

*Моя супруга Джони и я с признательностью
посвящаем эту книгу всем, кто причастен
к становлению и процветанию McDonald's*

Он роется в мусорных баках у конкурентов.
Он врывается в радиорубку и на весь стадион
ругает свою бейсбольную команду. Всякий, кто
с ним столкнется, станет его другом или врагом.
Но даже враги признают, что есть три вещи,
которые Рэй Крок умеет делать так, как никто
другой: продавать гамбургеры, зарабатывать
деньги и рассказывать истории.

Grinding it out

The Making of McDonald's
by

Ray Kroc
with Robert Anderson



St. Martin's Paperbacks

McDonald's

Как создавалась империя

Рэй Крок

при участии
Роберта Андерсона

Перевод с английского

2-е издание



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва
2012

УДК 640.43(092)
ББК 65.431.14+84
К83

Переводчик С. Кривошеин

Крок Р.

К83 McDonald's: Как создавалась империя / Рэй Крок при участии Роберта Андерсона; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 260 с.

ISBN 978-5-9614-1957-3

Рэй Крок, основатель корпорации McDonald's, — человек-легенда, оказавший огромное влияние на кулинарные вкусы нескольких поколений людей во всем мире. Свой первый ресторан быстрого питания он открыл в 1955 году, не подозревая, что через пару десятилетий «золотые арки» превратятся в один из главных американских брендов и станут известными во всех уголках планеты.

Захватывающая, живая и красочная автобиография Крока показывает, каких высот может достичь человек, способный подчинить своей воле даже самые неблагоприятные обстоятельства. История McDonald's в этой книге тесно вплетена в историю США и XX века в целом и поэтому будет интересна самому широкому кругу читателей.

УДК 640.43(092)
ББК 65.431.14+84

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1957-3 (рус.)
ISBN 0-312-92987-0 (англ.)

© 1977 by Ray A. Kroc.
© 1987 by Robert Anderson
© Издание на русском языке, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2012

Содержание

<i>Предисловие</i>	9
Глава 1.....	13
Глава 2.....	22
Глава 3.....	34
Глава 4.....	50
Глава 5.....	72
Глава 6.....	83
Глава 7.....	96
Глава 8.....	107
Глава 9.....	120
Глава 10.....	134
Глава 11.....	149
Глава 12.....	160
Глава 13.....	171
Глава 14.....	183
Глава 15.....	204
Глава 16.....	216
<i>Послесловие</i>	230
<i>Послесловие соавтора</i>	231

Предисловие

«Америка перестала быть страной бескрайних возможностей. Высокие налоги удушают любую инициативу». Такие жалобы в последние годы мы стали слышать регулярно. Тем не менее именно в этот период некоторым людям удалось сколотить колоссальные состояния, а уровень жизни американцев поднялся на небывалую высоту.

Те из нас, кто преподает в высших школах бизнеса и читает курсы вроде «Основ предпринимательского дела» или «Создания малого предприятия», отлично знают, что поводов для уныния нет. Известно множество примеров того, как бизнес отдельного предпринимателя оказывался феноменально успешным и прибыльным.

Среди этих примеров выделяется удивительная история Рэя Крока, способная легко посрамить всех тех, кто жалуется на высокие налоги и неблагоприятные условия. Случай Крока показывает, чего может достичь человек, который от слов перешел к делам. История компании McDonald's и автобиография ее основателя — наглядное опровержение мнения о том, что риск в нашей стране больше не вознаграждается. Она выступает живым напоминанием, что шансов на успех не стало меньше, и нужно лишь суметь улучшить момент и поймать удачу за хвост, оказавшись в нужном месте в нужное время. Но дело не только в банальном везении: в нашем быстро богатеем обществе легко забывается, что главное, из чего сделан успех, — это, как и прежде, напряженная и кропотливая работа.

В 1974 году Рэй Крок пришел на встречу со студентами нашей Школы бизнеса Эймуса Така при Дартмутском колледже. Второй раз он встретился с нашими студентами в марте 1976 года, привезя с собой, в числе прочих, Фреда Тернера,

президента и исполнительного директора корпорации McDonald's. Даже внешние обстоятельства этого второго визита стали свидетельством энергии и решительности Крока. Из-за густого снегопада все ближайшие к нам аэропорты оказались закрыты для полетов, и Крок, недолго думая, вызвал из Чикаго фирменный макдоналдсовский автобус, который провез застрявших начальников через пургу.

Искренность Рэя Крока легко обезоруживала даже самую искушенную аудиторию. И в первый, и во второй приезд к нам он попотчевал слушателей историей создания McDonald's, в сжатом виде пересказав события и факты, представленные в этой автобиографии во всех подробностях. На вопросы студентов Крок отвечал не задумываясь, и присутствовавшие могли воочию наблюдать, благодаря чему этот человек стал легендой американского бизнеса. Это жесткая бизнес-философия, это граничащее с одержимостью стремление развивать свой рынок, это неусыпная забота о вежливом отношении к клиенту и поддержании чистоты в ресторанах. И еще это безусловная верность своим коллегам — особенно тем, кто работает в McDonald's с первых лет существования компании. Острый и живой ум, задор соперничества, вера в свое призвание проглядывали у Крока в самой манере говорить. Он убежден, что США — это страна, в которой любой человек способен достичь всего, что пожелает. Рэй Крок — редчайший пример бизнесмена, который удачно совместил в себе мощную харизму лидера, талант продавца и обостренное внимание к деталям, выдающее незаурядного администратора.

Удача улыбнулась этому человеку, лишь когда ему исполнилось 52 года — в этом возрасте многие уже подумывают, не удалиться ли им на заслуженный отдых. Тем не менее у Крока нашлось достаточно времени, сил и энергии, чтобы сделать McDonald's ведущей сетью ресторанов быстрого питания в мире.

В переломный для корпорации 1976 год ее прибыль преодолела рубеж в миллиард долларов. Возможно, при поверхностном взгляде на историю McDonald's останется незамеченным,

что этот рубеж взят на 22-м году ее существования. Для сравнения: компания IBM, прославившаяся своими темпами роста, достигла миллиардной прибыли только через сорок пять лет после своего основания — в 1957 году. А корпорации Xerox, тоже прославившейся быстрым ростом, понадобилось для этого целых шестьдесят три года: в «клуб миллиардеров» она вступила лишь в 1969 году. Разумеется, с момента основания Xerox в 1906 году цены сильно изменились, и тем не менее данные цифры задают ориентиры, на фоне которых развитие McDonald's оказывается беспрецедентно быстрым.

Впрочем, хотя история этой компании необычна и сама по себе, она стала лишь одним из сюжетов книги «McDonald's: Как создавалась империя». Практические приемы, придуманные и до совершенства отточенные Кроком, произвели настоящую революцию в пищевой промышленности, изменили кулинарные пристрастия населения всего мира и задали новые стандарты в обслуживании клиентов. Благодаря McDonald's мы сегодня стали нетерпимы к медлительному сервису, завышенным ценам на еду, плохо прожаренной картошке и грязи в кафе и ресторанах.

Книга Рэя Крока — это не только увлекательные, захватывающие мемуары, но и ценный учебный материал для изучающих предпринимательское дело. В особенности чтение «McDonald's: Как создавалась империя» поможет тому, кто мечтает об открытии собственного бизнеса — будь этому человеку шестнадцать лет или шестьдесят.

*Пол Пагануччи,
заместитель декана,
профессор делового администрирования
Школы бизнеса Эймса Така
при Дартмутском колледже
Ганновер, Нью-Гемпшир, США
29 июня 1976 года*

В делах людей бывает миг прилива;
Он мчит их к счастью, если не упущен,
А иначе все плаванье их жизни
Проходит среди мелей и невзгод.
Так мы теперь — на гребне у волны
И плыть должны с услужливым потоком
Иль счастье упустить.

В. Шекспир. Юлий Цезарь¹

Глава 1

Я всегда считал, что за все свои удачи и поражения каждый человек отвечает сам. Эта незатейливая философия досталась мне по наследству от моих предков, чешских крестьян. Мне она по душе, потому что я много раз убеждался в ее правоте. Даже теперь, когда я стал миллионером, эта простая житейская мудрость остается такой же справедливой, какой она была в начале двадцатых годов, когда я торговал бумажными стаканчиками, получал тридцать пять долларов в неделю и давал концерты на фортепиано, чтобы прокормить жену и маленькую дочку. Из этой мудрости следует, что человек должен хвататься за любую встреченную им благоприятную возможность. Именно так я и делал. Правда, счастливый шанс представился мне лишь после того, как я семнадцать лет проработал продавцом бумажных стаканчиков в компании Lily Tulip Cup

¹ Пер. И. Б. Мандельштама.

и даже сделал в ней карьеру. Этот шанс, за который я жадно ухватился, имел прямое отношение к неуклюжему устройству для взбивания молочных коктейлей под названием «мультимиксер».

Оставить гарантированный доход от продаж стаканчиков и отправиться в свободное плавание оказалось непросто. Жена была поражена моим решением и не верила, что я смогу чего-нибудь добиться. Вскоре, однако, я с головой погрузился в продажу миксеров по всей стране, и мои успехи ее успокоили. Это нервная, но доходная работа была мне по душе, однако я не забывал присматриваться и к другим возможностям. Как гласит американская пословица, пока ты зелен, ты растешь, а как созрешь, то сгниешь. Я был зелен, как клевер святого Патрика, когда до меня дошли слухи о странной истории, произошедшей с моим мультимиксером в Калифорнии.

Началось все с того, что я стал получать телефонные заказы из самых разных уголков Америки. Сегодня это мог быть звонок от хозяина ресторана в Портленде в штате Орегон, завтра — от продавца прохладительных напитков в аризонской Юме, еще через несколько дней — от владельца коктейль-бара в Вашингтоне. Все эти люди, делая заказ, произносили одну и ту же фразу: «Мне нужен точно такой же миксер, какой стоит у братьев Макдоналдов в Сан-Бернардино». Меня стал разбивать интерес: кто были эти братья и почему заказчики узнавали о моем товаре именно от них? Я навел кое-какие справки и, к своему изумлению, выяснил, что у Макдоналдов имелся не один, не два и не три, а целых восемь миксеров! Я с трудом мог себе представить, как восемь машинок одновременно взбивают сорок коктейлей (у каждой было по пять взбивалок). Отдельный мультимиксер стоил немало — 150 долларов, и было это, напомним, в 1954 году. Но еще сильнее меня изумил факт, что предприятие братьев располагалось в Сан-Бернардино — сонном городке, затерянном в калифорнийской пустыне.

Однажды я прилетел в Лос-Анджелес, чтобы обсудить кое-какие вопросы с местными торговыми представителями. На следующее утро, в ясную, солнечную погоду, я сел за руль и двинулся в Сан-Бернардино, который находился в шестидесяти милях к востоку. Около 10 часов утра я притормозил около закусочной братьев Макдоналдов. Ее внешний вид меня совершенно не впечатлил. Это было небольшое здание невзрачного вида с восьмиугольной крышей, оно стояло на перекрестке и занимало площадь около 200 квадратных футов. Словом, это была самая обычная закусочная для автомобилистов, или «драйв-ин». Заведение открывалось в 11 часов. Я решил подождать, запарковал машину и стал наблюдать, как сотрудники закусочной готовились к открытию. Это были мужчины в отглаженных белых рубашках и таких же белых брюках, на головах — колпаки из белой бумаги. Внешний вид этих людей мне понравился. Работники вытаскивали продукты из-под длинного низенького навеса, пристроенного к зданию сзади, и вкатывали внутрь тележки, на которых лежали картошка, упаковки мяса, банки с молоком и напитками, подносы с булочками. В их действиях было нечто странное, но я не мог понять, что именно. Чем ближе к одиннадцати часам, тем быстрее двигались сотрудники, пока, наконец, они не стали напоминать снующих туда-сюда муравьев. Тем временем перед закусочной выстраивалась очередь из машин, и вскоре парковка была заполнена. Пробило одиннадцать, открылось окошко выдачи, люди начали подходить к нему и возвращались к машинам с пакетами гамбургеров в руках. При виде длинной очереди, двигавшейся к окошку, мне уже перестало казаться, что восемь миксеров, одновременно взбивающих сорок коктейлей, — это нечто из ряда вон выходящее. Находясь под впечатлением от увиденного, я вышел из машины и занял место в очереди.

«Не скажешь, что здесь за аттракцион такой?» — спросил я смуглолицего человека, стоявшего в очереди передо мной.

«Никогда здесь не ел?»

«Нет».

«Ну так попробуй. Они готовят отменные гамбургеры. Просто приходишь и берешь — не надо тратить время на ожидание и давать на чай официанткам».

Я покинул очередь и зашел за здание. Там стояли, прислонясь к стене, несколько здоровенных детей, которые увлеченно поглощали гамбургеры. На одном из них был одет плотницкий фартук; скорее всего, он работал неподалеку и пришел сюда перекусить. Человек в фартуке дружелюбно взглянул на меня, и я спросил, часто ли он сюда приходит.

«Да каждый день, — ответил он, работая челюстями. — Эти гамбургеры намного вкуснее пирожков, которые продают на улице старушки».

Погода была жаркая, однако я не заметил возле закусочной ни одной мухи — похоже, работники содержали ее в идеальной чистоте. Это обстоятельство произвело на меня сильное впечатление, так как больше всего на свете я не выносил неряшливости — особенно в кафе и ресторанах. Еще я заметил, что на автомобильной парковке перед зданием не было мусора.

В ярко-желтом автомобиле с откидным верхом сидела рыжеватая блондинка того типа, который во множестве можно встретить в голливудских кафе Brown Derby и Paramount. Она с очаровательным изяществом поедала гамбургер, закусывая картофелем фри из пакета. Любопытство пересилило чувство неловкости, я подошел к ней и сказал, что изучаю интенсивность дорожного движения.

«Нельзя ли узнать, — поинтересовался я у нее, — как часто вы приезжаете к этой закусочной?»

«Всякий раз, когда проезжаю мимо, — ответила она, улынувшись. — А бываю я здесь часто, так как рядом живет мой приятель».

Не знаю, sluкавила она или упомянула приятеля, просто чтобы отшить любопытствующего типа, который мог оказаться обычным приставалой. Мне не было дела до всего этого.

Не ее женское обаяние заставило биться мое сердце, а то очевидное удовольствие, с которым она поглощала гамбургер. Я мысленно прикинул количество людей, сидевших в машинах и аппетитно жевавших гамбургеры, и где-то внутри меня начало расти возбуждение, какое ощущает игрок, подающий мяч, когда на табло ничья. Передо мной разворачивалась самая удивительная торговая операция из всех прежде виденных.

Не помню, ел ли я в тот день гамбургер на обед. Вернувшись к машине, я подождал, пока поток покупателей схлынет, а затем зашел в закусочную и познакомился с Маком и Диком Макдоналдами. Они, конечно, были рады увидеть «мистера Мультимиксера», как они меня прозвали. Мы моментально понравились друг другу. Вечером после работы, за ужином, братья рассказали мне все подробности своего бизнеса.

Я был изумлен простотой созданной ими системы. Каждый этап приготовления пищи сводился до своей голой основы, чтобы на его выполнение тратился минимум усилий. Братья продавали исключительно гамбургеры и чизбургеры. На каждый бургер уходила одна десятая фунта мяса стоимостью в пятнадцать центов. Полоска сыра сверху — еще четыре цента. Газированные напитки шли по десять центов, молочные коктейли — по двадцать, а кофе стоил пятак.

После ужина братья предложили навеститься в гости к архитектору, который заканчивал чертеж нового здания ресторана. На рисунке оно выглядело очень изящно. Стены были красно-белые, с желтыми полосками, а оконные проемы — огромные. В новом здании предусматривалась гораздо более совершенная система обслуживания клиентов. Сзади к заведению был пристроен туалет. До того туалет для посетителей McDonald's находился в длинной пристройке позади закусочной, служившей, кроме того, складом и офисом. Главная же особенность нового здания заключалась в нескольких высоких арках, проходящих прямо сквозь крышу. На фронтоне, согласно плану, будет огромная вывеска в виде тех же арок,

а сзади ее должны подсвечивать неоновые лампы. Разглядывая план, я не преминул заметить братьям, что эта вывеска может доставить много хлопот. Например, сильный ветер, скорее всего, будет все время ее срывать, и, кроме того, надо будет следить, чтобы неоновые лампы не перегорели и не покрылись слоем пыли. Однако в целом идея с арками мне понравилась — как и большинство других деталей плана.

Возвратившись в мотель, я начал усиленно анализировать впечатления, полученные за день. В голове стояла картина ресторанов McDonald's на всех перекрестках в Америке. В каждом из ресторанов, разумеется, взбивают коктейли по восемь моих миксеров, а в мои карманы струится неиссякаемый поток денег.

На следующее утро у меня был готов план действий. Когда закусочная братьев открылась, я был уже там. Перед моими глазами предстала та же самая картина, что и вчера, однако теперь я наблюдал ее со знанием дела, благодаря вчерашним пояснениям Макдоналдов. В частности, я обратил внимание на работу человека, жарившего мясо, и с интересом рассматривал, как он переворачивал мясные лепешки и очищал решетку жаровни. Кое-какие особенности процесса приготовления картофеля фри, по словам братьев, стали ключевым элементом успешной торговли. Я хотел увидеть этот процесс собственными глазами и попробовать самостоятельно разгадать секрет, делавший картофель фри в McDonald's таким вкусным.

Сегодня ломтики жареного картофеля — это ничем не примечательная еда: просто картофель фри и ничего больше. Люди хрустят им в промежутках между пережевыванием кусков гамбургера и глотками молочного коктейля. Однако картофель фри братьев Макдоналдов относился совершенно к другой категории. В тот момент я еще не знал, насколько кропотливым был процесс их приготовления. Придет время, и картофель фри станет для меня чем-то священным, а их приготовление превратится в некое подобие религиозного ритуала.

Картофель — первоклассные клубни из Айдахо весом по восемь унций каждый — хранился в больших корзинах на заднем дворе закусочной. Для защиты от мышей и крыс стенки корзин были сделаны из двухслойной металлической сетки. Она защищала от грызунов и обеспечивала отличную вентиляцию. Я проследил, как сотрудники набирали картофель в мешки и отвозили на тележке в здание. Там клубни аккуратно чистили, оставляя совсем немного кожуры, и затем резали соломкой, которую сыпали в большие бадьи с холодной водой. Человек, готовивший картофель фри, закатывал рукава до плеч, погружал руки в воду и перемешивал картофель, так что вода становилась белой от крахмала. Затем он сливал воду и вымывал остатки крахмала, поливая картофель из шланга. После этого картофельная соломка раскладывалась в проволочные корзины, которые ставились в ряд перед фритюрницами. Главная проблема с картофелем фри обычно состоит в том, что его готовят в масле, оставшемся от жарки курицы или чего-нибудь еще. Повара в ресторанах будут отрицать это, но, тем не менее, все они делают именно так. Это довольно-таки скандальный секрет ресторанного бизнеса. В свое время именно жарка в отработанном масле снискала картофелю фри дурную славу у американских потребителей. Братья Макдоналды никаким мошенничеством с маслом не занимались. У них даже искушения такого не возникало, потому что кроме картофеля они не готовили на масле ничего другого. Пакет с тремя унциями картофеля фри стоил десять центов, и это, скажу я вам, была на редкость божеская цена. Посетители отлично об этом знали и покупали картофель фри в огромном количестве. Возле окна выдачи готового картофеля фри висела на длинной цепи большая алюминиевая солонка. Она беспрестанно была в работе и тряслась, словно колокольчик девушки из Армии спасения.

Процесс приготовления картофеля фри интересовал меня сильнее всего. Я имел возможность убедиться своими глазами, что он был именно таким, каким его описывали братья. Этот

процесс моментально запал мне в память, и у меня возникло стойкое ощущение, что повторить его сможет всякий человек, аккуратно следующий инструкции. Это был один из тех слишком поспешных, ошибочных выводов, которые имели место в моих отношениях с Макдональдами.

После полудня, когда поток посетителей схлынул, я опять разговорился с Маком и Диком. Я находился под сильным впечатлением от увиденного и надеялся, что мой энтузиазм поможет пробудить у братьев интерес к плану, который я придумал.

«Продавая миксеры, я посетил множество ресторанов и закусочных по всей стране, — начал я, — и поэтому говорю уверенно, что у вашего бизнеса блестящие перспективы. Почему бы вам не открыть целую сеть точно таких же заведений? Ведь это золотая жила и для вас, и для меня — в каждой из закусочных будут работать мои миксеры».

Ответом было молчание.

Я почувствовал себя так, словно ненароком окунул галстук в тарелку с супом. Братья просто смотрели на меня, не говоря ни слова. Наконец Мак слегка поморщился (а может, в Новой Англии так улыбаются?), развернулся вместе со стулом и указал на холм, возвышавшийся за рестораном.

«Видите тот белый дом с большим крыльцом? — спросил он. — Это наш дом, и мы его очень любим. Вечером мы сидим на крыльце, смотрим на закат солнца и поглядываем на свой ресторанчик. Это умиротворяет. Нам, знаете ли, не нужны лишние проблемы. Мы просто получаем удовольствие от жизни и собираемся получать его впредь».

Такое отношение к делу было совершенно чуждо моему мышлению, и мне потребовалось несколько минут, чтобы справиться с мыслями и придумать новые аргументы. Но вскоре стало понятно, что дальнейшая дискуссия на эту тему не имеет смысла. Если они не желают утруждать себя лишними заботами, заявил я братьям, то можно найти человека, который бы

открыл сеть ресторанов вместо них, а я бы поставлял в эти рестораны свои миксеры.

«Легко сказать, — возразил Дик Макдоналд. — Интересно, где нам найти человека, который открывал бы для нас рестораны?»

В этот момент я ощутил, как меня переполняет решимость. Наклонившись вперед, я спросил: «А как насчет меня?»

Глава 2

В тот судьбоносный день 1954 года я возвращался в Чикаго, имея в кармане контракт с братьями Макдоналдами. Покрытый шрамами ветеран, закаленный на фронтах бизнеса, я по-прежнему рвался в бой. Мне исполнилось 52 года, у меня был диабет и артрит в начальной стадии. В предыдущих сражениях я потерял желчный пузырь и щитовидную железу. Несмотря ни на что, во мне жила уверенность, что все лучшее ждет меня впереди. Я сидел в салоне самолета, но мысли мои летали еще выше. Над облаками всегда светит солнце: на всем пространстве от реки Колорадо до озера Мичиган не было ничего, кроме ясного неба и белоснежных облаков. Но когда самолет начал снижаться над Чикаго, картина за бортом резко поменялась. Это было своего рода недобрым предзнаменованием.

Мы снижались сквозь мрак и ураганный ветер, и в мыслях я уже был на чикагских улицах, где прошло мое детство.

Родился я в Оук-Парке, западном пригороде Чикаго. Мой отец Луис Крок всю жизнь проработал в Western Union — он поступил в компанию в возрасте двенадцати лет, и с тех пор медленно, но уверенно продвигался по служебной лестнице. В школе он закончил всего восемь классов, и поэтому старался изо всех сил, чтобы я, его сын, получил высшее образование. Однако учеба была мне не по душе. Мой брат Боб, на пять лет младше меня, и сестра Лорен, младше на восемь лет, любили учиться гораздо больше, чем я. В конце концов Боб стал профессором медицины, и у меня с ним нет почти ничего общего:

когда мы встречаемся, нам даже трудно найти тему для разговора.

Моя мать Роуз была ласковой и заботливой женщиной. Порядок и чистота в нашем доме были целиком ее заслугой. К счастью, забота о чистоте не стала для нее такой же идеей фикс, как для ее матери, моей бабушки. Никогда не забуду, как выглядела бабушкина кухня. Пол был застелен газетами недавней давности, каждую субботу бабушка убирала газеты и весь пол, который и без этого был чист, как платье монашки, самым тщательным образом драила щеткой с горячей мыльной водой. Когда пол высыхал, его накрывали свежей порцией газет, которые защищали его от грязи еще неделю. Этому старинному методу поддержания чистоты бабушка научилась в чешской Богемии и не собиралась ему изменять. Мать давала уроки игры на фортепиано, чтобы заработать для семьи дополнительные деньги, и поэтому я должен был помогать ей управляться с домашним хозяйством. Впрочем, я не только не возражал, но даже гордился своим умением мести полы, вытирать пыль и заправлять постели.

В те времена дети в обществе взрослых должны были вести себя тише воды, ниже травы. Впрочем, в детстве я не ощущал себя оставленным без внимания. Отец был участником кружка хорового пения, члены которого часто собирались у нас дома. Мы с братом должны были сидеть наверху и развлекать себя сами, пока мама играла на пианино, а мужчины пели. Как только музыка внизу замолкала, мы бросали игру, какой бы интересной она ни была, и бежали в швейную комнату, располагавшуюся точно над кухней. Там я поднимал с пола решетку и открывал воздухопровод. (В те времена центрального отопления в домах не было, и для обогрева верхних помещений использовались воздухопроводы с теплым воздухом, проходившие под полом). Мама на кухне помещала тарелку какого-нибудь лакомства на поднос, прикрепленный к ручке от старой метлы, и поднимала его наверх к нам через отверстие воздухопровода. Нам это казалось настоящим приключе-

нием, поскольку мама делала вид, что угощает нас втайне от других взрослых.

В детстве я не особенно любил читать книжки. Чтение казалось мне скучным занятием. Гораздо больше мне нравилось действовать. Тем не менее я проводил массу времени, размышляя о тех или иных вещах. Я воображал себе разные ситуации и то, как я буду в этих ситуациях поступать.

«Чем занимаешься, Раймонд?» — спрашивала мама.

«Ничем, просто думаю».

«Хочешь сказать, витаешь в облаках? Опять ты за свое».

Родные дразнили меня «мечтателем» — ведь я, даже когда учился в последних классах школы, приходил домой в восторге от придуманного мною плана или нарисованного чертежа. Я никогда не считал, что мечты — это напрасная трата энергии, коль скоро они ведут к тем или иным действиям. Например, когда-то я начал мечтать, что у меня будет собственный ларек с лимонадом. Через короткое время этот ларек у меня появился, и я продал лимонада на немалую сумму.

Однажды летом, еще во время учебы в средних классах школы, я работал в гастрономе. Кроме того, школьником я успел поработать в аптеке у своего дяди и в маленьком музыкальном магазине, который открыл вместе с двумя друзьями. Я всегда где-нибудь работал. Работа — это мясо в гамбургере жизни. Я никогда не верил пословицам типа «От работы кони дохнут», потому что работа для меня была чем-то вроде игры. От работы я получал не меньшее удовольствия, чем от бейсбола.

В те годы бейсбол был всеобщим увлечением, и вокруг соседских турниров на площадке позади нашего дома кипели нешуточные страсти. Отец любил бейсбол не меньше моего, и когда мне исполнилось семь, он начал брать меня смотреть на игру «Чикагских тигрят» на старом городском стадионе. Я был свидетелем множества побед этого клуба, завоеванных благодаря блестяще отточенной комбинации подач от Тинкера к Эвансу и от него к Чансу. «Чикагские тигрята» даже были

претендентами на звание чемпионов страны. Я знал назубок всю информацию о каждом игроке команды вплоть до размера обуви. Отец состоял в одной масонской ложе с самим Джо Тинкером, и это обстоятельство придавало моим словам авторитет в беспрестанных дворовых спорах о бейсболе, особенно когда дело касалось «Чикагских тигрят». Разумеется, я знал об игроках куда больше, чем другие, потому что мой старик был знаком с Джо Тинкером лично.

До чего же увлекательны были эти дворовые споры! А как жаростно мы играли в бейсбол! Базу отмечала найденная в мусоре крышка от консервной банки, бита была вся в глубоких отметилах от камней, с которыми мы отрабатывали удар, а мяч был обернут черной изолентой. А каким мучительным был момент, когда мама выходила на заднее крыльцо и кричала: «Раймонд, пора заниматься музыкой!»! Другие мальчишки передразнивали ее голос, а тщедушный знаток «Чикагских тигрят» обиженно кричал «Иду» и бежал домой, чтобы разучивать фортепианную партию под наблюдением матери.

Способности к игре на фортепиано у меня были. Маме было приятно видеть мое мастерское обращение с клавиатурой. Я до сих пор признателен ей за эти уроки музыки, хотя в то время считал, что мама требует от меня невозможного. Благодаря игре на фортепиано я получил некоторую известность среди окрестных жителей, и хормейстер Гарвардской конгрегационалистской церкви однажды пригласил меня поиграть на органе на занятиях по хоровому пению. Увы, он думал обо мне слишком хорошо. Играть на органе я смог, но величественные аккорды церковных гимнов действовали на меня угнетающе. Весь вечер я беспокойно ерзал на скамье за пультом старенького духового органа. У меня не укладывалось в голове, как эти хористы могут спокойно выносить бесконечные остановки пения, поучения хормейстера, повторение одних и тех же пассажей множество раз. Более того, сама музыка была настолько приторно-слащавой, что я, сидя за пультом, просто задыхался. Наконец я отыграл последний

гимн на этом занятии, которое стало уже казаться бесконечным. «Ну вот и все, господа, спокойной ночи», — сказал хормейстер. Я так обрадовался, что не удержался и наиграл на органе один веселый водевильный мотивчик. Хормейстер был неприятно поражен моей выходкой. Он, конечно, ни словом не упрекнул меня за такое нарушение благопристойности, однако никогда больше не приглашал за пульт органа.

Мой интерес к музыке носил более коммерческий характер. Мне нравились пианисты, развлекавшие посетителей гигантских магазинов Woolworth и Kresge в чикагском деловом районе Луп. Обычно они играли и исполняли песни, чтобы привлечь покупателей в отдел, торговавший нотами и музыкальными принадлежностями. Если вы находили в нотном сборнике интересное произведение, то пианист мог тут же исполнить его специально для вас. Я мечтал работать таким магазинным пианистом. Возможность подвернулась летом того же года, когда я стал студентом колледжа.

Последнее школьное лето я провел, работая за прилавком с прохладительными напитками в аптеке у моего дяди в Оук-Парке. Как раз там я впервые узнал, как можно с помощью улыбки воздействовать на людей — например, заставить человека купить сливочное мороженое с сиропом, хотя он хотел всего лишь чашку кофе. Я копил каждый заработанный пенни, пока в банке не собралась сумма достаточная, чтобы на пару с двумя приятелями открыть музыкальный магазинчик. Мы скинулись по сотне и арендовали за двадцать пять долларов в месяц крошечный чуланчик с дверью на улицу. В нашем магазине продавались ноты и экзотические музыкальные инструменты типа окарины, губных гармошек и укулеле. Я развлекал посетителей игрой на фортепиано и пел, однако продажи шли из рук вон плохо. Это было неудивительно — почти никто не знал о существовании нашего магазинчика. Через несколько месяцев мы, наконец, решили прекратить торговлю, продали товары другому музыкальному магазину, разделили деньги поровну, и на этом наш бизнес закончился.

Второй студенческий год оказался похож на похоронную процессию. Я стал относиться к учебе так же, как когда-то давно относился к бойскаутам. Было время, когда я горел желанием стать бойскаутом, а когда я им стал, меня даже сделали горнистом скаутского отряда. Возможности горна как инструмента очень ограничены, и мне смертельно надоело играть одни и те же мелодии на скаутских собраниях. Все это было каким-то мелким — я не чувствовал, что развиваюсь, и поэтому послал бойскаутов к черту. Та же история получилась и с колледжем — много тягомотины, но никакого развития.

Единственная вещь из студенческой жизни, которая мне по-настоящему нравилась, — дискуссионный клуб. В это занятие можно было вцепиться зубами — образно говоря, конечно, хотя если можно было бы кусать противника, чтобы выиграть спор, то я без колебаний пустил бы в ход зубы. Мне нравилось быть в центре внимания аудитории и убеждать слушателей в своей правоте. Особенно хорошо я помню дискуссию на тему «Надо ли запрещать курение?». Как это бывало чаще всего, в дискуссии я выступал на стороне слабых, то есть в данном случае — защитников курения. Спор получился на редкость жарким, но противник допустил в ходе него одну ошибку. Он обрисовал курение в слишком мрачных красках. Риторика хороша до тех пор, пока она имеет связь с реальностью. Я использовал это чрезмерное сгущение красок и атаковал противника, рассказав историю про своего прадедушку и его любимую трубку. Мы звали его дедушка Фосси, что значит «бородатый». Я описал злоключения, выпавшие на его долю в Чехии, и мытарства, которые ему пришлось пройти, прежде чем попасть в США. В красочных подробностях я рассказал, как он в поте лица строил дом для своей семьи. Когда дом был построен, прадеду оставалось жить всего ничего, и в числе немногих оставшихся у него радостей жизни было бросать палку собаке и посасывать старую трубку, пускать кольца дыма и вспоминать молодость. «Осмелится ли кто-нибудь из вас, — вопрошал я, — лишить этого седоборо-

дого старика его последней утехи, его любимой трубки?» Когда я закончил, то с удовлетворением заметил слезы в глазах у нескольких девушек в аудитории. Хотел бы я, чтобы мой отец слышал, как мне аплодировали. Возможно, он перестал бы тогда расстраиваться из-за отсутствия у меня интереса к учебе.

Весной того же года Соединенные Штаты вступили в Первую мировую войну. Я нанялся на работу по уличной продаже кофейных зерен и мелкой галантереи. Я был уверен, что не пропаду в этом мире, и не видел причин возвращаться в школу. Кроме того, меня захватил военный энтузиазм. Люди на улицах распевали патриотическую песню «Там вдалеке», и во мне проснулось жгучее желание соучаствовать в исторических событиях. Как ни сопротивлялись родители, в конце концов мне удалось получить у них разрешение поступить в водители санитарной машины Красного Креста. На призывном пункте мне пришлось надбавить свой возраст, но даже моя бабушка простила бы мне эту ложь. В моем подразделении, которое направили для подготовки в Коннектикут, был еще один человек, который скрыл свой настоящий возраст на призывном пункте. Все считали его человеком со странностями, потому что в свободное время, пока мы шатались по городу и приставали к девушкам, он сидел в лагере и рисовал картинки. Звали его Уолт Дисней.

Прямо перед нашим отплытием во Францию воюющие страны подписали перемирие, и мне пришлось возвратиться в Чикаго. Что было делать дальше, я не знал. Родители настаивали, чтобы я вернулся к занятиям в школе. Я было попробовал, но терпения хватило лишь на один семестр. Алгебра в мое отсутствие легче не стала.

Я хотел что-нибудь продавать или играть на пианино за деньги. В итоге я занялся торговлей галантерейными изделиями. У меня появился участок города, где я продавал товар и знал все входы и выходы. В номере отеля я устроил выставку с образцами изделий. Вскоре я изучил вкусы и пристрастия местных покупателей, и использовал мои знания при прода-

жах. В бейсболе ни один уважающий себя подающий не делает подачу одним и тем же образом. Точно так же ни один уважающий себя продавец не применяет один и тот же подход к разным покупателям. В 1919 году считалось, что двадцать пять или тридцать долларов в неделю — это неплохой заработок. Вскоре, если неделя была удачной и я вдобавок получал много заказов на исполнение музыки, я начал зарабатывать денег больше, чем отец.

В свои семнадцать лет я был неотразимым сердцеедом — самоуверенным, нахальным и, наверное, нелегким в общении. Девушки в те времена сходили с ума от кинозвезды Рудольфа Валентино, и я принял его за образец для подражания. Волосы я разделял пробором и густо смазывал бриолином, отчего они блестели, как новые ботинки. Одежду я покупал броскую, а когда ходил на свидания, курил дорогие турецкие сигареты. Когда я и девушка садились за столик, я небрежно выкладывал на него пачку импортных сигарет, чтобы она видела, какой я утонченный ценитель. Все это, конечно, с возрастом прошло, но меня до сих пор охватывает стыд при воспоминании о том времени, потому что больше всего на свете я не выношу показухи. Воспоминание о ночи, когда охоту за девушками навсегда вышибло у меня из головы, доставляет мне особенное, почти болезненное удовольствие.

Музыкант по имени Герби Минц, человек с недюжинным талантом к поиску разовой работы, как-то сказал мне, что знает ночной клуб, ищущий пианиста — кого-нибудь вроде меня. Находился этот клуб неблизко — в Калумет-Сити, зато платили там намного выше обычной ставки. Я сразу согласился. Добираться из Оук-Парка в дальний юго-восточный пригород оказалось непросто. С пересадками на разных автобусах и поездах я все-таки сумел попасть туда как раз к 9 часам вечера — времени открытия клуба.

Клуб оказался публичным домом. В подвале находился «кабаре», где мы играли. Подвал был убран плисовой тканью са- мых кричащих, аляповатых расцветок. Заведовала всем про-

исходящим мадам весом под сотню кило. Ее внешность была под стать декорациям подвала. Волосы и косметика были таких же кричащих цветов, от самой женщины доносился крепкий запах дешевых духов. Волны этого запаха обдавали меня, когда женщина наклонялась надо мной, подпевая музыкальному аккомпанементу. Я до сих пор помню крупные желтые бусы на огромных трясущихся грудях, блестящие кольца на пальцах-сардельках и громкий скрипучий голос, которым она подпевала.

В перерыве между песнями «большая мама» направляла гостей в спальные комнаты наверху. Улучив минуту, она подошла ко мне и изобразила симпатию:

«Малыш, где ты живешь?»

Я постарался унять дрожь в голосе и сказал, что приехал из Оук-Парка.

«Но это слишком далеко, чтобы ехать туда ночью одному. Сегодня ты останешься у нас».

Сказать «нет» я побоялся, и весь остаток вечера беспокойно ерзал на стуле, следя за женщиной краем глаза и надеясь, что она забудет про меня. Посетители были людьми с буйным и жестоким нравом, поэтому на их помощь мне рассчитывать было нечего. Перед исполнением самой последней композиции я украдкой подозвал бармена, стараясь делать вид, что все в порядке.

«Слушай, нам осталось сыграть только одну песню, а мне еще домой добираться. Не хочу тут торчать. Не мог бы ты заплатить мне прямо сейчас?»

Без лишних слов и не меняя выражение лица, бармен нагнулся под барную стойку, достал деньги и передал мне. Я кинулся в мужскую уборную и засунул пачку денег в носок на ногу. Никому в этом клубе доверять было нельзя. Мы отыграли положенное, и пока другие музыканты собирали инструменты, я вышел на улицу и побежал, желая поскорей удалиться от стокилограммовой матроны. Не стоит и говорить, что больше в этот клуб я не возвращался.