одну десятую от его топлива. Также с двенадцати до шести часов сократилось время перелета между Нью-Йорком и Лондоном. Следующими были Boeing 720 и 727; 1300 бортов 727-й модели до сих пор используются по всему миру.

#### Война и мир

Впервые война спасла Boeing в 1917 году, и с тех пор военные конфликты положительно влияли на благополучие компании. Вторая мировая война, холодная война, Корея, Вьетнам, Персидский залив, Афганистан, Ирак — спрос, генерируемый этими и другими конфликтами во время их ведения, приносил компании доходы и нарушал устойчивость компании в другие времена. После того как гонка вооружений с Советским Союзом перешла в космическую фазу, Boeing применил свои беспилотные технологии для ракеты Minuteman, ракетного ускорителя Saturn 5, орбитальных спутников для исследования Луны по программе «Аполлон», зонда Mariner 10, отправленного на Венеру и Меркурий. Закрытие программы «Аполлон» и спад в авиации в начале 1970-х годов привели к отсутствию заказов в течение полутора лет, штат сократился более чем вдвое: с 80 000 до 37 000 работников. Рекламный щит в пригороде гласил: «Последний покидающий Сиэтл гасит свет».

Межконтинентальный 747 и последующие модели провели Boeing через нефтяные шоки и рецессии 1970-х годов к буму 1980-х. В 1990-х годах с появлением европейского Airbus выросла конкуренция, а атаки террористов в 2001 году привели почти к обвалу рынка больших реактивных самолетов. Однако Boeing смогла заключить довольно крупные сделки с давними клиентами Airbus, такими как Air India и Air Canada. Больше внимания к клиентам, знание конкурентов и использование сборочных принципов «бережливого производства», впервые примененные автомобилестроителями Toyota 50 лет назад, дали новый толчок развитию компании. Еще одним вкладом

**Boeing**  
1916 год, США

в это возрождение стал новый суперэффективный 787 Dreamliner, пассажирский самолет с самой большой в мире дальностью полета — 15 750 км — и самый быстрораскупаемый широкофюзеляжный авиалайнер в истории.

В 2006 году, несмотря на правительственный штраф в 65 миллионов долларов из-за закупочного скандала, доля Boeing в объеме мировых коммерческих заказов на воздушные суда впервые с 2000 года составила 55%. В число ее клиентов входят British Airways, Virgin, Air India, Air Canada, Air France, Lufthansa, Japan Airlines, Qantas, Gulf Air, Malaysian Airlines и Ariana (Афганистан), а также сотни корпоративных клиентов и частных лиц.

Авиационная и космическая отрасли требуют высоких инвестиций и имеют низкую прибыльность. Boeing, возможно, единственная компания в мире, которая может эксплуатировать космический шаттл и международную космическую станцию NASA. Если вернуться на землю, компания входит в список 13 крупнейших компаний в США, загрязняющих атмосферу, и работает над сокращением потребления топлива и уровня шума, стараясь снизить экологический ущерб. Сегодня в компании, штаб-квартира которой находится в Чикаго (Иллинойс), работают 150 000 сотрудников в США и 70 000 в других странах. Почти 12 000 коммерческих реактивных лайнеров Boeing эксплуатируются по всему миру — это примерно 75% всего мирового авиапарка.

#### Boeing в датах

**1881** Родился Уильям Боинг.

**1916** Первый полет первого самолета Боинга.

**1917** Вступление Америки в Первую мировую войну принесло заказ на 50 самолетов.

**1927** Boeing получает контракт Почтового министерства США на доставку авиапochты между Сан-Франциско и Чикаго своими самолетами и вскоре начинает перевозить пассажиров.

**1929** Boeing объявила о выпуске первого специализированного пассажирского самолета «Модель 80».

**1934** Антитрестовские законы запрещают производителям самолетов владеть почтовыми авиакомпаниями. Уильям Боинг уходит в отставку.

**1938** Boeing объявляет о выпуске первого герметизированного самолета 307 Stratoliner.

**1939** Boeing 314 Clipper совершил первый регулярный трансатлантический перелет.

**1945** Boeing B-29 Stratofortresses сбрасывает атомные бомбы на Хиросиму и Нагасаки.

**1956** Умер Уильям Боинг.

**1958** Первый выпуск реактивного самолета Boeing 707.

**1969** Первый полет авиалайнера-гиганта Boeing 747 Jumbo Jet.

**2008** Запланирован выход Boeing 787 Dreamliner.

# 22.

## Disney

1923 год, США

*«Мы не позволяем даже произносить слово „искусство“ в студии. Если кто-то начинает претендовать на „искусство“, мы сбиваем с него спесь»*

Уолт Дисней, 1940 год

>СМИ

>Индустрия развлечений



**Walt Disney Company** вначале называлась **Disney Brothers Cartoon Studio**. Она была основана Уолтом и Роем Диснеями и художником-мультипликатором Убом Айверксом 16 октября 1923 года. Сегодня компания, входящая в число 30 участников индекса Доу-Джонса, является одной из крупнейших в мире медиакорпораций с годовым оборотом в 34 миллиарда долларов. Компания действует как барометр корпоративной Америки и американской восприимчивости к глубине искусства. Дисней создал как минимум один шедевр. А язык мимики и жеста, которому он научил персонажей своих мультфильмов, понятен миллиардам детей и взрослых во всем мире.

Уолтер Элиас Дисней родился 5 декабря 1901 года в Чикаго. Его детство было несладким. Деспотичный отец считал, что дети должны познать ценность тяжелого труда. Уолт провел несколько лет на ферме в Марселине (Миссури). Однажды мальчик нарисовал лошадь, принадлежащую одному из соседей, и тот заплатил ему за рисунок 25 центов, немалые по тем временам деньги. С восьми лет он разносил почту по утрам и поэтому в школе спал на занятиях. А когда не спал, то рисовал фигурки в тетрадах, листая страницы так, чтобы они двигались. Иногда Уолт рисовал карикатуры для парикмахера в обмен на стрижку, а его первой настоящей работой стало рисование слайдов для рекламного агентства Канзас-сити. На этих слайдах Дисней создавал идеализированные изображения животных, знакомых ему с детства: лошади, участвующие в героических сражениях, мечтательно жующие коровы, курицы, несущие горы яиц после волшебного корма. По ночам в своей «студии» над гаражом он проводил часы, выманивая двух настоящих мышей из их норок на свою чертежную доску. Он был сосредоточенным на самом себе, одержимым и талантливым человеком, который всегда стремился к успеху или к провалу, но обязательно впечатляющего масштаба.

### Микки-Маус и его друзья

Первая мультипликационная студия Диснея обанкротилась. Когда его семья переехала на тихоокеанское побережье, он остался в Канзас-сити и работал детским фотографом. В 1923 году его брат Рой занимался продажами пылесосов в Лос-Анджелесе и одолжил Уолту достаточно денег, чтобы тот переехал к нему. Уолт поехал в Калифорнию в старом свитере и поношенных брюках, из вещей у него был только чемодан, битком набитый принадлежностями для рисования. Вновь созданная Disney Brothers Cartoon Studio, переименованная по настоянию Уолта Диснея в 1925 году в Walt Disney Studios, выпустила немой мультфильм «Алиса в Стране чудес», где действовали и живые, и рисованные персонажи. Но борьба продолжалась, и братьям часто приходилось есть один раз в день, да еще и делить порцию на двоих. Они получили контракт на создание мультфильма «Кролик Освальд», но лишились его, когда нью-йоркский дистрибьютор отверг идеи Диснея по улучшению сценария. В ночном поезде обратно из Нью-Йорка Уолт придумал персонажа, прототипом которого был мышонок, живший в офисе Диснея. Дисней звал его Мортимер, его жена Лилиан предложила менее официальный вариант — Микки.

### Дочерние компании Disney



В число дочерних компаний Disney входят:

- > Buena Vista Motion Pictures, состоящая из Disney, Touchstone, Hollywood и Miramax;
- > Walt Disney and Pixar Animation Studios;
- > ТВ-каналы ABC, Walt Disney и Buena Vista;
- > Disney Consumer Products;
- > Walt Disney Parks and Resorts, в состав которых входят Disneyland, Walt Disney World, Disneyland Resort Paris, Hong Kong Disneyland, Walt Disney Imagineering, Tokyo Disney и Disney Cruise Line.

Первые два фильма Диснея с участием мышонка, который вел себя точь-в-точь как человек, Голливуд проигнорировал. Но третий, «Пароход Вилли», был принят на ура, поскольку впервые в истории мультипликации был озвучен: братья выделили деньги на добавление таких эпизодов, как концерт на мойках и соло на зубах изумленной коровы. Картина вышла в Нью-Йорке 19 сентября 1928 года и стала сенсацией. К концу 1929 года Дисней создал 15 мультфильмов с Микки-Маусом и начал новую серию под названием «Глупые симфонии». Это был последний год, когда Дисней сам рисовал мультфильмы. Впредь, как только сценаристы одобряли историю, команда аниматоров рисовала начало и конец каждого действия, художники по промежуточным действиям рисовали мелкие изменения, что создавало движение. Затем «красильщики» накладывали квадратный кусочек целлулоида на каждый рисунок и обводили его чернилами. Движение создавалось путем наложения тысяч этих прозрачных рисунков на раскрашенный задний план и последующей съемки камерой. Об этой трудоемкой работе долгие годы не знал никто за пределами студии. Как замечал журнал Time в 1931 году: «30-летний худой и угрюмый мультипликатор Уолтер Дисней не позволяет сотрудникам предавать огласке подробности их работы. Он автор и, насколько известно миру, единственный создатель приключений Микки-Мауса».

Дисней упорно работал. Он не спорил, когда американские цензоры настаивали, чтобы у коровы в его мультфильме было вымя меньшего размера, или когда Time заявлял: «Микки-Маус может забраться к быку в рот, вырвать зубы и сыграть на них, как на кастаньетах. Он может возглавлять ансамбль или играть соло на скрипке; его находчивость безгранична; он никогда не терпит неудач». Главное — «Микки-Мауса понимают во всем мире, потому что он не говорит». Ряды поклонников Микки вскоре включали в себя Франклина Рузвельта, итальянского диктатора Бенито Муссолини и короля Великобритании Георга V, который, как считали, ходит в кинотеатры, только если в программе есть Микки. К неугомонному мышонку вскоре присоединились два пса — глуповатый, но добрый Гуфи и неудачливый Плуто, — а также неподражаемый раздражительный селезень Дональд Дак. Утверждают, что в этих персонажах Дисней воплотил всех, кого недолюбливал.

#### «Белоснежка» и «Фантазия»

Дисней вкладывал средства в технологии — он был одним из первых клиентов пионеров электроники Билла Хьюлетта и Дэйва Паккарда. Кроме того, он хорошо разбирался в тенденциях отрасли и рисковал по-крупному; но всегда расчетливо. Его первый полнометражный мультипликационный фильм «Белоснежка и семь гномов» потребовал трех лет и нескольких сотен сотрудников, чтобы нарисовать и сфотографировать 250 тысяч кадров, и стоил 1,6 миллиона долларов. Конкуренты называли фильм «сумасбродством Диснея». Даже Рой Дисней, управлявший финансами компании, констатировал: «Мы сделали заранее проигрышную ставку». Но в 1937 году «Белоснежка» стала самым кассовым фильмом в мире и оставалась таковым до появления в 1939 году фильма «Унесенные ветром». Ключевую роль в этом успехе сыграла незабываемая музыка Фрэнка Черчилля.

Дисней лелеял мысль снять «серьезную» оперу, и не далее чем в 1929 году он превратил «Пляску смерти» Сен-Санса в «Глупые симфонии». Когда легендарный Леопольд Стоковский попросил разрешения

дирижировать музыкой для короткого мультфильма «Ученик чародея» о Микки-Маусе, Дисней согласился. Большая часть из 1200 сотрудников новой студии Диснея (большинство из них никогда не были на концерте классической музыки) в Бербанке, стоившей ему 3 миллиона долларов, занялись созданием «Фантазии» — сюрреалистической, удивительной, временами скандальной мультипликационной стереофонической широкоэкранный интерпретации великих произведений классической музыки. Сам Дисней был равнодушен к культурной истории. «Это круче Бетховена!» — воскликнул он, адаптируя для своих нужд Шестую симфонию, а золотые прикосновения его аниматоров к Баху, Вагнеру, Бетховену, Шуберту, Дюкасу, Мусоргскому и даже к Стравинскому изумляли публику. «Критики могут сокрушаться о недочетах Диснея, — отмечал Тиме на премьере в 1940 году, — но он уходит от них, подобно Микки, в искусство, о котором всегда мечтали бессмертные от Ахиллеса до Ричарда Вагнера». «Фантазия» была его шедевром и подтверждением наблюдения, что «искусство никогда не бывает осознанным. Вещи, которые остаются в веках, редко планируются как вечные».

### Великий популист

Затраты на «Фантазию», «Пиноккио», «Бемби» и «Дамбо» оставили компанию глубоко в долгах. Когда Дисней наполовину сократил персонал студии в 1941 году, забастовка и массовый уход аниматоров разозлили основателя. Еще в 1925 году Дисней включал выпады в адрес профсоюзов в одну из историй об Алисе в Стране чудес, «Баклажан Алисы». Позднее он будет высказываться против влияния левых в профсоюзах. Дисней был членом партии «Америка прежде всего» и позволил студии снимать пропагандистские фильмы для правительства только после Перл-Харбора.

### «Мы покончили с икрой. С этого момента будем жить на картофельном пюре с подливой».

Студия могла бы закрыться до лучших времен, если бы не военные заказы. С наступлением мирного времени Дисней, все еще расстроенный из-за нахождения на волосок от банкротства, заявил: «Мы покончили с икрой. С этого момента будем жить на картофельном пюре с подливой». Однако этот период до самой смерти Диснея в 1966 году оказался для него и для компании самым плодотворным. Выпускаемые фильмы были рассчитаны на самую широкую публику. В них смешались мультипликация, приключенческие съемки с реальными актерами и натурные документальные съемки: «Золушка», «Питер Пэн», «Леди и бродяга», «Живая пустыня», «Остров сокровищ», «Швейцарская семья Робинзонов», «20 000 лье под водой» и «Невероятное путешествие».

К середине 50-х годов XX века более трети всего населения мира видело как минимум один из 657 фильмов Диснея. Большинство из них переведено на 14 языков. Все эти фильмы привели к взрывному росту продаж диснеевских сувениров по всему миру. Диснейленд, тематический парк, задуманный еще в 1936 году, открылся в Анахайме, южная Калифорния, в 1955 году, и через два года его посетил 10-миллионный посетитель. В том же 1957 году акции компании стали участвовать

► Уолт Дисней о своем отношении к съемкам фильмов после 1945 года.

в торгах на бирже. В 1960 году «Спящая Красавица» провалилась в прокате, но через пять лет «Мэри Поппинс» с Джулией Эндрюс в главной роли побил рекорды продаж билетов во всем мире.

После смерти Диснея 15 декабря 1966 года пошли слухи, что его тело заморожено в криогенной камере в ожидании его возвращения к жизни.

### Disney после Уолта

После смерти основателя и движущей силы компании Disney столкнулась с вопросом, должна ли она постараться сохранить свою уникальность и видение мира, и если да, то как. В 1971 году, когда во Флориде открылся Disneyworld, умер Рой Дисней, и на протяжении следующих 13 лет компанию возглавляли сразу три CEO: Кард Уокер, Донн Тэйгум и Рон Миллер, которых братья Диснея заранее начали готовить к руководству. Однако результаты их руководства были плачевны, и в итоге сын Роя Диснея, Рой Эдвард, занимавший в компании высокий пост, ушел из нее в 1977 году, ссылаясь на проблемы с руководством и снижение качества. К 1980 году стало очевидно, что Disney утратила признание. Ходила даже поговорка «Некоторые находятся в кинематографическом бизнесе, а некоторые работают в Disney». В 1984 году компания с трудом отразила попытку враждебного захвата Солом Стайнбергом, и в том же году Рой Эдвард Дисней, все еще обладавший правами владельца акций, сместил зятя Уолта Диснея, Рона Миллера, с поста CEO и заменил его Майклом Эйзнером. В том же году Touchstone Films придумали и выпустили свой первый фильм для взрослых «Всплеск», за которым в 1968 году последовал хит «На мели в Беверли-Хиллз». В то же время старые добрые мультфильмы Диснея были благоразумно перевыпущены на видео.

Disney под руководством Эйзнера вернулся на свой путь. За «Русалочкой» 1989 года в 1991 году последовала «Красавица и чудовище». В следующем году «ЕвроДисней» (сейчас — «Диснейленд Париж») открылся во Франции. В «Аладдине», хите 1993 года, джинна озвучивал Робин Уильямс. К этому времени Эйзнер уже был самым высокооплачиваемым в мире топ-менеджером. «Король-лев», вышедший в 1994 году, стал самым кассовым классическим мультипликационным фильмом в истории и вторым по доходам фильмом всех времен.

Так продолжалось и дальше. В 1995 году «История игрушек», первый мультфильм, созданный при помощи компьютерной анимации, стал самым кассовым фильмом года. В 1996 году компания приобрела ABC TV за 19 миллиардов долларов, а в 2001 году купила сеть кабельного и программного вещания Fox Family за 3 миллиарда долларов. В 2005 году Майкл Эйзнер уволился, место CEO занял Роберт Айгер, и Рой Дисней вновь присоединился к компании. В следующем году мультипликационная студия Pixar была куплена компанией Disney за 7,4 миллиарда долларов. Затем — еще один хит: «Пираты Карибского моря: сундук мертвеца» стал третьим фильмом в истории, собравшим более 1 миллиарда долларов, а Стив Джобс из Apple стал крупнейшим индивидуальным акционером Disney.

Компания Disney — любите вы ее или ненавидите — уникальна в мировой индустрии развлечений и является феноменом среди корпораций. В отличие от своего создателя Уолта, который на самом деле был кремирован, его герои не умрут никогда.

### Disney в датах

**1901** Родился Уолт Дисней.

**1923** Основание Disney Brothers Cartoon Studio.

**1925** Компания меняет имя на Walt Disney Studios.

**1928** Третий фильм Диснея о Микки-Маусе «Пароход Вилли» становится хитом.

**1937** Выход первого полнометражного фильма Диснея «Белоснежка и семь гномов».

**1940** Выход «Фантазии», которую считают шедевром Диснея.

**1955** Открытие Диснейленда в южной Калифорнии.

**1957** Компания выходит на биржу.

**1966** Умер Уолт Дисней.

**1971** Открытие Disney World во Флориде.

**1984** Майкл Эйзнер становится CEO и останавливает период упадка.

**1994** Выход мультфильма «Король-лев», который становится вторым по кассовости фильмом всех времен.

**1995** Выход «Истории игрушек», первого мультфильма, созданного при помощи компьютерной анимации.

**2005** Должность CEO занимает Роберт Айгер.

# 23.

## **Shenandoah Corporation (Goldman Sachs)**

1929 год, США

Сокрушен и выжжен дотла

>Инвестиции



**Shenandoah Corporation была закрытым инвестиционным фондом, учрежденным одним из ведущих в Америке инвестиционных банков в июле 1929 года, на пике биржевого бума. Банкротство компании после осеннего биржевого краха 1929 года вскрыло построенную Goldman Sachs финансовую пирамиду. Она запятнала репутацию банкирского дома на несколько лет и стала причиной принятия закона Гласса—Стигала и создания Комиссии по ценным бумагам и биржевым операциям.**

Оживление инвестиционного климата 1920-х годов подогревалось технологическим прогрессом: телеграф, железные дороги, автомобиль, коммунальные службы. Рокфеллер, Дюпоны, Вандербильт, Форд, Морган, Уитни и подобные им создавали колоссальные состояния, а новые выпуски акций побуждали людей задумываться о владении акциями как о форме сбережений. Размещение акций на биржах, без сомнения, помогло таким компаниям, как сеть магазинов Sears Roebuck, S.H. Kress, кондитерские фабрики United Biscuit и энергетическая компания American Cities Power & Light, — оно дало им возможность для роста, а также внесло вклад в благосостояние их акционеров. Однако развитие отрасли зависело также и от того, как инвестиционные компании

(созданные такими инвестиционными банками, как Dillon, Read или Goldman Sachs) стремились привлекать сбережения служащих и владельцев малого бизнеса. Рекламщики и продавцы, получавшие комиссию, агрессивно продвигали эти закрытые фонды или инвестиционные тресты мелкому инвестору. Они соблазнили его возможностью покупки в рассрочку и обещаниями, что он тоже сможет «зарабатывать деньги, даже когда спит», так как ценность его акций, находящихся под тщательным контролем, увеличивается точно так же, как у богачей.

### Пузырь надувается

С 1921 по 1929 годы под влиянием инвестиционной мании число инвестиционных компаний выросло с 40 до 700, только за 1929 год было создано 250 компаний. Для инвестиционных компаний каждый новый фонд закрытого типа означал увеличение доходов от комиссий и рост стоимости акций на растущем рынке. Так как рынок продолжал расти, увеличивались также масштаб и частота перекрестного владения акциями между инвестиционными компаниями и спонсирующими их инвестиционными банками. Если базовые средства новых фондов были вложены в реальный сектор экономики — в акции энергетических компаний или сети розничных магазинов, то верхние слои фонда могли состоять из акций других инвестиционных компаний, чьи базовые инвестиции также были реальными. В свою очередь, их верхние слои тоже состояли из акций других инвестиционных компаний.

Каждая из таких транзакций создавала внутренний доход для этих компаний. Инвестиционные компании не были обязаны раскрывать структуру своего инвестиционного портфеля. Более того, представители фондов заявляли, что раскрытие структуры портфеля подвергнет опасности интересы частных инвесторов, позволив другим «скопировать» портфель фонда и таким образом избежать оплаты комиссий. Партнерские инвестиционные банки не только получали миллионы долларов за счет комиссии андеррайтера с каждого нового размещения акций, также часто они получали активно продвигаемые новые акции номиналом в тысячи долларов в обмен на долю стоимостью всего несколько долларов или даже несколько центов.

### Сколько лампочек?

**>** Одним из основателей Shenandoah Corporation был Харрисон Уильямс из Central States Electric Corporation. Говорили, что если бы его вложения прогорели, то перестала бы гореть каждая десятая лампочка в Америке.

Такое отсутствие прозрачности позволяло банкам и компаниям торговать, наживаясь на разнице между биржевыми курсами, без необходимости отчитываться и без надзора регулятивных органов. Это означало, что члены инвестиционного сообщества Нью-Йоркской фондовой биржи и Уолл-стрит могли выбрать момент для реализации ценных бумаг и выхода из игры, а массы мелких инвесторов узнавали об этом последними. С учетом природы американской экономики, в которой бум сменялся крахом со времен открытия телеграфа, «железнодорожного кризиса» 1873 года и падения одного из крупнейших банков Америки Knickerbocker Trust в 1907 году, очередной кризис был лишь делом времени.

### Карточный домик

В 1929 году Goldman Sachs была на пике успеха. Инвестиционный банк, который начинал с покупки коммерческих ценных бумаг, стал гарантом целой серии успешных размещений акций промышленных и ретейловых компаний. Сидни Уайнберг и Уодил Кэтчингс были желанными гостями на Уолл-стрит. Уайнберг был выдающимся «собирателем» перспективных ценных бумаг, а Кэтчингс — выпускником юридического факультета Гарварда с опытом руководящей работы в отрасли. Уайнберг и Кэтчингс уже создали Goldman Sachs Trading Corporation, теперь же вместе с Харрисоном Уильямсом из Central States Electric Corporation они основали Shenandoah Corporation. Goldman Sachs владела обыкновенными акциями Shenandoah и могла продавать обыкновенные и привилегированные акции на публичных торгах.

Журнал Time писал в понедельник 5 августа 1929 года: «На прошлой неделе избранная часть американского общества получила возможность купить акции Shenandoah Corp., новорожденного инвестиционного треста, который родился с серебряной ложкой во рту — 102 миллиона долларов капитала. Жаждающая публика скупила один миллион обыкновенных акций, один миллион привилегированных акций, выплачивая до 42 долларов за обыкновенную акцию, предлагавшуюся за 17,5 доллара, и до 60 долларов за привилегированную, стоившую 50 долларов. К середине первого дня торгов акции закончились...»

**➤ Среди «избранных» инвесторов, кому Shenandoah активно продавала свои акции, был легендарный комик Граучо Маркс. «Я потерял 250 тысяч долларов, — усмехался он позже. — Потерял бы и больше, но больше у меня просто не было». Общая стоимость инвестиционных компаний Уолл-стрит упала с 8 миллиардов долларов в 1929 году до менее 2 миллиардов долларов в 1932 году.**

Shenandoah Corporation имела право «покупать, продавать, обменивать с доплатой и держать акции и ценные бумаги любых типов... участвовать в синдикатах и гарантировании размещения... исполнять прочие полномочия, описанные в уставе, как периодически может определять совет директоров компании». Сначала Уайнберг, Кэтчингс и Уильямс определили, что треть акций Shenandoah должна быть в Goldman Sachs Trading Corporation, а теперь они решили, что Shenandoah должна учредить Blue Ridge Corporation, еще один инвестиционный трест, который будет предлагать обыкновенные и привилегированные акции публике. Это был второй уровень финансового рычага, где структура владения акциями была такой, что любое увеличение стоимости Blue Ridge переходило на Shenandoah. Прибыль умножалась еще при переходе на Goldman Sachs.

Blue Ridge была основным держателем акций Central States Electric Corporation Харрисона Уильямса, которая, в свою очередь, владела контрольным пакетом акций American Cities Power and Light Company. Ей принадлежал контрольный пакет Chain Stores Inc., та же была основным владельцем акций компании, фактически занимавшейся

торговлей, — Metropolitan Chain Stores. Конечно, если бы стоимость Blue Ridge упала, то это снижение ударило бы по Shenandoah в многократном размере и затем поразило бы Goldman Sachs в еще больших масштабах.

Shenandoah Corporation (Goldman Sachs)  
1929 год, США

### Крах Уолл-стрит

Тем временем перегретая экономика достигла своего предела. В «черный четверг», 24 октября 1929 года, на Нью-Йоркской фондовой бирже было продано 12,9 миллиона акций, что свидетельствовало об окончании пятилетнего «рынка быков»! В «черный вторник», 29 октября, было продано 12,4 миллиона акций. За одну неделю рынок потерял 30 миллиардов долларов, в десять раз больше, чем годовой бюджет федерального правительства, и больше, чем все расходы США в ходе Первой мировой войны. Биржевая паника, тысячи разоренных, самоубийства — все это ожесточило сознание американцев.

<sup>1</sup> Рынок, на котором наблюдается тенденция к повышению цен/курсов.

**«Будущее представляется замечательным...  
Мы преуспеваем больше всех, увереннее всех,  
и у нас лучшие экономические перспективы,  
чем у любой другой страны в мире».**

Среди обанкротившихся компаний была и Metropolitan Chain Stores, компания, лежавшая в основании пирамиды инвестиционных компаний, на вершине которой была Goldman Sachs. Когда прибыли Metropolitan Chain Stores оказались недостаточными для выплаты дивидендов, масштаб потерь умножился, пройдя через компании, находящиеся в пирамиде над ней. К 1930 году акции Blue Ridge упали с премии в 46% при открытии до дисконта в 24,5%. Shenandoah, которая открывалась при 103% премии, оказалась без цента. В 1932 году акции Goldman Sachs Trading Company, приобретенные 40 тысячами инвесторов по цене 104 доллара за акцию, продавались за 1,75 доллара.

»Томас Дж. Ламонт — президенту США Герберту Гуверу, 22 октября 1929 года.

### Регулирование инвестиционной истории

На фоне гнева общественности ответ законодательства последовал быстро. Были введены закон Гласса—Стигала 1933 года, закон «О фондовых биржах» 1934 года, закон «О холдинговых компаниях в сфере коммунальных предприятий» 1935 года, закон «Об инвестиционных компаниях» 1940 года. Они контролировали осуществление инвестиционной деятельности, в особенности требующей от руководителей инвестиционных компаний быть независимыми от спонсирующих инвестиционных банков. Взаимные фонды, где служащие и прочие мелкие инвесторы могли более безопасно хранить и погашать свои акции, будут препятствовать развитию закрытых фондов на протяжении последующих четырех десятилетий. В течение короткого периода времени мелкие инвесторы были уверены, что фондовым рынком, который обвалился с 90 до 16 миллиардов долларов с 1929 по 1932 годы, не манипулировали финансисты. Однако ущерб, нанесенный Нью-Йоркской фондовой бирже, был таков, что до ноября 1954 года она не могла достичь своего предкризисного уровня. Goldman Sachs также потребовались годы на восстановление своей репутации, которая была возвращена благодаря успешному первичному размещению акций (IPO) Ford Motor Company в 1956 году.

Граучо Маркс никогда полностью не смог возместить свои убытки, но он сохранил чувство юмора. «Привет, Граучо, где ты держишь свои деньги?» — спрашивал трейдер Нью-Йоркской биржи. «Я держу их в казначейских облигациях». — «Но они не приносят тебе денег!» — «Приносят, если у вас их достаточно», — следовал ответ.

Сидни Уайнбергу из Goldman Sachs тогда задавали вопрос, почему его компания создавала так много закрытых фондов. «Ну, — отвечал он, — так люди хотели». Однако о его роли в 1920-х годах на сайте компании было написано лишь: «Первый, кто начал нанимать выпускников МВА на Уолл-стрит».

## Shenandoah в датах

**1929** (июль) Goldman Sachs создает инвестиционный трест Shenandoah Corporation.

**1929** (август) Акции Shenandoah Corporation предложены публике.

**1929** (октябрь) Крах Уолл-стрит приводит к потере 30 миллиардов долларов в совокупной стоимости акций за одну неделю.

**1932** Акции Goldman Sachs Trading Company, продаваемые в момент выпуска по 104 доллара за акцию, продавались по 1,75 доллара.

**1933** Закон Гласса—Стигала, первый из законодательных актов, регулирующих инвестиционную деятельность.

**1934** Закон «О фондовых биржах».

**1935** Закон «О холдинговых компаниях в сфере коммунальных предприятий».

**1940** Закон «Об инвестиционных компаниях».

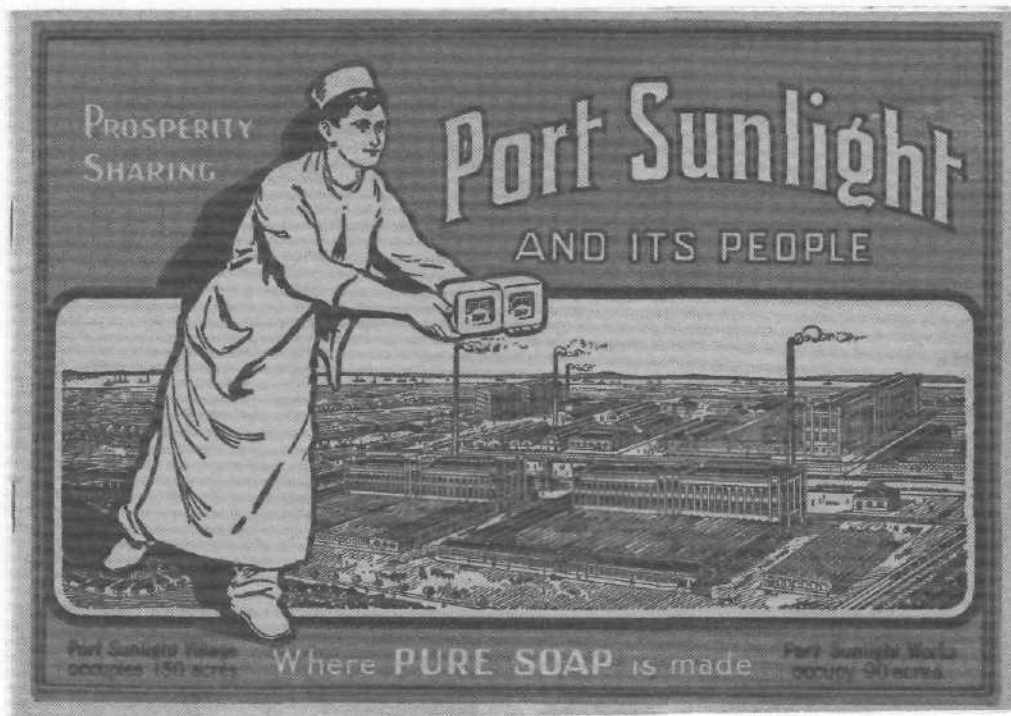
24.

**Unilever**

1930 год, Великобритания / Голландия

*А теперь — мыть руки!*

> Производство



Unilever возникла в результате слияния британского мыловаренного завода и голландской маргариновой фирмы. В итоге в Конго и на Соломоновых островах случился бум производства пальмового масла, а в мире родилась первая международная компания. Сегодня штаб-квартиры Unilever находятся в Лондоне и Роттердаме, компании принадлежат более 400 популярных мировых и региональных брендов, это крупнейший в мире производитель мороженого.

<sup>1</sup> Солнечный свет (англ.).

Уильям Хескет Левер и его брат Джеймс владели семейным оптовым бакалейным бизнесом. В 1885 году они решили купить маленький мыловаренный завод в Уоррингтоне, на северо-западе Англии. В те времена мыло делали из сала, бараньего или говяжьего жира. Братья Левер придумали новый рецепт на основе глицерина и растительных жиров. Их мыло Sunlight<sup>1</sup> Soap лучше пенилось, и объемы его производства быстро достигли 450 тонн в неделю. Из-за слабого здоровья Джеймс Левер почти не участвовал в делах. Уильям Хескет Левер определил свою миссию так: «Мы сделаем чистоту привычной, облегчим труд женщин. Пользуйтесь нашими продуктами,

и вы станете здоровыми и привлекательными, а ваша жизнь будет интересней и полней». В 1888 году Lever Brothers построила большую фабрику на болотах Бромборо Пул на полуострове Уиррел. Фабрика получила такое же название, как и мыло: Port Sunlight.

### Порт-Санлайт

Порт-Санлайт можно назвать необычным предпринимательским и социальным экспериментом. Центром фабрики и города, который быстро вырос вокруг, стал поселок, построенный компанией для своих рабочих, — отчасти это была дань коммунистическому идеализму, своеобразный предшественник системы контроля Генри Форда. Однако в отличие от концепции Форда<sup>1</sup> политика в отношении персонала на фабрике братьев Левер не допускала репрессий и насилия.

«Проповедь гигиены» от братьев Левер набирала популярность, и дела компании (особенно с учетом торговых связей Британской империи) шли хорошо. В 1900 году Lever Brothers вышла на биржу, ее продукты — мыло Lifebuoy, мыльные хлопья Lux и чистящее средство Vim — знала любая семья не только в Великобритании, но и в ее колониях. Подразделения Lever Brothers открылись в США, Канаде, Австралии и материковой Европе.

Все дома в Порт-Санлайте проектировались разными архитекторами, затем компания заселяла туда рабочих вместе с их семьями. Рабочие дорожили своим местом: здесь платили больше, чем на других фабриках, и условия жизни были лучше; все это человек терял, если его увольняли. Отеческое отношение к своим сотрудникам дополнялось серьезной заботой о репутации компании. В 1907 году британская газета Daily Mail обвинила Lever Brothers и других производителей мыла в создании картеля<sup>2</sup> или Мыльного треста. Lever Brothers подала в суд и выиграла немислимую по тем временам компенсацию — 50 тысяч фунтов стерлингов.

### Интересы в Африке и по всему миру

Для успешного развития компании были необходимы стабильные поставки сырья, поэтому в 1911 году Lever Brothers купила плантации на Соломоновых островах и в Бельгийском Конго, обеспечив таким образом свои фабрики пальмовым маслом. На плантациях работали местные жители, а управляли ими бельгийские колонизаторы. Кроме этого Lever Brothers приобрела несколько мыловарен на севере Англии. После того как в 1911 году дом Левера был разрушен суфражисткой<sup>3</sup> — хотя, по иронии судьбы, Левер всегда поддерживал избирательные права женщин, — он выстроил целый особняк с публичным зоопарком, где жили яки, зебра и львенок. Первая мировая война принесла государственный контроль над масложировой индустрией. К этому времени Lever Brothers производила 135 тысяч тонн мыла в год. Компания вышла на рынок маргарина, но после войны объемы его производства резко сократились, поскольку масло вновь стало доступным. В 1920 году Lever Brothers получила контроль над Royal Niger Company<sup>4</sup>, чуть позже — над West Africa Company, а в 1922 году купила производителя популярных сосисок — компанию Walls. Летом, когда спрос на сосиски падал, Walls переходила на производство мороженого. В том же году Левер стал лордом Леверхальмом, выбрав имя в честь покойной жены, Элизабет Хальм.

<sup>1</sup> Концепция Форда основывалась на авторитарности.

<sup>2</sup> Простейшая форма монополистического объединения. В отличие от других форм монополистических структур сохраняет финансовую производственную самостоятельность.

<sup>3</sup> Участница движения за предоставление женщинам избирательных прав.

<sup>4</sup> Английское общество, получившее в 1886 году право устанавливать путем договоров протекторат над африканскими владениями в области нижнего Нигера, занимать пошлыны и заниматься торговлей. Господствовало над областью в 200 000 кв. км. Предметы ввоза — хлопчатобумажные ткани, глиняные и железные изделия, соль, табак и спиртные напитки. Вывозились преимущественно пальмовое масло, каучук, слоновая кость.

В 1925 году лорд Леверхальм умер от воспаления легких. К этому времени он стал типичным британским магнатом: ему принадлежали фабрики и плантации по всему миру, прекрасный особняк в Хэмпстеде. Его рабочие в Порт-Санлайте были счастливы и усердно работали, компания контролировала 60% рынка мыла Великобритании. Сфера частных интересов Леверхальма включала покупку островов Льюис и Харрис на западе Шотландии, где он основал компанию MacFisheries для продажи рыбы из собственного поместья. Позднее MacFisheries была куплена Lever Brothers. В конце концов Леверхальм вернул остров местному населению, которое изначально было против приобретения.

#### Союз с голландцами

В 1926 году рекламная кампания Lever Brothers «Чистые руки» призывала «мыть руки перед завтраком, обедом и после школы». Кампания всячески подчеркивала пользу гигиены, предупреждала об опасных микробах и одновременно закрепляла названия брендов в памяти детей и их родителей. К 1929 году за поставки пальмового масла разгорелась нешуточная борьба, и через год Lever Brothers заключила соглашение с голландской компанией Margarine Unie — конкурентом по потреблению пальмового масла — о неиспользовании каналов поставок друг друга. Соглашение вскоре переросло в полномасштабное слияние — так появилась на свет международная компания Unilever.

#### Левербург

➤ В 1918 году лорд Леверхальм купил острова Льюис и Харрис и выбрал поселение Оббе (на галльском Ap T-ob) для развития рыболовства. Он решил сменить имя местечка на Левербург, но новое название не прижилось, и осталось старое галльское.

В тридцатых годах XX века во времена Великой депрессии Unilever вышла на рынки Латинской Америки: дома росло соперничество с Procter & Gamble. В Голландии, на внутреннем рынке нового партнера, компания развивала направление улучшенных заменителей сливочного масла, таких как Stork или Blue Band. Во время Второй мировой войны фургоны Unilever с надписью Lifebuoy Soap привозили в районы бомбардировок Великобритании мыло, горячую воду и полотенца, помогая таким образом выжившим после налетов люфтваффе<sup>1</sup>. В Германии и Японии Unilever заморозила свою деятельность, благодаря чему избежала обвинений в сотрудничестве с Третьим рейхом, в отличие от DuPont, Ford, General Motors и IBM. После войны Unilever потеряла свой бизнес в странах Восточной Европы, вошедших в советский блок, и в Китае после коммунистической революции 1949 года.

<sup>1</sup> Военно-воздушные силы Германии в период Третьего рейха.

#### Ветер перемен

В послевоенную эпоху Британская империя начала распадаться. Поднявшийся «ветер перемен» мог бы разрушить Unilever, будь она поменьше и послабей. Но дело ограничилось тем, что United Africa Company, принадлежавшая Unilever, сменила бренд и работала как

прежде. В 1955 году в Великобритании на телевидении вышел первый в истории рекламный ролик зубной пасты Gibbs SR производства Unilever. Другой ролик — чай PG Tips, — в котором участвовали шимпанзе из Лондонского зоопарка, надолго стал национальным хитом. Растущая популярность мясных полуфабрикатов и замороженных продуктов, тесные торговые и политические связи с Европой, благосостояние Соединенного Королевства в 1960-х годах — все это помогло Unilever подняться на новые вершины, расширить свою деятельность, запустить первые цветные рекламные ролики на телевидении и безболезненно пережить неудачные попытки слияний. В 1970-х годах компания отреагировала на тяжелую экономическую ситуацию в Великобритании, высокую инфляцию и спад в продажах ростом в Нигерии и агрессивным расширением деятельности в Соединенных Штатах.

Экономический бум восьмидесятых сделал Unilever 26-й крупнейшей компанией в мире. Мыло и предметы личной гигиены давно перестали быть главным источником прибыли. После падения Берлинской стены в 1989 году вновь открылись рынки Восточной Европы, и первая международная компания ринулась их завоевывать. Приобретения — например, Дома моды Calvin Klein и Elizabeth Arden — стали значительней и престижней.<sup>1</sup> К 2001 году компания сократила направления деятельности с 50 до 13, а количество брендов — с 1600 до 900.

### Крупнейший в мире портфель брендов

Сегодня Unilever — конгломерат с годовым оборотом в 50 миллиардов долларов, фабрики и управляющие компании которого работают на каждом континенте. Компания насчитывает более 180 тысяч человек, ее научно-исследовательские центры расположены в Великобритании, Голландии, Соединенных Штатах, Индии, Пакистане и Китае, а портфель брендов включает в себя мороженое Ben and Jerry's, майонез Hellman's, чай PG Tips, замороженные продукты Findus, мясной экстракт Bovril, горчицу Colman's, соусы и бульонные кубики Knorr, пасту Marmite, чистящие средства Cif, Domestos, Signal, OMO, Persil, шампуни Sunsilk, Timotei, ухаживающую косметику Pond's и ватные палочки Q-Tips. Множество других брендов известны в отдельных странах от Бельгии до Бразилии, от Польши до Перу. Например, Comfort — самый известный кондиционер для белья в Китае; дезодорант Rexona популярен в России и на Украине. Кроме этого, Unilever — крупнейший в мире производитель мороженого. Компания-родоначальник глобального брендинга сегодня владеет самой большой в мире коллекцией брендов.

В начале XXI века Unilever стала уделять много внимания экологии.

Но, как у любой компании, у Unilever бывают свои «черные дни»: в 2007 году индо-американское отделение вынуждено было прекратить показ рекламного ролика, в котором расстроенная темнокожая женщина после использования осветляющего кожу крема Fair & Lovely тут же находила бойфренда и прекрасную работу?<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Дом моды Elizabeth Arden в итоге оказался убыточным приобретением и был продан в 2000 году.

<sup>2</sup> Аналогичный случай произошел в России в 2007 году: компании пришлось прекратить показ рекламы дезодоранта Rexona, закрыть промо-сайт и принести официальные извинения потребителям, усмотревшим в видеороледе некорректность по отношению к русским женщинам.

### Unilever в датах

- 1851** Родился Уильям Хескет Лавер.
- 1885** Уильям и его брат Джеймс покупают мыловаренную фабрику в Уоррингтоне.
- 1888** Компания строит большую мыловаренную фабрику и поселок для рабочих Порт-Санлайт.
- 1900** Компания выходит на биржу.
- 1922** Приобретение Walls.
- 1925** Умер Уильям Хескет Лавер, лорд Лаверхальм.
- 1930** Слияние Lever Brothers и Margarine Unie, в результате которого появилась Unilever.
- 1955** Выход на британском ТВ первой телевизионной рекламы: ролика зубной пасты Gibbs SR производства Unilever.

25.

## King Kullen

1930 год, США

*«Высокие полки, низкие цены»*

>Супермаркет



**Компания King Kullen, основанная сыном ирландских иммигрантов, зародилась в пустующем гараже на окраине Нью-Йорка. Бывший работодатель Майкла Джея Куллена не стал даже отвечать на его письмо о новом способе розничной торговли. А вскоре люди уже готовы были ехать много миль, чтобы попасть в первый американский супермаркет.**

Автором идеи магазина самообслуживания считается Кларенс Саундерс, который в 1916 году открыл бакалейный магазин Piggly Wiggly в Мемфисе. Саундерс увидел, что выгодней разрешить покупателям самим брать товар с полок, чем использовать продавцов за прилавками. Такой способ торговли позволял обслуживать людей гораздо быстрее: ночью торговец раскладывал на полках заранее взвешенный товар, так что днем покупателям оставалось лишь донести его до кассы. Сокращались и расходы на оплату труда, благодаря чему большие партии товара продавались дешевле. На свой магазин Саундерс получил несколько патентов. Благодаря франшизе его лавочка вскоре выросла в торговую сеть Piggly Wiggly. Эта история вдохновила конкурентов, и в 1920-х годах бакалейные магазины самообслуживания стали привычным зрелищем на главных улицах городов Северной Америки и Канады. Одним из таких магазинов был Kroger Stores в местечке Херрин (штат Иллинойс), где Майкл Джей Куллен работал менеджером по оптовым продажам.

## Рождение супермаркета

Куллен начал свою карьеру клерком в компании Great Atlantic & Pacific Tea в возрасте восемнадцати лет. Он проработал в A&P семнадцать лет, прежде чем пришел в Kroger.<sup>1</sup> В 1929 году Майкл написал президенту Kroger письмо, где представил план создания пяти огромных мелкооптовых магазинов самообслуживания — супермаркетов Cash & Carry. Он полагал, что такие магазины смогут принести гораздо больше прибыли при существенно меньших наценках. Письмо Куллена не попало к президенту: его идею выбросил в мусорную корзину кто-то из мелких начальников. Но Майкл не отказался от своей затеи. Он уволился с работы и перевез семью на Лонг-Айленд, где вместе с партнером снял заброшенный гараж площадью 6 тысяч кв. футов<sup>2</sup> и парковку рядом с ним. Гараж находился в нескольких кварталах от главного торгового района на Ямайка-авеню в пригороде Квинса. Здесь 4 августа 1930 года они открыли гигантский мелкооптовый супермаркет, именно такой, каким его описал Куллен в своем письме. Слоган магазина гласил: «Высокие полки, низкие цены!». Вдохновленные фильмом о Кинг-Конге, партнеры назвали магазин King Kullen («Король Куллен»).

<sup>1</sup> Американская сеть супермаркетов.

<sup>2</sup> Около 540 кв. м.

## «Великая разрушительница цен».

<sup>3</sup> Титул, присвоенный компании King Kullen в 1930-х годах.

King Kullen предлагала около тысячи наименований товара, от автомобильных принадлежностей и скобяных товаров до бакалеи. С первого же дня магазин стал необыкновенно популярен: ради низких цен, частых распродаж и бесплатной парковки сюда приезжали покупатели со всей округи. Во время Великой депрессии цена стала решающим фактором, и оборот бакалейной компании King Kullen вскоре превысил обороты ближайшего конкурента в 20 раз. Компания получила титул «Великой разрушительницы цен».

В 1935 году Майкл Куллен скоропостижно скончался. К этому времени совокупный оборот семнадцати его супермаркетов достиг 6 миллионов долларов в год. Возглавила компанию вдова Майкла Нэн, ей помогли вести бизнес члены семьи Куллен. Под ее руководством King Kullen стала образцовым работодателем: сотрудникам регулярно повышались зарплаты, оплачивалась страховка и отпуск. К 1940 году King Kullen стала крупнейшим супермаркетом в Нью-Йорке.

## Семейный бизнес

К 1952 году в 30 магазинах King Kullen, площадью от 10 000 до 15 000 кв. футов, работали 1000 человек. В 1956 году компания первой среди супермаркетов ввела купоны на скидки. В 1961 году акции King Kullen стали участвовать в торгах на бирже, но семье Куллен удалось сохранить контрольный пакет. Акции продавались на кассах в супермаркетах, а кроме того, компания предоставила сотрудникам возможность купить акции на льготных условиях. В течение нескольких лет семья Куллен получила два предложения о выкупе их доли. К этому времени главным бизнесом компании стала торговля мясными продуктами: они составляли основу рациона американских семей, поэтому домохозяйки предпочитали покупать бакалею там же, где и мясо. Выдержанное естественным способом<sup>4</sup> мясо продавалось чуть дороже, и доход от его продаж составлял 25% от общей

<sup>4</sup> Говядина должна перед употреблением «состариться»: ее вывешивают на некоторое время в холодном помещении. Бывает естественный способ и ускоренный; первый лучше, чем второй.

выручки. В супермаркетах продавались и продукты под собственными марками компании: King Kullen, Lady Nan и High Chief.

После того как Нэн Куллен оставила свой пост, президент Джеймс Куллен решил, что компанию необходимо реформировать, и собрал для этой цели команду молодых менеджеров во главе с Уолтером Миллером. В своем интервью для Progressive Grocer<sup>1</sup> Миллер заявил: «Мы так долго прятали головы в песок, что перестали быть предпринимателями... Наши методы архаичны. У компании есть средства, но мы их не используем». В 1969 году King Kullen перестала предлагать купоны на скидки и установила цены 1931 года на ряд популярных продуктов на три недели. Покупатели 40 магазинов, расположенных в Бруклине, Квинсе и на Лонг-Айленде, остались верны King Kullen, так же как до этого их родители.

<sup>1</sup>Один из ведущих журналов по розничной торговле.

### Не только бакалея

Уолтер Миллер управлял компанией жестко, но успешно: финансовые результаты шли в гору, и семья Куллен была довольна. Выручка поднялась со 100 до 200 миллионов долларов, а потом и до 300 миллионов. Размеры складских площадей и парковок постоянно росли, увеличивался и транспортный парк компании. Сопутствующие товары — автозапчасти, посуду, косметические средства, открытки, разного рода текстиль (носки, нижнее белье, подушки и домашние тапочки) — King Kullen закупала в других торговых фирмах. По духу и характеру деятельности компания походила на британские общества кооперативной торговли, и в 1983 году King Kullen ушла с биржи NASDAQ,<sup>2</sup> снова став частной компанией, каковой остается и по сей день. На тот момент треть акций принадлежала работникам компании, пятая часть — семье Куллен, общее число акционеров составляло около 300 человек.

<sup>2</sup>Сокр. от англ. National Association of Securities Dealers Automated Quotation — американский внебиржевой рынок, специализирующийся на акциях высокотехнологических компаний. Собственник — американская компания NASDAQ OMX Group.

Во время экономического спада 90-х годов XX века King Kullen расширила сферу деятельности и начала заниматься недвижимостью, рекламой и обработкой данных, интегрировав эти направления в единую вертикальную структуру. В первой половине 90-х годов конкуренция вынудила компанию перевести все 47 магазинов на круглосуточный режим работы, за исключением воскресений. Банкоматы, факсы, салат-бары, кафетерии, кулинарные отделы стали привычными атрибутами супермаркетов King Kullen. В 1995 году Дана Конлин, дочь председателя совета директоров компании, настояла на открытии первого магазина натуральных продуктов и косметики под маркой Wild By Nature («Дикий от природы»). Продукция не содержала искусственных красителей, консервантов или ароматизаторов.

## «Мы так долго прятали головы в песок, что перестали быть предпринимателями...»

### Истинная оригинальность

Большинство розничных сетей в Северной Америке и Канаде — местные, а не национальные. Safeway, Loblaw, Sobeys и бывший работодатель Майкла Куллена Krogers, в котором сначала отвергли его оригинальную идею, стали его первыми последователями и конкурентами.

➤ Уолтер Миллер, реформировавший компанию в 1960-х годах.

King Kullen  
1930 год, США

<sup>1</sup> Количество углерода, выбрасываемого в атмосферу в результате деятельности.

<sup>2</sup> Компания прославилась своими легендарно низкими ценами, получая прибыль на товарообороте.

<sup>3</sup> Смитсоновский институт (англ. Smithsonian Institution) — один из крупнейших научных исследовательских и образовательных институтов в США.

Национальные розничные сети Великобритании — Sainsbury, Tesco и ASDA — используют многие технологии Куллена. Однако их развитие привело к парадоксальным результатам: возможности диктовать поставщикам условия работы, углеродному следу<sup>1</sup> и потенциальной опасности для общества. В США эти парадоксы развития ярче всего воплотились в феномене Wal-Mart.<sup>2</sup>

Сейчас King Kullen уверенно контролирует семья Куллен, три поколения которой успешно владели и управляли компанией. История компании скорее эволюционна, чем революционна. В 2007 году журнал Supermarket News поставил King Kullen на 75-е место в рейтинге «75 лучших продуктовых сетей Северной Америки»: в 2006 году оборот компании составил 800 миллионов долларов. В отличие от небольших розничных сетей, появившихся до 1930 года и выросших в глобальные бренды, King Kullen не выходила за пределы Лонг-Айленда и Стейтен-Айленда. В 1989 году компания шагнула в Сафферн, город в двадцати милях севернее Нью-Йорка, но вскоре ушла оттуда. Тем не менее этот магазин изменил систему питания американских семей. Смитсоновский институт<sup>3</sup> официально признал King Kullen первым американским супермаркетом. Как и у фильма, благодаря которому супермаркет получил свое название, у него много «ремейков», но, как и у фильма, чистота и точность оригинала для многих жителей Лонг-Айленда и Стейтен-Айленда остались абсолютным эталоном.

#### King Kullen в датах

**1916** Кларенс Саундерс открывает первый магазин самообслуживания в Мемфисе.

**1930** Майкл Джей Куллен открывает первый магазин King Kullen в Квинсе, развивая идею самообслуживания в масштабе супермаркета.

**1935** После смерти Майкла Куллена его вдова Нэн берет на себя управление компанией.

**1961** King Kullen выходит на биржу, но семья Куллен сохраняет контрольный пакет акций.

**1983** Компания снова становится частной.

**1995** Открывается первый магазин натуральных продуктов Wild By Nature.

# 26.

**EMI**

1931 год, Великобритания  
Скорость звука

- >Звукозапись
- >Телевидение
- >Музыка



EMI (Electrical and Musical Industries Limited) возникла после слияния двух звукозаписывающих компаний. В результате появились стереозвук, телевидение, компьютерный томограф и секретное устройство, которое помогло победить фашизм. Компания подарила миру The Beatles, Паваротти и Coldplay. И все это во многом благодаря гению с германо-еврейскими корнями, который в возрасте семи лет впервые представил результаты своей инженерной мысли маме.

<sup>1</sup> Первые грампластинки изготавливали из шеллака (переработанной натуральной смолы, гуммилака, выделяемой насекомыми, известными под названием лаковый червец).

Gramophone Company была создана в Лондоне в 1897 году американцем немецкого происхождения Эмилем Берлинером. Берлинер изобрел граммофонный способ звукозаписи на шеллачные пластинки<sup>1</sup>. В течение нескольких лет Берлинер записал песни Аделины Патти, Нелли Мельба, а также итальянского тенора Энрико Карузо, одного из лучших певцов XX века. Первая запись Карузо состоялась 11 апреля 1902 года. За два часа удалось записать десять песен. За всю оперную карьеру певца Gramophone Company выпустила около 240 записей Карузо, сделав его самым знаменитым и популярным певцом в мире.

В том же году, когда возникла Gramophone Company, открылось Лондонское отделение американской компании Columbia Phonograph. Columbia Phonograph записывала музыку на воощенных цилиндрах вместо пластинок, и сначала цилиндры продавались намного лучше.

### Рождение EMI

К началу Первой мировой войны Gramophone Company продавала 4 миллиона пластинок в год. В это время примерно в каждой третьей британской семье был граммофон. Обе компании — и Gramophone Company, и Columbia — пострадали в результате военных действий. Первая потеряла значительный бизнес в Германии (который работает по сей день под маркой Deutsche Grammophon), а после революции — и в России.

#### Первый миллионный тираж диска

➤ В 1926 году Gramophone Company выпустила свой первый миллионный тираж. Это была пластинка с гимном «O For The Wings of a Dove» в исполнении четырнадцатилетнего певчего из церкви Темпл в Лондоне — Эрнеста Лу. За эту запись Лу получил столько же, сколько и второй, не солировавший альт. Половину гонорара потребовала себе юридическая компания Inns of Court, владеющая лондонским Темплом.

В 1920-х годах обе компании начали бурно развиваться. Columbia переключилась на выпуск шеллачных пластинок, среди которых были записи Игоря Стравинского и сэра Генри Вуда, а Gramophone Company работала с Берлинским и Венским филармоническими оркестрами и сэром Эдвардом Элгаром. Однако в начале 1930-х годов их продажи упали почти на 80%: из-за Великой депрессии люди резко сократили свои расходы. Разорение, казалось, было неминуемо: обе компании вложили огромные деньги в научно-технические разработки. Чтобы выжить, они решили в 1931 году объединиться в одну компанию под названием EMI (Electrical and Musical Industries). В том же году сэр Эдвард Элгар открыл легендарную звукозаписывающую студию EMI на Эбби-роуд в Лондоне.

### Гений Алана Блюмлейна

В научно-исследовательских лабораториях объединенной компании работал Алан Блюмлейн, сын немецких эмигрантов, живших в Лондоне. В семь лет мальчик починил дверной звонок и принес маме счет за подписью: «Алан Блюмлейн, электротехник». После школы Highgate он с отличием закончил колледж City & Guilds. Потом Алан занимался междугородной телефонной связью в подразделении Bell Laboratories. За свои разработки он уже в возрасте 23 лет получил награду, а затем пришел работать в Columbia Graphophone Company — так она тогда называлась. Здесь он изобрел новый способ записи грампластинок, который позволил обойти патент на звукозапись, принадлежавший компании Bell.

Работая в лабораториях EMI в Мидлсексе, Блюмлейн разработал множество идей для «бинауральной» или стереофонической записи звука, которая используется сегодня. В 1931 году, сидя в кинотеатре со

своей невестой Дорин, Алан обратил внимание на монозвук: в первых звуковых фильмах использовалась одна пара громкоговорителей, поэтому в какой бы стороне экрана ни оказывался актер, звук исходил только из одной фиксированной точки. Блюмлейн придумал, как заставить голос следовать за актером. Его решение сразу нашло применение в звукозаписи, и в 1933 году EMI выпустила первые стереопластинки. Однако их себестоимость была слишком высока, поэтому до конца 1950-х годов эта технология не использовалась в массовом производстве. Блюмлейн смог заставить звук «следовать за актером» и даже снял для EMI несколько коротких фильмов, в том числе «Ходим и говорим»<sup>1</sup> (The Walking and Talking) и «Поезда на станции Хэйз» (Trains at Hayes Station).

<sup>1</sup> В этом фильме снялся сам Блюмлейн. Он ходил по сцене и считал от одного до семи.

<sup>2</sup> Alexandra Palace — сеть отелей.

<sup>3</sup> Около 13 км.

Блюмлейн также изобрел катушечный электродинамический микрофон, который использовался в студиях EMI и на BBC в Alexandra Palace.<sup>2</sup> Он сконструировал телевизионную камеру и разработал технологию телевидения Marconi-EMI с высоким разрешением на 405 строк. Его технологию британское правительство предпочло конкурирующей разработке Джона Байрда. Знаковым событием стала первая дистанционная телевизионная трансляция BBC с коронации Георга VI, во время которой кабель длиной 8 миль<sup>3</sup> соединял камеру и передатчик в Alexandra Palace. Для этой трансляции Блюмлейн изобрел новую резонансную щелевую антенну.

### Создание радара

Телевизионная камера и радар близки по технологии. В 1939 году EMI разработала радарную систему 60 МГц, запатентованную Блюмлейном и И. Уайтом. В 1940 году система успешно использовалась в боях на самолетах «Бристоль Бофайтер»<sup>4</sup>. Уже через год Блюмлейн и его коллеги начали разработку радара H2S, чтобы помочь бомбардировщикам находить цель при слепом бомбометании. В июне 1942 года при проведении испытаний единственного опытного образца системы H2S разбился бомбардировщик Halifax. На борту находились сам Блюмлейн, двое его коллег из EMI, восемь других пассажиров и членов экипажа. Все они погибли. Блюмлейну было всего 38 лет.

<sup>4</sup> «Бристоль Бофайтер» (англ. Bristol Beaufighter) — двухместный истребитель-перехватчик, ночной истребитель, легкий бомбардировщик, торпедоносец.

Радарная система H2S, которую разрабатывал Блюмлейн, была введена в действие в 1943 году. С ее помощью стратегические бомбардировки по нацистской Германии стали гораздо успешнее и точнее. Кроме этого, она позволяла обнаружить германские подводные лодки и, таким образом, помогла выиграть битву за Атлантику. Многие считают, что Вторую мировую войну закончила атомная бомба. Но выиграл ее радар. За свою короткую жизнь Блюмлейн получил 128 патентов (немыслимое число!), большинство из них — в период с 1933 по 1940 год. В основном эти патенты касались системы телевидения EMI. Его работа во время войны была строго засекречена; не сообщалось даже о его гибели. Возможно, поэтому его удивительная жизнь и открытия знамениты лишь среди электротехников и мало известны широкой публике.

### От Синатры до Sex Pistols

В первые послевоенные годы EMI восстановила баланс между музыкой и технологией. Стандартами стали виниловые пластинки: долгоиграющие с частотой вращения 33 оборота в минуту и пластинки-

синглы с частотой вращения 45 оборотов в минуту. Потеряв права на записи многих артистов — лицензии на них принадлежали американскому подразделению Columbia, с которым в 1951 году прекратились партнерские отношения, — компания решает проблему покупкой Capitol Records, которой принадлежали лицензии на записи Фрэнка Синатры, Нэта Кинга Коула и Пегги Ли. EMI также получила права RCA на многие британские хиты Элвиса Пресли, начиная с «Heartbreak Hotel». В 1957 году компания потеряла эту лицензию и попыталась заменить Элвиса Клиффом Ричардом, чья популярность длилась необыкновенно долго.

### «Они плохо звучат. И вообще, гитарные группы выходят из моды».

В 1962 году Джордж Мартин, один из первых менеджеров, отвечавших в EMI за подбор артистов и репертуар, открыл The Beatles, которым отказал конкурент EMI — Decca. Представитель последней заявил: «Они плохо звучат. И вообще, гитарные группы выходят из моды». Мартин подписал с ними контракт от имени Parlophone<sup>1</sup> на запись первого сингла «Love Me Do». Затем последовали «Please Please Me», а в 1963 году — «From Me To You», «She Loves You» и «I Want To Hold Your Hand». Все они заняли первые строчки в британских чартах. Популярность The Beatles росла, продажи их альбомов достигли примерно миллиарда экземпляров, включая классический «Abbey Road»,<sup>2</sup> который был назван в честь студии звукозаписи EMI. Рекордные продажи альбомов Pink Floyd «Dark Side of the Moon», Queen «Bohemian Rhapsody» и Rolling Stones в 1970-х годах позволили компании пережить ошибку, совершенную в 1976 году: контракт, заключенный с группой Sex Pistols, через год был разорван в одностороннем порядке, а группа отомстила компании неудачным синглом «EMI».

► Представитель Decca в 1962 году, отказывая The Beatles.

<sup>1</sup> Дочерняя компания EMI.

<sup>2</sup> Назван так в честь лондонской улицы Abbey Road, на которой разместились многие ведущие английские студии, включая EMI.

### Ракеты, медицинские технологии и музыка

Монолитная и во многих смыслах консервативная звукозаписывающая компания являлась лишь одной головой двуглавого создания. EMI по-прежнему занималась разработками в различных областях электротехники и электроники. Компания производила управляемые ракеты и радарное оборудование. В 1958 году EMI выпустила Emides 100 — первый британский транзисторный компьютер. Руководитель проекта Годфри Хаунсфилд пошел дальше и изобрел первый медицинский томограф. Прибор произвел революцию в получении медицинских изображений, а его авторы получили в 1979 году Нобелевскую премию по физиологии и медицине.<sup>3</sup> BBC и ITV используют в основном цветные телекамеры EMI, в частности EMI 2001. В 1979 году в результате слияния с Thorn Electrical Industries возникла одна из крупнейших в Европе оборонных компаний Thorn EMI. Это безумие закончилось в 1996 году разделением Thorn EMI. Музыкальное подразделение компании пережило спад продаж в 1980-х годах перед наступлением эпохи компакт-дисков. Приобретение EMI в 1992 году компании Virgin Music вдохнуло в компанию новую жизнь. Под лейблами EMI вышли диски Blur, Verve, Chemical Brothers, Spice Girls, Мэрайя Кэри и Робби Уильямса. В 2004 году компания прекратила собственный выпуск CD и DVD.

<sup>3</sup> Вторым автором был Аллан Кормак из Университета Тафтса (США), проводивший свои исследования независимо от Хаунсфилда.

EMI  
1931 год, Великобритания

Сегодня EMI занимается только музыкой. В некотором смысле компания пожинает плоды своего зачастую не слишком щедрого отношения к артистам, от Эрнеста Лу до группы Мариллион (из-за отсутствия финансовой поддержки от выпускающей компании группе пришлось обратиться за помощью к своим фанатам). Эра музыкального пиратства и свободного обмена файлами через интернет резко сократила продажи дисков EMI. В 2007 году после бесплодных поисков стратегического партнера компания приняла предложение о поглощении британским фондом прямых инвестиций Terra Firma Capital Partners. Сумма сделки составила 4 миллиарда фунтов стерлингов.

#### EMI в датах

**1897** Создание Gramophone Company.

**1926** Gramophone Company выпускает первый миллионный тираж пластинки «O For the Wings of a Dove».

**1931** Gramophone Company объединяется с Columbia Phonograph Company. Новую компанию называют EMI.

**1933** EMI записывает первую стереофоническую пластинку по технологии инженера EMI Алана Блюмлейна.

**1937** Первая дистанционная телетрансляция коронации короля Георга VI с помощью технологии Marconi-EMI.

**1939** EMI создает радар, запатентованный Блюмлейном и Уайтом.

**1942** Гибель Блюмлейна во время испытания системы слепого бомбометания H2S при аварии бомбардировщика Halifax.

**1955** EMI приобретает Capitol Records.

**1958** EMI выпускает первый британский транзисторный компьютер Emidex 1100.

**1962** EMI подписывает контракт с The Beatles.

**1979** EMI объединяется с компанией Thorn Electrical Industries, в результате чего возникает Thorn EMI.

**1992** EMI приобретает Virgin Music.

**1996** Thorn EMI распадается.

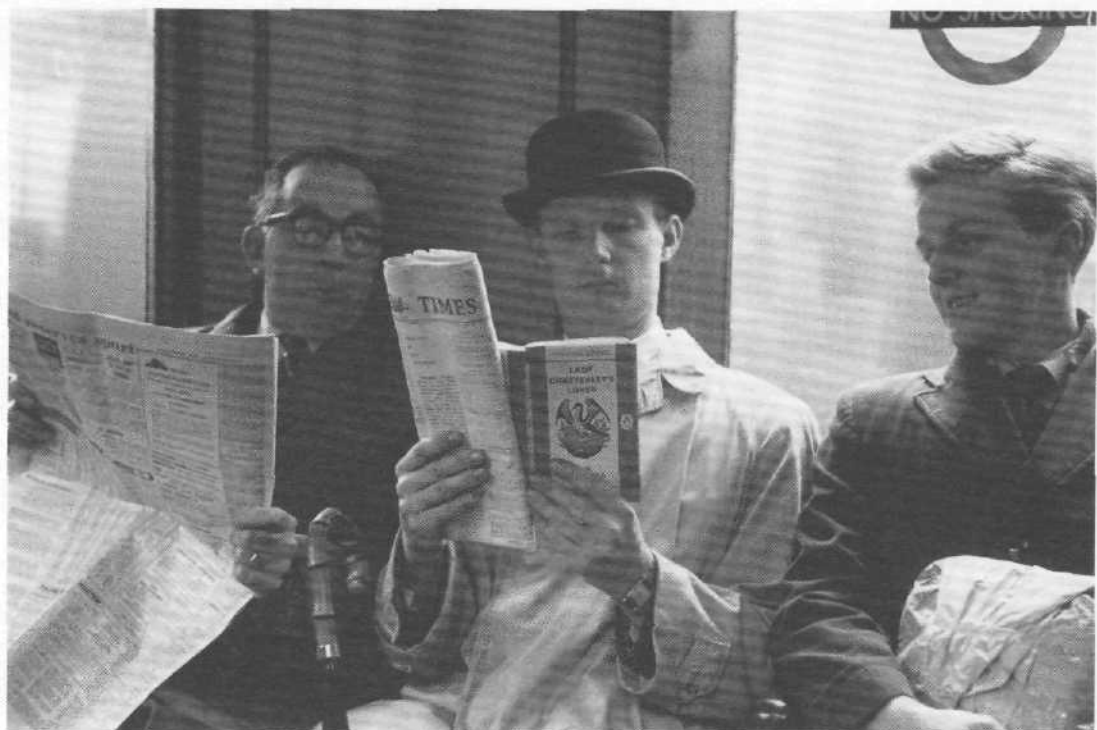
**2007** EMI выкуплена британским фондом прямых инвестиций Terra Firma Capital Partners.

27.

**Penguin / Allen Lane**

1935 год, Великобритания  
Оранжевое будущее

> Книгоиздание



Когда-то собрать собственную библиотеку и наслаждаться плодами грамотности могли позволить себе только богатые люди. С появлением недорогих книг в бумажном переплете все богатство литературы — от романов до исторических хроник, от научно-популярных трудов до философских трактатов — открылось широкой публике, изменив и людей, и общество. Революцию совершила компания, чье существование началось типично по-английски — в церковном подвале. Логотип компании — симпатичного пингвина — придумал младший служащий. Этот логотип стал известен и уважаем по всему миру. Именно Penguin помог миллионам людей узнать не только упомянутых здесь авторов, но и многих-многих других.

Книги в мягкой обложке существовали с конца XIX века. В подобном оформлении выходили памфлеты, порнографические издания, дешевая переводная литература, бульварные романы и книжки «в дорогу». Репутация у подобных изданий была соответствующая. Книги в «нормальном» твердом переплете, покрытом тканью, продавались в магазинах. Ни магазины, ни частные или публичные библиотеки не имели дела с книжками в мягкой обложке. В 1931 году германское издательство Albatross Books, логотипом которого был альбатрос, выпустило книги в бумажном переплете для массового читателя. Но зловещая птица<sup>1</sup> отпугнула удачу: идея оказалась экономически невыгодной и быстро провалилась. Однако она успела произвести впечатление на молодого главного редактора одного английского издательства.

<sup>1</sup>Есть поверье, что альбатрос приносит несчастье.

### Как вылутился Penguin

Аллен Лейн Уильямс (от фамилии Уильямс он и его семья в итоге отказались, чтобы сохранить семейный бизнес под известной в издательском бизнесе фамилией Лейн) дошел до самого верха карьерной лестницы в издательстве Bodley Head, основанном его дядей Джоном Лейном. Аллен был открытым, прямым человеком с прогрессивными взглядами, что часто служило причиной конфликтов с другими членами совета директоров.

Возвращаясь в 1934 году от английской писательницы детективов Агаты Кристи, в ожидании своего поезда Лейн подумал, что ему не хватает в дороге какой-нибудь стоящей книги, а купить ее на вокзале негде. Так родилась идея книжного торгового автомата, который будет продавать дешевые книги, словно пачки сигарет. После очередного конфликта в совете директоров Лейн с капиталом в 100 фунтов стерлингов решил делать собственные тиражи — на первых порах в составе Bodley Head. Аллен начал печатать книги в подвале церкви Святой Троицы (Holy Trinity Church) на Мэрилебон-роуд в Лондоне. Готовые тиражи хранились в семейном склепе, куда их спускали с улицы по наклонному желобу.

Лейн повторил эксперимент издательства Albatross, запомнившийся ему четыремя годами ранее. Обложки книг различались цветом в зависимости от жанра: темно-синий — для биографий, зеленый — для детективов, оранжевый — для художественной прозы; по центру шла широкая белая полоса с названием произведения. Имя издательства Аллен также выбрал птичье: им стал нелетающий, но упорный и неутомимый пингвин. Логотип компании и дизайн обложки сделал 21-летний служащий Эдвард Янг. Первые тиражи Penguin — это были переиздания современных авторов — включали книги Эрнеста Хемингуэя, Эрика Линклэйтера, Арно Робинсона, Беверли Николса, Мэри Уэбб, Нормана Дугласа и Андре Моруа. Цена книги составляла 6 пенсов, столько же стоила пачка сигарет. Лейн покупал у издателей права на печать книг в мягком переплете, заказывал большие тиражи и работал через обычные, не книжные магазины. Храм Бога превратился в храм Мамоны.<sup>2</sup> Спустя всего десять месяцев тиражи издательства перевалили за миллион экземпляров. Самой популярной книгой была «Ариэль» Андре Моруа. Вскоре издания Penguin появились и во всех книжных магазинах. В 1936 году Лейн основал независимую компанию Penguin.

<sup>2</sup>У древних сирийцев — божество, олицетворявшее богатство, земные блага.

## Потрясение в консервативной индустрии

И авторы, и издатели были настроены скептически и даже враждебно по отношению к явно «разрушительному» с точки зрения цены продукту. В то время книги в твердом переплете стоили 7–8 шиллингов. Толчок неожиданному и стремительному успеху Penguin дал большой заказ от известной сети магазинов Woolworth (прежде не занимавшихся книготорговлей), очень помогла поддержка известных авторов, таких как Джордж Оруэлл (Penguin напечатала его книги «Скотный двор» и «1984»). Вскоре в Америке появились компании-подражатели, включая издательства Pocket Books (которое выпустило первую в стране книгу в мягком переплете карманного формата — роман Бака Перла «Земля»), Ace, Dell и Bantam. Когда международная обстановка начала ухудшаться, Лейн запустил специальную серию Penguin Specials, в которой вышли «Прожектора над Испанией» (Searchlight on Spain) Кэтрин Стюарт-Мюррей<sup>1</sup> и «Чего хочет Гитлер» (What Hitler Wants) Эмили Лоример.<sup>2</sup> Тираж был мгновенно распродан. Эти издания дали новому бренду актуальность и интеллектуальный потенциал. Серия Pelican, появившаяся в 1937 году, публиковала современные ранее не издававшиеся произведения. В том же году на Чаринг-Кросс-роуд в Лондоне появился первый автомат по продаже книг Penguincubator.<sup>3</sup>

Во время Второй мировой войны, в эпоху массовой мобилизации и сокращения производства, дешевый портативный формат книг Penguin оказался самым удачным. Специальные издания Penguin, например «Современные самолеты», стали бестселлерами. Лейн вместе с братьями Диком и Джоном запустили новую серию King Penguin по истории и искусству. Первым редактором стала Элизабет Сеньор, до этого работавшая в Британском музее. В 1942 году она погибла во время налета немецкой авиации, и ее место занял историк архитектуры Николаус Певзнер. Следующей вышла детская серия Puffin Books, и к концу войны продажи Penguin в Америке достигли миллиона экземпляров в месяц. Компания также работала в Австралии. Финансовые успехи позволили выпустить в 1946 году серию классической литературы Penguin Classics. Первым изданием стала «Одиссея» в переводе И.В. Рью, который начал переводить Гомера для своей жены. Со временем книга стала бестселлером Penguin. А вскоре классическая серия стала использоваться по всему миру в образовательных целях.

### Лейн и Певзнер

➤ В 1951 году, когда в Великобритании по-прежнему действовала карточная система нормирования многих продуктов, Аллен Лейн одолжил еврейскому беженцу из Германии Николаусу Певзнеру машину Wolseley Hornet 1933 года выпуска и карточку на 30 галлонов бензина. Певзнер хотел во время каникул в университете собрать материал для 46-томного справочника по знаменитым зданиям Англии. Это положило начало серии Pevsner Architectural Guides, в которую со временем вошли справочники по Шотландии, Уэльсу и Ирландии. Сегодня книги Певзнера считаются самыми авторитетными по архитектуре Британских островов. Певзнер также задумал серию, посвященную истории искусств Pelican History of Art, и стал ее редактором (первая книга вышла в 1953 году).

<sup>1</sup> Шотландская писательница и политический деятель, первая женщина, вошедшая в правительство страны. В книгах выступала против тоталитарных режимов и нарушения прав граждан. Во время гражданской войны в Испании находилась там, пережила бомбардировки, посещала заключенных. В книге изложила свои наблюдения и позицию.

<sup>2</sup> Книга рассказывает о времени, проведенном Гитлером в Вене.

<sup>3</sup> Здесь соединены два слова: Penguin и incubator.

## Конфликт в верхах

В 1952 году Лейн получил рыцарский титул. К этому времени компания Penguin давно переросла репутацию издательства дешевой массовой литературы. Лейн имел отличное чутье на рекламу, приносящую деньги. Оно отчетливо проявилось в 1960 году во время судебного разбирательства по поводу публикации романа Лоуренса «Любовник леди Чаттерлей». Согласно архаичным законам издание книги без купюр сочли оскорблением нравственности. Решение суда в пользу Penguin сделало издательство победителем в борьбе за свободу и помогло продать 3,5 миллиона экземпляров книги. А обвинитель на процессе прославился вопросом в адрес присяжных: разрешат ли они прочесть книгу жене или служанке. В том же году выручка от продаж книг в мягком переплете в Соединенных Штатах оказалась больше, чем по книгам в твердой обложке.

Когда в 1961 году Penguin разместила акции на Лондонской фондовой бирже, влияние Лейна ослабело. Тони Гудвин, новый главный редактор, вскоре оказался при Лейне в том же положении, в котором был сам Лейн при совете директоров Bodley Head тридцать лет назад. Гудвин видел, что незамысловатый дизайн и дешевая технология печати их книг уступают продукции конкурентов — например, ярким цветным обложкам издательства Pan. Он нанял известных дизайнеров Ромека Марбера и Джермано Фачетти в качестве арт-директоров. Первой сменила дизайн детективная серия: было решено отказаться от традиционной полосатой обложки 1935 года. Фачетти разработал дизайнерский подход к изданию книг, благодаря которому Penguin завоевала умы интеллектуальной молодежи — выпускников школ и студентов колледжей. Для них книги издательства давно завоевали статус, который был у твердого переплета в 1930-х годах.

Конфликт в руководстве был неминуем. Последствия оказались трагичны. В 1965 году Гудвин попытался выжить Лейна из компании при поддержке совета директоров. Основатель компании не остался в долгу: он выкрал и уничтожил тираж скандальной книги карикатуриста Сине. В 1967 году Аллен Лейн запустил серию книг в твердом переплете (назвав ее своим именем — Allen Lane). А ведь именно от этого формата Лейн когда-то ушел и успешно с ним конкурировал. Гудвин покинул Penguin и вскоре умер. У самого Лейна обнаружили рак, после этого он ушел на пенсию. В 1970 году он умер, а шесть недель спустя Penguin с дефицитом наличности была куплена медиахолдингом Pearson, что положило начало новому подразделению холдинга — Pearson's Penguin Group.

## Корпоративная птица

Последовавшие изменения — яркая иллюстрация кризиса издательского дела в Великобритании, где стратегические решения преимущественно принимали бухгалтеры, а не редакторы. Слияние с американским издательским домом Viking в 1975 году расширило список авторов лондонского конгломерата, управлявшегося из США. В него вошли Артур Миллер, Сол Беллоу и Джон Стейнбек. Перипетии развития Penguin в 1970–1980-х годах нашли свое отражение в издании неоднозначной книги Питера Райта «Шпионский улов» (Spycatcher) и тяжелых «Сатанинских стихов» Салмана Рушди. Душу издательства заменила корпоративная стратегия.

**Penguin /Allen Lane**  
1935 год, Великобритания

Конгломерат набирал обороты: начал выпуск аудиокниг, купил серию путеводителей Rough Guide, приобрел издательство Dorling Kindersley, выиграл от имени своего автора Деборы Липстаedt дело против историка Дэвида Ирвинга, отрицающего холокост. Сегодня Penguin в США и Великобритании — достаточно консервативное издательство. Как ни парадоксально, политика компании сегодня во многом схожа с поведением издателей, для которых появление компании Аллена Лейна семьдесят лет назад представляло серьезную угрозу. Тогда Penguin совершила революцию в книгоиздательстве и задала стандарты на много лет вперед.

#### **Penguin в датах**

**1902** Родился Аллен Лейн.

**1919** Лейн начинает работать в издательстве Bodley Head.

**1931** Издательство Albatross Books в Германии выпускает первый массовый тираж в мягкой обложке, но идея проваливается.

**1936** Лейн уходит из Bodley Head и создает Penguin Books.

**1937** Выходит серия Pelican, в которой издаются *современные ранее не публиковавшиеся произведения*.

**1946** Выходит серия классической литературы Penguin Classics.

**1952** Лейн получает рыцарский титул.

**1960** Издательству Penguin Books выносятся оправдательный приговор по делу об оскорблении нравственности в связи с изданием книги «Любовник леди Чаттерлей».

**1961** Penguin выходит на Лондонскую фондовую биржу.

**1965** Лейн ссорится с главным редактором Тони Гудвином.

**1970** Умер Лейн. Penguin покупает компания Pearson.

**1975** Происходит слияние с американским издательским домом Viking.

**2000** Pearson покупает Dorling Kindersley.

**2002** Pearson's Penguin Group покупает права на издание серии Rough Guides.

28.

**Toyota**

1937 год, Япония

«Бизнес — это война, а война — это бизнес»

> Автомобили



**Компанию Toyota Motor Corporation — Toyota Jidosha Kabushiki-gaisha — основал в 1937 году Киитиро Тойода как дочернюю структуру текстильной Toyota Automatic Loom, которая, в свою очередь, являлась частью Toyota Industries, принадлежавшей отцу Тойоды. Toyota Industries возникла в XIX веке благодаря технологиям, взятым из Олдема на севере Англии.**

Автомобильное подразделение Toyota Industries зародилось в 1933 году при поддержке японского правительства. В условиях мирового экономического кризиса, который в Америке получил название «Великая депрессия», и японо-китайской войны 1937–1945 годов страна остро нуждалась в местном автомобильном производстве. В 1934 году компания выпустила прототип Type A, в 1935 году — легковой автомобиль модели A1. В том же году появился грузовик G1. В 1936 году началось промышленное производство легковой модели AA. Первые автомобили сильно походили на Dodge и Chevrolet, к ним подходили многие запчасти от американских машин. Япония — первая азиатская страна, которая начала соперничать с Западом в экономическом и индустриальном плане. Ее профессиональную культуру отличали трудолюбие, хорошее образование и фанатичное стремление повысить качество продукции и производства.

## Военное производство

Во время Второй мировой войны заводы Toyota делали грузовики для японской императорской армии. Из-за дефицита материалов конструкция машин была простой, с одной фарой по центру. Япония успела капитулировать незадолго до налета союзной авиации, которым планировалось разрушить заводы Toyota. За безоговорочной капитуляцией последовала военная оккупация страны Соединенными Штатами. Япония оказалась на коленях, полностью зависимой от американской помощи. В 1950 году Toyota возобновила выпуск автомобилей, но компания была на грани банкротства. Один из заводов вынужденно переключился на производство муки и хлеба, чтобы кормить рабочих.

### Счастлирое имя

➤ **Восемь каллиграфических движений, которые составляют слово Toyota, считаются счастливым числом!<sup>1</sup>**

トヨタ

<sup>1</sup> В Японии название «Тойота» считается более удачным, чем «Тойода», так как для японцев восемь — число, приносящее удачу, а слово «Тойота», написанное катаканой (японской азбукой), состоит из восьми черт.

В то время Toyota продавала менее 300 грузовиков в месяц, производство легковых автомобилей приостановили. Генеральный директор компании Шотаро Камийя поехал в США, чтобы договориться о совместном производстве с Ford Motor Company. Однако поездка успехом не увенчалась: Министерство обороны США опасалось, что сделка ухудшит положение американской автомобильной промышленности. К тому времени, когда Камийя вернулся в Японию, началась корейская война, и Америка стала крайне заинтересована в поддержке Японии. Вскоре Toyota получила от Пентагона заказ на поставку 1500 грузовиков в месяц.

В 1953 году война закончилась. В ней погибли более миллиона китайцев, 600 000 корейцев и 54 246 американцев. Спорная граница между Северной и Южной Кореей осталась на тридцать восьмой параллели. Специальная программа послевоенных поставок США принесла Японии 3,5 миллиарда долларов, и для Камийи корейская война оказалась «спасением Toyota», хоть он и чувствовал вину, радуясь трагедии другой страны. Председатель Банка Японии пошел еще дальше, назвав специальную программу поставок «божественной помощью».

### Новые методы автомобилестроения

Прибыль от американских инвестиций в Японию позволила Эйджи Тойоде, потомку основателя компании, задуматься о возобновлении производства легковых машин. Тойода отправился на завод Ford в Детройт. Там он понял, что американские методы работы — со строгой субординацией, огромными товарными запасами и негибким массовым выпуском продукции — им не подойдут. Зато на него произвели большое впечатление система поставок «точно вовремя» (just in time) в магазинах Piggly Wiggly и образовательная программа армии США.

Тойоде и его коллегам предстояло создать гибкое производство с расчетом на маленький и фрагментированный японский рынок. Они доработали закупленные в Америке подержанные прессы и предложили рабочим изготавливать детали «точно вовремя» — ровно тогда и в том количестве, когда и сколько требуется на производственной

линии. Рабочим понравилась идея приостанавливать производство, если в машине обнаруживалась дефектная или недостающая запчасть. Сначала на производстве царил хаос, но идея быстро прижилась и сплотила команду. Вскоре Toyota начала выпускать больше машин, чем другие японские автопроизводители. При этом ее автомобили были дешевле и лучше по качеству. Метод Toyota строился на постоянном повышении качества и делегировании полномочий внутри компании. Метод назвали «Производственная система Toyota» (Toyota Production System, TPS). Годы спустя американцы окрестили эти принципы «бережливым производством».

### Успешный экспорт

В 1957 году модель Toyota Crown — неловкая комбинация западного стиля и японских производственных ценностей — стала первым автомобилем, экспортируемым в США. К 1958 году объем экспорта не превышал ста автомобилей в год. Но японская промышленность динамично развивалась, война во Вьетнаме принесла стране 3 миллиарда долларов по военным заказам с 1965 по 1970 год, дав экономике дополнительный стимул. В результате нефтяного эмбарго<sup>1</sup> ОПЕК в 1973 году на Западе резко возросла инфляция и подскочили цены на бензин. Экономичные японские автомобили получили серьезное преимущество перед американскими собратьями. В 1975 году Toyota обошла Volkswagen, продав 800 тысяч машин в Соединенных Штатах. В 1979 году, во время второго нефтяного кризиса, объем продаж компании в Америке вырос до 1,8 миллиона автомобилей.

В течение следующего десятилетия Toyota строила в США свои заводы, дилерскую и сервисную сети, а местные компании испытывали глубокий кризис и несли крупнейшие в истории американской экономики убытки. Города, жившие автоиндустрией, например Флинт в Мичигане, пустели. В 1989 году президент компании General Motors Роджер Смит увидел новую машину на парковке в Детройте и не сдержал восхищения. «Что это? — поинтересовался он у служащего. — Новый Mercedes-Benz?» — «Нет, сэр, — последовал ответ, — это одна из новых японских машин». Новой машиной был Lexus производства Toyota. И вот уже двадцать лет Lexus — самая продаваемая марка класса люкс в Северной Америке, а американское подразделение корпорации — одно из самых прибыльных.

### «Экономический Перл-Харбор»

Разразившийся в начале 1990-х годов кризис в автомобильной промышленности США вызвал недовольство в Вашингтоне. Сенаторы потребовали ввести пошлины на импорт японских автомобилей. А демократ Дональд Ригл заявил: «Это экономический Перл-Харбор!» В 1992 году президент США Джордж Буш-старший, бывший военный летчик, сражавшийся против японцев во время Второй мировой войны, посетил Японию вместе с главами корпораций General Motors, Ford и Chrysler. Целью его визита была попытка заставить последних импортировать больше американских автомобилей. Эта инициатива оказалась дипломатическим и торговым провалом. Японцы крайне удивились. «Визит президента Буша озадачил и расстроил

<sup>1</sup> Нефтяное эмбарго — нефтяной кризис, начался 17 октября 1973 года, когда все арабские страны — члены ОПЕК заявили, что не будут поставлять нефть странам, поддерживавшим Израиль в конфликте с Сирией и Египтом. Это касалось прежде всего США и их союзников в Западной Европе. В течение следующего года цена на нефть поднялась с 3 до 12 долларов за баррель.

японцев, — отмечал журналист Wall Street Journal. — Мы не понимаем, почему президент США вдруг стал заниматься вопросами, которые раньше решали помощники Карлы Хилс»!

Некоторые американские и иностранные автопроизводители, такие как, например, BMW, переняли японские методы организации производства. Остальным — General Motors и Ford — оставалось лишь пересматривать свою корпоративную культуру, перестраивать дилерские и сервисные сети и, кроме всего прочего, учиться слушать своих покупателей, чтобы вновь занять серьезную долю рынка, который они когда-то сформировали и на котором слишком долго считали себя мировыми лидерами.

➤ По объему продаж за 2007 год в Америке Toyota уступала лишь компании Honda, но по всему миру компания обогнала General Motors в сегменте легковых и грузовых автомобилей. Так закончилось 75-летнее царствование американского гиганта. Сборочные производства Toyota находились в Алабаме, Кентукки (там собирали Toyota Camry, самую продаваемую машину в Америке), Индиане, Техасе, Западной Вирджинии и Миссисипи. Кроме этого у Toyota появились заводы в Великобритании, Австралии, Канаде, Франции, Турции, Чехии, Индонезии, Польше, Южной Африке, Бразилии, Пакистане, Индии, Аргентине, Мексике, Малайзии, Таиланде, Китае, Вьетнаме, Венесуэле и на Филиппинах. Гибридная модель Prius, которая может работать как на бензине, так и на электричестве или на том и другом вместе, завоевала популярность у европейцев. А после того как Ford и General Motors окончательно сдали позиции в США, автомобилезависимые американцы, паникующие от малейшего подорожания бензина, пересели на экономичные машины Toyota.

<sup>1</sup> Торговый представитель США в Японии в то время.

#### Toyota в датах

**1894** Родился Киитиро Тойода.

**1933** Создано автомобильное подразделение Toyota Industries.

**1935** Выпущена первая легковая машина марки A1.

**1937** Киитиро Тойода открывает Toyota Motor Corporation.

**1941–1945** Toyota делает грузовики для японской императорской армии.

**1950** Начало корейской войны приносит компании заказ на производство военных грузовиков для армии США.

**1952** Умер Киитиро Тойода.

**1957** Toyota Crown становится первой японской машиной, экспортируемой в США.

**1965–1970** Война во Вьетнаме приносит новые американские военные заказы.

**1973** Нефтяное эмбарго приводит к повышению спроса на экономичные автомобили в США.

**1975** По объему продаж в Америке Toyota обгоняет Volkswagen.

**1992** Президент Джордж Буш-старший приезжает в Японию с главами крупнейших автомобильных компаний США, чтобы вынудить японцев покупать больше американских машин. Визит не имел успеха.

**2007** Toyota обходит General Motors по объему продаж в мире.

29.

## Volkswagenwerk

1938 год, Германия

*Путь к свободе, созданный тиранией*

> Автомобили



**Идея «народной автомобильной компании» — Volkswagenwerk AG — принадлежит фашистскому вождю Адольфу Гитлеру. Он никогда не умел водить машину, но, как писала в 1936 году New York Times, «наматывал за год больше миль, чем любой другой правитель или глава государства». В том же году на открытии Берлинского автосалона Гитлер заявил, что Германия «решила проблему производства искусственного бензина», хотя его слова не соответствовали действительности. Он построил сеть шоссе и автобанов по всей стране и объявил, что «настал поворотный момент в истории развития германского автомобильного движения».**

Гитлеру не давал покоя тот факт, что в Америке собственный автомобиль был у каждой пятой семьи, а в Германии — лишь у одной из пятидесяти. Фюрер поставил задачу доктору Фердинанду Порше и его коллегам разработать «народный автомобиль» (или volkswagen). Машина должна была стоить не более 1000 рейхсмарок (140 долларов по курсу того времени), оснащаться многоступенчатой коробкой передач, низкооборотным экономичным двигателем с воздушным

охлаждением и разгоняться до 60 миль в час. Автомобиль предназначался для автобанов, которые фюрер и его ведущий архитектор Альберт Шпеер собирались проложить от Берлина до Москвы. По словам Порше, Гитлер хотел, чтобы машина «напоминала жука».

## «Это будет автомобиль для простого народа. Он подарит каждому возможность передвижения и много радости...»

► Из речи Адольфа Гитлера при закладке первого камня завода Volkswagen, 1938 год.

Кроме Порше Гитлер обсуждал «народный автомобиль» со многими известными инженерами, в числе которых был Ганс Ледвинка, технический директор одного из старейших автопроизводителей в мире, чешской Tatra. Гитлер восхищался мощными седанами Tatra с располагавшимся сзади восьмицилиндровым двигателем и системой воздушного охлаждения. На Берлинском автосалоне Гитлер приветствовал Ледвинку с особым уважением. Он часто приглашал известного инженера вместе с сыном Эрихом к себе домой, где они обсуждали идею Volkswagen. На одну из таких встреч Ледвинка принес подробный чертеж прототипа маленькой заднемоторной машины с воздушным охлаждением, которую он сконструировал несколько лет назад. Гитлер передал чертеж доктору Порше. Во время Второй мировой войны немцы заставили Ледвинку перевести чешский завод Tatra на выпуск боеприпасов. После освобождения Чехословакии советскими войсками в 1945 году конструктора арестовали и приговорили к шести годам тюрьмы за сотрудничество с немцами. Ледвинка, Tatra и сам автомобиль исчезли за «железным занавесом»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Информационный, политический и пограничный барьер, отделявший СССР и другие социалистические страны от капиталистических стран Запада.

### Радость для народа

Сначала завод Volkswagen хотели строить рядом с Нюрнбергом, чтобы после нацистских парадов люди могли заехать туда и забрать купленную машину. Но вместо этого возвели целый город около Lüneberg Heath в Нижней Саксонии. Имя городу дали в честь нацистской спортивно-оздоровительной организации KdF-Stadt («Сила через радость»). Модель производства сделали на заводе Ford, финансирование осуществлялось за счет средств, конфискованных у немецких профсоюзов, строительство вели итальянские рабочие Муссолини. Гитлер восхищался Генри Фордом и его системой организации производства Der Fordismus. В 1938 году на нюрнбергском параде Гитлер заложил первый камень в строительство завода и заявил: «Это будет автомобиль для простого народа. Он подарит каждому возможность передвижения и много радости». Фюрер добавил, что машину назовут KdF-Wagen («Сила через радость»). В 1939 году ее прототип был впервые показан на Берлинском автосалоне.

Немцы медленно реагировали на заявление Гитлера. Тогда, чтобы стимулировать спрос, была разработана накопительная программа. За 5 рейхсмарок в неделю потенциальный покупатель мог зарезервировать машину KdF. После уплаты 990 рейхсмарок машина доставлялась владельцу. Выплата всей суммы занимала четыре года, дополнительные платежи ускоряли доставку автомобиля. Эхом идей Генри Форда стала возможность выбрать цвет машины, правда, с условием, что он будет серо-голубой.<sup>2</sup> Пропущенный платеж аннулировал соглашение. 5 рейхсмарок в неделю мог сэкономить и ребенок, и к середине 1939

<sup>2</sup> Генри Форд говорил: «Автомобиль может быть любого цвета, при условии, что этот цвет черный».

года 336 668 человек внесли по миллиону рейхсмарок на счет в Берлинском банке. Многим из них спустя тридцать лет Volkswagenwerk пришлось выплатить солидные компенсации.

### «Эта машина неинтересна рядовому покупателю. Она слишком уродлива и шумна».

Первого сентября 1939 года Германия вторглась в Польшу. В KdF-Stadt успели выпустить всего несколько автомобилей, и завод, которым руководили доктор Порше и его сын Ферри, перевели на изготовление военной продукции. Несколько машин сделали для руководителей нацистской партии. Многие автомобили были переделаны, чтобы они могли ездить на угле, коксе, сжатом газе, антраците или даже торфе. На заводе с помощью рабочей силы из концлагерей и русских военнопленных началось производство фюзеляжей и крыльев для крылатых ракет «Фау-1». Весной 1945 года шофер Гитлера Эрих Кемпка в последний раз отвез фюрера на Восточный фронт в переделанной версии KdF-Wagen — полноприводном Kommandeurwagen Typ 87. Спустя шесть недель Гитлер и Ева Браун покончили с собой в бункере в Берлине. Все тот же шофер облил их тела бензином и поджег.

#### Послевоенная реконструкция

После войны завод KdF-Stadt, расположенный всего в десяти милях от советской зоны, было решено демонтировать, а оборудование конфисковать в счет репараций<sup>1</sup> союзникам. Такое решение было частью плана Моргентая,<sup>2</sup> по которому Германию предполагалось лишить тяжелой промышленности и превратить в аграрную страну. Однако когда Генри Форду показали завод на карте, он воскликнул: «То, что нам предлагают, ни черта не стоит!» Завод и город переименовали в Вольфсбург в честь фон Шуленберга, принца Вольфсбургского, на чьей земле они стояли, и отдали под контроль военного правительства английской зоны. Летом 1945 года на завод приехал молодой английский офицер, майор Айван Хёрст.

Англичане возражали против плана Моргентая, считая его унижительным для Германии, а ведь именно унижение вызвало в свое время расцвет фашизма. Кроме того, они полагали, что возрожденная Германия послужит защитой от советской экспансии. Наконец, они нуждались в машинах, и Хёрсту была дана задача возобновить их производство. Ему удалось найти полуразвалившийся экземпляр похожей на жука машины, которой на Берлинском автосалоне 1939 года восхищались многие офицеры его полка. Машину починили, выкрасили в темно-зеленый цвет и отправили в центральный штаб военного правительства английской зоны. Тогда же Хёрста и его оборванных немецких рабочих посетил лорд Рутс, английский автомобильный магнат. «Эта машина, — заявил он Хёрсту, — неинтересна рядовому покупателю. Она слишком уродлива и шумна. Если вы, молодой человек, собираетесь делать здесь машины, вы просто глупы». Вскоре после этого в Вольфсбург пришел ответ от военного правительства английской зоны: заказ на скорейшую поставку 20 тысяч машин и аванс в размере 20 миллионов марок в качестве оборотного рабочего капитала.

➤ Такую характеристику VW Beetle дал английский автомобильный магнат лорд Рутс в 1945 году.

<sup>1</sup> Репарации (от лат. *reparatio* — восстановление) — форма материальной ответственности субъекта международного права за ущерб, причиненный в результате совершенного им международного правонарушения другому субъекту международного права.

<sup>2</sup> Программа послевоенного преобразования Германии, предусматривавшая расчленение и демилитаризацию Германии, переход важных промышленных районов под международный контроль.

<sup>2</sup> Программа помощи Европе после Второй мировой войны. В осуществлении плана участвовали семнадцать европейских стран (включая ФРГ).

Несмотря на ужасающее состояние завода, Хёрст вновь запустил производство с помощью немецких военнопленных, и до конца 1945 года они выпустили 58 автомобилей. В начале следующего года было объявлено, что завод не станут восстанавливать и полностью демонтируют, если объем производства не вырастет до 1000 машин в месяц. Коллега Хёрста Ричард Берримен, офицер Королевских военно-воздушных сил, когда-то работал на General Motors. Он достал еды и теплых одеял для рабочих, добавил в их рацион мясо, улучшил условия жизни в бараках. В ответ выпуск машин увеличился до 1003 в месяц. В 1947 году первая партия машин ушла в Голландию, возродив германский экспорт. Хёрст передал управление заводом немецкому менеджеру Генриху Нордхофу, а сам вернулся в Англию. Завод перешел во владение федерального правительства в Бонне, затем — земли Нижняя Саксония. План Моргентау сменился планом Маршалла,<sup>1</sup> по которому Германия получила миллиарды долларов на восстановление и борьбу с коммунизмом. После обмена рейхсмарок на дойчмарки по курсу 15 к 1 в Вольфсбург хлынул поток заявок на автомобили. Официально модель называлась Volkswagen Type One, но люди звали ее просто Volkswagen.

#### Самая продаваемая машина в истории

К 1953 году Volkswagen активно экспортировался в США. В 1959 году фирма Doyle Dane Bernbach запустила одну из лучших рекламных кампаний, которая играла на претенциозности General Motors и представляла Volkswagen как качественную, надежную, демократичную и доступную альтернативу. К 1960 году в США был продан 500-тысячный автомобиль. Модель Beetle («жук») покорила умы юных американцев. 19 января 1978 года с конвейера в Вольфсбурге сошел последний, 16 255 500-й автомобиль этой модели. Шестью годами раньше Beetle обогнал Ford Model T и стал самой продаваемой машиной в истории. Модель продолжали производить в Австралии, Мексике и Нигерии.

Ганс Ледвинка умер в 1967 году, так и не сумев получить возмещения за потерянные деньги и патенты. Porsche и Volkswagen заключили секретное внесудебное соглашение с владельцами завода Tatra, семьей Рингхоффер, касательно нарушения патента на «народный автомобиль». А в небольшом музее Tatra в Копривнице (Чехия) стоит прототип V750: заднемоторная машина с воздушным охлаждением двигателя, напоминающая по форме жука, точно такая, как на чертеже, который Ледвинка отдал Гитлеру. Машина была сконструирована Ледвинкой как минимум за два года до появления прототипа доктора Порше. Настоящий «народный автомобиль».

Что касается Volkswagenwerk, компания начала выпуск моделей Golf (Кролик) и Passat, купила Audi и Skoda (последнюю — в Чехии после падения Берлинской стены). С сентября 2005 года крупнейшим акционером Volkswagen является Porsche, а в 2007 году Porsche увеличила свою долю в акционерном капитале VW до 31% и тем самым приобрела контроль над компанией-создателем легендарного «Жука».

#### VW в датах

**1938** В Нижней Саксонии, где в дальнейшем построят завод VW, начинается производство автомобилей.

**1939** Прототип автомобиля «Сила через радость» показан на Берлинском автосалоне.

**1945** После поражения Германии завод VW возвращается к выпуску автомобилей, ставших известными как Beetle.

**1947** VW начинает экспортировать Beetle.

**1960** В США экспортирован полумиллионный Beetle.

**1972** Beetle становится самой продаваемой машиной в истории.

**1978** Производство Beetle в Германии закончено.

**2007** Porsche увеличила свою долю до 31%, обретя тем самым контроль над компанией.

30.

## Wonderbra / Canadelle

1939 год, Канада

*«С ними даже у меня появляется ложбинка»*

Кейт Мосс

> Женская одежда



# HELLO BOYS.



THE ORIGINAL PUSH-UP PLUNGE BRA. AVAILABLE IN SIZES 32-38 ABC

С появлением бюстгальтера в начале XX века закончилась 350-летняя тирания корсета и началась эпоха власти женщин над своим телом. Бренд Wonderbra возник в 1930-х годах: именно тогда был зарегистрирован товарный знак, получен патент и выпущена первая продукция под этой маркой. В 2007 году в рейтинге Канадской вещательной корпорации (Canadian Broadcasting Corporation, CBC) «Топ-50 лучших канадских изобретений» потребители поставили Wonderbra на третье место, сразу после инсулина и телефона. Бренд опередил даже кардиостимулятор.

Еще в 1875 году Джордж Фрост и Джордж Фелпс запатентовали женскую нижнюю одежду для поддержки груди под названием Union Under-Flannel. У этого изделия не было ни косточек, ни кружевных завязок. В 1889 году хозяйка корсетной мастерской Эрмини Кадоль придумала Bien-être («Благополучие»): две чашечки, которые держались на плечах с помощью двух сатиновых лент. Она продавала свое изобретение как приносящее пользу здоровью. Четыре года спустя Мария Туцек запатентовала «поддерживатель для груди», который состоял из двух отдельных «кармашков» для каждой груди и бретелек

на плечах. В 1907 году журнал Vogue объявил о появлении утягивающего грудь brassiere в качестве альтернативы корсету. Свободные платья молодой Габриэль (Коко) Шанель родились тоже как своего рода протест против тирании китового уса и кружев.

➤ **Изобретение корсета приписывают Екатерине Медичи, жене короля Франции Генриха II, итальянке по происхождению. В 1550 году она запретила при дворе «толстые» талии — корсажи, заставив дам носить корсеты из китового уса или металла. Корсеты затягивались с помощью кружевных завязок и делали талию на несколько дюймов стройнее. Разумеется, среди придворных дам тут же возникло состязание за самую тонкую талию. Так началась 350-летняя пытка для половины человечества. Однако предполагаемому автору новшество не помогло: Генрих II все равно завел любовницу-француженку.**

В 1913 году в Нью-Йорке состоятельная дама по имени Мэри Фелпс Якобс, отправляясь на светский прием в полупрозрачном вечернем платье, обнаружила, что обычный корсет под него надеть невозможно: пластины торчали из-под глубокого выреза, деформируя тонкую ткань платья. Она стала экспериментировать с парой носовых платков и красной шелковой лентой, и ее изобретение вскоре оценили родственницы и подруги. Реакция на Backless Brassiere — «беспинный бюстгальтер», который она запатентовала в 1914 году, — была восторженной. Но Мэри Фелпс Якобс вовсе не собиралась управлять компанией и вскоре продала патент за 1500 долларов корсетной компании Warner Brothers Corset в Бриджпорте (Коннектикут). За последующие тридцать лет патент принес компании более 15 миллионов долларов.

➤ **Предмет эвфемизма**  
**Brassière** в переводе с французского — детская распашонка. Слово происходит от старофранцузского понятия *braciere* — «защита руки», где *braz* — это «рука» (*bras* в современном французском). Для обозначения бюстгальтера французы используют также эвфемизм *soutien-gorge*, что дословно значит «поддерживатель горла». Немецкий язык (из которого слово «бюстгальтер» пришло в русский) более прямолинеен: *Büstenhalter* означает «держатель груди».

Следующей вехой в развитии бюстгальтера стала Первая мировая война. Военные ведомства США призвали женщин прекратить покупать корсеты с металлическими пластинами и таким образом получили 28 000 (!) дополнительных тонн металла на военные нужды.

#### Рождение Wonderbra

В 1922 году русская эмигрантка Ида Розенталь, швея по профессии, вместе с мужем основали в Байоне (Нью-Джерси) компанию Maidenform по производству бюстгальтеров. Они объявили войну популярному в те времена стандарту плоской груди. Именно Ида разработала

систему размеров бюста для женщин. Другая компания — Faye Miss Lingerie Company (впоследствии Bali Brassiere Company), которую основали Сара и Сэм Стейн в 1927 году, — производила нечто подобное, а в 1935 году в Нью-Йорке Израэль Пайлот усовершенствовал крой бюстгальтера и зарегистрировал товарный знак Wonderbra. В 1939 году Моэ (Моузес) Надлер, основатель Canadian Lady Corset Company, получил лицензию на товарный знак для канадского рынка. В 1941 году, используя запатентованную технологию косого кроя Пайлота, Надлер открыл небольшой магазин-ателье в центре Монреаля, где шил хорошо облегающие недорогие бюстгальтеры из натуральных материалов, поскольку искусственные эластичные ткани были большим дефицитом во время Второй мировой войны.

#### Canadian Lady

Такое конкурентное преимущество позволило Надлеру запустить под брендом Wonderbra производство не только бюстгальтеров, но и самого разного нижнего белья. Кроме этого он сделал несколько подбрендов, ориентированных на разные социальные слои обще-

### «Неудачный день? Какая разница!»

► Слоган Wonderbra  
в 1990-х годах.

ства. А в США компания Израэля Пайлота D'Amour не смогла завоевать рынок. В 1955 году истек срок патента. Уверенный, что интуиция его не подводит, Моэ Надлер проигнорировал требования Пайлота прекратить использовать его технологию кроя и вернуть выкройки. Вдохновленный стилем New Look Кристиана Диора, Надлер запустил новую линию и выкупил права на бренд Wonderbra в Канаде, Европе и Азии. Незадолго до смерти, в 1961 году, дальновидный Надлер поручил дизайнеру Луизе Пуарье разработать новую, приподнимающую грудь модель бюстгальтера с глубоким вырезом и кружевной отделкой. Такая модель — «модель 1300» с «приподнимающей» технологией push-up — была создана, и Canadian Lady продала лицензию на нее фирме Gossard. В середине 1960-х годов Canadian Lady экспортировала продукцию и продавала лицензии на линию Wonderbra (так теперь называлась марка) в Западную Европу, Южную Африку, Израиль, Австралию и Восточную Индию.

#### «Бюстгальтер поменьше», а не «нет бюстгальтерам»

Сексуальная революция конца 1960-х отправила на свалку истории бюстгальтер вслед за корсетом. Сжигание своего бюстгальтера стало символическим актом для радикальных феминисток. Многие компании сокращали расходы на рекламу бюстгальтеров, но Ларри Надлер, унаследовавший компанию от отца, заказал маркетинговое исследование, которое открыло новые сегменты молодежного рынка. Как выяснилось, многие женщины не собирались совсем отказываться от бюстгальтера, они просто хотели «бюстгальтер поменьше», чтобы выглядеть хорошо и чувствовать себя удобно. Хотя некоторые и перестали носить бюстгальтер, это была дань моде, а не политическое заявление.

Canadian Lady — ее новым названием стало Canadelle<sup>1</sup> — резко увеличила свою долю рынка после рекламной кампании на телевидении под лозунгом «Нам важно, в какой вы форме». Несмотря на то что СВС сняла рекламу с эфира, потому что в ней показывали

<sup>1</sup> Elle — «она» по-французски.

женщину в одном бюстгалтере, взрыв продаж, который вызвал ролик, вывел компанию на первое место. В 1980 году Canadelle занимала 30% канадского рынка, ее оборот составлял 30 миллионов долларов; и это в стране, где количество женщин и девочек старше тринадцати лет составляло всего 10,3 миллиона.

### «Hello Boys»

В 1992 году push-up бюстгалтеры марки Gossard Wonderbra, которые начали свою жизнь как «модель 1300», неожиданно завоевали огромную популярность у англичанок. В течение двух лет марка получила 12,5% английского рынка брендированных бюстгалтеров. В 1994 году Saga Lee снова вывела Wonderbra на рынок Соединенных Штатов. Рекламная кампания стоимостью 25 миллионов долларов включала в себя мероприятия с участием супермодели Евы Херциговой на Тайм-сквер в Нью-Йорке, билборды и печатную рекламу с фотографиями моделей в Wonderbra и слоганами «Неудачный день?<sup>1</sup> Какая разница!» и «Посмотри мне в глаза и скажи, что любишь!». Кампания в Великобритании включала рекламные щиты с фотографиями моделей в Wonderbra и надписью «Hello Boys» («Привет, мальчики»). Эта реклама, как говорят, стала причиной нескольких аварий в Великобритании: мужчины-водители на нее оборачивались. «У меня есть несколько Gossard Wonderbra, — призналась супермодель Кейт Мосс журналу New York Times Magazine. — Должна сказать, они великолепны! Клянусь, с ними даже у меня появилась ложбинка!»

В 2006 году компания Saga Lee продала направление «интимной одежды». Бренд Wonderbra по-прежнему очень популярен во всем мире. Права на торговую марку принадлежат канадской Canadelle Limited Partnership, которая принадлежит HanesBrands Inc. Последняя продает лицензии и непосредственно нижнее белье под маркой Wonderbra во всех странах, кроме Евросоюза, нескольких европейских стран и Южной Африки. На этих рынках права на Wonderbra принадлежат Dim Branded Apparel Group, дочерней компании Sun Capital Partners. Штаб-квартира компании расположена в Париже. От Екатерины Медичи ее отделяет расстояние в несколько километров и 450 лет.

<sup>1</sup> В оригинале игра слов: bad hair day — и «день, когда ничего не ладится», и «день, когда прическа не удалась».

### Wonderbra в датах

**1550-е** Екатерина Медичи вводит ношение корсетов при французском дворе.

**1875** Джордж Фрост и Джордж Фелпс патентуют прототип бюстгалтера под маркой Union Under-Flannel.

**1893** Мария Туецк патентует «поддерживатель для груди».

**1913** Мэри Фелпс Якобс изобретает прототип современного бюстгалтера.

**1935** Израэль Пайлот регистрирует торговую марку Wonderbra.

**1939** Моз Надлер из корсетной компании Canadian Lady покупает лицензию на использование торговой марки на канадском рынке.

**1955** Надлер выкупает права на бренд Wonderbra не только в Канаде, но и в Европе и Азии.

**1961** Для Надлера разрабатывают push-up бюстгалтер с глубоким вырезом, лицензию на который он продает компании Gossard.

**1990-е** Происходит масштабный повторный выход Wonderbra на рынки США и Великобритании.

31.

**IKEA**

1943 год, Швеция  
Мебель для жизни

> Мебель



**ИКЕА — крупнейший в мире производитель мебели и предметов домашнего обихода. Компании принадлежит 251 магазин на правах собственности или франшизы в 34 странах мира — от Швеции до Соединенных Штатов, от Великобритании до Израиля, Саудовской Аравии, России и Китая.**

История ИКЕА началась в 1943 году, когда молодой предприниматель Ингвар Кампрад открыл первый магазин в небольшом городке Эльмхульт в Швеции. Имя ИКЕА — акроним, состоящий из инициалов основателя и первых букв названий фермы, где он вырос, и близлежащей деревни: «Ingvar Kamprad, Elmtaryd, Agunnaryd». Слово оказалось то ли случайно, то ли намеренно созвучно греческому *oikia* («дом») и финскому *oikea* («правильно», «верно»). ИКЕА — единственная розничная сеть, которая задает стиль жизни людей независимо от их культуры, достатка или религии.

#### **Предприниматель-тинейджер**

Кампрад основал ИКЕА в 17 лет на деньги, подаренные отцом за успешную учебу. В свое время дед Ингвара не смог погасить кредит за ферму и застрелился. Несчастье оставило глубокий след в душе мальчика. С тех пор он стремился заработать всеми доступными средствами. В пять лет закупаал в Стокгольме спички и развозил их по деревне на велосипеде. Подростком — продавал все, что пользовалось спросом: рыбу, ручки, рождественские открытки, семена, бумажники,

рамки для фотографий, часы, ювелирные украшения, нейлоновые колготки. Сначала он вел бизнес из сарая на родительской ферме, позже начал рассылать заказы по почте, доставляя их на железнодорожную станцию в фургоне молочника. Тогда же Ингвар вступил в пронацистское Новое шведское движение (Nysvenska Rorelsen). Когда в 1994 году история открылась, Кампрад не стал прятаться за PR-машиной, а публично извинился перед сотрудниками ИКЕА еврейского происхождения, назвав в книге «Сага об ИКЕА» свой поступок «самой большой ошибкой в жизни».

### Беби-бум



По статистике, каждый десятый европеец был зачат в кровати ИКЕА.

В 21 год Кампрад продавал мебель и всякую всячину в первом магазине ИКЕА в городке Эльмхульт на юге Швеции. В 1951 году вышел первый каталог продукции (до 1963 года тексты писал лично Кампрад), а с 1953 года основным товаром стала мебель. Конкуренция заставила его выставить мебель в магазине, чтобы покупатели смогли посмотреть, потрогать и оценить ее качество. В 1955 году Ингвар занялся дизайном мебели. В этом направлении Швеция была признанным лидером в мире. Его успехи испугали местных производителей, и они «убедили» поставщиков Кампрада прекратить с ним работать. Ингвар переключился на Польшу. Польские компании могли поставлять недорогие комплектующие в плоской упаковке для сборки готовой мебели на месте. Так родилась ИКЕА, какой ее знают сегодня.

### Шведский стиль для всех

Работы шведских дизайнеров 1950–1960-х годов — это современный светский утилитарный стиль, как правило дорогой. Кампрад разрушил миф о дороговизне скандинавского стиля и вывел его на массовый рынок по доступным ценам для молодых людей, которые обустраивают свой первый дом. Благодаря Кампраду покупка мебели стала более демократичной. Первый магазин-склад ИКЕА в Эльмхульте работал по модели супермаркета: система самообслуживания и большие объемы продаж позволяли поддерживать низкие цены.

Эта модель стала основой для новых магазинов, первый из которых за пределами Швеции открылся в 1963 году в Норвегии, в местечке Аскер. Затем открылись магазины в Дании в 1969 году, Швейцарии в 1973 году, Германии и Японии в 1974 году, в США в 1985 году, в Великобритании в 1987 году, в Китае в 1998 году, в России в 2000 году и в Турции в 2005 году.

### «Наш долг — развиваться»

В 1960–1970-х годах ИКЕА быстро росла благодаря экономическому развитию Швеции и миссионерским устремлениям Кампрада «сделать жизнь людей лучше». В 1976 году он опубликовал «Завет продавцу мебели». Книга стала обязательной к прочтению для всех новых сотрудников компании. В ней он провозгласил: «Наш долг — развиваться». Текст пронизан энергичными

призывами, вроде: «Поделите свою жизнь на десятиминутные интервалы и постарайтесь как можно меньше из них потратить впустую», «Растрачивать ресурсы — смертный грех!», «Счастье — не достигнуть цели. Счастье — идти к ней».

### «Черт возьми, как я буду просить сотрудников путешествовать экономно, если сам летаю первым классом? Я должен подавать правильный пример».

► Ингвар Камрад, основатель ИКЕА и богатейший человек в Европе, путешествующий только эконом-классом.

Камрад вел за собой личным примером, его менеджеры и простые служащие, число которых выросло вдвое, равно как и количество моделей в каталоге ИКЕА, были убежденными последователями его философии. В 1980-х годах сеть собственных и франчайзинговых магазинов ИКЕА разрослась по всему миру, преодолевая национальные, международные и культурные границы. Процесс был инициирован изнутри компании и стал возможен благодаря достоинствам продукта, на два десятилетия предвосхитив идею создания «сообществ потребителей».

#### Идея ИКЕА

У магазинов ИКЕА существует два или три варианта дизайна в зависимости от размера. Самый большой — «синий ящик». В нем покупатель идет долгой вереницей выставочных залов, где решает, что купить, затем попадает на склад, находит там выбранную мебель в плоской упаковке и выходит к кассам. Во многих магазинах есть рестораны, где готовят типичную шведскую еду: фрикадельки, черничный пирог, брусничное варенье, а также блюда местной кухни.

#### Покупательская горячка

► Открытие магазина ИКЕА — это всегда грандиозное событие национального масштаба. Иногда это приводит к неожиданным проблемам. Так, в Эмеирвилле (Калифорния) поток машин на дороге к новому магазину был настолько плотным, что полиции пришлось вручную регулировать его в течение целых трех месяцев после открытия. В Эдмонтоне, на севере Лондона, несколько человек получили травмы в давке перед дверями только что открывшегося магазина. Спустя полчаса магазин пришлось закрыть до конца дня. В Саудовской Аравии трех человек задавили насмерть, когда ИКЕА объявила о раздаче ограниченного количества подарочных сертификатов на сумму 150 долларов.

Все 12 тысяч наименований продукции разрабатывают в Швеции, а производят — 1300 поставщиков из 53 развивающихся стран. Это позволяет существенно снизить издержки. Изделия сгруппированы по категориям, каждой из которых дано однословное имя шведского, датского, финского или норвежского происхождения. Так, книжные полки, приспособления для хранения вещей и кофейные столики получили названия шведских городов, принадлежности для ванной комнаты — скандинавских озер, бухт и рек, детские товары и игрушки — птиц, млекопитающих или абстрактных понятий (например, Duktig, что означает «хороший», «послушный»).

ИКЕА  
1943 год, Швеция

<sup>1</sup>Если быть точнее, это дискалькулия, одна из разновидностей дислексии.

#### ИКЕА в датах

- 1926** Родился Ингвар Кампрад.
- 1943** Кампрад основывает ИКЕА в возрасте 17 лет.
- 1951** Выходит первый каталог ИКЕА.
- 1953** ИКЕА начинает фокусироваться на мебели.
- 1963** Открытие первого магазина ИКЕА за пределами Швеции (в Аскере, Норвегия).
- 1969** В Дании открывается первый магазин ИКЕА.
- 1973** В Швейцарии открывается первый магазин ИКЕА.
- 1974** В Германии и Японии открываются первые магазины ИКЕА (компания прекратила деятельность в Японии в 1986 году, но планирует вернуться).
- 1985** В США открывается первый магазин ИКЕА.
- 1987** В Великобритании открывается первый магазин ИКЕА.
- 1992** ИКЕА покупает Habitat.
- 1994** Кампрад просит прощения за участие в шведском неонацистском движении во время Второй мировой войны.
- 1998** В Китае открывается первый магазин ИКЕА.
- 1999** Кампрад публикует (в соавторстве с Бертилем Торекюлем) «Сагу об ИКЕА».
- 2000** В России открывается первый магазин ИКЕА.
- 2005** В Турции открывается первый магазин ИКЕА.
- 2006** Журнал Fortune включает ИКЕА в рейтинг «100 лучших работодателей».

Кампрад, так же, как Генри Форд и Уолт Дисней, страдает дислексией, поэтому названия он запоминает легче, чем цифры! Не обошлось здесь без забавных ситуаций. Например, в Германии невинное норвежское название каркаса кровати Gutvik звучало как «gut fick» или «good f...ck».

Для покупателей достоинства продукции ИКЕА всегда перевешивали недостатки дешевого «интерактивного» метода покупки и пресловутые «короткие» инструкции, сборка по которым занимает много часов. Ежегодный каталог ИКЕА уникален. Все фотографии делаются в студии компании — самой большой в Европе, которая находится в родном Эльмхульте. Каталог издается в 55 вариантах на 27 языках для 35 стран и попадает в руки 200 миллионам человек в одной только Европе.

Для покупателей от Пекина до Болингброка (Иллинойс) ИКЕА — универсальная сокровищница, где они могут позволить себе купить современные дизайнерские вещи. Культ и культура компании снова и снова превозносятся на разных сайтах и блогах по всему миру: «Половина моего дома из ИКЕА, хоть ближайший магазин и в шести часах езды» (США), «ИКЕА дает мне свободу быть такой, какой я хочу» (Румыния), «Каждый раз я нахожу там что-то ужасно стильное и совсем недорого» (Германия).

#### Компания сегодня

Сегодня годовой оборот ИКЕА превышает 15 миллиардов долларов, в компании работают 104 тысячи человек. Контролирует всю структуру голландский частный холдинг, принадлежащий семье Кампрад. Фонд с капиталом в 36 миллиардов долларов — гарантия от возможного поглощения компании. По оценке журнала Economist, это богатейшая благотворительная организация в мире. Структура компании плоская, как ее коробки с мебелью: здесь запрещены титулы и привилегии, никто не носит костюмы, топ-менеджмент летает эконом-классом, а во время «антибюрократических недель» высшее руководство компании разгружает грузовики и сидит за кассой. ИКЕА дважды включали в «100 лучших компаний для работающих матерей», а в 2006 году компания заняла 96-е место в рейтинге журнала Fortune «100 лучших работодателей».

С 1976 года Кампрад с семьей переехал жить в Швейцарию, где налоги намного ниже шведских. Самый богатый человек Европы и один из богатейших в мире — однажды он даже потеснил Билла Гейтса на первом месте — владеет поместьем в Швеции и винодельней во Франции. Но при этом Кампрад ездит на подержанном Volvo, путешествует только эконом-классом, торгуется на местном рынке, настаивает, чтобы сотрудники ИКЕА печатали на бумаге с двух сторон, и часто заезжает в ИКЕА, чтобы дешево пообедать. «Черт возьми, как я буду просить сотрудников путешествовать экономно, если сам летаю первым классом? — как-то сказал он. — Я должен подавать правильный пример». В то же время ИКЕА активно участвует в различных местных и международных благотворительных проектах. Официально Ингвар Кампрад вышел на пенсию, но по-прежнему участвует в управлении бизнесом. В 2000 году он радостно объявил своим сыновьям, что после его смерти 15-миллиардный бизнес унаследует тот из них, кто наиболее успешно будет управлять сетью элитных магазинов Habitat, которую ИКЕА купила в 1992 году.

32.

**Sony**

1946 год, Япония

*Воспроизведем все!*

>Бытовая электроника

*For Good Living And Good Giving!*



ACTUAL SIZE

**SONY** TR 610

World's smallest, most powerful  
pocket-portable 6-transistor radio

So small, you can carry Sony in your pocket or pocketbook. Yet so powerful, you get wonderfully clear reception and superb tone even in fringe areas! Ideal at home, at the office, when you travel...anywhere! AND A GRAND GIFT TOO!...because Sony is as handsome as it is efficient!

Illustrated: SONY TR 610, 3-inch deep, 2 1/2" wide, 4 1/2" high...with 6 transistors. In red, black, ivory or green. Hi-impact unbreakable case, complete with battery, earbuds (for private listening) and carrying case... \$49.95



**The SONY TR 86**  
World's smallest 3-transistor radio. Choice of 4 fashion colors. Complete with accessories. \$19.95.

mfg. by the **SONY CORPORATION**  
"THE PEAK OF ELECTRONIC PERFECTION"



distributed nationally by Delmonico International,  
Division of Thompson-Starrett Co., Inc., 68-24 Orchard Street, Long Island City 1, N. Y.  
At fine radio stores and department stores, or write Dept. 8 for name of nearest store.

Call Squire's Shopping Service in any of the stores listed on page 2 to learn where you can buy this merchandise.

Sony Corporation возникла в заброшенном магазине среди развалин послевоенного Токио. Здесь из праха и пепла появились магнитофон, транзисторный приемник, радио, телевизор, Walkman, PlayStation, а их автор стал мировой знаменитостью. Sony подняла традиционную японскую техническую мысль от имитации к инновациям и воспроизвела картинки и звуки нашей жизни.

Масару Ибука был одним из первых радиолюбителей, выходивших в эфир на коротких волнах. В 1933 году на Парижской выставке он получил награду за изобретенную им систему передачи модулированного светового сигнала. Масару проводил талантливые эксперименты в области звука, теле- и видеотехнологий, а во время Второй мировой войны принял участие в качестве гражданского инженера в проекте по созданию ракеты с тепловой системой самонаведения для японской императорской армии. На проекте Ибука познакомился с молодым офицером Акио Моритой. В 1945 году Масару открыл мастерскую по ремонту радиоприборов в одном из разрушенных зданий Токио. Через год Морита, потомок трехсотлетней династии производителей сакэ и соевых соусов, присоединился к другу. Вместе они создали Токуо Tsushin Kogyo K. K. — Токийскую телекоммуникационную инженерную корпорацию со стартовым капиталом в 500 долларов. В компании работали семь человек, Ибука был управляющим директором. Первый офис компании располагался в заброшенном универсаме. Первый продукт — электрическую рисоварку — никто не хотел покупать.

Некролог Масару Ибуки гласил: «Ибука — человек другого измерения. Среди разрухи послевоенного времени он поставил перед собой грандиозную цель... и создал компанию, которая смогла достичь этой цели. Каждый сотрудник, начиная с Акио Мориты, работал, чтобы мечта Масару Ибуки сбылась». Различия в возрасте и положении между ними не имели значения: Ибука, бесконечно любознательный инженер, и Морита, неутомимый маркетинговый гений, — оба отличались решимостью добиться задуманного и прекрасно дополняли друг друга как партнеры. В 1949 году они изобрели ленту для магнитной записи, а вскоре после этого — первый японский магнитофон Type-G.

### Транзисторная революция

Когда Ибука узнал об изобретении транзистора в Bell Laboratories,<sup>1</sup> он понял, какие возможности для потребительской электроники открывает это изобретение за счет уменьшения габаритов и экономии потребляемого электричества. Ибука отправился в США, где убедил самого Белла, заваленного заявками на военные разработки, дать ему лицензию. Через год, в 1955 году, Ибука вместе с Моритой и их небольшой командой доработали транзистор и выпустили первое японское транзисторное радио карманного размера. Японская экономика возрождалась, приемник имел бешеный успех, а компания Ибуки и Мориты вскоре стала символом этого возрождения.

<sup>1</sup> Подробнее об этой компании можно прочесть в главе 12.

### «Если у Philips получилось, думаю, мы тоже справимся».

Морита тоже поехал в Соединенные Штаты, там его ошеломили масштаб и энергия бурно развивающейся экономики. Как им с Ибукой конкурировать с американскими транснациональными корпорациями? Те же чувства он испытал в Германии, зато в Голландии воспрял духом. Там Морита посетил штаб-квартиру компании-гиганта Philips в старом городке Эйндховен. «Если у Philips получилось, — писал он оттуда Ибуке, — думаю, мы тоже справимся». В 1955 году Морита снова приехал в США с образцами их первого магнитофона и транзисторного радиоприемника. Но получить сколько-нибудь значительные заказы у Акио не получалось, пока он не встретился с производителем часов Vulova. Агент по закупкам предложил контракт на поставку 100 тысяч миниатюрных приемников — сумма контракта превышала капитализацию Tokyo Tsushin Kogyo К. К. — при одном условии: продаваться радиоприемники будут под именем Vulova. Ибука и совет директоров телеграфировали ему свое согласие. Морита, чьей целью было вывести компанию на международный рынок, отклонил предложение. Позже он назовет свое решение самым удачным за всю карьеру.

► Из письма Акио Мориты Масару Ибуке, 1950-е годы.

В 1957 году Токийская телекоммуникационная инженерная корпорация выпустила самый маленький в мире радиоприемник TR-63 Sony. Модель выпускалась в четырех цветах. Название происходило от латинского слова sonus («звук»), английского разговорного sonny («сынок») и японского сленгового sonu-sonu («вундеркинд»). Sony TR-63 покорила американскую молодежь. В эпоху рок-н-ролла приемник пользовался такой популярностью, что через год Морита решил переименовать компанию (семьдесят лет назад нечто подобное произошло с Kodak). Ему нравилось латинское название — беспрецедентный выбор для японской компании того времени. Кроме

этого, Морита хотел, чтобы бренд освободился от индустриальных ассоциаций. Ибука и представители принадлежавшего компании банка Mitsui возражали, но Морита твердо стоял на своем. Так родилась Sony Corporation.

#### Морита в Америке

Стратегия Мориты по выводу Sony на международный рынок фокусировалась на США. В 1960 году открылось американское подразделение Sony Corporation. Первое время компания продавала транзисторные радиоприемники, затем появился первый в мире транзисторный телевизор и первый полупроводниковый видеомаягнитофон. Через год Sony первой из японских компаний вышла на Нью-Йоркскую фондовую биржу. В 1962 году журнал Economist написал: «Проповедникам житейской мудрости стоит съездить в Японию, чтобы увидеть, как можно превзойти эту мудрость».

Тем временем у Мориты родилась новая идея. Его аргументация была проста: чтобы завоевать лидирующие позиции в Америке, Sony должна из иностранной превратиться в «свою» компанию, а для этого нужно научиться понимать людей, которые покупают их продукцию. Никогда директора ни одной японской компании не уезжали жить за границу. Ибука сопротивлялся, но Морита снова настоял на своем, пообещав, что сможет раз в два месяца на неделю возвращаться в Японию. Несмотря на то что жена Мориты не говорила по-английски, он с семьей поселился на Манхэттене, сняв квартиру у скрипача Натана Мильштейна.

### «Проповедникам житейской мудрости стоит съездить в Японию, чтобы увидеть, как можно превзойти эту мудрость».

► Журнал Economist,  
1962 год.

Энергичный, харизматичный и открытый Морита, с седыми, уложенными на прямой пробор волосами и серо-голубыми глазами стал в Америке целым явлением. Говорили, что он потомок русских эмигрантов. Его квартира на Пятой авеню превратилась в средоточие светской жизни. В середине 1960-х Морита вернулся в Японию, но это не помешало ему благодаря налаженным связям войти в совет директоров таких компаний, как Pan Am, IBM и Morgan Guaranty. Его популярность и популярность Sony продолжала расти в Америке в 1970-х годах. Морита достиг для компании задуманной цели и стал самым известным в мире японцем. На протяжении всей карьеры его интересы были интересами Ибуки и Sony. В 1968 году корпорация продавала в США 5 миллионов транзисторных приемников в год.

#### «Радость и веселье»

Со своей стороны, Ибука занимался трехлучевой электронской пушкой — проектом, который в 1967 году завершился выпуском телевизоров Sony Trinitron, а позже — семейства компьютерных мониторов. Ибука по-прежнему считал, что компания должна проводить собственные разработки и создавать свои стандарты и технологии. Классический пример совместной деятельности Ибуки и Мориты — линейка плееров Walkman. Морита заметил, что молодежь хочет всегда быть окружена музыкой, Ибука вдохновил дизайнеров «превзойти самих себя» и придумать альтернативу громоздким переносным маягнитофонам того времени. Среди инновационных разработок Sony — формат видео Betamax (впоследствии

его вытеснил формат VHS компании JVC, но Betamax по-прежнему используется в киноиндустрии и на телевидении); видео- и телекамеры Betacam; CD-плеер Discman; MiniDisc и в 1994 году — PlayStation.

Философия Ибуки известна ясностью, широтой и последовательностью мысли. Он считал, что продукция Sony «должна приносить радость и веселье людям». Он всегда задавался вопросом: для чего мы «делаем вещи». Ему было важно, чтобы продукция компании поднимала на новую высоту жизнь и культуру людей. Ибука отошел от дел в 1976 году, но остался почетным председателем компании.

### Морита учит Америку делать бизнес

В 1992 году Акио Морита, один из основателей Sony, выступил на Всемирном экономическом форуме в Давосе. В то время Америку особенно раздражали успехи японского экспорта. Речь 70-летнего Мориты захватила слушателей, каждый из которых руководил крупным бизнесом и заплатил за участие в форуме по 14 тысяч долларов. Он объявил, что японский рынок откроется для них, если им будет что предложить, и заметил, что конкурентоспособность Америки вырастет, если вкусы присутствующих перестанут быть столь экстравагантны. Аудитория аплодировала Акио стоя.

В 1993 году Морита перенес инсульт. Он был на 13 лет младше своего старинного друга. После инсульта Морита потерял речь и оказался прикован к инвалидной коляске. В 1997 году умер Ибука. «В радости и в горе, мы всегда были вместе», — сказала жена Мориты от его имени на похоронах друга. Через два года умер и Морита.

### Перед лицом будущего

В начале XXI века Sony сдала позиции, уступив первенство в инновациях Palmtop и iPod. У компании возникли проблемы с цифровыми фотокамерами и взрывающимися аккумуляторами для ноутбуков (впоследствии они были решены). Сегодня Sony — одна из крупнейших медиакорпораций в мире. В компании работают 163 тысячи человек. Ей принадлежат CBS Records, Columbia Pictures и MGM. Что ждет компанию в будущем — судить рано. В 2005 году Sony очередной раз подтвердила приверженность нетрадиционному подходу и инновациям: Ховард Стингер стал первым британцем, возглавившим крупнейшую японскую компанию, производящую электронику.

Ибука, Морита и компания Sony изменили лицо японской промышленности, превратив талант к имитациям в талант к инновациям. Личное наследие Ибуки включает в себя Образовательный фонд Sony и книгу «После трех уже поздно», в которой он утверждает, что самый важный период в интеллектуальном развитии ребенка наступает между девятью месяцами и тремя годами. Морита стал первым и самым известным японским гуру бизнеса, человеком, объединившим в своем бизнесе и личной жизни два мира. Ибука и Морита, чья дружба длиною в жизнь прошла испытание войной, создали международную компанию, ставшую символом качества и стиля, задающую стандарты для индустрии бытовой электроники во всем мире.

### Sony в датах

- 1908** Родился Масару Ибука.
- 1921** Родился Акио Морита.
- 1946** Ибука и Морита создают Tokyo Telecommunications Engineering Corporation.
- 1955** Компания выпускает первый японский транзисторный радиоприемник карманного формата.
- 1958** После успеха приемника TR-63 Sony компанию переименовывают в Sony.
- 1960** Открывается американское отделение Sony Corporation.
- 1967** Выпуск телевизора Sony Trinitron.
- 1979** Выпуск Sony Walkman.
- 1988** Sony приобретает компанию CBS Records.
- 1989** Sony приобретает компанию Columbia Pictures.
- 1994** Выпуск Sony PlayStation.
- 1997** Умер Масару Ибука.
- 1999** Умер Акио Морита.
- 2005** Консорциум, возглавляемый Sony, приобретает компанию MGM.

33.

## **Aramco/Tapline**

1948 год, США/Саудовская Аравия

Транспортировка ближневосточной нефти

>Инфраструктура



**Компания Tapline, или Trans-Arabian Pipeline (Транс-арабский нефтепровод), не слишком известна, однако это самый значительный проект XX века в области инфраструктуры. Нефть, которая шла по этому трубопроводу, питала восстановление Европы после Второй мировой войны, превратила Саудовскую Аравию в одну из богатейших стран мира и вызвала «нефтяное эмбарго» ОПЕК в 1970-х годах, которое, в свою очередь, кардинально повлияло на жизнь Запада и на судьбу многих компаний.**

В 1943 году председатель Техасо «Стар» Роджерс и президент Socal (бывшая Standard Oil of California) Гарри Колльер встретились в Вашингтоне с министром внутренних дел Гарольдом Айкесом. Нефтяных магнатов волновала безопасность концессий<sup>1</sup> на разработку в Саудовской Аравии, а Вашингтон был озабочен нехваткой нефти для армии. Айкесу недавно поручили отвечать за запасы топлива для военных действий. Через несколько дней президент США Рузвельт в письме уполномочил министра иностранных дел Эдварда Стеттинуса предоставлять помощь по ленд-лизу<sup>2</sup> и заявил: «Защита Саудовской Аравии жизненно важна для защиты США».

<sup>1</sup>Договоры, заключаемые государством с иностранными фирмами на эксплуатацию нефти.

<sup>2</sup>Система, по которой США передавали своим союзникам во время Второй мировой войны боеприпасы, технику, продовольствие и стратегическое сырье.

### Стратегические интересы

Хорошие отношения Айкеса с Техасо и Socal вскоре уступили место взаимному недоверию между правительством и нефтяными компаниями. Тем не менее, когда Айкес объявил о намерении США построить нефтепровод длиной 1000 миль для доставки саудовской нефти к Средиземному морю, обе компании тут же подтвердили участие в проекте. Новость о том, что правительство США собирается финансировать строительство нефтеперерабатывающего завода и крупнейшего нефтепровода, вызвала шквал протестов британских и частных американских производителей нефти: проект шел вразрез с правилами американского бизнеса. Тогда Техасо и Socal совместно создали Агамсо — Арабо-американскую нефтяную компанию, которой и предстояло построить завод и нефтепровод при финансовой и политической поддержке администрации президента Гарри Трумэна. Объяснили подобный прецедент тем, что ближневосточная нефть необходима для успешной реализации плана Маршалла по восстановлению послевоенной Европы. Карл Твитчел, советник Socal и известный геолог, заметил: «Теперь внешняя политика нашего правительства определена как минимум лет на двадцать пять вперед».

### «Защита Саудовской Аравии жизненно важна для защиты США».

► Президент США  
Франклин Рузвельт,  
1943 год.

После Второй мировой войны британцы потеряли расположение саудовского короля. Техасо и Socal понимали, что залежи нефти в пустынях Саудовской Аравии превосходят совокупные залежи на территории США. В 1945 году они официально зарегистрировали Trans-Arabian Pipeline Company, больше известную как Tarline. Строительство нефтепровода откладывалось из-за разногласий в Конгрессе, гражданской войны в Палестине (где вскоре возник Израиль) и неопределенности с поставками стали. Но в 1948 году Агамсо, получив дополнительные инвестиции от компаний Esso и Mobil, начала возводить восточную часть крупнейшего в мире нефтепровода диаметром 30 дюймов и длиной 1040 миль. Нефтепровод должен был протянуться от города Катиф на берегу Персидского залива на северо-запад через всю страну до границы с Иорданией. Руководила проектом строительная корпорация Bechtel со штаб-квартирой в Сан-Франциско. Предполагалось соединить строящийся трубопровод с нефтепроводом Williams Brothers, который шел из ливанского Сидона на побережье Средиземного моря. После завершения этого беспрецедентного проекта Саудовская Аравия получала возможность экспортировать сырую нефть в Европу, минуя Иорданию, Сирию и Ливан.

### Строительство нефтепровода

Для строительства трубопровода было заказано более 250 тысяч тонн стальных листов у United States Steel Corporation в Женеве (Юта). Consolidated Western Steel в Лос-Анджелесе делала из них трубы, которые затем отправлялись за 9000 миль в Персидский залив. Там их выгружали на рукотворный остров в трех милях от берега, а затем партиями по 10 тонн доставляли на берег к новому поселению Ras Misha'ab. Для погрузки использовали подвесной кабельный механизм

Skyhook, построенный по технологиям транспортировки леса. Громадные тягачи Kenworth грузоподъемностью более 50 тонн доставляли трубы частями длиной в 93 фута на места. Большинство топографов, разметавших территорию, и нефтяников, буривших резервуары под будущие перекачивающие станции, стали первыми американцами, ступившими на эту пустынную землю, где за год выпадает 8 см осадков, а температура достигает 54 градусов по Цельсию.

Трубопровод строился в самом сердце мусульманского мира, и компания предполагала максимально использовать местную рабочую силу. Такая политика была коммерчески оправданна: квалифицированных западных специалистов приходилось слишком далеко везти. Между 1948 и 1950 годами на строительстве Tarline, кроме американцев, работали бахрейнцы и палестинцы. На стройку их привозили местные арабы, обслуживала строительство компания General Contracting Company, которая принадлежала саудовскому бизнесмену Сулиману Олаяну. Люди работали с огромной скоростью, прокладывая по одной миле трубопровода в день по земле и под землей. Им приходилось водить экскаваторы, бульдозеры и траншеекопатели, строить лагеря, разворачивать столовые, взрывать скалы, варить саму трубу. В самый разгар стройки в Tarline работали более 14 600 арабов, среди которых встречались бывшие ловцы жемчуга, крестьяне и кочевники-бедуины. Американцев же было всего 2 тысячи, и большинство из них жили при штаб-квартире Aramco в Дахране, где были все привычные удобства американской жизни, включая кинотеатр и бейсбольную площадку, отгороженные от внешнего мира высоким забором из колочей проволоки.

Вокруг перекачивающих станций Tarline в выжженной солнцем пустыне выросли города, где жили обслуживающий персонал и рабочие. Такие поселения притягивали бедуинов: они вставляли лагерь неподалеку, ставили навесы, покрывали их железом и обносили забором. Вскоре здесь развилась торговля скотом, веревками, дешевыми шинами, привезенными из Ирака, и дешевым бензином, который, наоборот, отправлялся в Ирак. Компания Tarline построила дороги, школы, больницы, провела связь, обеспечила поставки газа в баллонах, создала полицию и построила резервуары.

### Орошение пустыни

➤ Каждый год бедуины перегоняли свои стада на сотни миль в поисках воды и пастбищ. В дороге многие животные погибали. Tarline стал дорогой жизни для кочевников: каждый резервуар давал достаточно воды, чтобы напоить 12 000 бедуинов, 20 000 верблюдов и 40 000 овец и коз. За лето 1950 года Tarline стал источником бесплатной воды для 100 000 бедуинов, 150 000 верблюдов и 300 000 голов скота.

### Геополитические результаты

После того как 25 сентября 1950 года был заварен последний шов, соединивший восточную и западную части трубопровода, потребовалось еще два месяца, чтобы наполнить его нефтью. 10 ноября первая саудовская нефть прибыла в Сидон в Ливане, откуда 2 декабря ушел в Средиземное море первый танкер. 1040 миль нефтепровода заменили

3600 миль водного пути через Персидский залив и небезопасный Суэцкий канал. Ежегодный объем перекачиваемой нефти соответствовал объему, который перевозят 60 танкеров при непрерывной работе, скорость перекачки составляла 600 тысяч баррелей в день. Проект на самом деле «питал» план Маршалла по восстановлению Европы и способствовал экономическому развитию Ливана. Кроме этого Tarline сильно изменила судьбу всех, кто его строил: от бедуинов-торговцев и арабских подрядчиков до тысяч мелких предпринимателей, воодушевленных местным индустриальным департаментом Aramco и примером Сулимана Олаяна, который стал одним из самых успешных частных инвесторов в Америке. Проект изменил и саму Саудовскую Аравию, превратив ее из нищего королевства пустыни сначала в благодарного собственника, сдавшего в аренду запасы нефти компаниям Texaco, Socal, Exxon и Mobil, а затем в нефтяную супердержаву, с помощью которой ОПЕК во многом управляла мировой экономикой в 1970–1980-х годах. К 1980 году правительство Саудовской Аравии полностью выкупило Aramco и переименовало компанию в Saudi Aramco. Сегодня это крупнейшая в мире нефтяная корпорация.

Tarline всегда была уязвима перед политической нестабильностью государств, на чьей территории располагался нефтепровод. В 1967 году в результате Шестидневной войны<sup>1</sup> Голанские высоты перешли под контроль Израиля, который тем не менее разрешил дальнейшую эксплуатацию нефтепровода. В 1976 году после многолетних разногласий между Саудовской Аравией, Ливией и Сирией по ценам за транзит нефти отрезок трубопровода после границы с Иорданией перестал функционировать. До 1990 года по нему еще шли небольшие поставки нефти, но затем Саудовская Аравия полностью его перекрыла в ответ на поддержку Иорданией Ирака во время первой войны в Персидском заливе. Сейчас этот участок трубопровода непригоден для перекачки нефти, но последние оценки показали, что стоимость экспорта нефти в Европу через Хайфу с помощью Tarline на 40% дешевле ее отправки танкером по Суэцкому каналу. В 2005 году правительство Иордании задумалось о восстановлении трубопровода.

К этому времени нефтяной джинн выбрался из бутылки. Нефтяными деньгами финансировались военные перевороты и войны в Иране, Абу-Даби, Ливии, Омане и Ираке. В 1990-х годах ниспосланное Саудовской Аравии богатство попало в руки людям, подобным Осаме бен Ладену. Нефтяные деньги стали использовать для развития исламского фундаментализма, который, в свою очередь, питался ненавистью к переменам в стране из-за пришедших нефтяных миллиардов. Часть этих миллиардов «утекла» к скрывающимся в Ираке и Афганистане организаторам терактов 11 сентября в Нью-Йорке и 7 июля в Лондоне. «Черное золото», названное Рузвельтом «жизненно важным для защиты США», неразрывно связало большие деньги могущественных сверхдержав и самые политически нестабильные государства в мире.

<sup>1</sup> Война на Ближнем Востоке между Израилем с одной стороны и Египтом, Сирией, Иорданией, Ираком и Алжиром с другой (5–10 июня 1967 года).

#### Aramco в датах

**1933** Правительство Саудовской Аравии отдает концессионные права компании Socal (Standard Oil of California), которая создает дочернюю структуру California-Arabian Standard Oil Company.

**1936** Техасо выкупает половину концессионных прав.

**1938** Рядом с Дахраном обнаруживается крупное месторождение нефти.

**1943** Президент Рузвельт признает, что Саудовская Аравия представляет жизненно важный стратегический интерес для США.

**1944** Компания California-Arabian Standard Oil Company становится Arabian American Oil Company, или Aramco.

**1945** Техасо и Socal совместно создают Trans-Arabian Pipeline Company — Tarline.

**1948** Начинается строительство нефтепровода из Саудовской Аравии к Средиземному морю.

**1950** Завершение строительства трубопровода.

**1980** Aramco полностью переходит под контроль правительства Саудовской Аравии и становится Saudi Aramco.

34.

**Bic/Biro**

1950 год, Франция/Аргентина

*Доступное письмо*

> Шариковые ручки

**Biro**  
The New Writing Instrument

- Writes an average of 200,000 words without refilling.
- Writes on a ball bearing with a velvet touch and a smooth gliding action.
- The ink dries as you write.
- Does not smudge even on wet paper.
- Makes at least six perfect carbon copies.
- A boon to left-handed writers.
- Does not leak at any altitude.

Patents granted or pending

**Biro**  
REFILL SERVICE  
"Biro" Service retailers will fit a refill unit and service your "Biro" for an inclusive charge of five shillings.

Retail Price: 55/- including tax  
Place your order with local retailers

Wholesale Distributors: To the Trade Only  
**SIR HENRY LUNN LIMITED** (Commercial Dept.)  
25, King Street, St. James's, London, S.W.1 Telephone: Abbey 6614.

Manufactured by:  
**THE MILLS MARTIN PEN CO., LTD.**

Ладислао Хосе Биро, урожденный Ласло Йозеф Биро, родился в столице Венгрии, Будапеште, в 1899 году. Однажды, в 1930-х годах, он приехал в типографию, где печатали журнал, который Биро редактировал для венгерского правительства. Там он заметил, что чернила при печати быстро высыхают и не смазываются на бумаге. Это стало для Биро моментом истины: в те времена написанный пером или перьевой ручкой текст часто смазывался, а сами ручки требовали постоянной заправки чернилами и к тому же подтекали. Начиная с 1950 года компания Bic, купившая изобретение Биро — шариковую ручку, — продала более 100 миллиардов таких ручек, то есть 57 ручек в секунду. Модель Bic Cristal стала классикой современного дизайна и экспонатом Музея современного искусства (Museum of Modern Art) в Нью-Йорке.

Идея шариковой ручки была не нова. Самую примитивную модель придумали в 1895 году и с тех пор старались усовершенствовать конструкцию, помещая губку, пропитанную обычными чернилами, в корпус ручки. И только Биро озарило взять вместо пера стальной шарик в медной оправе и сделать чернила вязкими (их разработал его брат-химик Георг). Чернила подавались к шарiku по пластиковой трубочке, находившейся в корпусе ручки. При письме шарик вращался, чернила попадали на бумагу, где высыхали практически мгновенно. Стоило оторвать ручку от бумаги, давление на шарик пропадало и чернила прекращали поступать наружу, даже если ручку держали шариком вниз.

#### От Будапешта до Буэнос-Айреса

Биро перепробовал множество профессий. Он был журналистом, художником, скульптором и даже гипнотизером-любителем. Во время Второй мировой войны ему, коммунисту по убеждениям и еврею по национальности, пришлось бежать из Венгрии во Францию, а после немецкого вторжения во Францию — в Аргентину. Там при поддержке президента страны он доработал и запатентовал свое изобретение. Но почти вся принадлежавшая ему треть стартового капитала компании Biro Pens — 80 000 долларов — ушла на то, чтобы перевезти семью из Европы в безопасный Буэнос-Айрес. В результате Биро продал лицензию на производство ручек англичанину Генри Мартину за весьма скромную сумму.

### «Около 200 000 слов на одной заправке! Легкое касание и мягкое скольжение».

Мартин знал, насколько затрудняет работу штурманов в королевских ВВС использование карандашей и перьевых ручек: карандаши приходилось постоянно затачивать, а ручки подтекали, сажая кляксы на карты, и плохо работали из-за перепадов давления. Королевские ВВС испытали шариковую ручку в боевых условиях и заказали 100 000 штук по цене 2,15 доллара за штуку, что составляло около половины средней недельной зарплаты того времени. Совместно с Miles Aircraft Мартин создал компанию Miles-Martin Pen. В заброшенном авиационном ангаре недалеко от Рединга двадцать молодых женщин делали шариковые ручки для военных нужд.

А в Буэнос-Айресе изобретение Биро продавалось по цене, эквивалентной 40 долларам за ручку. Когда в 1944 году Eversharp & Faber выкупили эксклюзивное право на продажу Bigrone в Северной Америке за 2 миллиона долларов, сам Биро получил намного меньше изначально принадлежавшей ему трети акций. Несколько лет спустя он скажет: «Я продал почти все свои акции, чтобы выкупить жизнь дорогих мне людей».

В 1945 году в Великобритании в преддверии первого после 1938 года мирного Рождества компания Miles-Martin Pen рекламировала ручки Bigo как предмет роскоши за 55 шиллингов. Еще 5 шиллингов стоила дополнительная заправка. Производитель гарантировал, что если в течение трех месяцев после покупки чернила закончатся, ручку бесплатно поменяют на новую: «Около 200 тысяч слов на одной заправке! Легкое касание и мягкое скольжение. Спасение

► Реклама ручек Bigo в Великобритании, 1945 год.

для левшей. Не течет на любой высоте». За четыре последующих года продажи Bico в Великобритании обогнали традиционные перьевые ручки. В том же 1945 году в Америке в знаменитом нью-йоркском универсаме братьев Гимбельс была представлена аналогичная, но более дешевая модель, разрекламированная как «первая ручка, которая пищит под водой». Ее выпустил бывший коммивояжер Милтон Рейнольдс, подсмотревший идею Биро во время своего отпуска в Аргентине и организовавший по возвращении небольшой цех по производству ручек. Реклама собрала пятитысячную толпу покупателей, и в первый же день было продано почти 10 000 штук по цене 12,5 доллара за ручку! Поскольку Биро не зарегистрировал патент в Америке, он не получил с этих продаж ни цента.

### Рождение le Bic

Компания Miles-Martin Pen получила первые прибыли и продала бизнес другой фирме, Bico-Swan, а та, в свою очередь, — корпорации Maybe Todd. Роскошные английские Bico перестали выпускать. Но в 1950 году французский бизнесмен барон Марсель Биш выкупил патент у самого Ласло Биро совсем для других целей. В 1945 году Биш вместе с Эдуардом Буффардом создали компанию Bic (последнюю букву фамилии Биш решили изменить, чтобы название легко произносилось по-английски) и начали выпускать запчасти для механических карандашей и перьевых ручек. Биш хотел использовать технологию Биро для массового производства недорогих и надежных одноразовых шариковых ручек. Дизайнеры компании придумали прозрачный корпус из полистирола и пластмассовый колпачок по цвету чернил: синий, черный, красный и зеленый. Сам шарик сделали из карбида вольфрама, блестящий стержень — из меди или никеля. В более поздних моделях в колпачке появилось отверстие, чтобы в случае попадания колпачка в дыхательные пути человек не задохнулся! Размер кончика одноразовой ручки составлял всего один миллиметр. Рецепт растворимых чернил держался в секрете, их хватало, чтобы провести линию длиной два-три километра.

<sup>1</sup> Согласно международному стандарту безопасности BS 7272/90 отверстие в колпачке должно пропускать не менее 8 литров воздуха в минуту.

### «Запишет первая, всегда первая».

► Рекламный слоган  
Bic в США, 1960 год.

Ручку Cristal компания Bic выпустила во Франции в 1953 году, и вскоре модель стала основной. В 1957 году она появилась в Великобритании под названием Bic Stic. Школьные учителя не приняли новшество, заявляя — небезосновательно, надо заметить, — что такой ручкой дети не научатся правильно писать. Но продажи перьевых ручек падали, и вскоре новая экономичная и надежная ручка завоевала признание. Два года спустя, в 1960 году, Bic вышла на рынок США, где компания купила корпорацию Waterman Pen Corporation в Милфорде (Коннектикут). Рынок встретил новый продукт в штыки. Но ручки стоили всего 29 центов, а по телевидению шла реклама: «Запишет первая, всегда первая». Через год цена упала до 10 центов, и к 1969 году Waterman-Bic Pen продавала 330 миллионов ручек в год, захватив половину американского рынка. Затем одноразовые ручки по 19 центов и автоматические по 49 центов появились в Канаде.

Торговые представители Waterman-Bic умели продать свой товар владельцам семейных магазинов, супермаркетов и универмагов при помощи необычных маркетинговых идей. Например, они выставляли несколько ручек в яркой упаковке, предлагая купить три за 49 центов или восемь за доллар. По телевидению шла реклама, в которой ручку Bic закапывали бульдозером, на ней танцевали фламенко, ею выстреливали из винтовки — и после этого она все равно отлично писала.

### Société Bic

В начале 1970-х годов восемнадцать заводов Société Bic выпускали 1 миллиард шариковых ручек в год. Они продавались в 96 странах. Барон Биш избегал публичности. Изредка он соглашался дать интервью французской деловой газете L'Expansion, но категорически отказывался фотографироваться. Большую часть времени он проводил на собственной 12-метровой яхте Sovereign. Среди производителей шариковых ручек его звали roi — «король». Еще он любил ездить по окрестностям Парижа на черном «бентли» — багажник машины всегда был приоткрыт, чтобы ирландскому сеттеру, путешествовавшему вместе с хозяином, было чем дышать. Барон Биш умер в 1944 году, став пятым в списке самых богатых людей во Франции.

Сегодня штаб-квартира Société Bic находится в Клиши во Франции. Компанию контролирует семья Биш, которой принадлежат 42% простых и 55% голосующих акций. За время своего существования Bic продала более 100 миллиардов одноразовых ручек, сделав их самыми продаваемыми в мире. Ручки и прочие канцелярские принадлежности — основные в линейке выпускаемой продукции. Кроме них компания производит зажигалки, бритвенные приборы и доски для серфинга. Bic — третий по узнаваемости бренд во Франции и самый известный французский бренд в США, где любые шариковые ручки часто называют просто Bics.

Во многих странах, например в Великобритании, Австралии и Новой Зеландии, общее название для шариковых ручек — Biro. В Аргентине — Biomes. Ласло Биро отошел от дел в 1947 году и посвятил себя живописи. Он был богат, но по-прежнему изобретал, например придумал замок, который невозможно взломать, наручные часы, умеющие измерять температуру тела, жаростойкий кафель. Биро умер в Буэнос-Айресе в 1985 году. День изобретателя в Аргентине празднуется 29 сентября, в день его рождения. А 4 мая 2007 года в Соединенных Штатах имя Биро внесли в Национальную галерею славы изобретателей в Акроне (Огайо).

### Bic в датах

- 1899** Родился Ласло Йозеф Биро.
- 1931** Биро представляет первую шариковую ручку на Всемирной выставке в Будапеште.
- 1940** Биро эмигрирует из Европы в Аргентину, где получает патент на свою ручку.
- 1944** Eversharp и Faber приобретают права на продажу Biome в Северной Америке.
- 1945** Компания Miles-Martin Pen рекламирует ручку Biro в Великобритании как предмет роскоши.
- 1950** Основанная во Франции бароном Марселем Бишем компания Bic выкупает патентные права у Ласло Биро.
- 1953** Bic выпускает классическую модель Cristal.
- 1960** Bic выходит на рынок США.
- 1985** Умер Ласло Йозеф Биро.

# 35.

**Searle**

1961 год, США

*«Добро пожаловать в рай с таблеткой»*

Джон Апдайк

➤Оральные контрацептивы



**Фармацевтическая компания G.D. Searle была основана в Омахе (Небраска) в 1888 году человеком по имени Гидеон Даниэль Серль. Самые известные препараты компании: слабительное Metamucil, средство против укачивания в транспорте Dramamine и заменитель сахара NutraSweet. Но в 1961 году самым значимым стал выпуск продукта, изменившего жизнь половины человечества. И жизнь второй половины отчасти тоже.**

Сегодня в цивилизованном обществе невозможно представить, что женщина не может контролировать наступление беременности. А всего полвека назад именно так и было. Смерть при родах, страх беременности и аборта омрачали браки и любовные отношения. Появление оральных контрацептивов было не случайным. К ним не имеют отношения Бог или дьявол. Скорее они явились закономерным итогом тридцатилетнего пути. Итогом, который дал женщине больший контроль над собственным телом и возможность самой решать, когда стать матерью.

### Борьба за планирование семьи

В 1916 году три женщины: американская медсестра и активистка борьбы за права женщин Маргарет Сангер, ее сестра Этель Бёрн и некая Фэнни Минделл — открыли первую в США клинику по планированию семьи. Клиника находилась в городе Браунсвилл (Нью-Йорк). Здесь сотни бедных женщин-эмигранток могли получить бесплатную консультацию по методам контрацепции. Востребованность идеи доказала длинная очередь, которую занимали задолго до начала работы клиники. Разумеется, Сангер, Бёрн и Минделл быстро арестовали: по закону 1873 года информация о контрацепции считалась непристойной и была запрещена к распространению. Сангер уже предстала перед судом по обвинению в связи с изданием «Восстания женщин» и «Что нужно знать каждой девушке». Клинику закрыли, а двух женщин посадили в тюрьму. Бёрн объявила голодовку и стала первой американской заключенной, которую кормили насильно.

### **«Ни одна женщина не может считать себя свободной, если у нее нет возможности решать, когда стать матерью».**

► Маргарет Сангер,  
«О контроле рождаемости», 1917 год.

В 1920–1930-х годах движение за контроль рождаемости получило поддержку многих образованных мужчин и женщин, вдохновленных лекциями Сангер. Учрежденные ею журнал «Обозрение по контролю рождаемости» и Американская лига контроля рождаемости также занимались вопросами роста населения планеты и голода.

Растущая свобода женщин по обе стороны Атлантики подхлестнула их стремление самим решать, когда рожать детей и рожать ли вообще, однако это вызвало мощное сопротивление со стороны Римской католической церкви. В 1936 году судья Аугустус Ненд вынес историческое решение по делу «США против „упаковки противозачаточных колпачков“». Проанализировав негативные последствия нежелательной беременности и преимущества контрацепции, он постановил не считать более информацию о контрацепции непристойной. Это судебное разбирательство инициировала сама Маргарет Сангер, после того как почтовым чиновникам стала известна информация о посылке с контрацептивными средствами для нее. Но решение распространялось только на штаты Нью-Йорк, Коннектикут и Вермонт. Прежде чем семейные пары смогут купить противозачаточные средства в аптеке по всей стране, пройдет еще долгих тридцать лет.

### Исследования гормонов

Тем временем ученые изучали структуру половых гормонов стероидной природы: эстрогена, прогестерона и тестостерона — и в 1937 году установили, что большие дозы прогестерона способны подавлять овуляцию у кроликов. Первое время прогестерон можно было купить у европейских фармацевтических компаний, но заоблачные цены делали его практически недоступным. И только после того, как Рассел Маркер, профессор органической химии в Университете Пенсильвании и будущий основатель компании Syntex, разработал метод получения синтетического прогестерона, цена на стероидные гормоны упала почти в 200 раз по сравнению с 1940-ми годами.

В 1951 году исследователь гормонов Грегори Пинкус из Фонда экспериментальной биологии Ворчестера (Worcester Foundation for Experimental Biology) встретился с Маргарет Сангер на обеде, устроенном Абрахамом Стоуном, медицинским директором и вице-президентом Американской федерации планирования семьи (Planned Parenthood Federation of America (PPFA)). Стоун помог Пинкусу получить небольшой грант от PPFA на исследование в области гормональных контрацептивов в инъекциях или таблетках. Работа Пинкуса расширила результаты экспериментов 1937 года по овуляции у кроликов, и он обратился в компанию G. D. Searle & Company с просьбой о дальнейшем финансировании. Ему отказали. В числе причин они сослались на «плачевный провал» предыдущего исследования Пинкуса для этой компании. Кроме того, никто из руководства компании — ею управляли исключительно мужчины — не верил, что женщина согласится ежедневно принимать таблетки ради простой контрацепции. Контроль рождаемости по-прежнему был вне закона в 30 штатах, и фармацевтические компании опасались гнева католиков, которые составляли четверть населения Америки. В самой Searle работало много католиков. Тем не менее Пинкуса оставили в должности консультанта и обеспечили необходимыми химикатами.

#### Путь к таблетке

Пинкус вынужден был приостановить исследования из-за отсутствия денег, а в это время не знакомый ни с Пинкусом, ни с Сангер химик Карл Джерасси и его коллеги из компании Syntex в Мехико успешно создали прогестерон в таблетках. Фрэнк Колтон из Searle также разработал оральный препарат, подавлявший овуляцию, под названием норетинодрел. Тем временем Пинкус узнал, что гинеколог Джон Рок в Гарварде экспериментирует над составом оральных контрацептивов. И снова ключевой фигурой стала 74-летняя Маргарет Сангер. Она представила Пинкуса своей старинной подруге и стороннице равноправия женщин, Катарине Декстер Маккормак. Катарина была из богатой семьи. Она стала первой женщиной, успешно закончившей Массачусетский технологический институт. Ее, как и многих других, шокировали данные из доклада Кинзи, согласно которым 22% всех замужних женщин в Америке вынужденно прибегали к абортам, а из внебрачных беременностей абортom заканчивались 90%. Маккормак выписала для Пинкуса чек на 40 тысяч долларов, и он объединил усилия с доктором Роком. В 1954 году якобы в рамках изучения репродуктивных функций провели первые тесты противозачаточных таблеток на 50 женщинах из Бруклина (Массачусетс), где были особенно строгие законы против контроля рождаемости. Испытывали норетинодрел, предоставленный компанией Searle.

Испытания дали положительные результаты. Ни у одной из 50 женщин не наблюдалось овуляции во время приема препарата. Пинкус и Рок доработали состав и запатентовали его под торговым названием эновид. Дальнейшие испытания проводились в Пуэрто-Рико (где не было законов, запрещающих контроль рождаемости), Мехико, Лос-Анджелесе и на Гаити. Слухи о чудесном препарате быстро распространились, и как только эновид появился в продаже в качестве «лекарства от менструальных

расстройств», больше полумиллиона замужних женщин немедленно обнаружили у себя такие расстройства и обратились к врачу за рецептом. Описание препарата предупреждало, что он препятствует овуляции.

### Тихая революция

9 мая 1960 года, когда население земли достигло трех миллиардов, Американское управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных препаратов (Food and Drug Administration, FDA) одобрило продажу оральных стероидных препаратов в качестве контрацептивов. 11 мая 1961 года появилась первая адресованная врачам реклама эновиды производства Searle как орального противозачаточного средства. В том же году доктор Си Ли Бакстон (медицинский факультет Йельского университета) и Этель Грисуолд (Ассоциация планирования семьи, Коннектикут) открыли четыре клиники планирования семьи. И — как эхо событий пятидесятилетней давности — их тоже арестовали. Но на этот раз дело получило другой общественный резонанс: закон, запрещающий контроль рождаемости, был признан анахронизмом. В 1962 году истек срок эксклюзивной лицензии Searle на распространение эновиды. К этому времени его принимали 1,2 миллиона американских женщин, многие из которых остались верны и производителю, и средству. А к 1965 году уже каждая пятая замужняя женщина в Америке была «на таблетках», которые производили все крупнейшие фармацевтические компании. Была среди них и компания Syntex с препаратом «Орто Новум», разработанным в 1950-х годах Карлом Джерасси.

### Роль Рамсфелда

➤ Между 1970 и 1980 годами новый исполнительный директор компании Searle, некий Дональд Рамсфелд,<sup>1</sup> провел масштабные сокращения персонала. Вскоре он инициировал продажу компании Monsanto, по слухам, получив за эту сделку миллионы. Впоследствии Searle вошла в Pfizer.

<sup>1</sup>Американский политический деятель, республиканец, министр обороны США в 1975–1977 и 2001–2006 годах.

Маргарет Сангер умерла в 1966 году в возрасте 86 лет. Грегори Пинкус — через год, в возрасте 64 лет, от болезни крови, вызванной, как считалось, контактом с лабораторными химикатами. Пинкус, не получивший ни цента от продажи своих изобретений, сегодня признан пионером в сфере исследований половых гормонов и онкологии и одним из самых влиятельных ученых XX века. Катарина Декстер Маккормак, пожертвовавшая более двух миллионов долларов на эти исследования, умерла в 1967 году. Ей было 92 года. Ни одна влиятельная газета не напечатала некролог, а ее роль в изобретении «таблетки» долгое время оставалась неизвестной. В 1998 году она стала прототипом персонажа романа Т.С. Бойла «Скала Райвен» («Riven rock»), а в 2000 году ее имя внесли в женскую Галерею славы в Мичигане. Джон Рок умер в 1984 году, ему было 93. Карл Джерасси сделал состояние в компании Syntex и стал влиятельным писателем и благотворителем.

Появление «таблетки» имело колоссальные социальные и экономические последствия. Прежде всего, женщины получили немислимый ранее контроль над своим телом и возможность разделить сексуальную жизнь и рождение детей. Вопреки ожиданиям многих, что католическая церковь легко допустит контрацепцию, папа Павел VI в энциклике *Humanae Vitae* осудил все формы искусственного контроля над рождаемостью. Тем не менее к 1970 году около двух третей католичек все-таки пользовались всевозможными противозачаточными средствами, а 28% принимали таблетки. В это же время феминистки начали ругать таблетки как «мужское изобретение» и предположительную причину рака груди. Споры не утихают до сих пор, однако безопасность современных оральных контрацептивов признана правительствами, медиками и простыми людьми.

Резко выступил против контрацепции не только католический первоиерарх. Ее категорически не приняли и другие консервативные сообщества, например исламские страны, ибо она давала свободу человеческой сексуальности. Несмотря на это, сегодня более 10 миллионов замужних и незамужних женщин по всему миру пользуются таблетками и воспринимают как данность право контролировать свое тело. Право, которое еще 50 лет назад каралось по закону.

## Searle в датах

**1873** Принят закон, по которому информация о контрацепции признана непристойной.

**1888** Основание компании G.D. Searle & Company.

**1916** Маргарет Сангер открывает первую в Америке клинику по контролю рождаемости.

**1936** Судья Августус Хенд выносит вердикт о том, что информация о контрацепции не является непристойной.

**1937** Ученые открывают, что большие дозы прогестерона подавляют овуляцию у кроликов.

**1951** Грегори Пинкус начинает разработку гормональной контрацепции.

**1954** Пинкус проводит тесты норетинодрола, предоставленного компанией Searle в качестве противозачаточного препарата.

**1960** Американское управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных препаратов (FDA) одобряет продажу противозачаточных таблеток.

**1961** Searle начинает продажи эновида в качестве орального контрацептива.

**1968** Папа Павел VI выпускает энциклику, осуждающую искусственные средства предохранения.

36.

## Yves Saint Laurent

1962 год, Франция

*«Мода временна, стиль вечен»*

Ив Сен-Лоран

> Haute couture

> Готовая одежда



**Yves Saint Laurent (YSL) — одна из самых известных в мире модных марок, а ее основатель на протяжении четырех десятилетий считался королем и законодателем в мире моды. История Ива Сен-Лорана — это история блестящего и талантливого аутсайдера, который в возрасте 21 года получил «в наследство» крупнейший французский модный дом, вскоре создал свой собственный бренд и первым решился перенести стиль и тенденции Высокой моды в индустрию готового платья прет-а-порте. Он преобразил само отношение к одежде и задал новое восприятие роскоши.**

Ив Анри Дона Матьё Сен-Лоран родился 1 августа 1936 года в алжирском городе Оране, где жили его родители, французы алжирского происхождения. Его детство прошло среди ярких красок и темных низовых течений арабской культуры. Жизнь единственного сына властной матери и холодного отца была дважды осуждаемой: над ним издевались в школе, потому что он, во-первых, принадлежал к семье иностранных колонизаторов, а во-вторых, был артистичным гомосексуальным подростком.

## Призвание

Сначала Сен-Лоран хотел стать театральным художником, но потом его воображение увлекли модные страницы журналов *Vogue* и *Paris-Match*, которые читала мать. В 1953 году его карандашные эскизы пальто, платья и костюма выиграла третье место на престижном конкурсе, организованном Международным секретариатом по шерсти в Париже. Юноше было семнадцать лет. Вместе с матерью Сен-Лоран впервые отправился в столицу Франции, где она заказала себе новое платье «от кутюр»<sup>1</sup> у Жана Пату, а Ива представила главному редактору французского *Vogue* Мишелю де Брюнофф. Тот посоветовал молодому человеку поступить на курс дизайна одежды при Синдикате Высокой моды. И робкий юноша в очках окунулся в бурлящую парижскую жизнь. Он выиграл три из семи наград на конкурсе моды в следующем году, подтвердив свое намерение стать знаменитым кутюрье. Шанс выпал в 1955 году: величайший дизайнер того времени Кристиан Диор предложил юноше место младшего ассистента. Сен-Лорану исполнилось 19 лет.

<sup>1</sup> Haute couture (фр.) — уникальные модели одежды, которые производятся в знаменитых салонах мод по заказу клиента.

## «Сен-Лоран спас Францию!»

► Так французская пресса приветствовала первую коллекцию Сен-Лорана.

Диор был больше чем дизайнер. Он был национальной гордостью Франции: его стиль *New Look* вернул женщинам изящество и элегантность вместо строгости и аскетизма времен Второй мировой войны. Благодаря Диору Сен-Лоран оказался в утонченной творческой среде, где его талант раскрылся во всей полноте. В 1957 году Диор неожиданно умер, и 21-летний Сен-Лоран стал наследником самого влиятельного Дома Высокой моды в мире. В своей первой коллекции молодой кутюрье создал оригинальную комбинацию элегантности и практичности, сохранив при этом классический стиль Диора. Изюминка коллекции — силуэт «трапеция» — вызвал у публики сенсацию, и пресса провозгласила: «Сен-Лоран спас Францию!» *New York Times* ликовала: «Сегодняшний показ превратил наследника Диора — Иву Сен-Лорана — в национального героя Франции!» Так модельер вступил на «беговую дорожку», где в условиях жесткой конкуренции каждые шесть месяцев от него ждали повторения успеха.

## Изгнанник

В следующих коллекциях Сен-Лоран опустил край платья больше, чем на привычные 2 дюйма, а потом внезапно поднял его выше колена. Часть британской прессы возмутилась, но это помогло сдвинуть возрастные рамки аудитории Диора от зрелых женщин к более молодым, увлеченным американским кино и уличной культурой битников «Левого берега»<sup>2</sup>. В то время как газетчики и владельцы бизнеса восхищались успехом кутюрье и выражали свои опасения, жизнь Сен-Лорана неожиданно перевернулась. В 1960 году его призвали в армию на войну в Алжире. После 20 дней интенсивной подготовки во Франции у него случился нервный срыв, и он был признан негодным к строевой службе. Восстановление шло медленно, и место дизайнера в Доме моды Диора занял Марк Боан. При поддержке своего любовника Пьера Берже Сен-Лоран подал в суд и получил неустойку, на которую они вдвоем решили открыть собственный Дом моды. К ним присоединились двое бывших коллег из Дома моды Диора.

<sup>2</sup> В кафе «Левый берег» в Париже в студенческом квартале Сен-Жермен-де-Преродилась антимода, создателями которой были богемы и интеллектуалы, увлекавшиеся философией экзистенциализма А. Камю и Ж.-П. Сартра.

Берже отчаянно искал деньги для нового бизнеса. Спасение пришло в лице «американского дядюшки» Джея Мака Робинсона. В 1962 году миллионер, сделавший состояние на торговле подержанными автомобилями и автокредитах, дал денег на открытие Дома моды Сен-Лорана — YSL. Первый показ вызвал противоречивые отзывы, но Берже грамотно и ревниво управлял ситуацией, так же, как и всей дальнейшей карьерой Сен-Лорана.

Во второй коллекции Ив Сен-Лоран соединил изысканную утонченность с уличным шиком. Она сделала его признанным кутюрье поколения шестидесятых. В 1965 году Джей Макробинсон продал свою долю в YSL Ричарду Саломону, президенту американской косметической компании Charles of the Ritz. Берже и Саломон вели все организационные дела, позволив Сен-Лорану заниматься поиском собственного стиля. Он собрал вокруг себя пантеон муз, среди которых были Клара Сейнт, Бетти Катру, кинозвезда Катрин Денев. Сен-Лоран подружился с Энди Уорхолом<sup>1</sup> и использовал в своих работах его образы и образы других художников, например Мондриана. В 1966 году в Париже Сен-Лоран открывает первый бутик женской одежды Rive Gauche. За первый день работы выручка магазина составила 24 тысячи долларов.

После «лета любви» 1967 года<sup>2</sup> Сен-Лоран стал «хищни де люкс». В этом же году они с Берже купили свой первый дом в Марракеше, где познакомились с семьей Гетти. Много лет спустя Сен-Лоран будет вспоминать: «Талита и Пол Гетти лежали в лунном свете на террасе в Марракеше, прекрасные и проклятые, как и все поколение, словно предназначенное вечности, где завеса прошлого поднимается, открывая удивительное настоящее».

### Международный бренд

В 1968 году Дом моды YSL открыл магазин Rive Gauche на Мэдисон-авеню в Нью-Йорке, через год — бутик в Лондоне, где впервые была представлена мужская коллекция. Компания росла, и успех в начале семидесятых сопровождался растущей провокационностью творческого гения Сен-Лорана. Одна из его моделей позировала с обнаженной грудью, едва прикрытой прозрачным шелком и страусиными перьями. В 1971 году появилась знаменитая фотография обнаженного маэстро, где на нем надеты лишь очки. Шумиха вокруг творчества модельера стала лучшей рекламой первого мужского аромата For Men. Мифы вокруг фигуры Сен-Лорана росли. Росла и империя YSL. К тому времени она состояла из направлений couture, prêt-à-porter,<sup>3</sup> аксессуаров, постельного белья, детской одежды и ароматов. Берже и Саломон выкупили часть бизнеса YSL у нового владельца Charles of the Ritz, Скуйба.

## «Этой коллекции... суждено изменить будущее моды во всем мире».

Сен-Лоран играл столь же увлеченно, как и работал. Он пристрастился к алкоголю и наркотикам вследствие пережитого в 1960 году нервного срыва и тяжелого лечения. В 1976 году их любовный союз с Берже распался, но они остались деловыми партнерами. В это же время Сен-Лоран увлекся театральным дизайном в стиле couture,

<sup>1</sup> Настоящее имя — Андрей Вархола; художник, культовая персона в истории поп-арт движения и современного искусства в целом.

<sup>2</sup> Лето 1967 года стало апогеем движения хиппи: в Сан-Франциско собрались десятки тысяч представителей этого движения под лозунгом «Занимайтесь любовью, а не войной». Модельеры отозвались на это событие тем, что включили в свои коллекции элементы одежды «детей цветов»: развевающиеся полупрозрачные туники, юбки-макси, просторные хлопковые платья, бахрому, звенящие браслеты.

<sup>3</sup> Модели одежды, которые производятся большими партиями и продаются в бутиках.

► New York Times, 1976 год.

которому он остался верен до конца карьеры. Декорации Леона Бакста для Русского балета Дягилева вдохновили модельера на создание новой коллекции 1976 года. *New York Times* так отозвалась об этом событии на первой странице: «Сегодня Ив Сен-Лоран представил свою осеннюю коллекцию, которой суждено изменить будущее моды во всем мире... Ее ошеломительный успех подобен успеху коллекции Кристиана Диора 1947 года».

### Живая легенда

Аура хрупкости всю жизнь сопровождала Сен-Лорана. Он балансировал на грани, несколько раз появлялись слухи о его смерти. В 1983 году он стал первым модельером, которому музей «Метрополитен» в Нью-Йорке посвятил персональную выставку. Ретроспективу работ Сен-Лорана пришли посмотреть больше миллиона человек. Через год выставка отправилась в Пекин и Париж, затем — в 1987 году — в Сидней и Санкт-Петербург. В 1989 году компания выпустила акции на сумму в 500 миллионов долларов и очень удачно разместила их на Парижской бирже. В 1993 году *Sapof* купила YSL, заплатив 650 миллионов долларов акциями. Сделка принесла Берже неприятности: через год его оштрафовали за использование конфиденциальной информации при продаже компании.

Это был закат творчества Сен-Лорана. Осенняя коллекция 1996 года *haute couture* — в этот год дизайнеру исполнилось 60 — снова получила восторженные отзывы, а двумя годами позже он отошел от дел. Вскоре Gucci купил марку YSL, а Том Форд создал коллекцию готового платья. Осыпанный почестями Сен-Лоран уехал в свой дом в Марракеше, откуда больше почти не выезжал. Подобно герою фильма о «новой волне», он всегда был экзистенциально одинок. В 2002 году Дом Высокой моды Сен-Лорана окончательно закрылся, но Gucci продолжал использовать марку YSL для линии готовой одежды. Сен-Лоран и Берже открыли в Париже Музей Сен-Лорана, в коллекции которого более 15 тысяч экспонатов и 5 тысяч предметов одежды.

Талант Сен-Лорана уникален. Модельер сочетал в своем творчестве самые разные стили и искусства. Он смог придать женственные черты традиционно мужскому гардеробу и адаптировал многие его нюансы под женщин. Сен-Лоран подарил работающим женщинам аналог мужского делового костюма: строгие брюки с пиджаком в тонкую полоску или темный двубортный пиджак и соответствующую юбку. Ему же принадлежит изобретение *le smoking* — черного вечернего смокинга для женщин. Он великолепно чувствовал особенности любых тканей: от набивных до дорогих, например шелка, сатина, шифона и тафты, поэтому все его наряды отличались практичностью и «носибельностью». Его наследие — непревзойденное лидерство, блестящие творческие способности, высокий стиль, известность, коммерческие инновации и богатство. Он создал эксклюзивный и в то же время доступный стиль для тех, кто решился его принять. Ведь как он сам однажды заметил: «Мода временна, стиль вечен».

### YSL в датах

- 1936** Родился Ив Сен-Лоран.
- 1955** Сен-Лоран начинает работать у Кристиана Диора.
- 1957** Сен-Лоран наследует империю Диора после смерти последнего.
- 1960** Серьезный нервный срыв.
- 1962** Вместе со своим любовником Пьером Берже Ив открывает собственный дом моды YSL.
- 1966** Ив Сен-Лоран открывает первый бутик *Rive Gauche* в Париже.
- 1968** Бутик *Rive Gauche* открывается в Нью-Йорке.
- 1969** Бутик *Rive Gauche* открывается в Лондоне.
- 1983** Музей «Метрополитен» в Нью-Йорке проводит ретроспективу работ Ива Сен-Лорана.
- 1989** YSL выходит на биржу.
- 1993** *Sapof* покупает компанию YSL.
- 1998** Сен-Лоран уходит от дел.
- 1999** Бренд YSL куплен Gucci.
- 2002** Сен-Лоран закрывает свой Дом моды, но бренд YSL остается.
- 2008** 1 июня умер Ив Сен-Лоран.

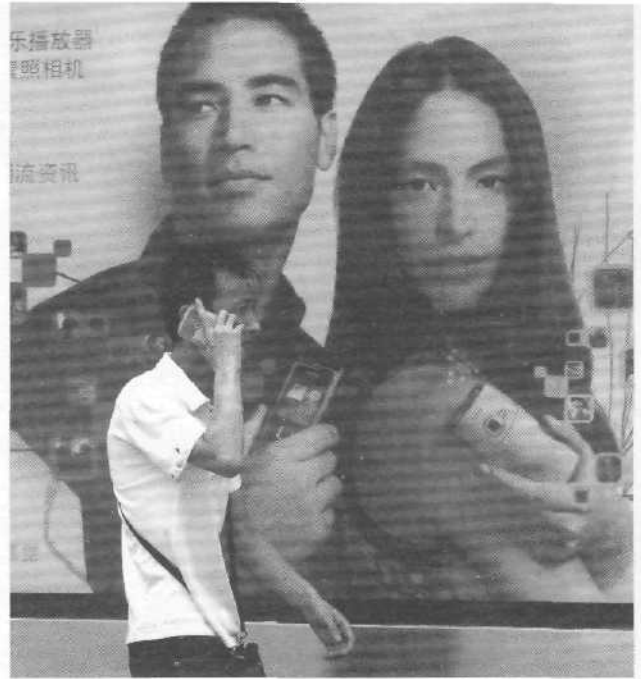
37.

**Nokia**

1967 год, Финляндия

Объединяя людей (*Connecting people*)

>Мобильная связь



**В 1865 году на берегу реки на юге Финляндии открылась небольшая бумажная фабрика под названием Nokia. Нынешний телекоммуникационный гигант в прошлом веке занимался производством бумаги, резины, телеграфных проводов и телефонных кабелей. Сегодня Nokia — одна из самых влиятельных и успешных компаний в мире. Тем не менее мало кто за пределами Финляндии знает, где расположена ее штаб-квартира.**

Финляндия граничит со Швецией, Норвегией и Россией. Треть страны лежит за Полярным кругом. Это земля рек, озер и лесов, поэтому вся промышленность долгие годы была связана с деревом и деревообработкой. В XIX веке благосостояние страны напрямую зависело от благосостояния Российской империи, чьей колонией Финляндия фактически являлась.

#### **Бумага, резина и провода**

В 1865 году горный инженер Фредрик Идестам придумал, как улучшить способ производства бумаги, и открыл небольшую бумажную фабрику на реке Таммеркоски на юге Финляндии. Из фабрики выросла современная финская бумажная индустрия. Спустя год голод унес жизни 15% населения страны, но Идестам и его бумажное дело по-прежнему процветали, и вскоре он перенес производство в город Нокиа: на реке Нокианвирта было

больше возможностей для производства гидроэлектроэнергии. В 1871 году он создал компанию Nokia Ab.

И город, и компания быстро развивались. В 1902 году Nokia Ab начала производить электроэнергию. С начала 1920-х годов на местном рынке доминировал тройственный союз компаний Nokia Ab, Finnish Rubber Works и Finnish Cable Works. Географическая удаленность, большие расстояния, низкая плотность населения и скудость природных ресурсов породили в финнах дух упрямого предпринимательства. После провозглашения независимости страны в 1917 году национальная гордость помогла финнам создать экспортные рынки для своих товаров. Задачу облегчило наличие в стране нескольких морских портов и общий подъем скандинавской экономики после Второй мировой войны. Либеральные правительства скандинавских стран и сильная социальная система стимулировали развитие технологичной рыночной экономики.

### Кари Кайрамо и Nokia Corporation

В 1967 году три компании города Ноккиа объединились в корпорацию. Nokia Ab была самой маленькой из трех, ее первый президент Бьёрн Вестерлунд также возглавлял Finnish Cable. Возникшая Nokia Corporation производила резину (включая покрышки для велосипедов, автомобилей и резиновые сапоги), электрокабель, бытовую электронику (включая телевизоры и персональные компьютеры), гидроэлектроэнергию, древесину и бумагу. Именно из бумажной промышленности в первый же год существования Nokia Corporation туда пришел работать Кари Кайрамо.

Харизматичный Кайрамо поднялся по карьерной лестнице за счет неиссякаемой энергии и внимания к деталям. В 1974 году его назначили главой Nokia и поставили задачу построить многоотраслевой конгломерат, который будет успешно конкурировать на международных рынках и приблизит Финляндию к Западной Европе. С помощью слияний и создания совместных предприятий Кайрамо запустил новые продукты, в первую очередь в быстро растущей телекоммуникационной области. Finnish Cable совместно с телекомпанией Salora Oy разработали VHF-радио для коммерческого и военного использования. Следующие приобретения позволили создать в 1979 году радиотелефон Mobira Oy, а в 1981 году запустить Nordic Mobile Telephone (NMT) — первую в мире международную сеть сотовой связи. В 1984 году Nokia купила компанию Salora Oy, и в том же году появился Mobira Talkman — первый переносной телефон. В 1970-х и начале 1980-х годов Nokia разработала первый цифровой коммутатор для телефонных станций.

### Дорогой «кирпич»

➤ В 1987 году Nokia выпустила Mobira Cityman — первый в мире карманный мобильный телефон. Несмотря на внушительный вес — почти килограмм — и не менее внушительную цену (3 тысячи долларов), телефон быстро стал статусной игрушкой у молодых яппи в лондонском Сити и в других финансовых центрах Европы.

Кайрамо наладил тесные коммерческие и личные связи с Советским Союзом и с Западной Европой. В Финляндии он легенда, национальный герой. А Nokia так же прочно ассоциируется с Финляндией, как Volvo — со Швецией или General Motors — с Америкой. При этом Кайрамо страдал серьезным душевным расстройством. Когда в 1988 году его программа развития телевизионного направления и направления персональных компьютеров принесла компании финансовые проблемы, сопоставимые с ее огромными размерами, он покончил с собой.

### Мобильная революция

<sup>1</sup> Global system for mobile communications — глобальная система мобильной связи.

В это время Nokia начала разработки в области стандарта GSM,<sup>1</sup> который мог передавать не только голос, но и данные. Вскоре европейский рынок связи освободился от государственного регулирования, и GSM стал общеевропейским стандартом. Ситуация для Nokia оказалась идеальной. В 1991 году финский премьер-министр Харри Холкери сделал первый звонок через мобильную сеть Nokia стандарта GSM. Йорма Оллила, который занял место Кари Кайрамо, принял решение сфокусироваться на телекоммуникациях. В 1990-х годах компания продала подразделения по производству резины, электрокабеля и бытовой электроники. После распада Советского Союза объемы финского экспорта резко сократились, и в Финляндии начался экономический спад. Но в 1993 году ситуация стала улучшаться — страна и компания переориентировались на сотрудничество с Евросоюзом. К этому времени бурный рост рынка GSM-телефонов в Европе, Северной и Южной Америке и Азии превзошел самые смелые прогнозы Оллилы: в середине 1990-х годов Nokia с трудом успевала удовлетворять растущий спрос на свою продукцию.

### Рингтон

➤ В 1994 году Nokia записала в свои телефоны первую мелодию звонка на основе Gran Vals — произведения для гитары испанского композитора XIX века Франциско Тарреги. Первоначально рингтон носил название музыкального произведения, но в 1998 году, когда стал прочно ассоциироваться с телефонами Nokia, получил имя Nokia tune.

К 1998 году Nokia стала мировым лидером в области мобильной телефонии. Компания поставляла системы стандарта GSM более чем 90 операторам по всему миру. В 1999 году Nokia выпустила первый мобильный телефон с выходом в интернет, за ним последовал первый 3G-телефон (телефон третьего поколения) с музыкой, возможностью видеозвонка и работы в интернете, затем ряд других инноваций, включая создание в 1995 году устройства Nseries, совместившего в себе телефон, видео и мультимедиа. В том же году в Нигерии был продан миллиардный телефон Nokia.

### Международный гигант

Под руководством Йорма Оллилы Nokia уверенно шла вперед. Однако внутренняя реструктуризация и последовавшие в 2004 году увольнения вызвали негативный общественный резонанс, и репутация компании на родине пошатнулась. В 2006 году пост

президента компании занял финансовый директор Nokia Олли-Пекка Калласвуо. В совет директоров вошли руководители родом из Финляндии, Америки, Германии, Швеции и Индии. С тех пор цифровые камеры и проигрыватели музыки в мобильных телефонах Nokia стали конкурировать с продуктами Kodak и Apple. Nokia открыла научно-исследовательские центры и программы в Массачусетском технологическом институте (Massachusetts Institute of Technology), в университетах Стенфорда и Кембриджа. Интеллектуальная собственность компании насчитывает более 11 тысяч семейств патентов. В 2007 году Nokia и немецкий Siemens объявили о слиянии своих сетей и отделений по производству телекоммуникационного оборудования. Штаб-квартира образованной Nokia Siemens Networks располагается в Хельсинки. Nokia занимает около 36% мирового рынка, ее ближайший конкурент — Motorola.

В компании принята «плоская» корпоративная структура, официальным языком считается английский. Здесь работают 68 тысяч человек 120 национальностей. География компании простирается от Финляндии до Соединенных Штатов, Китая и Румынии. 850 миллионов пользователей преданы этому бренду. Nokia вкладывает большие средства в исследования целевой аудитории, ее стиля жизни. Компания активно продвигает этические принципы сотрудничества с поставщиками и бережного отношения к экологии, за что не раз получала различные награды. Так, в 2007 году компания заняла 20-е место в рейтинге журнала Fortune «Самые уважаемые компании мира» (World's Most Admired Companies) и 119-е — в списке «500 крупнейших компаний» (Global 500). В 2007 году выручка компании превысила размер финской экономики. Nokia составляет примерно треть рыночной капитализации Хельсинкской фондовой биржи — случай небывалый для развитой экономики.

Финляндия с населением 5 миллионов человек — шестая по величине страна Евросоюза, при этом плотность населения здесь самая низкая. Согласно опросам, ее жители — одни из самых счастливых в мире. Финляндия — это намного больше, чем растиражированный образ северного оленя, домика на берегу озера и жарко натопленной сауны. На Всемирном экономическом форуме страна много раз признавалась одной из самых конкурентоспособных. В свою очередь, Nokia показала себя одной из самых конкурентных компаний в стране: с помощью мобильной связи ей удалось связать между собой буквально все человечество.

#### Nokia в датах

- 1871** Фредрик Идестам создает Nokia Ab.
- 1902** Nokia начинает производить электроэнергию.
- 1967** Основание Nokia Corporation.
- 1974** Главой Nokia становится Кари Кайрамо.
- 1981** Nokia запускает первую в мире международную сеть сотовой связи.
- 1984** Nokia выпускает первый переносной мобильный телефон Mobira Talkman.
- 1987** Модель Mobira Cityman становится первым мобильным телефоном карманного размера.
- 1988** Кайрамо кончает жизнь самоубийством, его место занимает Йорма Оллила.
- 1991** Первый в мире звонок в стандарте GSM совершен по телефону Nokia в сети Nokia.
- 1999** Nokia запускает производство телефонов третьего поколения 3G.
- 2006** Олли-Пекка Калласвуо становится президентом Nokia.
- 2007** Nokia и Siemens объявили о слиянии своих сетей и отделений по производству телекоммуникационного оборудования.

38.

**Nike**

1968 год, США  
«Просто сделай это»

>Спорт  
>Фитнес



**Международную спортивную корпорацию Nike Inc. создали тренер по бегу и его подопечный, чтобы импортировать беговые кроссовки из Японии. Сегодня «росчерк» Nike — одна из самых узнаваемых эмблем в мире, а сам бренд — признанный феномен. В офисах компании работают 29 тысяч человек по всему миру, но число тех, кто производит обувь, превышает эту цифру в 20 раз: это малооплачиваемые рабочие азиатских фабрик, выпускающих продукцию для Nike по контракту. Раньше такие фабрики называли «жестокими потогонками».**

В конце 1950-х годов Филип Найт учился на финансовом факультете Университета Орегона и был бегуном в университетской команде. В том же университете работал тренером Билл Бауэрман, который подготовил многих олимпийских спортсменов. Найт окончил университет в 1959 году, затем поступил в Стэнфордскую школу бизнеса, где написал бизнес-план «Может ли японская спортивная обувь сделать с немецкой спортивной обувью то же, что японские фото- и видеокамеры сделали с немецкими?».

### От Blue Ribbon к Nike Inc.

В 1964 году Найт с Бауэрманом ударили по рукам, вложили каждый по 500 долларов и основали компанию Blue Ribbon Sports Inc. в прачечной комнате матери Найта. Компания импортировала и продавала в США спортивную обувь Onitsuka Tiger. Бизнес-план Найта сработал, и, пока он управлял компанией, Бауэрман занялся дизайном беговых кроссовок. Джеф Джонсон, студент Стэнфорда по специальности «антропология» и член университетской команды по бегу, в 1965 году стал первым сотрудником новой компании: он продавал спортивную обувь Blue Ribbon из багажника своей машины на соревнованиях по легкой атлетике среди выпускников школ. Джонсон открыл первый магазин в Санта-Монике. В 1967 году, вернувшись из Новой Зеландии, Бауэрман написал руководство «Бег для здоровья», в котором рассказал американцам об этом явлении. Книга разошлась миллионным тиражом.

В 1968 году Найт и Бауэрман создали Nike Inc. Название — по имени греческой крылатой богини победы — выбрал Джонсон. В 1971 году компании срочно понадобился логотип для презентации, но на разработку не было денег. Найт встретился со студенткой-дизайнером Кэролин Дэвидсон и предложил заплатить ей по 2 доллара в час за создание логотипа с идеей движения. В результате над именем компании появился знаменитый «росчерк». «Он мне не нравится, но я его люблю», — сказал Найт. Кэролин выставила ему счет на 35 долларов, который он тут же оплатил. Спустя много лет, в 1983 году, компания сделала ей красивый подарок: Фил Найт пригласил Кэролин в ресторан и презентовал золотой перстень с «росчерком» Nike, украшенный бриллиантом, добавив к своему подарку конверт с некоторым количеством акций компании.

### Спонсирование спортсменов

Найт, Бауэрман и Джонсон обладали достаточным авторитетом, чтобы продвигать Nike американским спортсменам. Их первым «достижением» стал Стив Префонтейн, талантливый выпускник Университета Орегона и один из самых харизматичных бегунов за всю историю этого вида спорта. По личной просьбе Бауэрмана Префонтейну бесплатно предоставили спортивную одежду и обувь Nike. Еще в студенческие годы Бауэрман взял его в олимпийскую сборную на игры 1972 года в Мюнхене. Славу героя принесла Префонтейну борьба с Союзом спортсменов-любителей (Amateur Athletic Union); Союз требовал от спортсменов не принимать спонсорскую поддержку даже на соревнованиях, приносящих миллионные доходы. В противном случае они лишались статуса любителей. Бауэрман разделял взгляды Префонтейна. К этому времени он уже создал революционные кроссовки Cortez и обрел почти легендарную славу, используя для изготовления новой суперлегкой подошвы вафельницу!<sup>1</sup> Кроссовки стали самыми продаваемыми в Соединенных Штатах.

Префонтейн установил рекорды Америки на всех дистанциях от 2 до 10 километров. Его слава затмевала популярность рок-звезд. В 1975 году, возвращаясь с вечеринки, он разбился на машине. Ему было всего 24 года. Nike потеряла прославленного сторонника, но сделала правильные выводы: на Олимпийских играх 1976 года компания бесплатно предоставила спортивную обувь молодым спортсменам.

<sup>1</sup> В 1972 году Бауэрман случайно зажал кусок резины в горячей вафельнице, вследствие чего появилась универсальная «вафельная» подметка, до сих пор лучшая для беговой обуви.

В 1978 году, когда Blue Ribbon официально сменила название на Nike, компания подписала договор с новой теннисной звездой — блестящим Джоном Макинроем — по продвижению своей спортивной одежды. На следующий год на основе космических технологий Nike разработала подошву на «воздушной подушке», внутри которой находился сжатый газ. Бегуны оценили изобретение, и продажи выросли до заоблачных высот. Ведущие спортсмены на дистанциях от 100 метров до марафона использовали обувь Nike. Увлечение бегом с легкой руки Билла Бауэрмана захватило американцев по всей стране. Бег превратился в стиль жизни мужчин и женщин всех возрастов. В 1980 году компания вышла на Нью-Йоркскую биржу и заключила договор на производство обуви в Китае.

### Спонсирование знаменитостей

К середине 1980-х годов беговой бум достиг своего предела, и Nike решила стать, по выражению Найта, «лучшей в мире спортивной и фитнес-компанией». Концепция бренда, в свою очередь, перешла от популярного героя к феномену суперзвезды. Nike выбрала баскетболиста Майкла Джордана, и он создал идею, по словам Тома Питерса, «умного бренда для чистого спорта». Необыкновенно талантливый Джордан стал мировой суперзвездой, олицетворяющей идею спорта, вместо заезженного абстрактного образа чернокожего баскетболиста, бросающего мяч в кольцо. Идея воплотилась в слогане Nike «Просто сделай это».

И она сделала. С 1987 по 1993 год, когда экономический спад затронул практически все западные страны, обороты Nike выросли с 750 миллионов до 4 миллиардов долларов, а линейка продукции расширилась от спортивной обуви до повседневной одежды. В 1992 году Найт заметил: «На протяжении многих лет мы считали себя производственной компанией... Сейчас мы понимаем: самое важное для нас — продвижение продукта».

### Критика компании

Nike оказалась идеальной мишенью для набиравшего силу движения антиглобалистов. Компанию обвинили в том, что за производство кроссовок стоимостью 120 долларов она платит всего 6, в 1997 году Майкл Мур<sup>1</sup> в фильме «Большая Америка» (The Big One) назвал Найта «негодяем от бизнеса». Найт — единственный из двадцати директоров компаний — согласился дать интервью для фильма. Когда Мур обвинил компанию в том, что в Индонезии беременные женщины и четырнадцатилетние девочки делают кроссовки, которые никогда не смогут себе купить, Найт заявил, что ни одна из фабрик не принадлежит Nike. И заверил Мура, что если тот построит на собственные деньги фабрику в США и станет выпускать обувь, сопоставимую по цене и качеству с произведенной в Азии, Найт непременно начнет закупать продукцию у него. В 2000 году Nike досталось и от Наоми Кляйн в ее неискренней, но блестяще написанной полемической книге «No Logo. Люди против брендов».

Во время зимних Олимпийских игр 1998 года в Нагано на репортерах телекомпании CBS были надеты куртки с эмблемой Nike. Факт, что компания выступала официальным спонсором трансляции спортивных состязаний, для многих не смягчил покушения на святость

<sup>1</sup> Американский журналист и кинорежиссер-документалист, работающий в жанре острой социальной и политической сатиры.

олимпийского бренда, который еще с 1928 года, не привлекая внимания, спонсировала Coca-Cola. На родине ситуация из сложной превратилась в угрожающую: рекламная кампания Nike с участием рэпера Fat Boy Slim закончилась полным провалом, после того как стало известно, что нескольких подростков убили из-за кроссовок. Информация о «потогонках» вызвала акции протеста у магазинов Nike в Нью-Йорке: «Nike, мы тебя сделали. Захотим — сломаем!» — заявил перед камерой тринадцатилетний подросток из Бронкса. Эффект не замедлил сказаться и на штаб-квартире компании в Бивертоне (Орегон), и на Нью-Йоркской фондовой бирже. Компании пришлось приложить немало усилий, чтобы свести потери к минимуму, после чего Филип Найт решил ввести в Nike определенные этические принципы в работе с поставщиками. Этих принципов компания строго — по мнению некоторых, излишне строго — придерживается в своей работе по сей день.

### Идея спорта

«Встретились несколько парней, которые совершенно не собирались делать обувь, — рассказал Найт в 2007 году, — и решили создать лучший в мире спортивный бренд». Это абсолютная неправда, даже с поправкой на то, что для успешного построения бренда нужно переписать историю. Тем не менее замечание Найджела Болга «Международными компании рождаются, а не становятся» подходит Nike так же точно, как ее обувь — спортсменам. Как и наблюдение Наоми Кляйн, что Nike — «это обувная компания, которая потеснит спорт, Олимпийские игры и даже известных спортсменов и сама станет определением спорта».

Nike строит свою стратегию на том, что каждый, кто занимается спортом, хочет быть причастным к великим достижениям. Тайгер Вудс в гольфе, Роджер Федерер и Мария Шарапова в теннисе, Вейн Руни в футболе — каждый из них олицетворяет «идею спорта», выходящую за пределы конкретного вида, и все же именно вид спорта остается ключевым и для спонсоров, и для спортсменов. Когда открылось, что американский футболист Майкл Вик, которого спонсировал Nike, связан с азартными играми и собачьими боями, компания прекратила сотрудничество.

Nike сначала помогла создать феномен фитнеса, а потом успешно его использовала. История рассудит, способствовали ли компании, подобные Nike, развитию азиатских стран или, наоборот, его тормозили. Скорее всего, и то и другое. Возможно, судьба Nike — стать первой постсупербрендовой компанией и продвигать себя на рынке как есть: как производителя хорошей спортивной обуви и одежды из города Бивертон в Орегоне.

В 2006 году Филип Найт пожертвовал 105 миллионов долларов Стэнфордской школе бизнеса. В 2007 году он объявил, что они с женой пожертвуют 100 миллионов долларов спортивному обществу Университета Орегона. В возрасте 70 лет он по-прежнему владеет 35% компании. Найт находится на 30-м месте в списке богатейших людей Америки, его состояние оценивается в 8 миллиардов долларов. Теперь он и сам может построить в Америке фабрику по производству обуви, о которой когда-то говорил Майклу Муру.

### Nokia в датах

**1964** Филип Найт и Билл Бауэрман создают компанию Blue Ribbon Sports Inc.

**1967** Билл Бауэрман пишет руководство по бегу и создает беговой бум.

**1968** Филип Найт и Билл Бауэрман основывают Nike Inc.

**1971** Найт заказывает логотип «рощерк».

**1976** Американские спортсмены выступают на Олимпиаде в спортивной обуви Nike.

**1979** Nike создает «подшву на воздушной подушке».

**1980** Компания выходит на биржу.

**1997** Майкл Мур резко высказывается против политики Nike в отношении персонала в фильме «Большая Америка» (The Big One).

**2000** Наоми Кляйн критикует компанию в книге «No Logo. Люди против брендов».

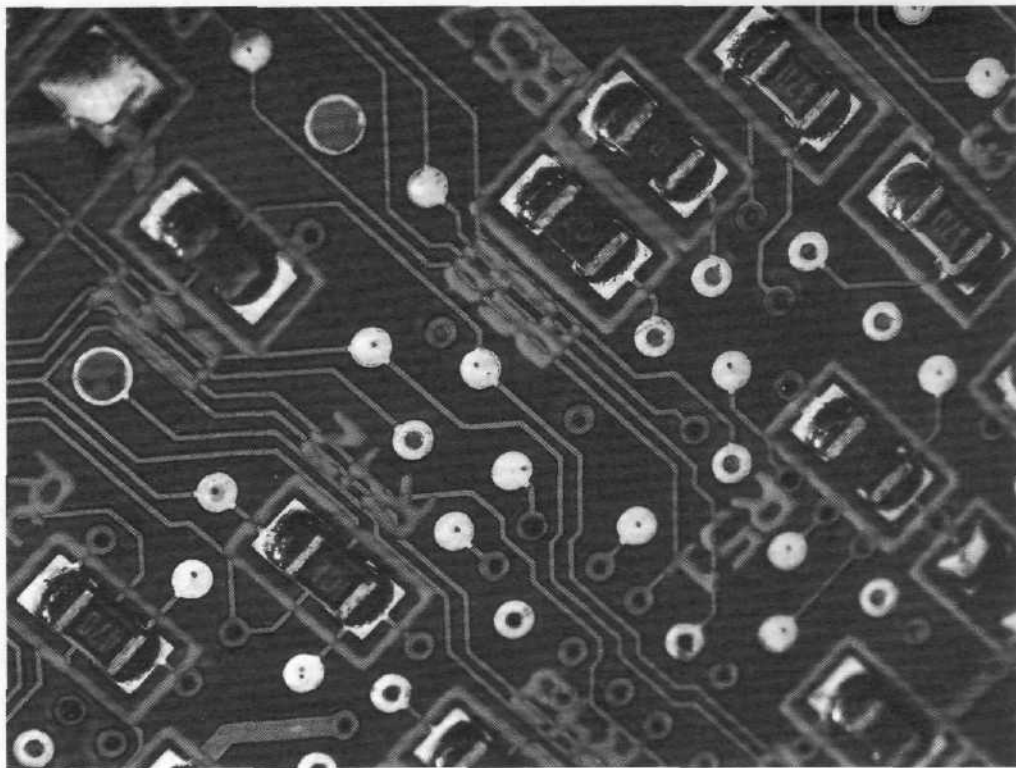
39.

**Intel**

1968 год, США

«Дай пять!»

> Микросхемы



**Корпорация Intel — крупнейший в мире производитель полупроводников, разработчик семейства микропроцессоров x86 для персональных компьютеров. Компания незримо присутствует в миллионах домов по всему миру в виде процессоров Pentium и приветственной мелодии из пяти нот, которая раздается каждый раз при включении компьютера. Мелодию придумал австрийский композитор из малоизвестной группы Edelweiss.**

Кремниевая микросхема памяти появилась благодаря способности полупроводников производить электричество и хранить информацию. В середине 1960-х годов последним словом техники считались компьютеры на магнитных сердечниках размером с комнату, однако физик Роберт Нойс считал, что размер можно уменьшить до одного кремниевого микрочипа. Он изобрел первую интегральную схему и участвовал в разработке технологии применения кремниевого чипа в компании Fairchild Semiconductor. В 1965 году Роберт Нойс и Гордон Мур сформулировали закон Мура, который гласил: число транзисторов на микросхеме будет удваиваться каждый год<sup>1</sup>. На протяжении следующих 30 лет прогноз Мура оправдывался.

<sup>1</sup> Позже Муру придется пересмотреть нашумевший закон в сторону двух лет.

В 1968 году двое друзей ушли из Fairchild и основали собственную компанию. Они хотели назвать ее Moore Noyce Corporation («Корпорация Мура и Нойса»), но им подсказали, что имя не подходит для электроники: фамилия Нойс созвучна слову noise, которое означает «помехи». Тогда название сократили до NM Electronics, а через год сменили на Integrated Electronics («Интегральная электроника»), или Intel.

Цель Intel — разрабатывать коммерческие возможности использования микросхем — выглядела более чем амбициозной: кремниевая память стоила в сотни раз дороже магнитных сердечников и первое время была не очень надежной. В 1969 году небольшая японская компания Nippon Calculating Machine, Ltd. (впоследствии — Busicom), занимающаяся производством калькуляторов, заказала у Intel 12 микросхем, которые должны были использоваться в новом настольном калькуляторе. Такие микросхемы всегда характеризовались узкоспециализированными функциями и предназначались для выполнения строго определенной работы (на микросхемах памяти хранились инструкции и данные, логические микросхемы выполняли вычисления), поэтому для каждого нового применения приходилось заново разрабатывать весь набор микросхем. Этот подход показался невыгодным для сотрудников Intel. 32-летний Тед Хофф предложил уменьшить число микросхем, используя центральный процессор, который будет выполнять арифметические и логические функции нескольких микросхем. Идея была принята на ура руководствами обеих фирм. Процессор не только полностью удовлетворял требованиям Busicom, но мог превратить любое «механическое» устройство в «думающее».

Хофф, Мур и Нойс быстро поняли неограниченные коммерческие возможности изобретения. Права на него принадлежали их клиенту, но тот либо недооценил потенциал, либо не смог сохранить права за собой в тот момент. Intel предложила Busicom сниженную цену на микросхемы в обмен на право использования и маркетинговое продвижение микропроцессоров в других областях. Busicom, испытывавшая финансовые трудности, согласилась и получила бо тысяч долларов. А Intel оказалась в эпицентре революции информационных технологий.

### Изобретение микропроцессора

В конце 1971 года Intel выпустила схему 4004, или набор микрокомпьютера (термин «микропроцессор» появится позже). Устройство стоимостью 200 долларов обладало такой же мощностью, как первый электронный компьютер Америки — ENIAC — 25 лет назад. Он весил 27 тонн и состоял из 17 468 электровакуумных ламп. 4004 был меньше ногтя большого пальца, включал в себя 2300 транзисторов и мог выполнять 60 тысяч операций в секунду. Фактически Хофф изобрел микропроцессор, на базе которого впоследствии был создан персональный компьютер. (К такому же блестящему решению практически одновременно и независимо пришла компания Texas Instruments.)

Однако в следующие десять лет основные разработки компании лежали не в области персональных компьютеров, а в области полупроводников, в первую очередь — микросхем статической оперативной памяти с произвольным доступом (SRAM). Такие микросхемы

все чаще использовались в самых разных сферах: от цифровых весов до медицинских инструментов, от «умных» светофоров и систем учета запасов в ресторанах быстрого питания до игровых автоматов и бронирования авиабилетов.

### Упущенный шанс?

➤ В 1972 году Intel создала один из первых микрокомпьютеров, но никто не оценил потенциальный масштаб рынка ПК. Позже Гордон Мур скажет: «В середине 1970-х кто-то пришел ко мне фактически с идеей создания персонального компьютера. Ее предлагалось реализовать на базе процессора 8080 с клавиатурой и монитором и продавать на домашнем рынке. Я спросил: „Зачем он нужен?“ Единственное, что тогда пришло в голову: домохозяйки смогут хранить на нем свои рецепты. Идея показалась мне неинтересной, и мы к ней больше не возвращались».

### Сердце ПК

К 1981 году только две из всех микросхем Intel ежегодно использовались более чем в 2500 устройствах. Один из проектов компания делала для международной корпорации IBM, причем по инициативе IBM проект окружала атмосфера строжайшей секретности. Один из инженеров Intel вспоминал: «Наши специалисты стояли по одну сторону черного занавеса, а инженеры IBM и опытный образец — по другую. Мы задавали вопросы, они объясняли, что происходит. Технические проблемы нужно было решать в буквальном смысле с закрытыми глазами. Иногда нам везло: разрешали просунуть руку за занавеску и на ощупь определить, в чем проблема». Проект, для работы над которым IBM выбрала Intel в качестве первого внешнего поставщика микропроцессоров, оказался реализацией идеи, отвергнутой Гордоном Муром несколькими годами ранее: это был первый персональный компьютер. Разработанный IBM опытный образец PC/AT работал на революционно новом 286-м процессоре Intel. По мощности он в три раза превосходил все существовавшие микросхемы.

## «Во время кризиса плохие компании погибают, хорошие выживают, а великие — выигрывают».

➤ Президент Intel Энди Гроув в книге «Выживают только параноики», 1996 год.

Успех IBM PC и его «клонов», например Compaq, вместе с увеличившейся конкуренцией со стороны японских производителей микросхем натолкнули президента Intel Энди Гроува на мысль сделать микропроцессоры основным бизнесом компании. В 1985 году Compaq впервые использовала 386-й процессор в своем компьютере DeskPro386. Новый процессор мог выполнять более пяти миллионов команд в секунду. В конце 1980-х и в 1990-х годах рынок персональных компьютеров переживал настоящий бум. На заводах Intel в Санта-Кларе (Калифорния), Хилсборо (Орегон) и Фениксе (Аризона) разработали и начали производить 486-й процессор, затем более мощное семейство Pentium, микропроцессор Celeron для ноутбуков, настольных компьютеров и серверов. К 1991 году Intel стала мировым лидером по производству процессоров. История с ошибкой (Pentium flaw),<sup>1</sup> обнаруженной в Pentium в 1994 году, и последовавшая за этим бесплатная замена всей серии послужила

<sup>1</sup> Ошибка в модуле операций с плавающей запятой выражалась в том, что при проведении деления над числами с плавающей запятой при помощи команды процессора FDIV в некоторых случаях результат мог быть некорректным.

дополнительной рекламой компании и укрепила ее репутацию. Энди Гроув заметил в своей книге «Only the Paranoid Survive»<sup>1</sup>: «Во время кризиса плохие компании погибают, хорошие выживают, а великие — выигрывают». Intel также производила материнские платы и собирала готовые компьютеры для других производителей, заняв таким образом к середине 1990-х годов 15% рынка персональных компьютеров. Незримое присутствие компании стало явным благодаря феноменально успешной рекламной кампании «Intel inside» в 1990 году. А в 1991 году появилась мелодия из пяти нот, звучавшая при загрузке компьютера. Мелодию придумал австрийский музыкант Вальтер Верцова из малоизвестной группы Edelweiss.

### Прошлое, настоящее и будущее

Отношения Intel и Microsoft всегда были неоднозначными и противоречивыми. Операционные системы Windows 95, 98, 2000 и Vista последовательно поднимали требования к мощности микропроцессора. В 2006 году компания Apple полностью перевела всю свою линейку продуктов на процессоры Intel. В 2005 году Intel сменила логотип и слоган на «Leap ahead»<sup>2</sup>, а через год сократила 10% своих сотрудников — 10,5 тыс. человек — и закрыла научно-исследовательскую лабораторию при Кембриджском университете.

Intel входит в рейтинг Fortune 500, ее акции высоко котируются на бирже NASDAQ. В компании работают почти 100 тысяч человек, ей принадлежат 200 предприятий в разных странах. С 1991 года Intel — бесменный лидер по производству микропроцессоров в мире. Первый процессор 4004 разработали два инженера за десять месяцев. Сегодня сотни людей при помощи компьютеров пошагово разрабатывают каждый элемент новой схемы. Первый Pentium в 1993 году работал в 1500 раз быстрее 4004-го процессора, изобретенного всего двадцать лет назад. Энди Гроув написал о 1970-х годах: «Производственные помещения напоминали шоколадную фабрику Вилли Вонки: куча проводов, разные штуковины — полупроводниковый эквивалент первого самолета братьев Райт. На тот момент это было новейшее производство, но по сегодняшним стандартам оно кажется почти кустарным». Еще в середине 1980-х годов на выходе работоспособными оказывались меньше половины процессоров.

Производство нынешнего поколения процессоров Intel полностью автоматизировано. На таком процессоре 3555 страниц текста занимают место размером с десятицентовую монетку<sup>3</sup>. Сегодня у ребенка, играющего на компьютере с процессором Pentium, ресурсов больше, чем у всей NASA, когда та отправляла первых астронавтов на Луну. Скорость технологического прогресса заставила Гордона Мура пошутить: «Если бы автоиндустрия развивалась теми же темпами, что и полупроводники, то „родс-ройс“ давно проезжал бы 1500 миль на одном галлоне бензина и машину было бы дешевле выкинуть, чем припарковать».

Конкуренция в низовых сегментах рынка, ужесточившаяся после того, как лопнул интернет-пузырь, обвинения в нарушении антимонопольного законодательства, промышленный шпионаж (в отношении компании, а не в ее пользу) — все это часть истории Intel. Но как бы то ни было, ее микросхему памяти по праву называют нефтью XXI века. Мур и Нойс достойны титула величайших изобретателей всех времен и народов.

<sup>1</sup> На русском языке вышла под названием «Выживают только параноики» («Альпина Бизнес Букс», 2004).

<sup>2</sup> «Скачок вперед», или, в вольном переводе, «На голову вперед».

<sup>3</sup> Диаметр 10-центовой монеты составляет 17,9 мм.

### Intel в датах

**1968** Роберт Нойс и Гордон Мур основывают NM Electronics.

**1969** NM Electronics превращается в Integrated Electronics — Intel.

**1971** Intel разрабатывает микропроцессор 4004 со встроенной памятью.

**1981** IBM использует микропроцессор Intel при создании ПК.

**1985** Compaq использует 386-й процессор Intel в своей разработке ПК.

**1991** Появление известной мелодии Intel при загрузке компьютера.

**1993** Создание первого процессора Pentium.

**2006** Apple завершает перевод всех своих продуктов на процессоры Intel.

# 40.

## Virgin

1969 год, Великобритания

*Улыбка капитализма*

- >Розничная торговля
- >Авиалинии
- >Поезда
- >Финансовые услуги
- >Образ жизни



**Корпорация Virgin Group была создана в 1989 году, но сам бизнес и его философия возникли в Лондоне в конце 1960-х годов, когда отчисленный из школы Ричард Брэнсон начал издавать журнал Student. Журнал пользовался успехом у читателей, но прогорел. Брэнсон, будучи истинным предпринимателем, не дрогнул: у него за плечами были еще два прогоревших предприятия, одно — по выращиванию новогодних елок, второе — по разведению волнистых попугайчиков. Увидев незанятый сегмент рынка, он тут же организовал первую в Великобритании службу заказа по почте музыкальных записей по сниженным ценам.**

Установление минимальной розничной цены — когда производитель диктует продавцу цену, ниже которой тот не имеет права опускаться, — в Великобритании запрещено. Тем не менее звукозаписывающие компании создали своего рода картель и держали неконкурентные цены. Большинство новых пластинок в обычных магазинах продавались уже прослушанными кем-то из покупателей. Брэнсон же скупал новые «нетронутые» пластинки в Великобритании и в Европе,

<sup>1</sup>Есть и другая версия происхождения названия: будто бы Брэнсон решил так назвать компанию, потому что все ее участники были «девственниками» в бизнесе.

<sup>2</sup>Неспособность научиться чтению при нормальном развитии интеллекта.

затем продавал их по ценам значительно ниже магазинных — либо со своей машины, либо по рекламным объявлениям в музыкальных журналах. На новой пластинке, которую ни разу не слушали, отверстие в центре было закрыто пленкой, отсюда и пошло название компании: *Virgin* (в переводе с английского — «девственный, непорочный, чистый»)<sup>1</sup>. Вскоре Брэнсона засыпали заказами, и в *Times* появилось объявление о наборе персонала: «Легкая работа, хорошие деньги».

### Еретичный подход

К 1971 году *Virgin Records* стала успешной, но совершенно «неправильной» компанией, где старшие сотрудники получали по 50 фунтов стерлингов в неделю и ездили на *Volvo* — в те дни и то и другое воспринималось по меньшей мере странно. Партнер Брэнсона по бизнесу и друг детства Ник Пауэлл управлял ежедневными операциями, а Брэнсон, который, подобно Ингвару Кампраду из *ИКЕА* и Аните Роддик из *Body Shop*, был дислексиком<sup>2</sup>, вел переговоры и занимался рекламой. Кроме этого, он прекрасно вдохновлял и вел за собой. Сегодня его назвали бы трансформационным лидером. Когда забастовка почтовых служащих поставила под угрозу доставку музыкальных записей, Брэнсон предложил своему новому партнеру — единомышленнику из Южной Африки Саймону Драперу — открыть магазин и звукозаписывающую компанию *Virgin*. Комната на первом этаже дома на Оксфорд-стрит стала первым магазином, а особняк *Shipton Manor* в Оксфордшире с бассейном и площадками для крикета — первой звукозаписывающей студией. Для того чтобы купить особняк, Брэнсону пришлось занять денег у тети и взять займ в банке *Coutts*. Кроме того, ему помогли родители.

### «Легкая работа, хорошие деньги».

► Так Ричард Брэнсон привлекал новых сотрудников для *Virgin Records* в 1970 году.

Когда служба доставки заказов почтой начала испытывать серьезную конкуренцию со стороны дискаунтеров, Брэнсону пришлось приостановить работу над созданием звукозаписывающей компании. А после ареста по обвинению в неуплате таможенных пошлин все его предприятие оказалось на грани краха. Молодой предприниматель воспользовался лазейкой в законодательстве, которая позволяла возвращать торговую пошлину при экспорте музыкальных записей. При этом фактического подтверждения вывоза товара за пределы страны не требовалось. Музыкальные записи привозили в порт Дувр, оформляли возврат пошлины и затем продавали в Лондоне. Схема была полностью незаконной, и от банкротства Брэнсона и *Virgin* спасла его мать Ева, бывшая актриса, танцовщица и стюардесса: она перезаложила свой дом, чтобы погасить налоговую задолженность и штрафы. Агентство по сбору таможенных пошлин согласилось предоставить рассрочку на погашение долгов на три года. И все равно сумма казалась настолько большой, что ни Брэнсон, ни *Virgin Records* не смогли бы собрать ее за отпущенное время.

### «*Tubular Bells*» и другие хиты

Неожиданное спасение *Virgin* пришло в лице молодого гитариста Майка Олдфилда, который передал менеджеру студии *Manor* Тому Ньюману кассету со своими записями. Ньюману музыка понравилась, но *Virgin* еще не начала сама записывать исполнителей, поэтому Том

посоветовал Олдфилду обратиться в другие студии. Когда кассета дошла до партнера Брэнсона Саймона Драпера, Олдфилду успели отказать почти все звукозаписывающие компании в Лондоне. Гипнотическая инструментальная музыка привела Драпера в восторг, и гитарист получил первый контракт от Virgin Records. Условия контракта согласовывал лично Брэнсон. Он предложил музыканту небольшую зарплату и 5% от продаж. За это Virgin получала глобальные права на этот и все последующие альбомы Олдфилда. Спустя несколько недель после релиза «Tubular Bells» Брэнсон со свойственной ему энергией начал раскручивать альбом в музыкальных изданиях и на радиостанциях, в том числе и в популярной программе Джона Пила на BBC Radio 1. «Tubular Bells» быстро вышел на первое место в музыкальных рейтингах Великобритании. Затем Брэнсон поехал в США и там продал запись Atlantic Records, которая, в свою очередь, предоставила права на использование музыки создателям фильма «Изгоняющий дьявола» (The Exorcist). В рейтингах США альбом занял третье место, а по количеству проданных экземпляров его обогнал только «The Sound of Music» Карла Крейга.

«Tubular Bells» и последующие альбомы, например «Phaedra» немецкой группы Tangerine Dream, круто изменили судьбу Virgin Records, сделав ее ключевым брендом в рок-музыке. К концу 1970-х годов компания выпустила записи Tangerine Dream, немецких групп Faust и Can и британцев Sex Pistols. Брэнсон сам подписывал лицензионные соглашения и находил партнеров в Италии, Франции и Германии. Но прибыль компании слишком сильно зависела от внешних факторов, поэтому, когда в Великобритании разразился экономический кризис и продажи музыкальных записей резко упали, Virgin Records пришлось сократить персонал, отказаться от контрактов с музыкантами и отложить планы по открытию магазинов в Америке. Банк Coutts угрожал, что потребует досрочно погасить все кредиты.

И снова компанию выручил не совсем прозрачный план. Семью годами ранее Брэнсон и Пауэлл, словно предвидя будущее, зарегистрировали товарный знак Virgin на офшорный траст на Каймановых островах. Гонорары за использование логотипа поступали на счета траста и не облагались британскими налогами. Этих сумм хватило, чтобы гарантировать заем в миллион фунтов стерлингов, который позволил компании пережить кризис. К середине 1980-х годов Virgin Records подписала серию контрактов с Genesis, Culture Club, Human League, Japan и Филом Коллинзом и стала одной из самых успешных в мире звукозаписывающих студий. Дальнейшее превращение бренда в Virgin Atlantic оказалось самой впечатляющей экспансией за последние десятилетия.

### На крыльях интуиции

Рэндольф Филдс собирался создать British Atlantic — клиентоориентированную авиакомпанию с низкими ценами. Он принес свой бизнес-план и инвестиционное предложение Ричарду Брэнсону и тут же испытал на себе беспощадную силу его переговорного мастерства. Вместо равноправного партнерства у Брэнсона оказался контрольный пакет акций, а Филдсу досталась скромная роль второго плана. Кроме того, Брэнсон спокойно скрыл от Филдса тот факт, что в последний момент Virgin придется превысить кредитный лимит

<sup>1</sup> 29 февраля 1984 года Брэнсон и Филдс, одетые в форму пилотов времен Первой мировой войны, объявили о создании Virgin Atlantic Airways. Перед этим Брэнсон разукрасил воздушный шар, оснастил его мигающими огнями, а в корзину посадил нарлика, эгримированного под инопланетянина. На рассвете этот похожий на НЛО объект приземлился в лондонском аэропорту, вызвав панику и едва не спровоцировав подъем в воздух боевой авиации. Британские газеты напечатали фоторепортажи, обеспечившие авиакомпании широкую известность. Но первый рейс Virgin Atlantic состоялся лишь спустя четыре месяца, 22 июня.

в 3 миллиона фунтов стерлингов, иначе не хватит денег на замену двигателя в единственном принадлежавшем компании «Боинге-747».

После первого экстравагантно разрекламированного рейса Лондон — Ньюарк<sup>1</sup> Брэнсон узнал, что менеджер банка Coutts угрожает больше не давать компании кредитов. Это решение вывело его из себя, тем более что к тому времени Virgin приносила 10 миллионов фунтов стерлингов прибыли при обороте в 98 миллионов. Однако прежде чем Брэнсон успел договориться с шестью различными банками на кредитную линию в 30 миллионов фунтов стерлингов, Coutts отклонили несколько платежей Virgin.

К этому времени было принято решение о выходе Virgin на Лондонскую фондовую биржу. За официальным обоснованием — «развитие бизнеса» — скрывалось давнее тайное желание Брэнсона обеспечить пятнадцатой крупнейшей частной британской компании необходимые средства для амбициозного поглощения Thorn EMI — британского гиганта музыкальной и киноиндустрии, в 10 раз превосходившего в размерах Virgin.

### Загадочные сделки

Создание Virgin Atlantic, разгромное дело о фиксировании цен против British Airways, которое Брэнсон выиграл, его предложение (пусть и неудачное) пересечь Атлантический океан на катере превратили Брэнсона в национальный символ Великобритании. Но размещение акций Virgin привело лондонский Сити в недоумение. Акции появились в продаже в ноябре 1986 года по 140 пенсов за штуку; менее года спустя из-за обвала фондового рынка их цена упала до 90 пенсов, и поглощение Thorn EMI сорвалось. В 1988 году Брэнсон и высшее руководство компании взяли займ, чтобы выкупить акции у 600 тысяч акционеров, которые успели инвестировать в размещение. Virgin снова стала частной компанией, заплатив за это цену первичного размещения: 140 пенсов за акцию. Так появилась современная Virgin Group.

Однако неприятности не закончились. Худшее было впереди. Японская медиагруппа Fujisankei успела купить 25% музыкального бизнеса; война в Персидском заливе в 1990 году вызвала резкое повышение цен на нефть и, как следствие, тяжелейший кризис в авиации. В этих условиях Брэнсон оказался вынужден продать 10% своей авиакомпании японской группе Seibu-Saison Group. А через год, в 1992-м, Брэнсон и Драпер продали Virgin Music Group — «главную жемчужину в короне» — за 560 миллионов фунтов стерлингов, и не кому-нибудь, а все той же Thorn EMI. Брэнсон плакал при заключении сделки. Пока сотрудники, проработавшие в компании долгие годы, выдвигали взаимные обвинения, высшее руководство, включая Саймона Драпера, покинуло Virgin, получив в качестве компенсаций миллионы фунтов. Брэнсон также неплохо заработал, а Virgin Atlantic пережила кризис и стала центральным бизнесом в группе.

### К звездам

➤ Одно из последних предприятий Брэнсона — Virgin Galactic — собирается в недалеком будущем отправлять платежеспособных клиентов в космос. Проект частично финансирует соучредитель компании Microsoft Пол Аллен. Билеты будут стоить около 200 тысяч долларов.

Лучшим доказательством долговечности бренда Virgin служит то, что уже на протяжении сорока лет, что бы ни появилось под этой маркой: авиабилеты, электрички, мобильная связь, доступ в интернет, прохладительные напитки или презервативы, — первая ассоциация, подсознательно возникающая у потребителей, — музыка. Большинство из подразделений появились в качестве дочерних структур, полностью принадлежащих Virgin, при этом каждая является отдельным образованием. Некоторым Брэнсон выгодно предоставил лицензию на использование бренда (как в случае с Virgin Music и Virgin Radio), в других ему принадлежат миноритарные пакеты акций. Так работает сеть фитнес-клубов Virgin Active, Virgin Media, страдающая от серьезной конкуренции со стороны Sky Рупперта Мердока, и краеугольный камень бренда — Virgin Retail.

Состояние Брэнсона оценивается примерно в 7,8 миллиарда долларов, рассредоточенных по сложной сети офшорных трастов и компаний. Благодаря такой схеме он практически не платит налогов в Великобритании. Пристрастие к безрассудным трюкам<sup>1</sup> поддерживает интерес публики к его персоне, но неоднозначно отражается на стоимости бренда. В 2007 году после 17 месяцев борьбы Virgin America получила лицензию на домашние авиаперевозки в США, но только после того, как согласилась дистанцироваться от самого Брэнсона и Virgin Group, которая владеет 25% акций Virgin America. В том же году Virgin представила пакет спасательных мер для серьезно пострадавшего от ипотечного кризиса британского банка Northern Rock, но их отклонили.

На протяжении сорока лет Брэнсон блестяще поддерживает образ «народного чемпиона», жонглируя направлениями бизнеса от музыки до авиакомпании и железной дороги. Компания с туманным прошлым выросла в бренд стоимостью в несколько миллиардов фунтов, которому доверяют миллионы людей по всему миру. После продажи музыкальных записей по сниженной цене Virgin больше ни разу не предложила ничего нового, но успешно создавала и поддерживала «зону комфорта и безопасности» для своих потребителей. История Virgin ставит под вопрос многие ключевые ценности начала XXI века. Если можно успешно создать бренд на чем угодно, значит ли что-нибудь имя сегодня?

<sup>1</sup>Брэнсон известен широкой публике своими нестандартными поступками, включая неоднократные попытки побить мировые рекорды скорости. Он переплыл Атлантику на моторной лодке и перелетел Тихий океан на воздушном шаре.

#### Virgin в датах

- 1950** Родился Ричард Брэнсон.
- 1968** Брэнсон начинает продавать аудиозаписи по сниженным ценам.
- 1972** Компания Virgin открывает собственную звукозаписывающую студию.
- 1984** Создание Virgin Atlantic.
- 1986** Virgin размещает свои акции на бирже.
- 1988** Брэнсон вновь делает Virgin частной компанией.
- 1992** Продажа Virgin Music Group компании Thorn EMI.
- 1997** Virgin Trains выигрывает франшизу на обслуживание железнодорожной линии West Coast Main Line.
- 1999** Открытие Virgin Mobile.
- 1999** Брэнсон получает рыцарский титул за «верность идее предпринимательства».
- 2007** Virgin America начинает домашние авиаперевозки в США.
- 2007** Virgin участвует в конкурсе на спасение банка Northern Rock и проигрывает его.

# 41.

**Microsoft**

1975 год, США

*«Мы знаем, что вам нужно»*

> Программное обеспечение

> Веб-сервисы



**Microsoft Corporation — транснациональная американская компания по производству программного обеспечения. Безапелляционное продвижение продукта, непрекращающиеся судебные разбирательства в связи с нарушениями антимонопольного законодательства и триумфальная логика руководства компании — все это увековечило Microsoft в капиталистическом пантеоне. Многие приходят и уходят, остается один.**

Уильям Генри Гейтс III (более известный как просто Билл Гейтс) родился в 1955 году в Сиэтле в семье юриста и школьной учительницы. У юного Билла обнаружились прекрасные способности к математике и физике. В 13 лет его отдали в элитную школу Lakeside Preparatory School в Сиэтле. Жизнь Билла III — и всего мира — изменила благотворительная ярмарка, организованная родительским комитетом школы.

#### **Студент-программист**

На вырученные от ярмарки деньги родительский комитет купил терминал телетайпа и время работы на компьютере у компании General Electric. Гейтс увлекся программированием на языке Basic<sup>1</sup>. Когда деньги от ярмарки закончились, Билл с друзьями (среди них был

<sup>1</sup> Сокращенное название от Beginners All-purpose Symbolic Instruction Code (универсальный код символических инструкций для начинающих).

и Пол Аллен, вместе с которым Гейтс в будущем создаст Microsoft) стали работать на других компьютерах. Они нашли лазейку в программе и с ее помощью получали бесплатное компьютерное время, пока Computer Center Corporation (CCC) не обнаружила это и не заблокировала им доступ. Тогда Гейтс предложил компании исправить ошибки в программном обеспечении в обмен на доступ к компьютерам. CCC согласилась, и Гейтс начал работать на нее, обучаясь разным языкам программирования. Вместе с Алленом они начали свое дело — выпуск автоматических счетчиков трафика на новом микропроцессоре Intel. За первый год ребята заработали примерно 20 тысяч долларов, после чего стал известен их возраст, и бизнес пришлось прекратить. Гейтса вместе с другими учениками школы Lakeside пригласили в другую компанию написать программу по расчету заработной платы на языке COBOL. На этот раз с ними расплатились и компьютерным временем, и деньгами — юный Гейтс это хорошо запомнил.

## «Программное обеспечение Microsoft — на каждый компьютер, в каждый дом».

► Миссия компании Microsoft, провозглашенная в начале 1980-х.

В 1973 году Гейтс поступил в Гарвард, где познакомился со Стивом Баллмером, будущим генеральным директором Microsoft. Стив возглавлял футбольную команду колледжа. Он окончил школу Detroit Country Day School, а в колледже изучал математику и экономику. За время учебы Гейтс в соавторстве с преподавателем опубликовал работу в области алгоритмов под названием «О границах сортировки при помощи полной перестановки префикса». Пол Аллен в это время поступил в Университет Вашингтона (Washington State University), был отчислен и устроился работать программистом в компанию Honeywell в Бостоне.

### Рождение Microsoft

В 1975 году в очередном номере журнала Popular Electronics Гейтс увидел рекламу первого комплекта для сборки микрокомпьютера Altair 8800 на новом процессоре Intel от компании MITS (Micro Instrumentation and Telemetry Systems). Гейтс и Аллен предложили владельцу компании Теду Робертсу купить у них программное обеспечение для новой машины, написанное на Basic. У друзей не было ни компьютера Altair, ни строчки программного кода, они хотели проверить, вызовет ли интерес их предложение. Робертс согласился, и тогда они втроем с выпускником Гарварда Монте Давидоффом (чье имя обычно забывают упомянуть) засели писать обещанную программу на мини-компьютере PDP-10. Когда все было готово, Аллен полетел в Альбукерке с Altair Basic, записанной на бумажной перфоленте. Первый раз программа не запустилась. Со второй попытки на новой ленте в ответ на задачу «2+2» программа выдала «4». Аллена взяли работать в MITS, и он убедил друга взять в Гарварде академический отпуск. Гейтс переехал в Альбукерке, и там они нарекли свой союз «Micro-Soft», отчасти в честь первого клиента. Через год молодые люди зарегистрировали название компании без дефиса.

Успех компьютера Altair 8800 принес программе Altair Basic популярность среди программистов-любителей. И тут проявился железный

характер Гейтса. Он оказался достойным сыном своего отца, юриста. Когда на рынке появилась бесплатная версия его программы, Гейтс пошел на непопулярный в то время шаг: написал в информационном бюллетене MITS, что разработчики программного обеспечения должны получать деньги за использование своих программ. Он и Аллен сознательно дистанцировали Microsoft от MITS (которая вскоре ушла из бизнеса) и сосредоточились на создании рынка программного обеспечения. К их команде вскоре присоединились несколько талантливых программистов (семья одного из них создала кукол Cabbage Patch dolls), технический писатель и старший математик, который работал в Центре управления полетами NASA во время первого полета на Луну. Вместо традиционных для программистов длинных волос Гейтс носил короткую стрижку. Он руководил всем бизнесом и имел решающее слово по любой строчке программного кода, зачастую меняя его по ходу работы. В 1979 году компания переехала в Бельвью под Сиэтлом.

### От Quick & Dirty к Windows

В 1980 году, потерпев неудачу в переговорах с другим поставщиком, IBM подписала контракт на разработку операционной системы CP/M с Microsoft. Из-за сжатых сроков Пол Аллен договорился с Тимом Патерсоном из Seattle Computer Products о покупке QDOS (Quick and Dirty Operating System<sup>1</sup> за 50 тысяч долларов. Аллен с Гейтсом доработали ее и назвали PC-DOS (Disk Operating System<sup>2</sup>). Ей предстояло стать «мозгом» первого персонального компьютера IBM. При этом Гейтс и Аллен оставили за собой право продавать лицензии на использование PC-DOS другим производителям. Появление на рынке IBM PC породило множество аналогов. Тогда Гейтс взял на работу своего друга по Гарварду Стива Баллмера, который в то время работал на Procter & Gamble. Заявленная миссия Microsoft «Программное обеспечение Microsoft — на каждый компьютер, в каждый дом» во многом звучала анафемой для преданных духу свободы длинноволосых программистов, которые воплощали ее в жизнь. Большинство из них к середине 1980-х годов покинули компанию, став, правда, к этому времени миллионерами за счет опционов на акции. «Они выбили из меня весь энтузиазм», — скажет Джим Лейн, стоявший у истоков партнерства Microsoft и Intel (Wintel). Команда превращалась в корпорацию во главе с Гейтсом, Баллмером и Алленом.

PC-DOS превратилась в MS-DOS и благодаря агрессивному маркетингу перед лицом конкурирующих аналогов стала всесильной операционной системой для персональных компьютеров производства IBM, Compaq и других фирм. Единственным исключением стала Apple. В 1983 году у Пола Аллена обнаружили болезнь Ходжкина<sup>3</sup>, и он ушел в отставку для лечения, а поправившись, решил больше не возвращаться к своим ежедневным обязанностям в компании. На волне компьютерного ажиотажа Microsoft выпустила первую версию графического интерфейса Windows к системе MS-DOS и новую операционную систему OS/2 для IBM. Первичное размещение акций компании на бирже в 1986 году оказалось одним из самых успешных в истории. Гейтс, Аллен и Баллмер в мгновение ока оказались мультимиллионерами. С тех пор самые талантливые и яркие умы, успешно пройдя оригинальное интервью в Microsoft, где один из любимых

<sup>1</sup>Быстрая и грязная операционная система.

<sup>2</sup>Дисковая операционная система.

<sup>3</sup>Злокачественная опухоль лимфоидной ткани.

вопросов — «Почему крышка канализационного люка круглая?», могут рассчитывать на выгодные опционы и привилегированный статус избранных программистов и разработчиков ПО.

#### «Незаконная монополия»?

История Microsoft в 1990-х годах — прежде всего история успеха Microsoft Office и сменявших друг друга версий Windows, в комплекте с которыми поставлялись веб-браузеры вроде Internet Explorer. В 1990 году за две недели разошлось более 100 тысяч копий Windows 3.0. Новая операционная система вытеснила OS/2 и стала самой популярной платформой для персональных компьютеров. Windows 95, MSN, MSNBC, Internet Explorer, Hotmail, Windows 98 и MSN Messenger — иконки этих продуктов и сервисов стали настолько привычными на экранах компьютеров и ноутбуков по всему миру, что воспринимаются как само собой разумеющееся приложение к компьютеру. Однако такое положение вещей не устраивало ни конкурентов, ни министерство юстиции США, которое в 2000 году обвинило компанию в создании незаконной монополии. В результате Microsoft стала состоять из двух подразделений. За решением суда последовали многочисленные апелляции и сложные внесудебные соглашения. Европейские антимонополисты также вступили в борьбу!

<sup>1</sup>Еврокомиссия признала американскую компанию Microsoft виновной в использовании своего доминирующего положения на европейском рынке программного обеспечения и наложила на компанию штрафы в размере 497 млн евро в 2004 году, 280,5 млн в 2006 году и 899 млн в 2008 году.

### «Новый фундаментальный закон бизнеса: интернет меняет все».

► Билл Гейтс в своей книге «Бизнес со скоростью мысли» (Business @ the Speed of Thought), 1999 год.

Тем временем гигант продолжал победное шествие, выпустив Windows XP, игровую приставку Xbox, Windows Vista... В 2007 году Microsoft решила не перекупать рекламную интернет-компанию DoubleClick у Google, которой сделка обошлась в 3,1 миллиона долларов, а заплатить 6 миллиардов за Aquantive. Кроме этого Microsoft рассматривает возможность слияния с Yahoo! — это позволит поис-

### «После Билла Гейтса американский антиинтеллектуализм уже никогда не будет прежним. Гейтс явил собой невозможное — практического интеллектуала».

► Рэндалл Е. Стросс, «Путь Microsoft» (The Microsoft Way), 1996 год.

<sup>2</sup>Компания Microsoft активно поддерживает представителей нетрадиционной сексуальной ориентации, 15 лет существует соответствующий интраскорпоративный профсоюз GLEAM (Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender Employees at Microsoft), в состав которого входит более 700 членов.

<sup>3</sup>Подробнее о Google см. в главе 50.

ковику MSN конкурировать с Google. В будущем компания, скорее всего, сохранит два подразделения: старое по-прежнему будет работать с Windows, а новое, более современное, выйдет на молодой рынок потребительской электроники.

К 2007 году в Microsoft работали почти 80 тысяч человек в 102 странах. На веб-сайты компании ежедневно заходят более 100 миллионов человек. С одной стороны, Microsoft превозносят как хорошего работодателя для женщин, расовых и сексуальных меньшинств<sup>2</sup>, а с другой — называют условия труда здесь «бархатной потогонкой», в центре которой — избранные программисты, окруженные «рабами Microsoft» и внешними провайдерами. Типично американская компания вырастила из своих сотрудников четырех миллиардеров и 12 тысяч миллионеров. Ее соперничество с Apple отошло в прошлое и превратилось в легенду. Теперь ее противники — Google<sup>3</sup> и операционная система Linux с открытым исходным кодом.

Пол Аллен работал в совете директоров до 2000 года, после чего остался в качестве советника и крупнейшего акционера. Он один из самых богатых людей мира, ему принадлежат футбольная и баскетбольная команды, недвижимость, гигантские яхты и коллекция вещей Джимми Хендрикса, включая гитару, на которой Хендрикс играл на знаменитом рок-фестивале в Вудстоке в 1969 году. Стив Баллмер также очень богат и знаменит своими вокальными выступлениями на корпоративных мероприятиях Microsoft.

Состояние Билла Гейтса оценивается в 60 миллиардов долларов (один его дом стоит около 125 миллионов). Он один из самых богатых людей на планете. Это, с одной стороны, свидетельствует о необыкновенных достижениях, с другой — их затмевает. Мальчик, открывший свой первый бизнес еще в школе, воплотил в реальность персональные компьютеры. Оригинал книги, которую вы читаете, был написан в редакторе Microsoft Word на ноутбуке с операционной системой Windows XP (и процессором Intel) и отправлен в издательство через MSN Hotmail. По масштабам влияния с Гейтсом никто не мог и уже вряд ли сможет сравниться в XXI веке. Он вернул популярность благотворительности, и его примеру последовали многие, например Уоррен Баффет<sup>1</sup>. Кроме стипендий Гейтса на общую сумму в 210 миллионов долларов в Кембриджском университете фонд четы Гейтс жертвует миллиарды долларов на исследования в области СПИДа и других болезней в развивающихся странах.

Электронный адрес Билла Гейтса известен всем, в год он получает до 4 миллионов писем. Большинство их них — спам, предлагающий быстро разбогатеть или выплатить долги. «Это было бы забавно, — замечает он, — если бы так не раздражало».

<sup>1</sup>Один из наиболее известных инвесторов, состояние которого на начало 2008 года оценивается в 62 миллиарда долларов.

#### Microsoft в датах

**1955** Родился Билл Гейтс.

**1968** Гейтс поступает в школу Lakeside Preparatory School в Сизтле, где они с Полом Алленом и другими студентами делают первые шаги в программировании.

**1973** Гейтс поступает в Гарвард, где знакомится со Стивом Баллмером.

**1975** Гейтс и Аллен создают компанию «Micro-Soft».

**1976** Они регистрируют марку «Micro-soft».

**1979** Компания переезжает в Сизтл.

**1980** IBM подписывает с Microsoft контракт на разработку операционной системы для персонального компьютера. В результате появляется MS-DOS.

**1985** Выпуск Windows.

**1986** Microsoft выходит на биржу.

**2000** Министерство юстиции США объявляет Microsoft незаконной монополией.

**2000** Билл и Мелинда Гейтс учреждают Gates Foundation.

**2007** После девятилетней борьбы с Евросоюзом Microsoft открывает конкурентам доступ к своим технологиям.

# 42.

## Apple

1976 год, США

*«Лучший способ предсказать будущее — создать его».*

Алан Кей, «отец» ноутбука

> Персональный компьютер

> iPod



Apple Inc. — международная корпорация с оборотом в 20 миллиардов долларов в год. Штаб-квартира компании расположена по адресу: Инфинит Луп, 1, Купертино, штат Калифорния. Apple создала рынок персональных компьютеров, при этом лояльность пользователей к бренду — одна из самых высоких в мире. Из трех основателей компании один (Рональд Уэйн) через две недели продал свою долю, второй (Стив Возняк) ушел в отставку после авиакатастрофы, третий (Стив Джобс) был уволен нанятым им же генеральным директором. После увольнения Джобс основал студию Pixar Animations, вернулся в Apple и стал крупнейшим акционером в корпорации Уолта Диснея. В совет директоров Apple входят генеральный директор Google Эрик Шмидт и бывший вице-президент США, нобелевский лауреат Альберт Гор.

Стив Джобс родился в 1955 году, в один год с Биллом Гейтсом. Его незамужняя мать через неделю после родов отдала ребенка на усыновление. Юношей он бросил учебу в университете Reed College, увлекся восточной философией, экспериментировал с наркотиками, а затем отправился в Индию искать духовное просветление. Вернувшись, начал заниматься компьютерными играми в компании Atari, где познакомился с будущими сооснователями Apple: Стивом Возняком и Рональдом Уэйном. Джобс так отзывался о Возняке: «Я впервые встретил человека, который знал об электронике больше меня».

### Первые яблоки<sup>1</sup>

Возняк разделял представления Джобса о персональном компьютере. Вскоре они собрали в комнате Джобса Apple I — первую машину, собранную на одной плате со встроенным видеointерфейсом и постоянной памятью, которая управляла загрузкой программ с внешнего носителя. Так же, как и Altair, Apple I собирался из отдельных деталей, и к нему требовались монитор и клавиатура.

Джобс продал изобретение в «Клуб самодельных компьютеров» Возняка за 666 долларов. Когда местный магазин Byte Shop заказал партию компьютеров, Джобс срочно отправился закупать комплектующие. Для начала производства требовались 1300 долларов, и тогда Джобс продал свой микроавтобус VW Camper, а Возняк — калькулятор Hewlett-Packard. 1 апреля 1976 года Джобс, Возняк и Уэйн основали Apple Computers, назвав ее в честь любимого фрукта Джобса. Первую эмблему — надкушенное яблоко, символизирующее байт<sup>2</sup>, — Уэйн разработал вместе с Джобсом. Он же написал первую инструкцию по эксплуатации и составил соглашение о партнерстве. Однако через две недели Уэйн, испугавшись ответственности, продал свои 10% Джобсу и Возняку за 800 долларов.<sup>3</sup> Возняк же, наоборот, оставил работу в Hewlett-Packard ради Apple. К логотипу компании добавилась радуга — так его переработал молодой художник Роб Янофф. Откушенный кусочек многие стали расценивать как дань памяти британскому «отцу компьютера» Алану Тьюрингу: в 1954 году после ареста по обвинению в гомосексуализме он покончил с собой, надкусив отравленное цианидом яблоко.

<sup>1</sup> Apple в переводе с английского означает «яблоко».

<sup>2</sup> Игра слов: на английском слова byte (байт) и bite (кусать) звучат одинаково.

<sup>3</sup> Форма собственности компании — общество с неограниченной ответственностью. В случае банкротства компании ее владельцы отвечали перед кредиторами в том числе и личным имуществом.

### «Я мог бы стать неплохим поэтом на „Левом берегу“. Но немного сбился с пути».

► Стив Джобс, для журнала *Fortune*, 1984 год.

Компания продала более 200 Apple I, затем в 1977 году последовал Apple II, в котором была добавлена возможность отображения цвета. Джобс всячески нацеливал программистов на разработку приложений, и в конечном итоге они создали библиотеку из 16 тысяч программ. На Apple II установили «убийственную фишку» — программу работы с таблицами VisiCalc. Предполагалось, что она завоеует признание бизнес-клиентов. «Я поставил высокое разрешение, — скажет потом Возняк, — разница была всего в двух чипах. Не знаю, станут люди этим пользоваться или нет». Apple II практически мгновенно стал невероятно популярным в сфере образования и среди домашних и бизнес-пользователей. Модель Apple II обеспечила компании 700% роста за три года, даже при условии конкуренции с IBM.

Благодаря опыту в маркетинге и PR Джобс вышел на бывшего менеджера по маркетингу компании Intel, а ныне венчурного инвестора Майка Марккалу. Его инвестиции в Apple окажутся одним из самых грандиозных финансовых успехов в истории Кремниевой долины.

### Графика, мышка и настольная типография

В 1979 году Джобс вместе с коллегами-инженерами получили доступ к компьютеру Xerox Alto в обмен на 1 миллион долларов в акциях Apple. Графический интерфейс пользователя (GUI) позволял на экране работать с изображениями и графическими элементами. Джобс решил, что такая возможность необходима всем компьютерам. Apple начала разработку компьютера следующего поколения. После вывода компьютера на рынок в ноябре 1980 года все неполадки и недоработки дали о себе знать. Когда к марту 1981 года были налажены массовые поставки, выяснилось, что 20% машин оказывались неисправными по прибытии. Микросхемы выпадали из слотов при транспортировке. Те компьютеры, которые запускались, ломались через несколько часов работы, так как Джобс настоял на отсутствии вентилятора и микросхемы не держались в слотах вследствие температурного расширения. Поэтому почти всю партию Apple III, вышедшую в 1980 году без вентилятора, пришлось отозвать.

В 1980 году, когда компания вышла на биржу, Джобс, Возняк и многие их коллеги проснулись миллионерами. Новая модификация Apple Lisa, названная в честь дочери Джобса, появилась на рынке в 1983 году. Это был первый персональный компьютер с графическим пользовательским интерфейсом (GUI) и мышкой. Но цена в 9995 долларов отпугивала покупателей. Понимая, что ему нужно выиграть у машин IBM на процессорах Intel с программным обеспечением от Microsoft, Джобс начал разработку продукта под названием Macintosh. Он уговорил генерального директора Pepsi-Cola Джона Скалли войти в совет директоров Apple и присоединиться к борьбе. «Если вы останетесь в Pepsi, — убеждал Джобс Скалли, — все, чего вы достигнете через пять лет, — продадите детям еще больше сладкой воды. Если вы придете в Apple, вы сможете изменить мир».

В начале 1980-х годов Джобс заключил сделку, по условиям которой каждая школа в Калифорнии бесплатно получила компьютер Apple II и набор программ LOGO. Так родители начали привыкать к идее персональных компьютеров. Вскоре появился Apple Macintosh с памятью 128 Кб. Названный как сорт яблок, компьютер был в два раза мощнее, чем IBM PC. 22 января 1984 года во время трансляции Суперкубка по телевизору первый и единственный раз показали уникальный рекламный ролик Apple Macintosh «1984», снятый Ридли Скоттом. В этом ролике Macintosh противопоставлялся некоему «Большому брату» — намеком нетрудно было понять.

Выпуск лазерного принтера LaserWriter и программы верстки текста PageMaker закрепил за Macintosh репутацию компьютера с уникальными графическими возможностями. Фактически это была первая настольная издательская система. Продажи росли.

## Прощай, Джобс

Джобс всегда был резок с подчиненными, его принцип «разделяй и властвуй» позволял хорошо мотивировать привилегированных сотрудников — программистов-разработчиков, — но в результате он *нажил недоброжелателей в компании*. Генеральный директор Джон Скалли решил, что Джобс мешает развитию Apple. Скалли удалось убедить в этом совет директоров, и в 1985 году Джобса отстранили от управления. Он ушел в отставку, продал свою долю в компании за 20 миллионов долларов, оставив себе одну-единственную акцию, и уехал в Европу. Вскоре Джобс вложил 250 миллионов долларов и основал другую компьютерную фирму NextStep. Следующей оказалась Pixar Animation Studio. Позже он продал ее за 7,4 миллиарда долларов корпорации Уолта Диснея и благодаря этой сделке стал крупнейшим частным акционером компании Disney.

## «Пора прекратить думать, что для победы Apple необходимо поражение Microsoft».

► Стив Джобс после возвращения на пост генерального директора в 1997 году.

По иронии судьбы, оба основателя Apple не работали в компании в ее «золотой век» с 1989 по 1991 год. Тогда совместно с Sony был выпущен Powerbook 100, определивший развитие современных переносных компьютеров. Эта машина четко разделила пользователей на приверженцев Apple в джинсах и сторонников ПК в костюмах. Аналитикам и покупателям компания казалась непогрешимой, Apple и сама уверовала в это и однажды высокомерно подала в суд на Microsoft за кражу интеллектуальной собственности. Процесс затянулся на годы, негатив выплеснулся за рамки судебных разбирательств и стал подтачивать компанию изнутри. Тем временем Microsoft выпустила собственный хит — Windows 95 для настольных и переносных ПК — и практически вытеснила Apple с рынка.

В 1996 году генеральным директором Apple стал Джил Амелио. «Apple похожа на корабль с пробойной, — заявил Амелио. — Моя задача — задать судну верный курс». Цена на акции компании упала до рекордно низких цифр. Это был весьма сложный период для Apple: уровень продаж постоянно падал, компания несла убытки. Амелио уволили, и он добился успеха на другом поприще. Майкл Делл<sup>1</sup> заметил, что если бы он управлял Apple, то закрыл бы компанию и вернул акционерам их деньги. Однако существовал человек, который не обрадовался бы подобному сценарию. Это был Рональд Уэйн, чья первоначальная доля в 800 долларов на тот момент стоила 500 миллионов. По слухам, он работал на оборонную компанию в Салинасе в Калифорнии.

<sup>1</sup> Основатель и руководитель компании Dell.

## Возвращение Джобса

После покупки компанией Apple фирмы NextStep в 1996 году Стив Джобс вернулся на пост генерального директора. В том же году на выставке Macworld Conference & Expo Джобс объявил, что Apple Macintosh начинает использовать Microsoft Office и Internet Explorer. «Пора прекратить думать, что для победы Apple необходимо поражение Microsoft», — объявил он озадаченным слушателям. Когда на большом экране появился Билл Гейтс и поддержал это заявление, реакция аудитории была примерно такой же, как если бы объявили, что царь Ирод возглавил

сеть детских магазинов Mothercare. Джобс и Гейтс одержали победу, и Microsoft получила 150 миллионов долларов в неголосующих акциях Apple. Вопреки слухам, в то время компания располагала достаточными для сделки наличными средствами. Спустя некоторое время Microsoft продала пакет акций и неплохо на этом заработала.

В 1998 году команда под руководством британского дизайнера Джонатана Ива представила компьютер в полупрозрачном корпусе — iMac. Затем Ив придумал дизайн MP3-плеера Apple iPod, продажи которого перевалили за 100 миллионов. В 2007 году Джобс объявил, что компания меняет название с Apple Computer Inc. на Apple Inc. В том же году стоимость одной акции превысила 100 долларов (после 6 долларов в 2003 году) и обогнала акции Dell.

#### Слушайте потребителей — и получайте удовольствие

Гений, случайности, шутливые выходки, промахи, самовлюбленность, жестокая конкуренция, контркультура, корпоративные интриги, прагматизм, творчество, награды — все это составляющие истории Apple. Стив Джобс по-прежнему возглавляет компанию. Стив Возняк, сооснователь Apple, в 1981 году попал в авиакатастрофу на самолете Beechcraft Bonanza, потерял память и долго восстанавливался. Он ненадолго вернулся в компанию, но в тяжелый период в 1984 году ушел из Apple окончательно. Возняк получил множество наград и почетных докторских степеней. Сейчас он занимается благотворительностью и инвестициями. В 2000 году его имя включили в национальную Галерею славы инвесторов. В 2006 году Возняк написал книгу под названием «iWoz: from Computer Geek to Cult Icon: How I Invented the Personal Computer, Co-Founded Apple and Had Fun Doing It» («iWoz: от компьютерного зануды до культовой фигуры: как я изобрел персональный компьютер, соосновал Apple и получил от этого удовольствие»).

«Все говорят о технологиях, — заявил Джон Скалли, — а на самом деле Apple — маркетинговая компания». Скалли многого добился в Apple, но недооценил значение изобретения Джобса и Возняка. Apple значительно расширила возможности компьютера, персонализировала его для работы дома и в офисе и подарила пользователю свободу. Программное обеспечение, включая операционную систему Mac OS, iLife и Final Cut, отличается малым «весом», но большими возможностями. Macintosh, iMac и iPod стали классикой дизайна. А Apple iPhone произвел фурор на рынке смартфонов. Слушайте потребителей.

#### Apple в датах

- 1955** Родился Стив Джобс.
- 1976** Джобс и Стив Возняк собирают персональный компьютер Apple I и создают Apple Computers.
- 1977** Выпуск Apple II.
- 1980** Apple выходит на биржу.
- 1984** Выпуск Apple Macintosh.
- 1984** Возняк покидает Apple.
- 1985** Джобс подает в отставку.
- 1991** Переносной Apple PowerBook определяет развитие современных ноутбуков.
- 1997** Джобс возвращается в Apple.
- 1998** Выпуск iMac.
- 2001** Выпуск iPod.
- 2007** Выпуск iPhone.

# 43.

## **Body Shop**

1976 год, Великобритания  
«Жить достойно — это само  
по себе достойный бизнес»  
Анита Роддик

- > Этичный стиль жизни
- > Косметическая продукция



**Место рождения Body Shop — побережье Англии, курортный Брайтон. Магазин натуральной косметики, открытый бывшей владелицей гостиницы Анитой Роддик, располагался по соседству с похоронным бюро. В то время ее муж путешествовал по Америке. А когда вернулся, обнаружил, что Анита продала половину бизнеса владельцу местного гаража. Франшизу на открытие магазина под маркой Body Shop хотели купить сотни людей. В 2006 году чета Роддик продала свою компанию L'Oréal за 652 миллиона фунтов стерлингов.**

*Анита Перилли родилась в 1942 году в семье итальянских эмигрантов, которые владели американским рестораном в маленьком городке Литтлсэмптон в Англии. В семье всем заправляла мать, Гилда. В 18 лет Анита с удивлением узнала, что ее «отчим», умерший от туберкулеза, когда ей было 10 лет, на самом деле ее родной отец.*

<sup>1</sup>Киббуц — сельскохозяйственное поселение в Израиле. Особенности — коллективное владение имуществом и коммунальная организация жизни.

## Отвергая правила

В детстве Анита была непослушным ребенком, потом стала подростком-хиппи. После школы начала учиться актерскому мастерству, бросила, решила стать учителем, затем уехала по стипендии в Израиль в один из киббуцев<sup>1</sup>. Стихийное очарование работой учителя сменилось другими увлечениями. Какое-то время страдающая дислексией Анита подшивала вырезки для International Herald Tribune в Париже, а затем отправилась вместе с другими хиппи путешествовать по Таити, Новой Каледонии, Австралии и Южной Африке, откуда ее депортировали за нарушение законов апартеида: она пришла в джаз-клуб на «черную» вечеринку. Ее духовным домом навсегда остался Брайтон — сердце диссидентского движения на южном побережье Англии.

## «Работа веселее развлечений».

► Анита Роддик в книге Дэби Мур «Когда женщина берет за дело» (When a Woman Means Business), 1989 год.

В Брайтоне, в клубе, принадлежавшем ее матери, Анита встретила поэта и путешественника Гордона Роддика. «Я увидел ее и тут же понял: мы будем вместе, — вспоминал Гордон, — но я был молод и не собирался заводить серьезные отношения. Повернувшись к сидящему рядом парню, я сказал: „Ну все, я пропал“. Я перепробовал все: грубил, пытался от нее отделаться, но без толку». Вскоре у них родился один ребенок, затем второй, наконец они поженились. В 1970 году они отправились в Сан-Франциско, где на Телеграф-авеню зашли в магазинчик под названием The Body Shop. Там продавались шампуни, лосьоны и кремы для тела. К тому же магазин выступал в защиту окружающей среды и просил покупателей пользоваться емкостями, пригодными для вторичной переработки. Вернувшись в Англию, Анита и Гордон открыли ресторан и небольшую гостиницу, но спустя три года устали и нашли нетривиальный выход. Они продали бизнес, Гордон отправился в конный поход от Буэнос-Айреса до Нью-Йорка, а Анита осталась дома с маленькими дочками.

## Зеленый бизнес

Во время путешествий Анита позаимствовала у аборигенок секреты красоты и косметические рецепты: натирать тело кокосовым маслом, смазывать волосы отжатыми оливками вместо мытья, накладывать на лицо, шею и область декольте природную грязь вместо крема. Жарким летом 1976 года она в собственном гараже придумала 15 натуральных средств из экзотических ингредиентов, вроде масла жожоба и лечебной грязи, которые купила у местных торговцев лекарственными травами. Называла она свои продукты Tea Tree Oil Facial Wash<sup>2</sup> или Mango Dry Mist<sup>3</sup> и разливала их поначалу в неиспользованные бутылочки для сбора анализов. Стены в первом магазине ей пришлось покрасить в зеленый цвет, чтобы скрыть пятна плесени, логотип придумал местный студент-дизайнер за 20 фунтов, а название она позаимствовала у магазина в Сан-Франциско. На открытии магазина Анита надушила асфальт при входе и повесила цветочные саше внутри. Когда владелец похоронного бюро по соседству заявил, что это мешает его бизнесу, Анита ответила, что вынуждена обеспечивать себя и детей, и позаботилась, чтобы история дошла до прессы. Публика заинтересовалась, и продажи пошли вверх. Анита решила открыть второй магазин в Чичестере.

<sup>2</sup>Очищающий лосьон для лица с маслом чайного дерева.

<sup>3</sup>Сухой манговый спрей.

Банк не дал ей денег, отказал и знакомый бизнесмен. Зато владелец местного гаража Ян Макглинн согласился одолжить 4 тысячи фунтов стерлингов в обмен на половину компании. Анита обратилась к Гордону, который по-прежнему путешествовал, за советом и спустя долгое время получила ответ — муж не советовал ей этого делать. Но она уже успела согласиться на предложение Макглинна, и второй магазин начал работу.

Анита с головой ушла в бизнес, а ее мать Гилда воспитывала детей. Когда Гордон вернулся, многие покупатели сами хотели открыть подобные магазины — это был «зеленый бизнес» для тех, кто ненавидел традиционный капитализм. Не имея ни малейшего понятия о франшизе, Гордон придумал схему работы Body Shop: они не брали денег за франшизу, но ее получатель брал на себя расходы по открытию и содержанию магазина в обмен на право использовать название. Открывшиеся магазины закупали продукцию исключительно в Body Shop, обеспечивая таким образом постоянные финансовые поступления от реализации каждой заказанной партии товара. Большинство покупателей франшизы составляли и до сих пор составляют женщины.

### **«Чтобы добиться успеха, нужно верить в то, что делаешь, так страстно, чтобы это стало реальностью».**

►Анита Роддик, «Тело и душа» (Body and Soul), 1991 год.

Мощная интуиция, та же, которая впоследствии на собеседованиях с претендентами на франчайзинг заставляла Аниту задавать тем весьма нестандартные ассоциативные вопросы («Какой ваш любимый цветок? Как бы вы хотели умереть?»), привела ее к успеху. Ее политика в отношении персонала гласила: продавцы обязаны знать о продуктах все, при этом оставаться ненавязчивыми и ждать, когда покупатель попросит совета. Стоили средства дороже массовой продукции, но дешевле косметики класса люкс. Распродаж не было. Однако те, кто приходил снова наполнить старые бутылочки, получали 15%-ную скидку. Body Shop никогда не размещал рекламу: лучшей рекламой были сами средства. Миссия Body Shop — в этом чета Роддик была солидарна — сочетать выгодный бизнес и заботу об обществе и экологии.

#### **Рост бизнеса и размещение акций на бирже**

К началу 1980-х годов фанатичная увлеченность Аниты своим бизнесом, ее талант к саморекламе и деловое чутье Гордона обеспечили быстрый рост компании: обороты ежегодно увеличивались на 50%, то есть в месяц открывалось по два новых магазина. Body Shop создала в Великобритании рынок так называемой этичной косметики (которая не тестируется на животных). Имя Аниты Роддик знали в каждом доме, интерес прессы к ее персоне был столь велик, что пришлось нанять PR-агентство. В 1978 году открылся первый Body Shop за пределами Англии — им стал киоск в Брюсселе. В Америке чета Роддик выкупила права на название у магазина в Сан-Франциско, который продолжил работать как Body Time.

В 1984 году во время экономического расцвета Body Shop разместила акции на Лондонской фондовой бирже. За два года цена акций выросла с 95 до 820 пенсов. 4 тысячи фунтов стерлингов Яна

<sup>1</sup>Движение, целью которого было научить жителей стран третьего мира использовать собственные ресурсы для повышения качества жизни.

<sup>2</sup>Международная экологическая организация.

<sup>3</sup>Благотворительный фонд, оказывающий помощь детям-инвалидам, в особенности пострадавшим от военных конфликтов и природных катастроф, а также больным СПИДом.

Макглинна превратились в 100 миллионов. Анита и Гордон Роддик все больше времени и средств тратили на социальные и благотворительные инициативы, например, Community Trade<sup>1</sup> («Справедливая торговля»), Greenpeace, Friends of the Earth<sup>2</sup> («Друзья Земли») и Children on the Edge<sup>3</sup> («Дети на краю пропасти»). Взаимоотношения с такими организациями временами развивались бурно, учитывая беспокойный характер Аниты. Тем не менее Body Shop создала важные торговые партнерства более чем в 24 странах мира. Без участия Роддик эти возможности остались бы незамеченными ни местным, ни международным бизнесом.

### Несовпадение ценностей

Когда в 1991 году экономический бум в Великобритании сменился кризисом и цены на фондовом рынке пошли вниз, Роддик пообщалась со многими аналитиками в лондонском Сити, акционерами Body Shop и даже владельцами магазинов из-за своей прямолинейности в вопросах защиты окружающей среды и «зеленого» капитализма. Выход Body Shop на биржу Анита назвала «делкой с дьяволом» и мечтала снова сделать компанию частной. Дальнейшее развитие бизнеса в США, где за первый 1990 год компания получила 2500 запросов на франшизу, представлялось проблематичным из-за плохого понимания рынка, слабого контроля над магазинами и конкуренции со стороны похожей сети Bath & Body Works. Тем не менее внутренняя сила бренда и ценностей, с ним связанных, помогли компании пережить пик кризиса, в отличие от многих других, разместивших акции на бирже в 80-е годы. В 1991 году Анита Роддик получила награду World Vision за инициативы развития. Благотворительный фонд Body Shop совместно с Гордоном Роддиком основал журнал Big Issue, который позволял заработать своим бездомным распространителям.

**«Я ненавижу индустрию красоты. Это чудовищная индустрия, продающая недостижимую мечту. Она лжет. Она мошенничает. Она эксплуатирует женщин».**

»Анита Роддик

Чета Роддик продолжала развивать бизнес в США. Они по-прежнему активно участвовали в разных социальных движениях, несмотря на враждебное отношение прессы и обвинения в краже оригинального названия и идеи. В 1998 году Анита перестала руководить Body Shop, сняв таким образом часть противоречий между лондонским Сити и моральными принципами компании. Признание ее заслуг в мире выражается многочисленными наградами и знаками отличия, самая значительная из которых — орден Британской империи — была получена Анитой из рук Ее величества королевы Елизаветы II в 2003 году.

К 2006 году 2045 магазинов Body Shop в 50 странах мира обслуживали более 8 миллионов покупателей ежедневно, а бренд пользовался огромным доверием. В этом же году компанию за 652 миллиона фунтов стерлингов выкупила и вывела с биржи французская косметическая группа L'Oréal. Критика сделки была неизбежна, но она игнорировала тот факт, что L'Oréal давно собиралась разрабатывать натуральную косметику, которую придумали Анита и Гордон

Роддик. В это время им было уже за шестьдесят, из них тридцать лет каждый отдал компании.

Body Shop  
1976 год, Великобритания

### Пионеры этичного потребления

Некоторое время Анита Роддик работала свободным консультантом в L'Oréal. Она осталась верна своим принципам и удивительному партнерству с мужем. Одна из немногих женщин на страницах этой книги и, пожалуй, единственная настоящая женщина-предприниматель, Анита вдохновила тысячи женщин на открытие собственных Body Shop по франшизе. Своей философией торговли она воспитала миллионы покупателей. Кем бы ни считали чету Роддик — архитекторами продукта, явившегося социальной причиной к прибыли, или эталоном «выгоды с принципами», — она стала воплощением идеи «надежность равняется прибыли». После Роддикова акционеры ждут принципиально другого уровня открытости.

Противоречивость характера Аниты Роддик, ее свободный дух свидетельствуют о ней как об идеалистке, изменившей принципы торговли. Одна из ее любимых цитат, красовавшаяся на машинах Body Shop, гласит: «Если ты думаешь, что слишком мал, чтобы на что-то повлиять, попробуй уснуть в комнате с москитом». После ее смерти в 2007 году в возрасте 64 лет этичная торговля и антиглобализм лишились одного из самых надежных, опытных, харизматичных и серьезных сторонников.

### Body Shop в датах

**1942** Родилась Анита Роддик, урожденная Перилли.

**1976** Анита открывает первый магазин Body Shop в Брайтоне.

**1978** Первый Body Shop открывается за границей — в Брюсселе.

**1984** Body Shop выходит на Лондонскую фондовую биржу.

**1990** Body Shop выходит на рынок США.

**1998** Анита уходит с поста директора.

**2003** Анита награждена орденом Британской империи.

**2006** Компания L'Oréal покупает Body Shop.

**2007** Умерла Анита Роддик.

# 44.

## CNN

1980 год, США

*«Мы будем выходить в эфир до конца света.  
А когда он наступит, расскажем об этом в новостях,  
включим „Ближе, Господь, к тебе“  
и на этом закончим передачу»*

Тед Тернер на открытии CNN в 1980 году

> Телевидение



**Cable News Network (CNN) основал владелец нескольких телеканалов, яхтсмен, бейсбольный болельщик и хозяин огромного стада бизонов Тед Тернер. Он создал первый в мире круглосуточный новостной канал, выходящий в прямом эфире. Сегодня CNN смотрят 1,5 миллиарда людей практически в каждой стране мира.**

Роберт Эдвард Тернер III — оригинал, никогда не стеснявшийся известности, — поступил в Университет Брауна на отделение классической филологии. Его отца (по словам Теда) «чуть не стошнило» от выбора сына. Тернер перешел на отделение экономики. Из университета его дважды исключали за нарушение правил общежития (в его комнате заставляли женщину), но он все же получил диплом. После самоубийства отца в 1963 году Тед в возрасте 24 лет унаследовал компанию Turner Outdoor Advertising, которая занималась размещением уличной рекламы. К этому времени бизнес стоил 1 миллион долларов. Доходы от рекламы позволили Тернеру в 1970 году купить телевещательную станцию в Атланте (Джорджия). Он быстро оценил потенциал телекоммуникационных спутников и кабельных сетей в плане увеличения зрительской аудитории и, следовательно, выручки от рекламы на местных телеканалах. Так родилась компания Turner Broadcasting System. В 1976 году Тернер купил бейсбольную команду Atlanta Braves и, таким образом, WTBS (так к этому времени называли его телеканал) получил регистрацию в Высшей лиге бейсбола и возможность освещать спортивные события.

## Новости нон-стоп

Тернер запустил Cable News Network (CNN) в 17:00 1 июня 1980 года из бывшего загородного клуба на окраине Атланты. Уникальным преимуществом нового канала были круглосуточные выпуски новостей в прямом эфире. Первые выпуски вели муж и жена Дэвид Уокер и Луиз Харт. 24-часовые новости CNN быстро завоевали популярность среди тех, кто, подобно Тернеру, приходил домой слишком поздно и не успевал на традиционные шестичасовые новости. CNN сделал несущественным время суток. Все последние самые важные события освещались в удобное для телезрителей время, а профессионализм репортеров и журналистов вскоре принес каналу славу и признание.

### **«Только что поступило сообщение. Вы видите шокирующие кадры. Это Всемирный торговый центр. По неподтвержденным данным, сегодня утром в одну из башен врезался самолет...»**

► Кэрол Лин, CNN,  
8:49, 11 сентября  
2001 года.

В отличие от серьезных конкурентов, к примеру BBC, CNN для освещения международных событий привлекала местных журналистов, которых зачастую то или иное событие затрагивало лично. Это создавало эффект большей актуальности. Однако телеканал, воплотивший личное отношение и к новостям и к зрителям, вскоре сам появился в заголовках новостей. Дома CNN называли слишком либеральным и антиамериканским, а за рубежом, особенно в Средней Азии, — слишком проамериканским. В глазах типичного искушенного либерального зрителя и в том и в другом обществе это только повышало популярность CNN.

## Экспансия в индустрию развлечений

Детище Тернера росло вместе с аудиторией, и в 1984 году в качестве конкурента феноменально успешному музыкальному каналу MTV был запущен Cable Music Channel. Он был рассчитан на молодежную аудиторию и по стилю напоминал CNN. Проект провалился, но Тернера никогда не пугали трудности. Ему не удалось купить CBS, и вместо этого он тут же купил за 1,5 миллиарда долларов киностудию Metro Goldwin Meyer/United Artists Entertainment. Вместе с компанией Тернер получил огромные долги, поэтому значительную часть приобретения пришлось продать, но у Тернера осталась библиотека фильмов и телепрограмм MGM/UA. Благодаря этим материалам он смог запустить новые кабельные каналы, включая Turner Network Television, который начал работу в 1988 году с показа «Унесенных ветром».

## Быть там

Репортажи CNN о катастрофе космического шаттла Challenger в 1986 году велись с места событий. Живая реакция на случившееся, невероятная и в то же время неотвратимая последовательность предшествующих событий, почти осязаемая боль потери превратили новость в первую интерактивную трагедию. Зритель не выходя из дома следил за разворачивающимися событиями и мог представить себя рядом с семьей и друзьями астронавтов, которые отказывались верить в случившееся.

С началом первой войны в Персидском заливе в 1991 году CNN обошла «большую тройку» американских телеканалов CBS, NBC и ABC. Питер Арнет, Бернард Шоу и Джон Холлиман оказались единственными репортерами, вышедшими в эфир из Багдада после начала американских бомбардировок. Эти репортажи позволили зрителям получать объективную информацию о конфликте. После катастрофы вертолета Black Hawk («Черный ястреб») во время боевой операции американских военных в Сомали с легкой руки Пентагона родилось выражение «эффект CNN». Оно означало силу воздействия живых репортажей без купюр о последствиях внешней политики страны на общественное мнение и государственных деятелей США.

**«Я учусь давать. Навык, который надо все время отрабатывать, потому что люди любят деньги так же, как свой дом или собаку».**

► Тед Тернер

Журналисты CNN стремились соответствовать уровню Теда Тернера и Джейн Фонды, голливудской звезды и политической активистки, на которой был женат Тед с 1991 по 2001 год. Репортажи Кристиан Аманпур из Ирака сделали ее одной из самых высокооплачиваемых тележурналистов. В 1999 году ее пародийно изобразили в образе Адрианы Круз в фильме «Три короля» (Three Kings)<sup>1</sup>. Сам Тернер объединил CNN с Time Warner и превратился в медиамагната. Репортажи CNN о событиях 11 сентября 2001 года закрепили статус телеканала как несокрушимого вестника Америки.

<sup>1</sup>Трагикомедия о событиях после войны в Персидском заливе.

### Капитан Тед

► Тернер начал заниматься парусным спортом в 11 лет. В 26 лет он выступил на Олимпийских играх 1964 года. В 39 — выиграл кубок Америки на яхте Courageous («Бесстрашная») и стал национальным героем. Во время гонок Fastnet Race в 1979 году разразился страшный шторм, унесший жизни нескольких спортсменов. По скорректированным результатам гонку выиграла яхта Tenacious («Упорная»), которой командовал Тернер. Тогда же Тернер купил убыточный деловой центр Omni International в центре Атланты и переименовал его в CNN Center. В рамках сделки Тернер получил вторую бейсбольную команду — Atlanta Hawks. Как и в случае с Atlanta Braves, он обернул наличие спортивной команды в успешное сотрудничество с телеканалом, в процессе которого придумал Игры доброй воли — арену борьбы за мир с помощью спорта.

В 2005 году телекомпания отметила 25-ю годовщину. Сегодня CNN смотрит больше четверти населения планеты. Многие знаковые кадры конца XX и начала XXI веков впервые были показаны именно на этом канале. А сайт CNN.com — один из самых популярных в мире.

### Глашатай с Юга»

За Тернером закрепилось прозвище Mouth from the South («глашатай с Юга») за его темпераментный характер и прямоту. «У нас 28 тысяч ядерных боеголовок — почему они не могут иметь с десяток?» — заявил

он касательно предполагаемых попыток Ирана создать атомную бомбу. В другой раз он предложил: «Мужчинам следует на сто лет запретить занимать государственные посты... Давайте отдадим их женщинам». Тернер — крупнейший землевладелец в США, ему принадлежит пятое

## «Знаете, что я хочу, чтобы написали на моем надгробии? „Не беспокоить!“»

► Тед Тернер

по численности в мире стадо бизонов. В сети ресторанов Montana Grill, которую Тернер открыл вместе с Джорджем Маккерроу-младшим в восемнадцати штатах, можно заказать бургер с мясом бизона. Девиз ресторана — «Наслаждайтесь доброй едой и делайте добрые дела». Истинно американский характер Тернера проявился и в роли руководителя большой компании, и в роли предпринимателя. В отличие от бизонов этот вид, возможно, вскоре исчезнет, но его пример будет вдохновлять людей и после его смерти. А самого Тернера, скорее всего, вдохновлял вопрос: что сказал бы отец?

### CNN в датах

- 1938** Родился Тед Тернер.
- 1963** Тед получает от отца рекламный бизнес.
- 1970** Тернер приобретает телевещательную станцию в Атланте.
- 1976** Тернер покупает бейсбольную команду Atlanta Braves.
- 1980** Запуск CNN.
- 1986** Покупка компании MGM/United Artists Entertainment.
- 1988** Создание Turner Network Television.
- 1991** CNN получает права на освещение первой войны в Персидском заливе.
- 1991** Бракосочетание Теда Тернера и Джейн Фонды.
- 1996** Слияние CNN с Time Warner.
- 2001** Развод с Джейн Фондой.
- 2005** CNN отметила 25-летие.

# 45.

**Swatch**

1983 год, Швейцария  
*Изменяя лик времени*

> Часы

> Автомобили



**Swatch Group — это «ассорти» из компаний, основанных американцем ливанского происхождения, который эмигрировал в Швейцарию и возглавил контрнаступление швейцарских часовщиков на японских производителей. Попутно он спас национальный праздник Швейцарии, создал новый мир в часовой индустрии и придумал автомобиль Smart.**

В начале 1980-х годов расцвет японских производителей поставил швейцарскую часовую индустрию на грань кризиса. Часы таких великих марок, как Omega или Longines, стали уступать позиции кварцевым моделям Seiko, Citizen и Casio, сделанным в Японии или Гонконге. Продажи швейцарских часов за год упали на 25%, их доля на мировом рынке сократилась до 15%. В такой катастрофической ситуации банки-кредиторы инициировали банкротство двух известных швейцарских часовых компаний ASUAG (Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG) и SSIH (Societe

Suisse Pour l'Industrie Horlogère). Провожать их в последний путь должен был человек по имени Николас Хайек.

Хайек родился в семье ливанки и американца в столице Ливана Бейруте, космополитичном торговом центре, который в свое время называли Восточным Парижем. Когда мальчику исполнилось семь лет, семья переехала в Швейцарию. Высшее образование Хайек получил в Университете Лиона во Франции, где изучал математику, физику и химию. После того как Хайек возглавил собственную консалтинговую компанию, его пригласили поработать внешним наблюдателем над процессом ликвидации двух швейцарских компаний. Но вместо этого он затеял безнадежную, как тогда казалось, попытку повернуть процесс вспять с такой энергией, которая позже станет отличительной чертой его торговой марки.

**«Японцы ждали, что мы... сконцентрируемся на выпуске дорогих элитных часов. И были полностью сбиты с толку, когда мы неожиданно начали контраступление в массовом сегменте...»**

»Николас Хайек

**Поставить японцев на место — мастерски!**

Хайек был не единственным, кто понимал: высочайшего качества швейцарских часов уже недостаточно, чтобы успешно конкурировать с японцами. Тем не менее именно такая репутация, если к ней добавить эффективно выстроенные производственные процессы, более современные технологии, сократить количество запчастей и снизить себестоимость, поможет выиграть в конкурентной борьбе. По словам самого Хайека, «японцы ждали, что мы уйдем с массового рынка и сконцентрируемся на выпуске дорогих элитных часов. И были полностью сбиты с толку, когда мы неожиданно начали контраступление в массовом сегменте и вышли в открытую конкурентную борьбу с их продукцией».

Под руководством Хайека производственная линия была модернизирована, количество запчастей сократилось с 91 до 51. Он предложил современный, а временами и дерзкий дизайн и прекрасное качество по агрессивно низким ценам. Кроме того что Хайек увлеченно рекламировал свой продукт для массовой аудитории, он проявил совсем не шведскую любовь к саморекламе, уравновешенную при этом трезвым деловым умом. Швейцария, страна перочинных ножей, нейтралитета и шоколада, неожиданно заинтриговала мир.

**Создание серии стильных аксессуаров**

Первая коллекция из 12 часов Swatch появилась на прилавках 1 марта 1983 года. Название расшифровывалось как Swiss watch<sup>1</sup>, но Хайек настаивал, что это сокращение от second watch<sup>2</sup>, обозначающего модный аксессуар. Подразумевалось, что в отличие от дорогих фамильных часов, передававшихся из поколения в поколение, такие часы будут часто меняться, и это стимулирует хороший спрос на последующие модели. Розничная цена варьировалась от 39,9 до 49,9 швейцарских франков и в конце концов установилась на уровне 50 франков. План продаж на первый год составлял 1 миллион экземпляров, а уже через год, в 1984 году, было продано 2,5 миллиона штук. Часы Swatch стали столь культовым аксессуаром, что люди покупали сразу две модели.

<sup>1</sup>Швейцарские часы.

<sup>2</sup>Вторые часы.

<sup>1</sup>SMH (англ. Swiss Corporation for Microelectronics and Watch-making Industries) — Швейцарская корпорация микроэлектроники и часовой промышленности.

И носили их либо на двух руках одновременно, либо одни на запястье, другие — вместо заколки на волосах, собранных в «хвост».

Хайек и SMH<sup>1</sup> — так назвали новую компанию — реализовали маркетинговую мечту: в сумасшедшие 80-е им удалось создать не просто новый бренд, но сообщество потребителей, которое быстро разрослось за пределы Швейцарии, в Европу и США. Многие состоятельные ящсы, которые могли легко себе позволить дорогие традиционные часы, выбирали яркие Swatch, стоявшие в десятки раз дешевле: в них видели «ключик» к своему настоящему «я». Первая коллекция вскоре сама стала коллекционной. Ее полный вариант, равно как и полные варианты последующих коллекций, продавался за огромные деньги. Сотрудничество Swatch и нью-йоркских уличных артистов, например, Кейта Харинга, привнесло концепт эксклюзивности и ультрасовременный стиль в имидж бренда. К 1993 году SMH и часы Swatch вернули Швейцарии больше половины мирового рынка. Хайек стал национальным героем. На волне успеха Swatch он начал исследования в области пластика, инновационных элементов питания и электродвигателей.

#### Swatch-мобили

В Швейцарии долго не было автомобильной промышленности, поэтому Swatch договорилась о совместной разработке принципиально нового автомобиля сначала с Volkswagen, затем с Daimler-Benz. Идея напоминала проект создания Mini — самого модного маленького автомобиля в мире, — реализованный 35 лет назад выходцем с Ближнего Востока Алемом Иссигонисом.

### «Я сделаю все, что в моих силах, чтобы ускорить развитие альтернативных источников энергии».

►Николас Хайек в интервью журналу Hebdo, 2007 год.

Хайек и Daimler-Benz показали прототипы Swatch-мобиля Eco-Sprinter и Eco-Speedster в Штутгарте в 1994 году. В машине были места для двух взрослых пассажиров, ее длина составляла 95 дюймов, ширина — 55, машина умещалась поперек любого парковочного места и легко лавировала в городском потоке машин. Электробензиновый гибридный двигатель с запасом хода в 350 миль размещался под днищем. Swatch-мобиль развивал скорость до 90 миль в час. Корпус был сделан из легкого, но прочного пластика. К следующему лету дилеры и частные покупатели буквально засыпали Daimler-Benz заказами на новый автомобиль, и в 1997 году модель запустили в серийный выпуск на заводе в маленьком городке Гамбах на границе Франции с Германией и Швейцарией. Строительство завода мощностью 200 тысяч автомобилей в год обошлось в 450 миллионов долларов, здесь работали 2 тысячи человек.

Так Хайек, Swatch Group (в 1998 году SMH сменила название) и Daimler-Benz создали Smart (Swatch Mercedes ART) — самый необычный автомобиль со времен Mini. Не обошлось без проблем: критики высказывали недовольство слишком высокой ценой и маленькой передней зоной деформации. Разработка

двигателя оказалась дороже, чем изначально планировалось. В 2005 году Swatch вышла из проекта. Тем не менее концепция притягивала покупателей: в разных странах, преимущественно в Европе и Северной Америке, продали почти миллион различных модификаций Smart.

#### Восстановление национальной гордости

Сегодня Swatch по-прежнему известна прежде всего своими часами. Завоевав массовый рынок, компания вернулась на рынок элитных марок с брендами Breguet, Blancpain, Omega и Longines. В среднем ценовом сегменте Swatch выпускает Tissot, Calvin Klein и Pierre Balmain. Возможно, самая большая заслуга Хайека лежит в области разработок альтернативного автомобильного двигателя. Он остался разочарован тем, что в итоге на Smart поставили обычный двигатель: «Я сделаю все, что в моих силах, чтобы ускорить развитие альтернативных возобновляемых источников энергии», — заявил он журналу Hebdo в 2007 году. В том же году Хайек совместно с Swiss Group E начал разработку электродвигателя на водородном топливе.

Хайек до сих пор работает в компании вместе с сыном Ником и дочерью Найлой. В 2007 году он узнал, что торжества по случаю национального праздника Швейцарии могут не состояться. Традиционно торжества проходили на историческом Rutli Meadow, где возникла швейцарская нация после победы над Австрией в 1291 году. Но в этот раз местные власти отказались заплатить 170 тысяч долларов за обеспечение безопасности во время праздника. Тогда аутсайдер Хайек, чьи отношения с приемной родиной всегда оставались неоднозначными, вместе с другим крупным швейцарским бизнесменом пожертвовал скромную сумму из своего состояния размером в 3 миллиарда долларов. Таким образом, национальный праздник Швейцарии был спасен ливанцем американского происхождения, занимающим 273-е место в списке самых богатых людей мира.

#### Swatch в датах

**1928** Родился Николас Хайек.

**1983** Хайек руководит слиянием швейцарских часовых компаний ASUAG и SSIH. Он превращает их в маленькую фирму SMH и начинает выпуск часов под маркой Swatch.

**1993** Благодаря Swatch Швейцария завоевывает более 50% мирового рынка часов.

**1994** Хайек и компания Daimler-Benz представляют первый Swatch-мобиль, он же Smart.

**1998** SMH превращается в Swatch Group.

**2005** Swatch выходит из проекта по производству автомобиля Smart.

**2007** Хайек вместе с новыми партнерами начинает разработку гибридного двигателя.

# 46.

## **Eurotunnel**

1987 год, Франция/Великобритания

*«Я уверен, что коммерческий потенциал  
этого проекта огромен»*

Уильям Эварт Гладстоун, 1888 год

> Инфраструктура



**В 1994 году Евротоннель связал Великобританию и Францию. Столетия недоверия и вражды между двумя народами, которых разделяли всего 22 мили морской воды, остались в прошлом. Когда 1 декабря 1990 года были соединены две половины тоннеля, проходящего на глубине 130 футов от дна Ла-Манша, из Англии стало возможно попасть в континентальную Европу по суше — впервые со времен последнего ледникового периода, случившегося 8500 лет назад. История Евротоннеля — длинная, непростая, полная происшествий — продолжается по сей день.**

Впервые идею тоннеля под Ла-Маншем предложил в 1802 году французский инженер Альберт Матье-Фавье. По его плану, пассажиры должны были ехать в конных экипажах по дороге, освещенной масляными лампами. Примерно на середине дороги предполагалось сделать остров, где люди могли бы подышать свежим воздухом, а лошади — отдохнуть. Стоимость такого проекта составляла 1 миллион фунтов стерлингов в ценах того времени<sup>1</sup>. Через год отношения между Великобританией и наполеоновской Францией испортились, и о предложении Матье-Фавье забыли.

<sup>1</sup> Примерно 66,4 миллиона фунтов стерлингов в ценах 2005 года.

## Руки, протянутые через Ла-Манш

В 1865 году между двумя странами на рекордные 50 лет установился мир. Сменявшие друг друга правительства Великобритании и Франции рассматривали идею тоннеля и отвергали ее то по техническим, то по коммерческим, то по военным причинам. В 1875 году один из инженеров лондонского метро Питер Уильям Барлоу предложил проложить по дну канала стальную трубу. От идеи отказались, но правительства двух стран приняли постановления о концессии на строительство тоннеля. Однако из-за отсутствия финансирования проект был запущен позже. С обеих сторон предпринимались попытки начать работы, возникали компании-конкуренты, например South Eastern Railway и Submarine Continental Railway. В 1876 году были проведены геологические работы, и 21 октября французы у города Сангатт начали рыть тоннель со своего конца.

**«Я уверен в том, что коммерческий потенциал этого проекта огромен... сейчас пришло время здравого смысла и того благородного духа предпринимательства, которым всегда славилась наша страна».**

► Уильям Эварт Гладстоун, депутат парламента, лидер либеральной партии, речь в палате представителей, Лондон, 27 июня 1888 года.

В 1882 году компания Channel Tunnel собрала достаточно средств для строительства, но тут началась массовая истерия, спровоцированная в числе прочих поэтами Робертом Браунингом и лордом Альфредом Теннисоном. 18 марта 1883 года министерство торговли Великобритании было вынуждено наложить вето на проект: британцы опасались, что противник сможет легко напасть на Англию из Европы по тоннелю. К этому времени было прорыто 2026 метров с английской стороны и 1829 метров с французской.

В 1884 году премьер-министр Уильям Гладстоун отказался от проекта. Правда, в 1888 году он изменил свое решение, но следующая попытка продолжения строительства была предпринята только в 1922 году. Тогда в меловых скалах между Фолкстоуном и Дувром пробурили 128 метров, после чего по политическим соображениям проект в очередной раз заморозили.

### Мечта наконец становится явью

Вторая мировая война, бедственное положение послевоенной Англии, начавшаяся холодная война — все выступало против дальнейших попыток построить тоннель. Тем не менее в 1955 году в рамках плана Маршалла по восстановлению Европы Великобритания сняла свои возражения по ширине тоннеля, где могли пройти советские танки. Проектная группа Tunnel sous la Manche («Тоннель под Ла-Маншем») в отчете 1960 года рекомендовала построить два основных железнодорожных тоннеля и один служебный между ними. Работы начались в 1973 году, но остановились после первых 250 метров с английской стороны: «нефтяное эмбарго» ОПЕК в 1974 году вызвало мировой экономический кризис.

В 1984 году правительства Великобритании и Франции решили привлечь частные средства для реализации проекта. Был объявлен тендер, и из четырех представленных предложений выбрали одно, схожее с разработкой 1973 года. Согласно этому проекту предполагалось

построить дорожный тоннель, мост и два железнодорожных тоннеля. 12 февраля 1986 года правительства обеих стран подписали франко-британский договор на строительство транспортного тоннеля в Кентербери. Прошло девяносто восемь лет после речи Гладстоуна в парламенте, и мечта о постройке тоннеля под Ла-Маншем стала реальностью.

### Конец островной жизни

Для британцев тоннель означал конец изоляции от континента, добраться до которого можно было либо по воздуху, а это долго и дорого, либо на грязном пароме: паромные перевозки осуществляла одна-единственная компания, не очень заботившаяся о качестве услуг. Космополитичная часть британского общества уже давно наслаждалась французской кухней, отправляла молодежь во Францию по программе *au pairs*, покупала французские машины и зачастую отдавала детей учиться во французский лицей в Лондоне. Первые звуки работы гигантских проходческих щитов в Сангате близ Кале и у мыса Шекспира рядом с Фолкстоуном прозвучали похоронным звоном по англофобии и франкофобии.

В течение следующих трех лет 13 тысяч рабочих непрерывно бурили тоннель с двух сторон Ла-Манша в меловой породе под дном пролива. Руководил строительством англо-французский консорциум *TransManche Link*, куда входили десять строительных компаний и пять банков из двух стран. Одиннадцать проходческих щитов бурили тоннель, тут же укрепляли стены и вынимали грунт на поверхность.

### Происшествия в тоннеле

**➤** Ущерб от пожара на челночном поезде, перевозившем грузовые автомобили и трейлеры в 1996 году, составил 200 миллионов фунтов стерлингов; к счастью, никто не погиб. Однако с момента открытия тоннеля погибло около десятка беженцев, пытавшихся прыгнуть на проходящий поезд и таким образом пробраться в Англию. В 2002 году французы закрыли центр для беженцев в Сангате, и обе страны договорились самостоятельно следить за возможными нелегальными мигрантами.

1 декабря 1990 года две части служебного тоннеля, направляемые лазерной системой позиционирования, встретились, и проходчики Филипп Козетт и Грэхем Фаг под объективами прессы пробили последние сантиметры земли. Французская сторона устроила фуршет с шампанским, а британцы — чай с сэндвичами. Погрешность в расчетах точки встречи составила 5,8 см по вертикали и 35,8 см по горизонтали. Два основных железнодорожных тоннеля были соединены 22 мая и 28 июня 1991 года соответственно. После этого французы демонтировали и увезли свои проходческие щиты, а англичане оставили их в сторону и навсегда оставили под землей.

Церемония торжественного открытия тоннеля королевой Великобритании Елизаветой II и президентом Франции Франсуа Миттераном состоялась 6 мая 1994 года в Кале. К этому времени проект отставал от графика почти на год, а стоимость работ превысила бюджет почти на 80%, составив 10 миллиардов фунтов стерлингов.

<sup>1</sup>Производное от двух слов: *channel* (канал) и *tunnel* (тоннель)

Долговое бремя и неверные прогнозы объемов пассажирских и грузовых перевозок будут преследовать Eurotunnel plc в Великобритании и Eurotunnel SA во Франции еще долгие годы. В 2007 году после четырехлетней борьбы с надвигающимся банкротством Eurotunnel plc/SA пришлось реструктуризировать в ходе уникальной сделки, инициированной французскими акционерами. По условиям соглашения 2 миллиарда фунтов стерлингов долга подлежали списанию, а 87% компании переходило во владение кредиторов.

### Рабочие будни «Chunnel»<sup>1</sup>

Евротоннель предлагает три основные услуги: перевозку автотранспорта на челночных поездах, перевозку пассажиров на скоростном пассажирском поезде Eurostar, связавшем Лондон, Париж и Брюссель, и грузовые перевозки. К 2005 году объем ежегодных перевозок составил 8,2 миллиона человек на поездах Eurostar, 2 миллиона машин, 1,3 миллиона грузовиков и более 77 тысяч автобусов на челночных поездах. С открытием в 2007 году скоростного сообщения Channel Tunnel Rail Link между лондонской железнодорожной станцией Сент-Панкрас (St. Pancras), парижским Северным вокзалом (Gare du Nord) и станцией Midi/Zuid в Брюсселе количество пассажиров Eurostar резко возросло. Паромы, которые много лет наводили ужас на пассажиров, вынужденно повысили качество обслуживания в расчете на тех, кто боится оказаться на 20 минут запертым в поезде, несущемся под дном моря со скоростью 100 миль в час, и предпочитает путешествовать морем.

Кроме этого, тоннель породил феномен евросознания по обе стороны канала. Однодневные деловые поездки или шопинг в Париже, Лондоне или Брюсселе стали привычным явлением. Увеличилось число французских мигрантов на юго-востоке Англии, а англичане начали покупать больше недвижимости во Франции. Как шедевр инженерной мысли Евротоннель достоин сравнения с первой трансконтинентальной железной дорогой в Северной Америке, нефтепроводом Tapline в Саудовской Аравии или платформами по добыче нефти в Северном море. Американское общество инженеров-строителей объявило тоннель седьмым чудом современности.

### Eurotunnel в датах

**1802** Альберт Матье-Фавье предлагает построить тоннель под Английским каналом.

**1875** Питер Уильям Барлоу предлагает проложить стальную трубу по дну канала.

**1882** Британское правительство накладывает вето на строительство по соображениям безопасности.

**1922** Очередная попытка строительства заморожена после пройденных 400 футов.

**1973** Начинается работа над другим тоннелем, но через год ее прекращают.

**1986** Британское и французское правительства подписывают договор о строительстве тоннеля.

**1990** Встречаются две части служебного тоннеля.

**1991** Завершено строительство двух железнодорожных тоннелей.

**1994** Церемония открытия Евротоннеля.

**2007** Открытие Channel Tunnel Rail Link дает возможность пассажирам с английской стороны быстро добраться до железнодорожного вокзала Евротоннеля.

# 47.

## **Endemol**

1994 год, Нидерланды

*«Телевидение ближе к реальности, чем любая книга»*

Камилла Паглиа

> Телевещание

> Реалити-шоу



Название Endemol родилось из анаграммы имен основателей голландской телекомпании. Сегодня Endemol стоит больше 5 миллиардов долларов и специализируется на производстве телепрограмм, которые выставляют напоказ частную жизнь, превращают унижение в развлечение, ничтожество в знаменитость и привносят нравы древнеримских зрелищ в мир «Шоу Трумана».

Телевизионный жанр реалити-шоу возник около сорока лет назад. В 1969 году в Канаде был снят документальный фильм «Семейная пара». Зрители на протяжении 10 недель следили за ухудшением отношений между мужем и женой. В 1972 году 10 миллионов зрителей больше года «включались» в жизнь семьи из Калифорнии, наблюдая за разводом супругов. В британском сериале «Семья» (The Family) в 1974 году остроумно комментировались проблемы другой «обычной» пары. Однако границы между документальным и художественным фильмом в этих программах сохранялись.

В 1992 году в шоу Sylvania Waters была показана хроника австралийской семьи Бейкеров. Герои высказывали расистские суждения, сквернословили и вели себя вызывающе, но шоу принесло огромную популярность матриарху семьи Ноэлин Бейкер. Так родился

жанр документальной мыльной оперы. В том же году программа MTV «Реальный мир» (The Real World) собрала семь молодых людей в шикарной квартире в Нью-Йорке и в течение шести месяцев снимала их жизнь на камеру. Аудитория зрителей еженедельно увеличивалась на 700 тысяч человек. В 1996 году Jennicam показы-

### «В будущем каждого ждут 15 минут славы».

►Энди Уорхол,  
1968 год.

вала повседневную жизнь (включая занятия сексом) Дженнифер Рингли, двадцатилетней студентки из Карлайла (Пенсильвания). На этот раз трансляция велась через интернет по платной подписке. На пике популярности действия на сайт ежедневно заходили от 3 до 4 миллионов посетителей, и его героиня получала сотни электронных писем от неизвестных поклонников. В 1997 году новый формат шведского реалити-шоу Expedition Robinson вызвал горячие споры в парламенте страны – после того как один из участников, боснийский эмигрант, покончил с собой.

#### Ende против Mol

Основатели Endemol Джуп ван ден Энде и Джон де Мол пришли из совершенно разных областей: первый был театральным режиссером, второй занимался развлекательными телепрограммами. Ван ден Энде был старше и успешнее; де Мол, внук лидера музыкальной группы, в юности был диджеем и искателем приключений. Когда ему исполнилось 28 лет, его компанию John de Mol Productions спасли от банкротства только инвестиции другого бывшего диджея и успешного музыкального бизнесмена Уиллема ван Кутена. Ван Кутен поверил в идею де Мола по созданию новых форматов телепрограмм, и Мол вскоре оправдал доверие партнера, запустив в Голландии для канала Sky Руперта Мердока<sup>1</sup> несколько шоу одновременно с собственными ежедневными музыкальными программами, например детским DJ Cat Show. Кроме того, де Мол купил права на показ в Голландии телеигры Family Feud<sup>2</sup> и продал бельгийским и голландским телеканалам права на показ The Wheel of Fortune с Мервом Гриффином<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Австралийский предприниматель, владелец СМИ, кинокомпаний и издательств в США, Австралии, Европе, Латинской Америке и Азии.

<sup>2</sup>В русском варианте — игра «Сто к одному».

<sup>3</sup>Знаменитый американский телепродюсер и телеведущий, автор идей всемирно известных шоу, таких как Wheel of Fortune и Jeopardy (на российском ТВ соответственно «Поле чудес» и «Своя игра»).

Несмотря на теплые отношения, де Мол всегда стремился обойти своего соперника ван ден Энде, придумывая ради этого все новые и новые форматы. Шоу The Shirt from Your Body, вышедшее на экраны в 1984 году, представляло собой ток-шоу без ведущего: зрители в аудитории сами задавали вопросы приглашенным знаменитостям. Больничная мелодрама Medical Centre West непосредственно касалась проблем эвтаназии. Во время шоу All You Need Is Love гетеро- и гомосексуальным парам предлагалось продемонстрировать романтические чувства друг к другу в студии, а среди призов шоу Love Letters была свадьба в прямом эфире. Де Мол окрестил новый формат «эмо-развлечением». В 1994 году они с ван ден Энде объединили международные подразделения своих компаний. Новую телекомпанию назвали Endemol, она стала крупнейшим независимым производителем телепрограмм в Европе с общей продолжительностью вещания 2500 часов и оборотом в 150 миллионов фунтов стерлингов в год.

### «Проект X»

В 1996 году, после того как лопнул интернет-пузырь, треть Endemol была выведена на Амстердамскую фондовую биржу. Желающих купить акции оказалось в 18 раз больше, чем самих акций, но тем не менее цена упала. Это произошло из-за негативной реакции рынка на неудавшуюся попытку компании через тайный тендер забрать права на показ матчей футбольной лиги Голландии у государственных телекомпаний. Де Мол и его коллеги компенсировали Endemol все убытки из своего кармана. Инвесторы были приятно поражены, а де Мол досадовал на «молодых шелкоперов» — финансовых аналитиков, только недавно получивших свои дипломы, но уже играющих финансовым благополучием открытых акционерных компаний. В это время голландский государственный телеканал KRO обратился с просьбой придумать идею новой программы, чтобы заполнить свободное место в сетке вещания. Де Мол и трое его коллег обсуждали варианты до глубокой ночи. В итоге они предложили закрыть несколько человек в одном доме на 100 дней и круглосуточно снимать их жизнь, а зрителям дать возможность путем голосования постепенно исключать из программы по одному человеку. Последнего участника, по их задумке, ожидал приз — крупная денежная сумма. Одних идея восхитила, других шокировала; кто-то пришел в восторг, кто-то в ужас. Программу назвали «Проект X».

### «„Большой брат“ станет для Endemol тем же, чем в свое время Микки-Маус явился для Диснея».

► Джон де Мол, 1999  
год.

Прошло два года. Вышел фильм режиссера Питера Уира «Шоу Трумана», в котором высмеивалась меркантильность всех реалити-шоу. А тем временем молодежь по всей Америке все больше стремилась обнажить свою жизнь, иногда в буквальном смысле слова, снимая себя на видео или транслируя изображение с веб-камеры через интернет. В Великобритании шоу-программы вроде Who Wants to be a Millionaire<sup>1</sup> завоевали огромные аудитории, в США лицензию на ее показ купила компания Disney. Однако де Мол не нашел в Голландии телеканала, который согласился бы выпустить в эфир «Проект X», или, как его стали называть к этому времени, «Большого брата». В 1999 году цена акций Endemol упала, и рискованное упрямство де Мола в отношении «Большого брата» поставило компанию на грань банкротства. Первая сделка с NMG, которой принадлежал небольшой голландский телеканал Veronica, спасла Endemol и вскоре сторицей себя окупил. Шоу «Большой брат» вышло в эфир. Пока голландские СМИ обсуждали, не спровоцирует ли оно самоубийства участников, де Мол обдумывал возможность многомиллиардного слияния с британским медийным конгломератом Pearson. Команде он говорил, что «„Большой брат“ станет для Endemol тем же, чем в свое время Микки-Маус явился для Диснея». Уже через неделю «Большой брат» взлетел на вершину успеха в Голландии, и де Мол отказался от предложения Pearson. Барт и Сабрина, участники первого сезона шоу, намеренно занялись сексом перед камерой, и зрители выбросили Сабрину из проекта. Шоу завоевало внимание половины телевизионной аудитории Голландии в возрасте

<sup>1</sup> В русском варианте — игра «Кто хочет стать миллионером?».

от 13 до 34 лет, а рейтинги ночных новостей на государственном канале и конкурирующего шоу Джупа ван ден Энде — «Шоу Endemol» — катастрофически упали.

### «Большой брат» шествует по миру

В Великобритании местное отделение Endemol продало права на шоу «Большой брат» Четвертому каналу, в США — CBS. Участники всех национальных версий выбирались в той стране, где шел эфир. В 2000 году показ шоу в Германии на телеканале RTL2 вызвал конфликт между премьер-министром земли Рейнланд-Пфальц и католической Ассоциацией сельских женщин, оскорбленной показом секса между двумя участниками шоу. Однако именно благодаря откровенным съемкам программа и канал «выстрелили» на первые места в рейтингах: за время показа шоу о нем было написано более 30 тысяч статей в различных СМИ. В том же 2000 году Endemol получила предложе-

### «Люди продаются медиаконгломератам. Это очень печально».

ние о покупке компании от испанской телекоммуникационной корпорации Telefonica за 5,5 миллиарда евро в деньгах и акциях. После завершения сделки ван ден Энде отошел от дел с состоянием в один миллиард евро. Состояние де Мола оценивалось еще выше.

После выхода очередной версии «Большого брата» в каждой стране события разворачивались по схожему сценарию с небольшими отступлениями в зависимости от местных нравов. Так, в Испании программа пользовалась еще большей популярностью, чем в Германии или Голландии, и снова в центре внимания были любовные отношения. В Италии глава местного отделения Endemol в Риме советовался с духовником папы и навлек на себя гнев самого понтифика и левой интеллигенции. Но, как и везде, Grande Fratello<sup>1</sup> взорвал рейтинги. В Соединенных Штатах президент Клинтон заявил ABC News: «Как люди, а в первую очередь родители, могут бросить свои семьи, детей и позориться на всю страну ради шанса получить деньги?» Когда журналист заметил, что некоторые события из жизни президента тоже показали на всю страну, Клинтон парировал: «В этом и проблема. Частная жизнь должна быть защищена. У меня ее нет, но это прямое след-

► Президент Билл Клинтон об участниках «Большого брата».

<sup>1</sup> Большой брат (ит.).

### «Участники „Большого брата“. Минус десять пунктов от их IQ, и их можно будет поливать раз в неделю».

ствие того, что я являюсь президентом Соединенных Штатов... А эти люди просто продаются медиаконгломератам. Это очень печально». Слова Клинтона вновь обеспечили программе внимание со стороны юных зрителей и подняли ее рейтинг.

Гвоздем первого сезона «Большого брата» в Великобритании оказался не секс, а классовый конфликт. Биржевой брокер из Сити «Большой Ник» Бейтман, получивший прекрасное образование, манипулировал другими участниками игры, пока не был уличен в этом недобросовестным строителем Крэйгом Филипсом. В голосовании на сайте шоу участвовали 30 миллионов человек. Бейтмана выгнали за

► Гермiona Айр и Уильям Дональдсон. «Словарь национальных знаменитостей», 2005 год.

нарушение правил игры, и он продал свою историю в один из таблоидов. В Германии лишенный музыкального слуха автомеханик Златко из Македонии, который никогда не слышал о Шекспире и пытался избавиться от волос на груди с помощью маникюрных ножниц, превратился в трэш-героя, выпустил собственный альбом, участвовал (правда, неудачно) в отборочном конкурсе для Евровидения и в конце концов вернулся домой к матери на новеньком «Порше». Похожие истории мгновенной, но недолгой популярности на волне шоу имели место в самых разных странах: в Австралии, Индии, Португалии, Бразилии, Франции, Мексике, Дании, Колумбии и Нигерии.

#### «Цивилизация как она есть»

Самое известное творение Endemol появилось в то время, когда телевидение во всем мире тесно переплелось с телефонией и интернетом. Оказалось, что ни правительство, ни заинтересованные общественные объединения больше не могут контролировать или управлять общественным мнением через телевидение, особенно в молодежной среде. К 2005 году зрители посмотрели шоу «Большой брат» более 18 миллиардов раз и более 1 миллиарда раз проголосовали. В 2005 году часть Endemol снова вышла на фондовую биржу и была внесена в официальный список Euronext. В 2007 году Telefonica объявила о намерении продать принадлежавшие ей 75% акций. Одной из заинтересованных в покупке сторон стал Джон де Мол, который покинул компанию в 2004 году одним из самых богатых людей в Европе.

По меткому замечанию британской феминистки, писательницы и телеведущей Джермейн Грир, «реалити-шоу не означают конец цивилизации, какой мы ее знаем. Они и есть эта самая цивилизация». С другой стороны, этот феномен позволяет разделить участие в суррогатной жизни и реальную жизнь. Выбор, как и на голосовании, за зрителем.

#### Endemol в датах

**1992** Австралийский сериал Sylvania Waters знаменует рождение на телевидении жанра документальной мыльной оперы и реалити-шоу.

**1994** Джуп ван ден Энде и Джон де Мол создают телекомпанию Endemol.

**1996** Треть активов компании выведена на Амстердамскую фондовую биржу.

**1999** Endemol запускает шоу «Большой брат» в Голландии.

**2000** Шоу «Большой брат» появляется в США, Великобритании, Германии, Испании и Италии. Примеру следуют и другие страны.

**2000** Endemol принимает предложение о покупке от компании Telefonica.

**2005** Endemol снова частично выходит на биржу.

**2007** Telefonica решает продать принадлежащие ей 75% акций.

# 48.

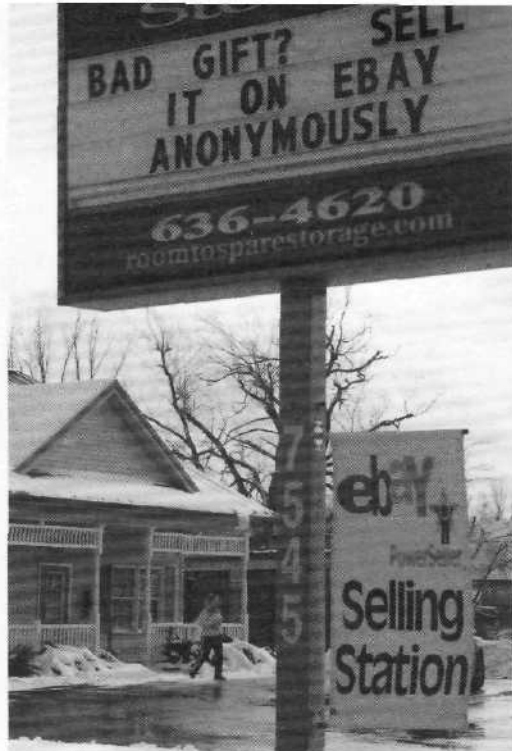
**eBay**

1995 год, США

*«В глубине души все люди добропорядочны»*

Пьер Омидьяр

>Онлайн-аукцион



eBay появилась на свет в калифорнийской Кремниевой долине в качестве импровизированного онлайн-аукциона на сайте длинноволосого программиста Пьера Омидьяра, американца французского происхождения с иранскими корнями. Первым проданным лотом стала сломанная лазерная указка Омидьяра, которая ушла за 14 долларов 83 цента. Когда Пьер уточнил у нового владельца, понимает ли тот, что указка сломана, тот ответил: «Я коллекционирую сломанные лазерные указки».

<sup>1</sup> Марк Уолберг — номинированный на «Оскар» американский актер, продюсер, рэпер и модель. Широкую известность получил как рэпер Marky Mark в 1991 году, когда выпустил первый альбом в составе группы Marky Mark and the Funky Bunch.

Омидьяр составил список друзей с указанием того, что каждый из них хочет продать: игрушечный моторный катер, игровую приставку Amiga, машину Toyota Tercel 1989 года выпуска, кальсоны с автографом Марки Марка<sup>1</sup>. Так родился AuctionWeb — онлайн-сообщество пользователей, убежденных в своей уникальности. Эти люди резко отличались от тех, кто ходил за покупками в торговые центры. Омидьяр верил, что «в глубине души все люди добропорядочны», и сначала не брал денег за использование сайта. Но бизнес рос, и для покрытия расходов на интернет Пьер ввел комиссию за успешную сделку. Сотрудников Омидьяр нашел среди пользователей: первым стал бывший актер. Он придумал себе интернет-образ дядюшки

Гриффа (Uncle Griff), 50-летнего фермера-трансвестита, который хранит дома в шкафу труп матери с заклеенным скотчем ртом. Вторым сотрудником стал специалист по компьютерным системам под ником Skippy, который утверждал, что живет в норке вместе со своей мышкой.

#### От сообщества к бизнесу

На первых порах единственным источником финансирования была скромная комиссия за проведенные сделки. Их количество быстро росло, и компания перестала справляться с объемами: во временном офисе без секретаря и тем более без бухгалтера царил хаос — тут и там громоздились стопки неоплаченных чеков. Памела Омидьяр вспоминает: «Даже когда объем проводимых сделок превысил 300 тысяч долларов в месяц, банки все равно отказывались выдать кредит». Такая атмосфера в стиле хиппи не вязалась с предшествующим опытом Пьера Омидьяра в Кремниевой долине, где он успел создать компанию по разработке программного обеспечения, продать ее Microsoft и стать миллионером.

### «Даже когда объем проводимых сделок превысил 300 тысяч долларов в месяц, банки все равно отказывались выдать кредит».

► Памела Омидьяр, жена основателя eBay, о первых годах компании.

В 1996 году Омидьяр пригласил Джеффа Сколла в качестве первого президента компании. Это был серьезный шаг от сообщества пользователей к корпоративной структуре. Затем Омидьяр написал участникам сообщества о своем «грандиозном эксперименте»: он попросил покупателей и продавцов ради общей пользы оставлять свои отзывы и присваивать друг другу рейтинги. Такой форум обратной связи в будущем станет отличительной чертой AuctionWeb. В том же году AuctionWeb подписал лицензионное соглашение с Electronic Travel Auction на право продажи авиабилетов и товаров для путешествий.

#### Новое имя

➤ Официально Омидьяр изменил название AuctionWeb на eBay в 1997 году, несмотря на то что на бирже уже шла торговля акциями AuctionWeb. Причем сначала Омидьяр хотел назвать компанию EchoBay.com, чтобы сохранить связь с принадлежавшей ему консалтинговой группой Echo Bay Technology, но выяснилось, что домен EchoBay.com принадлежит золотодобывающей компании Echo Bay Mines. Тогда Омидьяр слегка изменил название, и оно оказалось золотой жилой.

#### Международный базар

В 1997 году Омидьяр получил 5 миллионов долларов инвестиций от венчурного фонда Benchmark Capital. В том же году менеджер eBay по связям с общественностью выдумал историю, будто компания была создана, чтобы невеста Пьера, Памела, могла продать свою коллекцию коробочек из-под конфет Pez. В 1998 году в eBay пришла Мэг Уитмен, выпускница Гарвардской школы бизнеса с дипломом MBA,<sup>1</sup>

ранее работавшая в Procter & Gamble, Hasbro и Disney. Ее пригласили в качестве генерального директора и президента компании, для того чтобы вывести eBay на фондовый рынок. После того как началась торговля акциями компании на NASDAQ, Омидьяр и Сколл стали миллиардерами, а 75 других сотрудников — миллионерами. Уитмен подняла eBay с уровня блошиного рынка до одного из крупнейших мировых брендов. Находясь на посту президента компании долгие годы, она управляла ею практически идеально. Приобретенный в 1999 году аукционный дом Butterfield & Butterfield не принес ожидаемой прибыли и был перепродан британской Bonhams с небольшими убытками. В том же году в eBay произошел компьютерный сбой: система не работала в течение 22 часов. Это обошлось компании в 4 миллиона долларов упущенной прибыли, а ее рыночная стоимость упала на 5 миллиардов. Уитмен блестяще вывела компанию из кризиса — это отметили многие, и критикам с Уолл-стрит пришлось замолчать.

### «Помимо финансовой функции торговля удовлетворяет еще одну важную человеческую потребность — потребность в общении».

Джефф Сколл, президент eBay с 1996 по 1998 год.

Сама eBay также активно покупала компании и их контрольные пакеты акций. В число приобретений вошли Alando в 1999 году, которая превратилась в германское отделение eBay, Mercado Libre и Lokau в Южной Америке в 2001 году, iVazag во Франции в 2001 году, EachNet в Китае в 2003 году, Baazee.com в Индии в 2004 году, Internet Auction Co. в Южной Корее в 2004 году, Marktplaats в Голландии в 2004 году, Gumtree в Великобритании в 2005 году, Loquo в Испании в 2005 году, Orus Forum в Германии в 2005 году и Tradera.com в Швеции в 2006 году. Кроме этого, eBay владеет платежной системой PayPal — пользователи предпочитают пользоваться именно PayPal, а не собственной системой электронных платежей eBay — Billpoint. Еще одним приобретением в 2005 году, стоимостью 4,1 миллиарда долларов, стала Skype — программа бесплатной IP-телефонии.

#### Торговля, но другая

Ежедневно на eBay продают и покупают миллионы коллекционных предметов, бытовой техники, компьютеров, мебели и прочего. Для 1,3 миллиона торговцев по всему миру eBay — первый источник заработка. В 2004 году торги за человеческую почку и студентку-девственницу из Флориды дошли до миллионов долларов, прежде чем лоты были сняты. Торги за государство Ирак, удобно расположенное на пути из Узбекистана в Сирию, со всеми его историческими памятниками, президентскими дворцами и «нефтью, нефтью, нефтью» начались с 99 центов и дошли до 99 миллионов долларов, после чего eBay удалила лот. В 2004 году на продажу был выставлен леденец от кашля изо рта Арнольда Шварценеггера, и снова eBay сняла лот «по причине того, что владелец леденца жив».

В 2005 году жена британского диджея, рассердившись на него, выставила на аукцион его спортивный автомобиль Lotus Esprit за 50 пенсов. Машину купили в течение пяти минут и забрали в тот же день. В том же году Volkswagen Golf, принадлежавший кардиналу Йозефу Ратцингеру (который впоследствии стал Папой Бенедиктом XVI), ушел с торгов

на германском eBay за 188 938,88 евро. Торги выиграло онлайн-казино GoldenPalace.com. Все в том же году партия Шин Фейн попыталась выставить на торги подслушивающее устройство, установленное британской контрразведкой в штаб-квартире партии в Белфасте. eBay сняла лот с торгов за нарушение двух пунктов правил пользования аукционом.<sup>1</sup> В ответ Шин Фейн обвинила eBay в цензуре. Самым дорогим лотом на сегодняшний день стал самолет бизнес-класса Gulfstream, проданный через eBay за 4,9 миллиона долларов.

<sup>1</sup> Спутниковые и телевизионные дешифраторы запрещены к продаже Федеральной торговой комиссией.

### Знаменитые пользователи

➤ Президент Билл Клинтон пошутил, что, покинув Белый дом, засядет покупать разные сорта ветчины на eBay. Чери Блэр, жена бывшего британского премьер-министра, по ее собственному признанию, также пользуется eBay.

### Удовлетворяем человеческие потребности

Феноменальный рост eBay не только не изменил базовых ценностей сообщества пользователей, но и доказал, что возможно создать «социальный капитал» среди растущей разобщенности людей в постиндустриальном мире. Джефф Сколл напишет в 1999 году для журнала Forbes: «Помимо финансовой функции торговля удовлетворяет еще одну важную человеческую потребность — потребность в общении. В ходе сделки продавец и покупатель могут найти общие интересы, обменяться сплетнями и даже влюбиться». Но eBay — это еще и барометр темной стороны человеческой природы, здесь случаются обманы и мошенничества. Важнейшим механизмом предотвращения мошенничества на eBay является система рейтинга продавцов и покупателей: после сделки оба могут поставить оценку партнеру и написать отзыв о нем. Существует ряд товаров, запрещенных к выставлению на аукционе. Среди них наркотики, атрибуты фашизма, оружие, ношеное нижнее белье и части человеческого тела. Когда услуга построена на доверии, сложно отследить и предотвратить, например, завышение цены с помощью подставных учетных записей (shill bidding) или всевозможные фальсификации. Появились случаи «eBay-зависимости», выражающиеся в чрезмерных тратах, плохом самочувствии и долгах. Особенно часто явление встречается в Великобритании, где 10% от общего времени, проведенного жителями страны в интернете, приходится на eBay. Британцы также лидируют по количеству потраченных на eBay денег на душу населения.

Если бы 222 миллиона пользователей eBay создали свое государство, это была бы пятая по численности нация в мире. Крупнейшая онлайн-торговая площадка с оборотом в 5,9 миллиарда долларов в 2006 году, где работают 11 600 человек, изменила привычки целого поколения. Любимая поговорка среди сотрудников eBay — «С этим справится и обезьяна» — отлично иллюстрирует мастерство и целеустремленность, с которыми компания работает для своих пользователей. Именно эти качества, по мнению одного из аналитиков, сделали eBay «лучшей бизнес-моделью в интернет-среде» с огромным потенциалом развития.

К 2007 году eBay появилась почти в трех десятках стран, включая Индию и Китай. Пьер и Памела Омидьяры, которые сейчас живут в Париже, объявили, что пожертвуют большую часть своего состояния в альма-матер Пьера — университет Tufts.

### eBay в датах

- 1967** Родился Пьер Омидьяр.
- 1995** Омидьяр создает AuctionWeb.
- 1996** Омидьяр приглашает Джеффа Сколла в качестве первого президента компании.
- 1997** AuctionWeb официально становится eBay.
- 1998** Мэг Уитмен занимает пост генерального директора и президента и выводит компанию на биржу.
- 2006** Оборот eBay достигает 5,9 миллиарда долларов.
- 2007** eBay участвует в торгах за британскую компанию QXL, которая размещает аукционные сайты в Швейцарии и Восточной Европе.

# 49.

## «Аль-Джазира»

1996 год, Катар

«Я думаю глазами»

Арабская пословица

> Телевидение



**«Аль-Джазира» — арабская телекомпания со штаб-квартирой в Дохе, столице государства Катар в Персидском заливе. За возможность свободно высказывать оппозиционное американскому мнению ее любят на Ближнем Востоке, но не жалуют президенты Соединенных Штатов. Став информационным звеном, связывающим Восток и Запад, «Аль-Джазира», возможно, стала самой влиятельной и одиозной телекомпанией в мире.**

Понятия частной и публичной жизни на Ближнем Востоке и на Западе кардинально различаются. На Востоке как в городском, так и в сельском обществах важнее всего сохранить лицо и достоинство. Назойливость и неучтивость в здешней журналистике так же недопустимы, как и в жизни. В то же время политика здесь — всепоглощающая тема для разговоров в чайных и у себя дома. При этом лидеры ближневосточных стран жестко контролируют все средства массовой информации: и печатные издания, и радио, и телевидение. Неофициальная версия событий, зачастую противоположная той, которую публикуют СМИ, передается на местных базарах, которые вполне могут соперничать с западными телеканалами по влиятельности и скорости распространения информации.

Западная «свобода слова» так же чужда большинству стран Ближнего Востока, как и «демократия», которую Америка и Великобритания пытались экспортировать в Ирак в ходе военного вторжения

в 2003 году. Тем не менее ближневосточные СМИ умудряются, не выходя за рамки допустимого, рассказать о проблемах и сложностях региона с помощью завуалированных намеков. Самые животрепещущие проблемы — это взаимоотношения ислама и государства; самоопределение каждого народа внутри единого мусульманского мира (уммы); права женщин и эмансипация; частное и официальное отношение к государству Израиль, а также противостояние либерализма и консерватизма, республики и монархии, реформ и потери культурного наследия и самобытности. История средств массовой информации во многих странах Ближнего Востока и Северной Африки, от Алжира до Ирана, — это история запретов, цензуры, ссылок, преследований и убийств.

### Информационная революция

В середине 1990-х систему запретов и табу подорвало появление кабельного телевидения и интернета: и то и другое не так легко взять под контроль или закрыть. Король Марокко — страны, в которой запрещены критические высказывания относительно членов королевской семьи, — оказался беззащитен перед нападками реформаторов на сайтах и в блогах. Теми же каналами начали пользоваться для распространения террористической информации исламские фундаменталисты в лице Осамы бен Ладена и Аль-Каиды. Освобожде-

## «Порочное, неверное и непростительное».

► Министр обороны США Дональд Рамсфелд об освещении «Аль-Джазирой» войны в Ираке в 2003 году.

ние СМИ имело серьезные, подчас разрушительные последствия для всего мира.

Консервативное государство Катар расположено на границе с Саудовской Аравией. Благодаря запасам нефти и газа Катар находится на 11-м месте в мире по уровню дохода на душу населения. В 1995 году нынешний правитель страны Хамад бен Халифа аль Тани захватил власть в ходе бескровного переворота, пока его отец, правящий эмир, находился в Швейцарии. За переворотом последовали скорее эволюционные, нежели революционные изменения. Была принята новая конституция, женщины получили право голоса. Неожиданно новый эмир выделил 150 миллионов долларов на создание телеканала. После того как за отказ ввести цензуру саудовские власти закрыли арабское бюро BBC World Service, известное своей беспристрастной подачей материала, многие журналисты перешли работать в новую телекомпанию по другую сторону границы с Катаром. Она получила название «Аль-Джазира», что означает «полуостров»!

<sup>1</sup> Имеется в виду Аравийский полуостров.

### Фрост в Аравии

► Когда в 2006 году «Аль-Джазира» начала вещание на английском языке, для ведения еженедельного обзора новостей в прямом эфире ею был приглашен ветеран британского телеэфира Дэвид Фрост. Фрост — единственный журналист, которому удалось взять интервью у всех шести британских премьер-министров, работавших с 1964 по 2007 год, и семи президентов США, избравшихся с 1969 года.

«Аль-Джазира» работала по принципам CNN и BBC World и принесла ближневосточным зрителям неведомую доселе свободу слова. Ее миссия — сообщать новости и вывести «базарные» споры на уровень информативных и аргументированных дебатов — стала вехой в истории региона. В ответ на эту атаку правительства многих стран, привыкшие контролировать все информационные потоки, перешли к репрессивным мерам. Но это только подчеркнуло влияние компании в регионе. В 1999 году во время дебатов в прямом эфире диссиденты обвинили алжирских военных в зверствах. Тогда правительство Алжира на время передачи отключило электричество в некоторых частях столицы и в других городах страны. «Аль-Джазира» заслужила много хвалебных отзывов в 2000 и 2001 годах за освещение конфликта в Ливане.

### 11 сентября. Жизнь после катастрофы

Влияние «Аль-Джазиры» за пределами Ближнего Востока было не особенно заметно до террористической атаки 11 сентября 2001 года. Если раньше правительство Соединенных Штатов хвалило телеканал за независимость, то после показа видеообращения (без комментариев) Осамы бен Ладена и Сулеймана абу Гайята, где они оправдывали теракты Аль-Каиды,<sup>1</sup> позиция США изменилась. Америка обвинила телеканал в пропаганде террора; тот париловал, что всего лишь транслировал материалы по самому громкому политическому событию XXI века. Вслед за «Аль-Джазирой» фрагменты видеообращения были показаны многими западными телеканалами, но администрация Буша и американские военные выбрали своей целью именно «Аль-Джазиру». В конце 2001 года, вскоре после того как компания раскрыла, где находится ее кабульское бюро, оно было уничтожено американской ракетой в ходе военной операции в Афганистане.

Парадоксально, но в 2002 году правительство соседнего с Катаром Бахрейна запретило «Аль-Джазире» вещать на территории страны «из-за искажения событий в пользу Израиля». Один этот факт свидетельствовал о беспристрастности освещения ею событий и безосновательности обвинений со стороны США. Во многом поэтому в 2003 году телекомпания BBC заключила соглашение с «Аль-Джазирой» об обмене информацией и новостными сообщениями.

### Война в Ираке

После ввода американских войск в Ирак в 2003 году репортажи «Аль-Джазиры» с кадрами захваченных в плен американских солдат вынудили министра обороны США Дональда Рамсфелда назвать изложение материала «порочным, неверным и непростительным» (при этом интервью с Рамсфелдом, в котором он высказал это мнение, вышло в эфир «Аль-Джазиры» без купюр). Вскоре новый англоязычный сайт компании подвергся атаке американских хакеров, одного из которых впоследствии осудили. Из соображений безопасности репортерам запретили работать на Нью-Йоркской фондовой бирже и на бирже NASDAQ. В апреле 2003 года, после того как руководство компании, чтобы защитить сотрудников, сообщило американским военным, где располагается ее бюро в Багдаде, в здание попала американская ракета. Во время обстрела погиб журналист Тарик Аяйб.

<sup>1</sup> Международная террористическая организация ваххабитского направления ислама, организованная в середине 80-х в Афганистане, первоначально для борьбы с советскими войсками.

В следующем году «Аль-Джазирой» была показана серия анонимных видеозаписей, на которых похищенные Аль-Каидой заложники умоляли спасти им жизнь и соглашались читать перед камерой пропагандистские материалы. После этого иракское правительство и американские военные закрыли иракский офис телекомпании. Однако, вопреки расхожему мнению, она никогда не показывала казнь заложников, в отличие от некоторых новостных сайтов.

#### В поисках баланса

Когда в 2006 году «Аль-Джазира» запустила новостной канал на английском языке, телекомпания Fox News, принадлежавшая Мердоку, повторила лживые обвинения в трансляции кадров казни заложников. В 2007 году «Аль-Джазира» заключила сделку с сайтом YouTube о размещении на нем видеороликов. С тех пор ее репортажи в интернете посмотрели миллионы пользователей, по популярности они обогнали даже видеоролики светской львицы Пэрис Хилтон.

Заслуги «Аль-Джазиры» — это не только свобода прессы на Ближнем Востоке. Более 50 миллионов арабов и 80 миллионов англоговорящих зрителей во всем мире смотрят новости по ее спутниковым и кабельным каналам. Во многонациональном, межрасовом, мультикультурном коллективе работают бывшие журналисты ABC, CNN, BBC и даже морские пехотинцы. Репортажи «Аль-Джазиры» о событиях на Западе столь же взвешенны, профессиональны и важны для стран Ближнего Востока, как и ее репортажи о ближневосточных новостях — для Запада.

#### «Аль-Джазира» в датах

**1996** Создание «Аль-Джазиры».

**1999** Правительство Алжира пытается сорвать передачу, во время которой несогласные с политикой государства высказывали свои взгляды в прямом эфире.

**2001** «Аль-Джазира» транслирует видеозапись, на которой Осама бен Ладен оправдывает теракты 11 сентября.

**2001** Бюро «Аль-Джазиры» в Кабуле уничтожено американской ракетой.

**2002** Бахрейн обвиняет «Аль-Джазиру» в произраильской позиции и запрещает работу канала на своей территории.

**2003** Бюро «Аль-Джазиры» в Багдаде уничтожено американской ракетой.

**2006** Запуск англоязычного канала.

**2007** «Аль-Джазира» заключает сделку с YouTube о трансляции своих передач в интернете.

# 50.

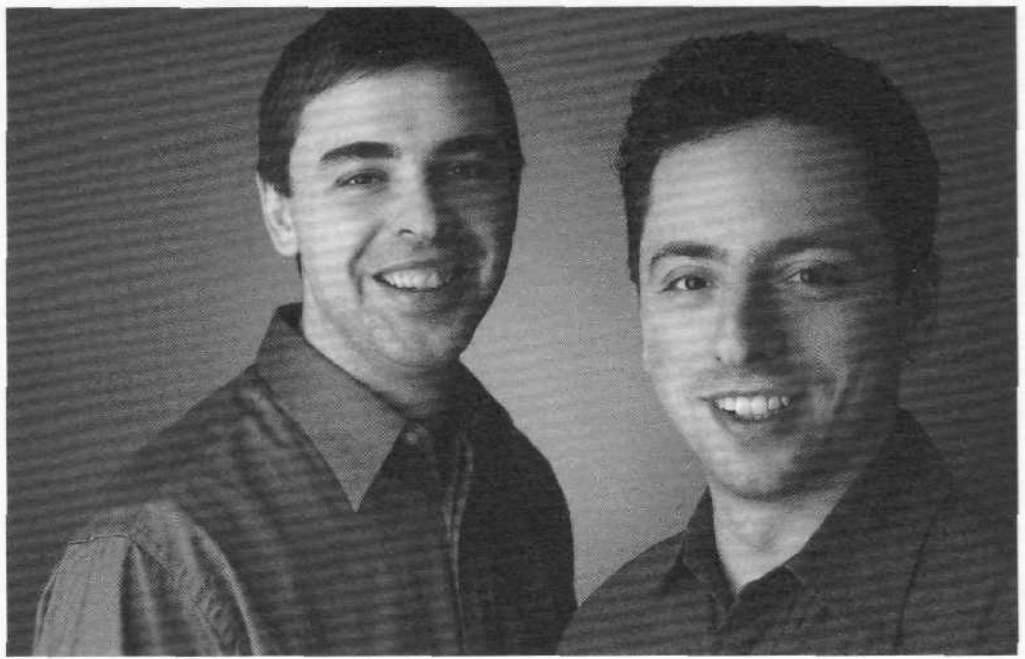
## Google

1998 год, США

*«Деньги можно заработать, не делая зла»*

Корпоративная философия Google

- > Поиск в интернете
- > Онлайн-реклама



**Google — поисковый интернет-движок, разработанный двумя выпускниками Стэнфорда. Всего через десять лет ежегодный оборот от рекламной деятельности Google Inc. превысил 10 миллиардов долларов. Название Google происходит от английского слова googol (гугол), придуманного Милтоном Сироттом, племянником американского математика Эдварда Каснера, для обозначения числа, состоящего из единицы и ста нулей. Основатели компании стали одними из самых молодых миллиардеров в мире, при этом ни один из них так и не получил докторскую степень.**

Отец Ларри Пейджа был профессором информатики в Университете Мичигана, мать преподавала программирование там же. Сергей Брин родился в Москве, его отец был математиком, мать — экономистом; в 1979 году семья эмигрировала в США. Когда Пейдж и Брин встретились в аспирантуре Стэнфордского университета в 1995 году, им было 24 и 23 года соответственно. Оба работали над

магистерскими диссертациями в области информатики. Они были совсем разными; единственное, что их объединяло, — интерес к технологиям сбора данных из больших массивов онлайн-информации. Молодые люди поняли: тот, кто предложит самый быстрый и надежный механизм поиска, унесет домой главный приз в быстро изменившейся мир эре интернета.

### Краткая история поисковых систем

Механизмы гипертекстового поиска появились еще до возникновения интернета. Джерард Далтон разработал систему извлечения информации SMART в Корнелле и Гарварде. В 1990 году студент университета Макгил создал систему Archie (архив), позволявшую легко находить текстовую информацию, позже появился сетевой протокол Gopher и поисковые движки Veronica и Jughead для него. Вскоре после того как сэр Тимоти Джон Бернерс-Ли в 1991 году изобрел Всемирную паутину (World Wide Web), студенты Стэнфорда разработали для нее поисковик Excite. В 1994 году резко увеличилось количество документов в сетевом поисковике Yahoo! Directory, то же самое произошло с поисковиком Lycos. Однако чем больше данных появлялось в интернете, тем сложнее становилось найти среди них то, что нужно. Проблема стала одной из самых актуальных в компьютерном сообществе.

Ларри Пейдж разработал теорию, способную решить задачу такого уровня сложности. Он придумал алгоритм PageRank, который присваивал весовой индекс каждой гипертекстовой странице и позволял, таким образом, измерить относительную значимость отдельного элемента внутри группы данных. Пейдж и Брин вместе разработали прототип поискового движка на основе PageRank под названием BackRub. Он мог анализировать ссылки между сайтами и измерять относительную значимость каждой страницы. Научная работа Пейджа и Брина «Анатомия крупномасштабной гипертекстовой системы интернет-поиска» вызвала огромный интерес в университетской среде и стала десятой по частоте обращений среди научных работ Стэнфордского университета. Пейдж, который уже был местной знаменитостью (после того как сделал работающий принтер из конструктора Lego), собрал в своей комнате в студенческом общежитии опытный образец машины для отработки технологии поиска. Согласно «корпоративному преданию» Google, комплектующие для компьютера друзья собирали по университету, а для покупки терабайта дисковой памяти со скидкой пришлось превзойти лимит на всех кредитках. Первый поисковик google.Stanford.edu появился на домашней странице университета. Название обыгрывало слово googol. 14 сентября 1997 года друзья зарегистрировали домен google.com.

### Поиск инвесторов

Тем временем Брин занялся поиском потенциальных покупателей лицензии на новую технологию. Однако несмотря на то, что «доткомовская» лихорадка вовсю бушевала в Кремниевой долине, предложением никто не заинтересовался. «Если мы эффективны хотя бы на 80% по сравнению с конкурентами, — заявил Брину директор одного портала, — все отлично. Поиск для наших пользователей не настолько важен». Один из основателей Yahoo! Дэвид Фило

предложил друзьям создать собственную компанию, а позже подкрепил свое предложение чеком на крупную сумму.

Между тем у Пейджа и Брина практически не осталось денег. Спасение пришло неожиданно в лице знаменитого Энди Бехтольсхайма, который в свое время бросил докторантуру в Стэнфорде, чтобы стать сооснователем компании Sun Microsystems — названной в честь вычислительной сети Стэнфордского университета (Stanford University Network) — и сделать на этом состояние. Бехтольсхайм мгновенно понял потенциал Google, но, по словам Брина, у него было крайне мало времени: «Я выпишу вам чек, а детали обсудим как-нибудь потом». Чек для компании Google Inc. на сумму в 100 тысяч долларов несколько недель пролежал в ящике стола Пейджа, пока друзья регистрировали компанию и открывали банковский счет. Вдохновленные этой историей, друзья и члены семьи тоже стали ссужать деньгами Пейджа и Брина. Вскоре эти инвестиции принесут им миллионы, а Бехтольсхайму и его партнеру Дэвиду Черитону — 1,5 миллиарда долларов чистой прибыли.

### Экспоненциальный рост

В 1998 году, так и не защитив свои диссертации, Пейдж и Брин взяли академический отпуск в Стэнфорде и основали компанию Google в Менло-Парк (Калифорния). Офис располагался в гараже у знакомых, там же была парковка для машины первого сотрудника новой компании Крэйга Сильверштейна. Свободный корпоративный стиль и философия «Деньги можно заработать, не делая зла» и «Работа должна быть сложной, а сложности — интересными» быстро превратились в мантру. Простота, скорость и точность поисковой технологии PageRank обеспечили ей убежденных сторонников среди интернет-сообщества Калифорнии, самого передового штата в самой передовой экономике мира. Их число постоянно росло. Вскоре серверы, обслуживаемые маленькой командой из гаража в Менло-Парк, обрабатывали уже по 10 тысяч запросов ежедневно. Через четыре месяца про Google написали USA Today, Le Monde и PC Magazine, который включил Google в свой рейтинг «100 лучших сайтов и поисковиков».

### «Работа должна быть сложной, а сложности — интересными».

► Корпоративная философия Google.

В 1999 году, после того как Google переехала в Пало-Альто на Юниверсити-авеню и получила 25 миллионов долларов инвестиций от двух исконых конкурентов Кремниевой долины — Sequoia Capital и Kleiner Perkins Caufield & Byers, — поисковик обрабатывал уже около 500 тысяч запросов в день, и 25 сотрудникам компании снова перестало хватать места для работы. Решением стала покупка собственного здания Googleplex на Маунтин-Вью (Калифорния). К этому моменту количество ежедневных запросов достигло 3 миллионов и продолжало расти. Их обрабатывали из офиса, где не было ни одного отдельного кабинета, стояли лавовые лампы, вместо офисных кресел были большие гимнастические мячи, в бесплатной столовой работал бывший шеф-повар группы Grateful Dead, каждую неделю устраивались матчи по хоккею на роликах, а на работу

можно было приходиться вместе с любимой собакой. Тогда же Google выпустила первые десять локальных версий поисковика на разных языках, начала продажи контекстной рекламы и придумала Google-мению. Менее чем за два года с момента создания Google — к концу 2000 года — количество поисковых запросов выросло до 100 миллионов в день.

### Расширение бизнеса и споры

В 2001 году генеральным директором Google стал Эрик Шмидт, который был намного старше и опытнее основателей компании. Он изначально определил свою роль по отношению к ним как «старший наставник». Под его управлением Google нашла партнеров по всему миру и начала расширяться не только за счет естественного роста, но и за счет приобретений, как любая «нормальная» компания. Число индексируемых веб-документов выросло с 1,6 миллиарда в начале 2001 года до 3 миллиардов к его концу и до 4,28 миллиарда в 2004 году. Рыночная стоимость Google в результате первичного размещения акций в том же году достигла 23 миллиардов долларов, превратив многих сотрудников в миллионеров «на бумаге». В этом успехе на фоне последствий краха доткомов и открытого скептицизма Уолл-стрит главную роль сыграл все тот же Шмидт. С тех пор Google купила корпорацию Keyhole, специализирующуюся на цифровой топографии, открыла европейский офис в Дублине, выросла до 8 миллиардов индексируемых веб-страниц, запустила сервис Google Earth, купила YouTube за 1,6 миллиарда долларов и рекламное интернет-агентство DoubleClick за 3,1 миллиарда (эта сумма превысила предложение Microsoft и других компаний более чем на миллиард долларов и принесла частным акционерам DoubleClick восьмикратную прибыль). Google рассматривала возможность партнерства в области интернет-телевидения с создателем популярного шоу «Стань звездой» американским продюсером Саймоном Фуллером, а с Apple iPhone — в области мобильного доступа в интернет.

## **«Организовать мировую информацию и сделать ее всесторонне доступной и полезной».**

► Миссия Google.

Миссия Google «Организовать мировую информацию и сделать ее всесторонне доступной и полезной» транслируется из Googleplex и реализуется 10 674 «гуглерами» — сотрудниками компании по всему миру. Достаточно скромные зарплаты компенсируются участием в капитале быстро растущей компании. Благодаря правилу Эрика Шмидта разделять время на текущие и новые проекты в соотношении 80 к 20 родилось много новых продуктов Google. Главная сложность на сегодня — сохранить ключевую идею в условиях непрерывного расширения и выхода Google в сферы электронной почты, обмена видеоконтентом, интерактивных карт, книгоиздания, радио и телевидения. Другие популярные поисковики — MSN, AOL, Yahoo — сильно отстают. Заявление «Если вы успешны в Google, вы успешны в интернете» невозможно опровергнуть. Споры, разумеется, возникают, но это естественно для любой революционной технологии. Кроме того, они отражают определенное недоверие к динамике роста компании. Эти споры, в частности, касаются авторских прав

на книги, конфиденциальности личной информации (особенно в части адресов пользователей и характерных запросов), сотрудничества с государственными органами, например в Китае, что расхочется с неприятием в Google цензуры.

#### Классическая американская история успеха

Пейдж и Брин — самые настоящие дети эпохи полупроводников. Их история — классическая американская история успеха, лишней раз подтверждающая, что темпы развития в сфере информационных технологий на порядок быстрее, чем в любой другой области. Их блестящее изобретение выросло из комнаты в общежитии до 450 тысяч серверов на серверных фермах<sup>1</sup> по всему миру и 80 миллионов пользователей. Они вошли в список тридцати самых богатых людей мира и стали двумя самыми молодыми миллиардерами. Пейдж и Брин купили себе «Боинг 767», также они вкладывали большие средства в инновационного производителя электромобилей, компанию Tesla Motors. Друзья до сих пор числятся в академическом отпуске в докторантуре Стэнфорда. Патент на PageRank

<sup>1</sup> Ассоциация серверов, соединенных сетью передачи данных и работающих как единое целое.

### «Моим детям промывают мозги: о чем с тобой говорить — ты не пользуешься Google, у тебя нет iPod...»

» Стив Балмер, генеральный директор Microsoft.

зарегистрирован на Ларри Пейджа и принадлежит Университету Стэнфорда. Университет, в свою очередь, назван по имени другого американского бизнес-феномена — Леланда Стэнфорда, одного из создателей первой трансконтинентальной железной дороги, объединившей Америку.

Журнал Fortune процитировал неистового генерального директора Microsoft Стива Балмера: «Моим детям промывают мозги: о чем с тобой говорить — ты не пользуешься Google, у тебя нет iPod...» Но большинство не разделяют его негодования. Глагол to google уже вошел в современные словари английского языка. И пока вы читали эту книгу, несколько сотен тысяч пользователей ввели свой запрос в Google и нашли то, что искали.

#### Google в датах

**1973** Родились Сергей Брин и Ларри Пейдж.

**1995** Пейдж и Брин встречаются в Стэнфордском университете.

**1997** Регистрация домена google.com.

**1998** Создание Google Inc.

**1999** Google переносит штаб-квартиру в Googleplex.

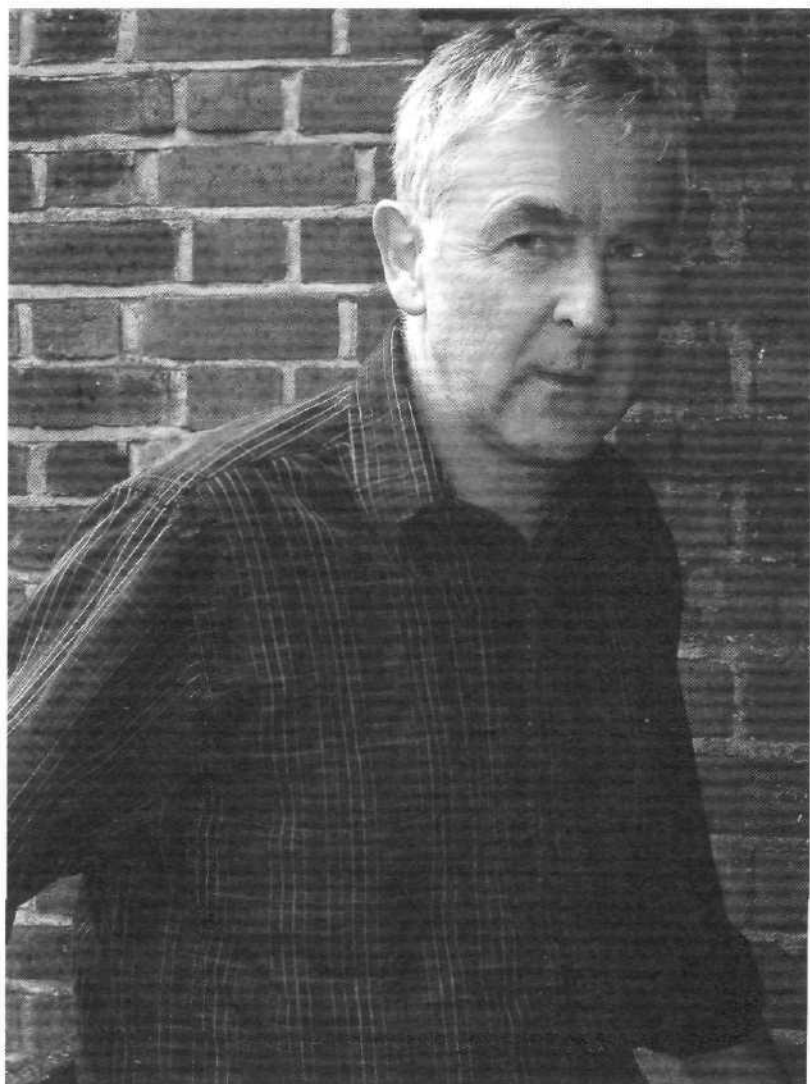
**2001** Назначение Эрика Шмидта генеральным директором.

**2004** Google выходит на биржу.

**2005** Запуск сервиса Google Earth.

**2006** Google покупает YouTube.

**2007** Приобретение DoubleClick. Акции Google преодолевают ценовой рубеж в 700 долларов.



## Об авторе

Джонатан Мэнтл — директор по коммуникациям и один из собственников английской IT-компании TriStart Ltd. Помимо этого с 1976 года он является постоянным автором Harper's & Queen, Sunday Times Magazine, Vogue, Observer Magazine, Evening Standard и других изданий, а также пишет книги об известных людях и компаниях. Его перу принадлежат биографии Джеффри Арчера, Эндрю Ллойда Уэббера, истории компаний Benetton и Lloyds of London. Некоторые книги Мэнтла стали бестселлерами и были изданы в 30 странах.