



ЗАХВАТ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

# КОРПОРАЦИИ-МОНСТРЫ

## ВОЙНЫ СИЛЬНЕЙШИХ



Вторая половина XX века для  
американцев прошла под знаком  
«битвы титанов» — компаний  
Coca-Cola и PepsiCo —  
история шла по всему миру, не  
исключая и СССР.



Присутствие Microsoft во всех областях  
компьютерного бизнеса дает ему возможность  
жестко обидеться с конкурентами, включая  
IBM и Apple.



Virgin выиграл громкой судебный  
процесс о фальсификации цен,  
обвинив компанию British Airways  
в подкупе на 4 млн. фунтов.

Спустя 21 год со дня основания De Beers  
контролировала 90% рынка алмазов.

## ИСТОРИИ УСПЕХА



Microsoft

IBM

BRITISH AIRWAYS

КОМПАНИИ, ПРОЛАЮЩИЕ СЕБЯ

# **Корпорации-монстры: войны сильнейших, истории успеха**

«Коммерсантъ»

2010

## Корпорации-монстры: войны сильнейших, истории успеха / «Коммерсантъ», 2010

Что общего у непутевого хиппаря Ричарда Брэнсона, масона высоких уровней Джона Сесила Родса, изобретателя Арта Фрайта, недоучки Билла Гейтса, последовательного биржевика-консерватора Уоррена Баффета, харизматического пассионария Теда Тёрнера? Что объединяет процветающий двести лет банкирский дом Ротшильдов и выскочку цифровой эпохи, «Большого Брата Интернета» Google, алмазных королей De Beers и дешевые гипермаркеты Wal Mart, батончики Mars и аудит Ernst & Young, газировку Coca-Cola и аналитику The Washington Post? Во-первых, то, что эти компании и возглавлявших их людей принято считать великими. Во-вторых, то, что их восхищенно и раздраженно, с восторгом и опаской называют монстрами. За размер и влияние, за стоимость и величину оборота, за репутацию – отнюдь не всегда безупречную, но громкую, за те легенды, что сложились вокруг них. Монстры бывают очаровательные, как персонажи диснеевского мультика, экзотические, как в японских фильмах, ужасные, как в ночных кошмарах, но они всегда остаются монстрами – их невозможно игнорировать, от них нельзя скрыться, они непобедимы и неуничтожимы. Книга, которую вы держите в руках, расскажет о том, почему такие разные компании так устойчиво ассоциируются с образом монстров. Она покажет, как эти компании получили возможность влиять на привычки, предпочтения и саму жизнь миллионов людей по всему миру и как они используют эту возможность. Она объяснит, что такое величие и сколько это величие стоит. В формате a4.pdf сохранен издательский макет книги.

, 2010

© Коммерсантъ, 2010

## Содержание

Предисловие	6
О ком эта книга?	6
О чем эта книга?	7
Часть 1	8
Мировой лимонад // Джон Пембертон, Эйс Кэндлер и The Coca-Cola Company	9
Гражданская война, кокаин и скелеты в шкафу	9
Формула успеха	10
Кока-кола идет по миру	12
Быстрая еда // МакДональдс // Мак и Дик Макдональды, Рэй Крок и McDonald's Corporation	14
На трассе	14
На корте	15
На отдыхе	15
На карте мира	16
Призрак конфетной фабрики // Форрест Марс и Mars Incorporated	18
Кондитер, сын кондитера	18
Маркетолог с Марса	19
Призрак конфетной фабрики	20
Прибыль – это свобода	20
Величайшая из мелочей // Кинг Кемп Жиллетт и The Gillett Company	22
Хуже для мужчины нет	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

# **Корпорации-монстры: войны сильнейших, истории успеха**

## **Редактор-составитель Александр Соловьев**

### **Под общей редакцией Владислава Дорофеева**

## **Предисловие**

### **О ком эта книга?**

Она о тех, кого принято считать великими. Кого восхищенно или раздраженно, с восторгом или опаской называют монстрами – создателей и их компании. За масштаб и влияние, за историю и репутацию – отнюдь не всегда безупречную, но громкую, за те легенды, что сложились вокруг них.

Монстры бывают очаровательные, как персонажи диснеевского мультлика, экзотические, как в японских фильмах, ужасные, как в ночных кошмарах, но они всегда остаются монстрами – их невозможно игнорировать, от них нельзя скрыться, они непобедимы и неуничтожимы. По крайней мере, такими они представляются нам.

Непутевый хиппарь Ричард Брэнсон и масон Джон Сесил Родс, изобретатель Арт Фрайт и недоучка Билл Гейтс, последовательный биржевик-консерватор Уоррен Баффет и харизматичный пассионарий Тед Тернер – все они монстры.

Процветающий двести лет банкирский дом Ротшильдов и выскочка цифровой эпохи Google, алмазные короли De Beers и дешевые гипермаркеты Walmart, «шоколадная фабрика» Mars Incorporated и крупнейший аудитор Ernst & Young, Coca-Cola и The Washington Post, McDonald's и Benetton Group – тоже монстры.

Эти компании нельзя представить отдельно от их создателей, владельцев или руководителей. Раньше или позже успешный бизнес – а иные сюда и не попали – «очеловечивается», становится в чем-то похожим на своего создателя, приобретает черты его характера, манеры и ухватки. Как собака от своего хозяина. То есть, в результате становится совершенно непонятным – кто же все-таки больший монстр – бизнесмен или его бизнес. Половина громких имен легендарных Co., GmbH или Inc., попавших в книгу – это имена тех, кто их основал.

Монстры добились возможности влиять на привычки, предпочтения, стиль и образ жизни миллионов людей по всему миру, и неизменно используют эту возможность с выгодой для себя. Они делают это по-разному но некоторые общие черты того, как именно они это делают, мы все-таки нашли. И объединили разные компании в четыре большие группы – четыре части книги.

## О чем эта книга?

«Компании, продающие образ жизни» из первой части книги сделали себе имя и деньги, эксплуатируя наши повседневные нужды. Мы не просто покупаем еду и одежду предметы гигиены и быта – мы покупаем и используем их определенным образом, таким, который нам предлагают они, и от которого мы просто не можем отказаться.

Во второй части – «Компании, продающие образ мечты» – речь пойдет о тех, кто оперирует миром образов и чувств, неясных желаний и отвлеченных понятий. Монстры рекламы и кино, моды и индустрии красоты фиксируют наши мечты в виде товара, который оказывается самым дорогим – и самым ходовым.

Третья часть «Компании, продающие образ действия» – рассказывает о тех, чей бизнес – обеспечение труда, бизнеса или просто общения других. Компании, о которых пойдет речь в этой части, продают не просто товары – они продают определенный образ действия, которым мы руководствуемся ежедневно, ежеминутно. Машины конвейерной сборки, копировальные аппараты, компьютеры и бухгалтерский учет, банковские переводы и липкая лента – все это (и многое другое) определяет уже не только то, что мы делаем, но и – в первую очередь – как мы это делаем.

Наконец, «Компании, продающие образ мысли», собраны в четвертой части. В таком бизнесе преуспевают не только компании, работающие на рынке СМИ (средств массовой информации). Потому что создать новое представление о сути вещей или коренным образом поменять существующее, а потом распространить его среди множества людей, сделав их своими искренними сторонниками, можно в любой сфере деятельности. Инвестиции или рынок ценных бумаг, транснациональный бизнес или Интернет.

В целом, наша книга рассказывает о предвидении и безрассудной храбрости, упрямстве и непоколебимой вере в себя, способности и готовности приспособливаться к любым обстоятельствам и использовать их себе на пользу, удаче и самоотверженном труде – то есть о том, что необходимо, чтобы стать монстром. Наша книга о том, что такое величие, сколько это величие стоит, из чего оно состоит, в том числе из отсутствия жалости к себе и окружающим, готовности и способности обходить или ломать любые барьеры (морально-этические в том числе) и устанавливать новые, о том, как добиваться своего во что бы то ни стало, и во что бы это ни обошлось окружающим. Ведь без этого стать монстром невозможно.

*Александр Соловьев*

## **Часть 1**

### **Компании, продающие образ жизни**

Примерно треть своей жизни человек проводит во сне. Значительную часть оставшегося времени занимают рутинные мелочи – питание, одежда, гигиена и добыча этих самых мелочей, то есть попросту – посещение магазинов. Мы настолько к этому привыкли, что даже не очень обращаем на эти мелочи внимание, делая покупки, одеваясь, кушая и умываясь как бы на автомате. А ведь эти наши действия и составляют основу нашего образа жизни. А также основу общества потребления.

Эта программа «заложена» в нас компаниями, производящими продукты питания, одежду, мыло и шампуни. Компаниями, торгующими этими товарами в гипер– и супермаркетах. Компаниями, продающими нам наш образ жизни.

Их усилиями простая газировка становится легендой, шоколадка – предметом культа, швейная машинка – символом счастливой семьи и домашнего уюта, магнитофон или транзистор – символом достатка и «продвинутости» обладателя.

Более того, простые и банальные, казалось бы, товары, став символом, начинают менять историю, влиять на народы и государства. Так, призывая женщин «выбирать кока-колу», The Coca-Cola Company стимулировала развитие феминизма. А движение антиглобалистов без существования McDonald's Corporation вообще потеряло бы всякий смысл – чьи витрины били бы тогда противники мирового капитала?



## **Мировой лимонад // Джон Пембертон, Эйс Кэндлер и The Coca-Cola Company**

Рецепт создания самого успешного бренда в мире сегодня известен, пожалуй, всем и каждому. И секретов в нем меньше, чем в формуле кока-колы. Другое дело, что одним из ингредиентов успешности является мифология, а уж мифов вокруг самого продаваемого безалкогольного напитка за время его существования создано предостаточно. И продолжает создаваться, что только подстегивает продажи.

### **Гражданская война, кокаин и скелеты в шкафу**

В самом деле, историю кока-колы и The Coca-Cola Company можно представить и как эпическую сагу об истории Америки, и как бизнес-кейс, и как криминальный детектив. В конце концов, не проиграв конфедераты северянам, Джон Стис Пембертон вполне мог бы завершить блестящую, но заурядную карьеру кавалериста в чине какого-нибудь полковника на какой-нибудь плантации где-нибудь к югу от Коламбуса, штат Джорджия.

А так капитан Пембертон после поражения последних оказался не у дел и был вынужден крутиться, чтобы свести концы с концами. То ли его юношеское увлечение химическими опытами сыграло свою роль, то ли пристрастие к морфию, которым он обзавелся после ранения в сражении под Коламбусом, но отставной кавалерист увлекся фармакологией. Он предпочитал ставить перед своей фамилией солидно звучащее слово «доктор», но о получении им хоть какого-нибудь медицинского образования достоверно не известно.

Конец XIX века был бумом своеобразной «народной медицины» – самых разнообразных микстур, мазей, притираний, настоек и прочих «препаратов», лечивших мигрени и бессонницу, радикулиты и облысения, расстройство пищеварения и импотенцию. Причем все одновременно. Остатки препаратов с тем же успехом можно было использовать для полировки мебели или серебряных ложек в буфете.

Среди таких препаратов было и так называемое «вино Марианн», названное по имени его создателя – французского корсиканца Анджело Мариани. Этот алкогольный напиток на основе бордосских вин и листьев коки, скорее всего, был сильным стимулятором. Он довольно быстро завоевал популярность и в Новом Свете. Джон Пембертон – вероятно, в поисках замены морфию – создал свою версию напитка. И назвал его «Французская винная кока Пембертона». В состав входили красное вино, масло из семян (их традиционно называли «орехами») вечнозеленого тропического растения колы, содержащих кофеин и теобромин, а также вытяжка дамианы – известного афродизиака.

Неизвестно, пользовался ли этот продукт успехом, но в 1885 году в Атланте, куда переехал из Коламбуса Пембертон, был введен сухой закон. Это решение могло уничтожить начинающийся бизнес на корню, но находчивый фармаколог выпустил безалкогольную версию своего напитка. Известна даже точная дата начала продаж – 8 мая 1886 года. В аптеке Jacob's появилось новое патентованное медицинское средство под названием «Тоник Пембертона», помогающее при мигренях, нервных расстройствах, несварении желудка. А также излечивающее от опиумной зависимости и морфинизма. Стоил сироп стандартные пять центов за стакан (его разбавляли водой).

Еще через месяц бухгалтер Пембертона Фрэнк Мэйсон Робинсон придумал звонкое название «кока-кола» (заменив английское *cola* латинским *cola*) и логотип – модным в те времена каллиграфическим шрифтом Spenserian, белым по красному фону. И 29 мая на страницах

местной газеты Atlanta Daily Journal появилась первая реклама «кока-колы – нового тонизирующего напитка, потрясающе вкусного, освежающего, наполняющего вас силой и энергией».

В ноябре того же года, как гласит легенда, кока-кола впервые «пустила пузыри». Аптекарь якобы перепутал и случайно разбавил сироп газировкой. Похмельный клиент, просивший что-нибудь от головной боли, вмиг ожил, попробовав «новую версию» кока-колы. Наблюдательный аптекарь взял рецепт на заметку. Впрочем, аптекарь, скорее всего, следовал устоявшемуся в те времена представлению о том, что газированная вода в любом случае полезна для здоровья.

До конца года Пембертон смог продать всего 25 галлонов (чуть менее 100 литров) сиропа, что соответствовало 3200 стаканам готового напитка. Выручка от продажи составила скромные \$50 – при том, что только на рекламу было затрачено в полтора раза больше. Однако уже в следующем году было продано более тысячи галлонов: дело пошло.

Миллионов на газировке Пембертон, однако, не нажил (считается, что за свое изобретение он получил \$1750 плюс \$239,36 за оборудование). И если тонизирующие (даже слишком тонизирующие, по уверениям критиков) свойства его напитка сомнению не подвергал никто, то вот от пристрастия к морфию кока-кола не смогла избавить даже своего создателя. По мере того как морфинизм подтачивал его здоровье, Пембертон начал продавать рецепт, причем без всякой системы. К 1888 году на рынке существовали еще три независимых производителя напитка. Один из них – фармацевт и бизнесмен Эйс Григгс Кэндлер – в этом же году зарегистрировал Coca-Cola Company. Тогда же Пембертон продал рецепт еще четверым производителям, а его страдающий от алкоголизма сын начал выпускать свою кока-колу.

В попытке упорядочить вопрос с правообладанием Пембертон объявил, что имя «кока-кола» принадлежит его сыну а формула продукта – всем остальным. Это категорически не устраивало Кэндлера, ибо его «клоны» – Yum Yum и Коке – продавались хуже. Не откладывая дело в долгий ящик, он объявил о том, что владеет эксклюзивными правами на «кока-колу», так как выкупил их у Джона Пембертона и первых двух покупателей – Маргарет Дозье и Вулфолка Уолкера. Однако в 1914 году Маргарет Дозье заявила, что ее подпись на договоре подделана. Годы спустя появились основания полагать, что и подпись Пембертона тоже фальшивка.

Как бы то ни было, в 1892 году Кэндлер основал The Coca-Cola Company (это и есть дата рождения современной корпорации), а в 1910 сжег все бумаги предыдущей компании. Так что вопрос, кому на самом деле принадлежит кока-кола, по сей день не имеет окончательного ответа.

## Формула успеха

Вопрос же, кому принадлежит заслуга в превращении перспективного лимонада в процветающую промышленную империю, задавать вообще бессмысленно в силу очевидности ответа. Сосредоточив дело в своих руках, Эйс Григгс Кэндлер развернулся в полную силу, продемонстрировав блестящие навыки предпринимателя и рекламиста. Возможно, кока-кола, как и обещали ее первые рекламные объявления, действительно избавила его от мигрени, которой он страдал с детства, но основную ставку Кэндлер сделал не на целительные свойства напитка, а на его узнаваемость.

Микстура провинциального химика-любителя должна была стать общенациональной панацеей, первым, к чему потянется рука покупателя в сотнях тысяч американских drugstores. И не только в них. Уже в 1895 году президент The Coca-Cola Company мог с гордостью сообщить акционерам компании, что ее продукция продается во всех американских штатах – к тому времени кока-кола ящиками продавалась на фермах и в поселках на лесозаготовках.

Многие рекламные ходы, использованные Кэндлером, стали классикой маркетинга. Так, аптекам в обмен на 128 имен и адресов постоянных клиентов он предлагал два бесплатных

галлона сиропа (что соответствовало 256 стандартным порциям готового напитка). Затем по каждому из адресов высылали талон на приобретение одного бесплатного стаканчика кока-колы в указанной аптеке. Посетители, попробовав новый напиток, заказывали еще по стаканчику, и аптекарь мгновенно сбывал всю партию товара. После чего обязательно заказывал еще!

Кроме того, Кэндлер активно торговал веерами, часами, календарями и сувенирами с торговой маркой Coca-Cola. Век назад такие трюки были в новинку, и с их помощью можно было творить чудеса.

Кэндлер сумел сделать рекламным ходом даже смерть изобретателя кока-колы. 16 августа 1888 года Джон Пембертон отошел в мир иной, а Кэндлер, занимавший в ту пору пост президента Общества фармацевтов Атланты, призвал владельцев городских аптек не открываться до тех пор, пока не закончится траурная церемония на местном кладбище. Его призыву вняли все без исключения.

Еще одним знаменитым новшеством, связанным с кока-колой, стала фирменная бутылка, придуманная в 1915 году дизайнером Эрлом Дином. Округлая и напоминающая формой модные когда-то юбки колоколом (Дин не смог найти изображений листа коки или ореха колы, как намеревался изначально, и взял для образца плод какао), темно-зеленая бутылка емкостью 6,5 унции (около 200 г) была совершенно не похожа на традиционную стеклотару. Ее «можно было отличить и в темноте, на ощупь или даже по осколкам» – примерно так звучало первоначальное задание дизайнеру.

Но главным рецептом успеха кока-колы оставалась тайна. Ее состав полностью был известен лишь узкому кругу избранных, а точная формула, хранящаяся в сейфе банка Sun Trust Bank в Атланте, оберегается не хуже иных военных секретов. Доступ к сейфу имеют лишь считанные топ-менеджеры компании Coca-Cola, Inc.

Даже те, кто смешивает исходные ингредиенты, знают их только по кодовым номерам. То есть следуют установленным инструкциям: «смешать столько-то частей № 4 со столькими-то частями № 5» – и так далее, вплоть до самого секретного ингредиента «№ 7 X». Затем готовый концентрат поступает на разбросанные по всему миру заводы Coca-Cola, где его смешивают с водой по строго установленной технологической цепочке, газифицируют и разливают в стандартные бутылки и банки.

Эта тайна – вместе с очевидным указанием на содержание в напитке кокаина – породила подозрения в том, что особая привязанность потребителей к кока-коле есть не что иное, как наркозависимость. В конце XIX века это никого не пугало – тогда кокаин входил в состав многих лекарств, но с началом XX века ситуация изменилась. The Coca-Cola Company пришлось держать ответ перед Федеральным управлением по контролю за продуктами питания и лекарственными средствами. Детали объяснений, данных руководством компании правительственным чиновникам, не разглашены и по сей день – известно лишь, что с 1904 года компания при приготовлении напитка стала использовать соответствующим образом обработанные листья колы с гораздо более низким остаточным содержанием кокаина.

Тайна осталась тайной. И сегодняшние американцы, до рези в глазах изучающие состав покупаемых продуктов на упаковках и до помутнения в мозгу подсчитывающие калории, в случае с кока-колой дают слабину. Не требуют от производителей открыть все карты «от и до», а слепо доверяют вековому таинственному секрету.

Можно было бы счесть его фикцией, еще одной легендой, призванной добавить романтических красок к сказочной даже по американским масштабам истории взлета газированной империи, если бы не одно обстоятельство. За XX век конкуренты Coca-Cola потратили суммы, едва ли не соизмеримые с ее доходами, пытаясь повторить рецепт Джона Пембертона, – и все без толку.

## Кока-кола идет по миру

В 1900 году сын Эйса Кэндлера Чарльз отправился на каникулы в Европу взяв с собой порцию сиропа. Вскоре в Атланту по почте пришел первый экспортный заказ – на 5 галлонов. За первые двадцать лет XX века по всей территории США было построено более тысячи заводов по розливу напитка. Они стали основой будущей глобальной франчайзинговой сети (95% этих заводов не принадлежало компании Coca-Cola).

Уставный капитал The Coca-Cola Company был равен \$100 тыс. А в 1919 году Кэндлер продал ее инвестиционной группе Эрнеста Вудраффа за \$25 млн. В 1923 году его сын Роберт стал президентом компании. И оставался у руля больше шестидесяти лет.

Пережив Великую депрессию (и весьма успешно – объем продаж постоянно рос), The Coca-Cola Company начала подготовку к мировой экспансии, попутно укрепляя свое лидерство на американском рынке. В 1929 году на страницах еженедельной газеты The Saturday Evening Post впервые появилась реклама известного уже всей Америке напитка с классическим «Пауза, которая освежает».

В 1935 году появились первые автоматы по продаже бутылок кока-колы. В магазинах стали продаваться первые six-packs – упаковки из шести бутылок, с успехом дожившие до конца столетия. В те же годы компания Coca-Cola одной из первых принялась осваивать очередное новшество – выносные холодильники, которые устанавливались в любом магазине и откуда посетитель мог сам забрать охлажденную бутылку любимого напитка.

Еще в 1926 году Роберт Вудрафф создал зарубежный департамент в компании. В 1928 году Coca-Cola впервые стала спонсором Олимпийских игр, проводившихся в том году в Амстердаме. В 30-х годах кока-колу начал рекламировать Санта-Клаус, и со временем красно-белый старикан настолько сжился с газировкой, что возникла легенда о том, что именно The Coca-Cola Company создала этот образ.

Система франчайзинга позволила начать широкомасштабную «газовую атаку» на другие страны и континенты. Первыми пали соседние Куба и Панама, и уже к 1940 году фирменные бутылки с бело-красной этикеткой сходили с конвейеров в 45 странах.

В ходе Второй мировой войны кока-кола входила в обязательный район военных, и в 1941-1945 годах рядом с театрами военных действий в Европе и Азии было построено 64 завода, призванных снабжать газировкой армию США. В наследство от тех времен осталась металлическая банка, появившаяся на рынке в 60-х. К тому времени компания обладала настолько высоким влиянием в Америке, что Вудрафф, решивший поднять цены (60 лет кока-кола продавалась по 5 центов), рекомендовал своему другу – а по совместительству и тогдашнему президенту США – Дуайту Эйзенхауэру ввести монету достоинством в 7,5 центов и размером с пятицентовик («никель»). Замена разливочных автоматов грозила обойтись компании в копейчку – проще было модифицировать денежную систему США.

Вторая половина XX века для кока-колы прошла под знаком «битвы титанов» – компаний Coca-Cola и PepsiCo, – которая шла по всему миру, не исключая и СССР. В преддверии московской Олимпиады 1980 года между соперниками наметился нешуточный конфликт: Coca-Cola имела генеральное соглашение с Международным олимпийским комитетом на эксклюзивное обслуживание всех Олимпийских игр, однако появившаяся раньше на отечественном рынке пепси совершенно не собиралась сдавать позиции. Дело уладили просто: в московских магазинах и на улицах по-прежнему продавали пепси-колу, а на всех спортивных объектах бойко шла торговля кока-колой.

В 1981 году The Coca-Cola Company возглавил Роберто Гойзуэта – вероятно, самый противоречивый руководитель корпорации. Его решения часто были спорными (дорогущая покупка Columbia Pictures ради продакт-плейсмента), порой – неудачными (провал нового про-

дукта – New Coke – в 1985 году), но всегда – громкими. В том же 1985 году например, он отправил кока-колу в космос – на борт «Челленджера» были погружены специальные банки, предназначенные для потребления кока-колы в условиях невесомости. Именно он изобрел ставшие классикой слоганы «Это кока!», «Чувство, которому нет равных» и, конечно, «Всегда кока-кола!» («Coke is it!», «You can't beat the feeling», «Always Coca-Cola»). Под его руководством акции компании выросли на 7200%, за двадцать лет он не продал ни одной из своих 16 миллионов акций и ни разу не попробовал пепси-колу. После его смерти в 1997 году The Coca-Cola Company не делала громких приобретений, предпочитая, как говорили некоторые, «иметь много, но производить мало».

Сегодня компания работает в 200 странах, в ее портфеле – 400 торговых марок, оборот – 124 млрд долларов. Ее торговую марку знают 94% населения планеты. И для всей планеты кока-кола – главный американский бренд, символ США, сравниться с которым не может никто и ничто. Разве что МакДональдс.

## **Быстрая еда // МакДональдс // Мак и Дик Макдональды, Рэй Крок и McDonald's Corporation**

Говорят, что Ли Якокка, когда-то торговавший сосисками, неоднократно сожалел: «Каким же дураком я был в 1955 году, когда не опередил Рэя Крока, купившего у братьев Макдональдов торговую марку McDonald's». Под этими словами подписались бы многие. Ведь McDonald's – это не просто чрезвычайно рентабельная сеть ресторанов быстрого питания. Это еще и неотъемлемая часть того, что называется американским образом жизни, обществом массовой культуры и потребления.

### **На трассе**

Лучший способ выкарабкаться из экономического кризиса – начать одну большую стройку или бесчисленное множество маленьких. Рузвельт, ставший президентом США в самый разгар Великой депрессии, именно так и поступил. Среди прочего он затеял строительство огромного числа автомобильных дорог. Когда магистрали были отстроены, стараниями уже частного капитала они стали обустраиваться. Вдоль них появились бензоколонки, станции техобслуживания, мини- и супермаркеты – в общем, всякая инфраструктура.

«Чего-то не хватает», – подумали братья Мак и Дик Макдональды. И в 1940 году открыли на одной из самых оживленных магистралей калифорнийского городка Сан-Бернардино небольшую забегаловку. Точнее – заезжаловку. Еще точнее – обычный ресторанчик, где подавали куриные крылышки, барбекю, бутерброды, салаты. Вполне обычным оказался и годовой доход заведения – \$200 тысяч. Ну, может быть, чуть больше, чем у конкурентов с менее оживленных улочек.

Но для Макдональдов это был успех, который они решили развить. После жарких споров за чашкой вечернего чая братья, наконец, пришли к общему знаменателю. Первая составляющая успеха – это качество. Здесь даже не было спора – качество пищи должно быть высоким. Второе – это цены. Дик настаивал на их снижении и в конце концов сумел убедить брата: и так вполне умеренная стоимость гамбургера упала с 30 до 15 центов (кстати, повышена она была лишь в 1967 году). Третье – это сервис. На его кардинальном пересмотре настаивал Мак. Само расположение ресторанчика диктовало новую концепцию обслуживания: водитель должен насытиться чуть ли не так же быстро, как его автомобиль – заправиться. В результате братья решили ограничиться стандартным набором из наиболее популярных блюд: гамбургер, чизбургер, молоко, кофе и пирог. Чуть позже меню дополнили молочный коктейль и картофель фри. Барбекю и куриные крылышки были оставлены конкурентам.

Нововведения заметно ускорили процесс обслуживания клиентов, которым уже не требовалось в течение получаса ждать, пока приготовится их блюдо. Но для кардинального увеличения скорости этого все равно оказалось мало. И тогда Макдональды решили переоборудовать кухню: по их заказу местные умельцы изготовили особые производственные линии, которые позволили поставить кулинарное искусство на поток. Когда обновленный ресторан Макдональдов был вновь открыт – а произошло это в декабре 1948 года, – его было не узнать. Братья попали в десятку: у дверей самой обычной забегаловки выстроилась очередь из 150 клиентов.

## На корте

К середине 50-х маленькая «фабрика гамбургеров» приносила братьям уже \$350 тысяч в год – почти вдвое больше, чем раньше. Эксперимент был чистым: его место и участники не изменились, действие происходило все в том же Сан-Бернардино. А пока конкуренты с соседних улочек кусали локти, Макдональды проводили все свободное время на теннисном корте. Но не за игрой в теннис. Они упражнялись в рисовании.

С мелом в руках братья ползали по корту и пытались вычертить оптимальный план ресторанной кухни в натуральный размер. Дожди время от времени смывали какие-то детали, но Дик и Мак их восстанавливали и попутно совершенствовали. Когда план был готов, на корт были приглашены повара. Побегав между нарисованными плитами, имитируя этапы приготовления немудреной пищи, они внесли свои рацпредложения. Со стороны все походило на сумасшедший дом, однако результат оказался превосходным. После перестановки оборудования в соответствии с нарисованным планом обслуживание производственных линий было доведено до автоматизма, что позволило увеличить пропускную способность ресторана и выручку.

Вскоре Дик придумал слоган «Обслужены миллионы» (позже – «миллиарды») и нарисовал на стене ресторана термометр, на котором вместо температуры отмечал количество проданных гамбургеров. С той же скоростью, с которой закрашивался столбик термометра, по всей стране распространялась известность Макдональдов. В 1952 году в American Restaurants Magazine появилась статья о «фабрике гамбургеров», после которой братьев завалили деловыми предложениями о партнерстве: им поступало не менее 300 заявок в месяц со всех концов страны. Вскоре в городе Финикс, штат Аризона, братья открыли свой первый филиал под названием Neil Fox. Это было красно-белое здание с черепичной крышей. Над его входом золотой аркадой красовалась буква «М».

На этом в списке заслуг Макдональдов в становлении сети ресторанов быстрого питания можно смело поставить точку. Позже один из топ-менеджеров компании сказал: «Маку и Дику принадлежит оригинальный дизайн, развитие – Рэю Кроку».

## На отдыхе

Когда Рэйнольду Альберту Кроку исполнилось 15, его выгнали из школы. Во время Первой мировой войны он был призван на фронт санитаром. После войны Крок занялся продажей одноразовой посуды, но вскоре бросил этот бизнес, поскольку в один прекрасный момент его полностью захватила идея продажи мультимиксеров. Он продал свой дом, нажитое имущество и купил эксклюзивное право на распространение миксеров с пятью насадками для приготовления молочных коктейлей. Прослышав о том, что в Калифорнии в заведении братьев Макдональдов таких миксеров целых восемь, он, не задумываясь, сел в машину и помчался на запад.

Летним утром 1954 года немолодой уже человек вполне заурядной внешности, но выдающихся – хотя еще и не реализованных – способностей пересек порог ресторана Макдональдов. Увиденное потрясло его. Народ валил в ресторан, повара сбивались с ног, его любимые миксеры жужжали без остановки. Такого Рэй не встречал нигде. «Сколько же миксеров можно задействовать в таком деле, если расширить его», – задыхался он от волнения. Глядя на толпу посетителей с пакетами, набитыми гамбургерами, картошкой и стаканами с коктейлем, Крок понял: «Это сработает в любом месте Штатов! Везде». У него мгновенно созрел план быстрого, безграничного расширения сети, и он побежал искать владельцев ресторана.

Братья привыкли к восторженным отзывам, но все же слегка удивились энтузиазму нежданного гостя. «А кто будет этим заниматься?» – спросил Дик, в чьи планы не входила экспансия на всю страну и дальше. «Я!» – воскликнул Крок и стал эксклюзивным франчайзин-

говым агентом братьев Макдональдов. На тот момент ему было уже 52 года. В этом возрасте большинство людей заканчивают активную деятельность и стремятся к покою. Именно об этом мечтали Дик и Мак, но только не Рэй.

2 марта 1955 года он зарегистрировал франчайзинговую компанию McDonald's System Inc. Почти четверть ее дохода Крок обязался отдавать Макдональдам. Через полтора месяца в городе Дес-Плейнс, штат Иллинойс, Рэй открыл первый филиал (впоследствии он был превращен в музей компании). Теперь он так и назывался – McDonald's. Первый же день его работы принес доход в размере \$366,12. Оформление ресторана и его меню остались прежними. Крок слегка скорректировал лишь концепцию обслуживания. К трем принципам братьев Макдональдов он добавил четвертый – чистоту. В итоге получилась формула QSC & V – Качество, Сервис, Чистота и Цена (впоследствии ни один из топ-менеджеров, ни один из акционеров компании не решился ни добавить к ней что-либо, ни убавить).

С той же скоростью, с которой работали повара, Крок открывал все новые и новые рестораны (сегодня продолжатели его дела открывают в среднем по одному новому ресторану в пять часов). В результате к началу 60-х на братьев Макдональдов работало уже 238 ресторанов быстрого питания, где за год продавалось 400 млн гамбургеров на \$37,6 млн. Но братьев такая динамика не очень радовала. Одновременно с оборотами росла задолженность компании по привлеченным на расширение бизнеса кредитам. В 1960 году они составили \$5,7 млн. Это при годовой-то прибыли в \$77 тысяч. Узнав об этом, сначала Мак, а затем Дик схватились за голову и попытались унять Рэя. Крок же был спокоен и предложил братьям просто-напросто покинуть тонущий корабль: окончательно продать ему все права на торговую марку McDonald's. Макдональды запросили единовременно \$2,7 млн наличными – \$700 тысяч на налоги и по миллиону на каждого – плюс регулярные отчисления за использование одной из древнейших шотландских фамилий. Для того времени это справедливая цена. Сделка была оформлена в 1961 году. Крок стал единоличным владельцем быстрорастущей сети ресторанов. И в том же году расплатился по кредитам. Вся покупка обошлась Кроку в \$14 млн.

Братья Макдональды окончательно отошли от дел, в которые они и раньше-то не особо вникали. Дик поселился в Нью-Хемпшире, Мак – в Массачусетсе, ведя преспокойную жизнь на регулярные отчисления. Тем не менее в качестве свадебных генералов их регулярно приглашали на ежегодные собрания акционеров, и они неизменно посещали их. После того как в 1971 году умер Мак Макдональд, Дик заседал в президиуме в одиночестве. Иногда его просили написать в годовой отчет компании о важности учета интересов потребителя. Дик всегда откликался на подобные просьбы. В 1984 году Эдом Ренси, президент McDonald's, USA вручил Дику изготовившему первый фирменный макдональдсовский бутерброд, 50-миллиардный гамбургер. Торжества по случаю того знаменательного события омрачило лишь сообщение о смерти Рэя Крока. А последний из основателей компании – Дик Макдональд – умер 14 июля 1998 года.

## На карте мира

Дело изобретательных братьев и предприимчивого менеджера продолжает жить. Сейчас под маркой McDonald's работают более 31 тысячи ресторанов быстрого питания в без малого 130 странах мира (что, кстати, делает компанию вторым в мире владельцем недвижимости; первый – Ватикан), из них почти 200 – в России. Число работников компании уже перевалило за полтора миллиона. Цены акций McDonald's наряду с акциями еще 29 крупнейших американских компаний входят в расчет индекса Dow Jones Industrial Average. А по мнению журнала Economist, не менее важным индикатором, чем этот индекс и многие другие, являются и цены на самое известное блюдо McDonald's – «Биг Мак». Во всяком случае, журнал регулярно публикует так называемый «Биг Мак индекс» – выраженную в долларах цену бутербродов в



разных странах мира. Так, например, в 2008 году самые дорогие «Биг Маки» продавались в Норвегии, а самые дешевые – в Малайзии.

В этих ресторанах проходит вся жизнь. Вот детсадовского возраста посетители изучают детское меню с картинками. Там пролетарии в спецовках проводят рабочий полдень. А вон в углу собрались высохшие пенсионеры, болтают о своем стариковском, собравшись в условленное время.

Никто тут не чужой на празднике жизни: вот столик для инвалидов, туалет для них же, с широкой дверью, чтобы проезжала коляска. Она, кстати, нарисована синим и на специальной парковке.

В общем, дом родной, чего уж там! Да-да, это – символ родины. Которым можно – на американский взгляд – гордиться. Потому что это не что иное, как победное шествие. Американцам особенно приятно участвовать в нем в Париже, после прогулки под Триумфальной аркой. Потому что никто в мире не страдает от большей ненависти к «Макдо» (французское сокращение), чем французы. И вот путешественник заходит в родную закусочную и видит, как французы в бессильной злобе употребляют в пищу «Биг Мак». Точнее, Le Big Mac, если верить персонажам «Криминального чтива».

Да-да, тот самый, который якобы вреден, и невкусен, и слишком быстр! И запивают его кока-колой! Если они встретят там знакомого, они покраснеют, отвернутся и прикинутся, что это совсем не они. Но спасения нет. Дети надменных французов – тех самых, которые гордятся своей тонкой, изысканной и самой дорогой кухней, – ходят в «Макдо» открыто, не таясь, обедают этими неприличными сэндвичами. И страшно любят веселиться на детских днях рождения, которые «Макдо» охотно устраивает – в отличие от пресловутых бистро и хваленых кафе на бульварах...

Игра сделана, ставок больше нет. Плох «Макдональдс» или хорош – неважно, потому что он сделал свое дело. И потому никуда не уйдет. Остальные теперь могут его только догонять, пробуя приготовить fast food еще быстрее, чем в «Макдональдсе».

## **Призрак конфетной фабрики // Форрест Марс и Mars Incorporated**

Маклин – обыкновенный маленький американский городок в пригороде Вашингтона. Жизнь размеренная и обывательская. Одна лишь деталь: в этом городке располагаются штаб-квартиры ЦРУ и шоколадной империи Mars. Вывесок у входа в обе эти организации нет – уровень секретности в них примерно одинаков. После смерти Форреста Марса, чья семья двадцать лет назад была признана самой богатой в США (и по сей день входит в первую десятку американских богачей), штаб-квартира сделала скупое заявление для прессы: «4 июля 1999 года на 95-м году жизни во сне скончался господин Марс. Больше никаких сообщений не будет».

### **Кондитер, сын кондитера**

Форрест родился в 1904 году в семье кондитера из Миннесоты. Фрэнк Марс лепил по ночам дешевые конфеты, а его жена Этель на следующий день продавала их с лотка. Два вида конфет даже пользовались любовью местных жителей. Один – «Сливочная Виктория» – делался из сливок с сахаром, другой – «Мар-о-Бар» – из карамели, орехов и шоколада.

Когда Форресту было шесть лет, Фрэнк и Этель развелись. И мать отвезла его к своим родителям в Северный Бреттлфорд, маленький шахтерский городок. Детство и юность Форреста были такими, какими и должны быть у будущего американского миллиардера. После школы он выиграл стипендию в Калифорнийском университете в Беркли. Подрабатывал во время летних каникул агентом по продаже сигарет Camel. В 1923 году он даже посидел в тюрьме за то, что заклеил все фонари и витрины Чикаго рекламными проспектами этих малоизвестных тогда сигарет. Выйдя на свободу, Форрест решил перевестись в Йельский университет, где учился химии и экономике, запоем читая книги о Дюпоне и Джоне Рокфеллере. В 1928 году он закончил Йельский университет и стал работать вместе с отцом.

В своем втором за всю жизнь интервью Форрест Марс заявил, что именно он превратил бизнес отца в империю. И признался, что всегда хотел стать кондитером века. Рассказал он и историю появления Milky Way: мол, пил однажды с папой шоколадный коктейль и посоветовал ему заключить содержимое коктейля в шоколадный батончик. «Он добавил немного карамели сверху и шоколада вокруг, – вспоминал Марс. – Это был не очень хороший шоколад, он всегда экономил на качестве. Но эта штука продавалась. Без всякой рекламы».

Так родилась одна из культовых сладостей XX века, прочно ассоциирующаяся у всех сладкоежек с империей Mars. За первый год продаж Milky Way принес \$800 тыс., и компания переехала в Чикаго. Фрэнк построил себе большой особняк в Висконсине и зажил припеваючи. Но тут идиллии пришел конец. Фрэнк не хотел напрягаться, а вот Форрест мечтал о мировом господстве. Отношения отца и сына становились все более натянутыми. «Я сказал отцу, что если он не отдаст мне треть бизнеса, я отвалю. Тогда он сказал: «Ну и вали», – признался Форрест.

Он уехал в Европу. В 1932 году обосновался в Англии, снял крошечный цех в городе Слу и начал заниматься привычным делом – лепить конфеты. На уже зарекомендовавшей себя базе Milky Way, назвав его, правда, для собственной безопасности Mars. Однако шоколадный батончик Mars с самого начала был продуктом совершенно иного качества – Форрест понимал, что вкусовые пристрастия англичан отличаются от американских. Он использовал нежный молочный шоколад и сладкую карамельную начинку. И до сих пор шоколадный батончик

Mars – вопреки расхожему мнению – английский продукт, мало известный в США. Тем не менее по степени мировой популярности с ним может конкурировать разве что Snickers – тоже продукт компании Mars.

## Маркетолог с Марса

Продвигая свой шоколадный батончик, Форрест придумал гениальный маркетинговый ход, избавив бережливых англичан от неприятного сознания того, что покупать сладости – это тратить деньги на удовольствия, а значит, тратить их впустую. «Mars, – утверждал Марс, – это не удовольствие, а заряд сил и энергии. Это больше чем просто сладость – это еда. Это яйца, много топленого молока, масла – лучшее сочетание для того, чтобы снять усталость». Так было написано на упаковке (эта идея используется в рекламных роликах Mars до сих пор: батончик с толстым слоем шоколада приравнивается чуть ли не к лекарству для успокоения нервов и восстановления сил). Шоколадка для еды раскупалась на ура.

Существует легенда и о создании M & M's. В 1937 году, во время гражданской войны в Испании, Форрест якобы посетил эту страну и там увидел, как солдаты на отдыхе поедают маленькие шоколадные конфетки, покрытые сладкой оболочкой. Защищенные оболочкой конфеты не таяли в руках. Марс тут же смекнул: ведь для детей это куда важнее, чем для доблестных вояк. И моментально ударил по рукам с Харрисоном, производителем конфеток в оболочке. Мол, помогу тебе раскрутиться в Европе, а на себя возьму США. Историки промышленности считают это сказкой, однако факт остается фактом: Харрисон выпускал в Европе «Смартис», а Марс в США – M & M's, ставший «настоящей американской сладостью».

А в 1943 году Марс задумал продавать быстро приготавливаемый рис. Шла война, рисовая каша была основой солдатской кухни, а варить его часами на фронте времени не было. Впрочем, времени не было и в тылу. И вот Марс придумал обдавать рисовые зерна раскаленным паром – для очистки его от шелухи и термической обработки. Сначала был военный заказ, давший немалые прибыли, а потом (впервые – в 1946 году) товар появился на прилавках под торговой маркой Uncle Ben's и сразу стал лидером продаж на целых шесть лет.

Послевоенный расцвет привел к тому, что люди стали не только больше рожать детей, но и заводить домашних животных. Однажды Форрест Марс, который к тому времени обзавелся семьей, прочел в газете статью, где приводились такие цифры: в Европе каждый пятый имеет домашних животных, в Америке – каждый восьмой. А чем кормят собак и кошек? Человеческой едой?! Марс все точно рассчитал: мясокомбинаты будут продавать отходы за бесценок, а домохозяйки, которые души не чают в своих животных, не пожалеют денег на их благо, здоровье и свое же удобство. Марс убедил менеджеров своей компании в том, что такую еду можно будет раскрутить. И раскрутил. В середине 50-х производство еды для животных было налажено в Европе (в основном в Нидерландах) и приносило хорошие доходы. А в 1967-м вышло за пределы Старого Света – компания Masterfood's Interamerica начала продажу кондитерских изделий и еды для кошек и собак на рынках Карибских островов и Центральной и Южной Африки.

В 1970 году в империю Марса были встроены последние кирпичики. Корпорация разработала и внедрила автоматы по продаже шоколадных конфет, положившие начало отдельной ветви бизнеса компании – Mars Electronics. К тому же в это время открылись новые мощные производства Mars в Америке, Европе, Бразилии и Австралии. А автоматы, помимо шоколадных батончиков, стали заряжать кофе, чаем, напитками, мороженым. Мультинациональная корпорация, таким образом, полностью определила свои очертания.

## Призрак конфетной фабрики

Достроив империю, в 1973 году Марс передал компанию сыновьям Джону и Форресту-младшему. Из нынешних сотрудников мало кто лично работал с отцом-основателем. Но рассказывают о нем по-прежнему много. Говорят, что он был грубым, резким и прямым человеком, подавляющим подчиненных. Мог наорать и даже спустить с лестницы. О его вулканическом темпераменте и безудержных вспышках гнева, когда дело не ограничивалось увольнением, но имели место брань и побои, до сих пор ходят легенды. Он не ценил в работниках ни индивидуальности, ни инициативы, а больше всего, по его же словам, ненавидел оригинальность, которую всегда считал заклятым врагом успеха.

Для достижения своих целей Марс не брезговал ничем. Известно, например, что в 1980 году, открыв в Лас-Вегасе новую компанию по производству конфет с ликером (конфеты назывались «Этель» в честь его матери), проблему контроля за рабочими он решил просто: на некоторое время обосновался на чердаке одного из заводов и поглядывал, кто отхлебнул спиртного, кто положил пару конфет в рот. Сотрудники компании прозвали его тогда «призраком конфетной фабрики».

При этом он был патологически замкнут. Публичную жизнь ненавидел. Интервью не давал. Фотографировать себя запрещал. Презентации считал пустой тратой времени. Когда известная журналистка Джоэл Гленн Бреннер, писавшая книгу «Императоры шоколада», позвонила в офис компании, чтобы узнать фамилию главы Mars, секретарь ответила, что это информация закрытая, и повесила трубку.

В одной из своих лекций, прочитанных лет сорок назад студентам университета Дьюк, Марс сказал: «Возможность сохранять полную секретность – одно из самых больших благ для частной компании». И добавил: «Частная жизнь в наше время кажется реликтом прошлого, в котором не было СМИ, но это абсолютно легальное моральное и этическое право нормальной жизни. Неприкосновенность частной жизни – основа здоровья как самой жизни, так и жизни компании». Может, это паранойя. А может, гениальное правило менеджмента, особенно если учесть, что PR-акции компании Mars очень эффективны – действуют и на сластен, и на любителей домашних животных.

## Прибыль – это свобода

Внутренний регламент компании (ежегодная прибыль более \$21 млрд, 30 тысяч сотрудников) весьма оригинален. Например, все работающие в Mars получают 10-процентные надбавки за приход на работу вовремя и за постоянное присутствие на рабочем месте (при этом уровень зарплат в компании и так весьма высок: порой сотрудники Mars в неделю могли зарабатывать до 15 недельных окладов). Строгая дисциплина – настоящий пунктик Mars: тайм-чекинг должны соблюдать все, включая сыновей Марса. Во всех филиалах Mars (а их несколько сотен более чем в 100 странах мира) действует единый антиэлитарный порядок – ни у кого не может быть шикарных кабинетов, ванных комнат и частных апартаментов. В компании нет ни одного служебного автомобиля, сотрудники обязаны сами оплачивать свои авиабилеты (поэтому менеджеры корпорации летают только экономическим классом), парковку своих автомобилей, ксерокопии, мобильные телефоны и проч. У сыновей Марса Джона и Форреста-младшего – и об этом знают в корпорации все – была одна секретарша на двоих. Они приходили на работу в пять утра и редко брали выходные, как и другие сотрудники, желающие продвинуться по службе.

Идеология компании, сформулированная Форрестом Марсом много десятков лет назад, сводится к пяти принципам, которые каждый служащий компании в любое время суток про-

изнесет без запинки: качество, ответственность, эффективность, взаимная выгода и... свобода («свобода нужна для того, чтобы создавать будущее; прибыль нужна для того, чтобы оставаться свободным»).

Об ответственности напоминает скульптура, находящаяся на втором этаже штаб-квартиры компании в Маклине, – плаха, на которой лежит топор, а внизу надпись: «Голова каждого сотрудника лежит на плахе ответственности». Плакаты с изображением этой скульптуры украшают офисы всех филиалов компании Mars.

Видимо, ощущая эту ответственность особенно остро, одна сотрудница, работавшая упаковщицей в ночную смену, неожиданно явилась на работу через сутки после рождения ребенка, чтобы проверить, хорошо ли справляется с делами ее сменщица, которую она сама обучала несколько месяцев до своего ухода в декрет. О ней в Mars сложили легенду. Примеры подобного рвения – не редкость. Как и примеры патологической бережливости, прежде всего самого Форреста Марса. Вот одна из легенд о нем: однажды Марс шел по коридору и увидел на полу канцелярскую скрепку. Подняв ее, он призвал одну из немногочисленных секретарш и сказал: «Юная леди, а известно ли вам, что стоимость этой скрепочки равна прибыли от продажи одной упаковки M & M's?»

Видимо, призраком конфетной фабрики – точнее, империи, кондитер века Форрест Марс останется и после смерти.

## **Величайшая из мелочей // Кинг Кемп Жиллетт и The Gillett Company**

Кинг Кемп Жиллетт не просто придумал и «раскрутил» безопасную бритву. Он привил покупателям новую культуру потребления – когда вещь после использования просто выбрасывается, а не служит годами. Он придумал новую идеологию, открыл эпоху одноразовых носовых платков, зажигалок, стаканчиков и тарелок. Блестящая идея, которая приносит свои плоды до сих пор. Каждый год идейные последователи Жиллетта осваивают новые сферы производства, делая мир вещей все более одноразовым.

### **Хуже для мужчины нет**

Однажды летним утром далекого 1895 года он посмотрел в зеркало на свою заросшую физиономию и пробормотал короткое и звучное ругательство, разные варианты которого ежедневно произносят все мужчины вне зависимости от языка, страны и профессии. Все они одинаково ненавидят процедуру утреннего бритья. В особенности тупой бритвой.

На этот раз исполнителем традиционной арии был 40-летний агент по продажам Кинг Кемп Жиллетт, успешный распространитель бутылочных пробок нового типа. Его, однако, манили иные берега. Он мечтал что-то изобрести. Что-то такое простое и прекрасное.

Он родился и вырос в провинциальном городишке со звучным французским названием Fond du Lac (Озерная Глубь), в штате Висконсин. Здесь от всего веяло замшелостью и основательностью. Неторопливая жизнь, патриархальные устои, серьезные бородатые лица, долгие зимние вечера. Это было не для него. Как, впрочем, и не для его отца, от которого он унаследовал живость ума и немалое самолюбие. Чтобы заняться бизнесом и дать сыну образование, отец Жиллетта перевез семью в Чикаго: большой город – большие возможности, говаривал он. Там Жиллетт-старший открыл мастерскую по ремонту и обслуживанию швейных машин. Она приносила неплохой доход, и это внушало надежды на лучшее. Все рухнуло из-за Чикагского пожара 1871 года – легендарной катастрофы американской истории, которая смешала карты и перепланировала многие судьбы. Мастерская сгорела, а с ней и все дело. Вскоре отец запил, и Кингу пришлось взять содержание семьи на себя.

Работу он нашел быстро. Небольшая компания по продаже бытовых мелочей – от зубочисток до мыла – приняла улыбчивого и энергичного юношу на должность торгового агента. Продавать Кинг умел и быстро завоевал репутацию перспективного работника. Он разъезжал с товаром не только по американским просторам, но освоил и Англию, прорубив компании, на которую честно трудился, окно в Европу. Но детская мечта сделаться изобретателем не оставляла его. Время только подстегивало его страсть: конец прошлого века был эпохой изобретений – телефон и радио, электрические лампочки и автомобили.

В 1891 году мистер Жиллетт переехал в Балтимор и устроился на новую работу в фирме Baltimore Seal Company производившей штопоры и пробки. Он подружился с Уильямом Пейнтером, изобретателем штопора и латунной крышки с внутренней пробковой прокладкой – той, которая в наши дни ассоциируется прежде всего с водочной бутылкой. В первое же воскресенье месяца тот пригласил Кинга на обед. Вскоре воскресные обеды сделались регулярными – приятели обсуждали инженерные новинки, фантазировали от души.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.