

**Философия
гостеприимства**

Four Seasons

Качество, сервис,
культура и бренд

Isadore Sharp
with Alan Phillips

Four Seasons

The Story of a
Business Philosophy



Изадор Шарп
при участии Алана Филлипса

**Философия
гостеприимства**
Four Seasons

Качество, сервис,
культура и бренд

Перевод с английского



Москва
2012

УДК 338.488.2:640.41

ББК 65.432

Ш11

Переводчик Т. Гутман

Шарп И.

Ш11 Философия гостеприимства Four Seasons: Качество, сервис, культура и бренд / Изадор Шарп при участии Алана Филлипса ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 366 с.

ISBN 978-5-9614-1688-6

Изадор Шарп — выходец из бедной семьи иммигрантов, основатель, председатель совета директоров и генеральный директор Four Seasons, одной из лучших в мире гостиничных сетей, известной непревзойденным уровнем сервиса. Эта книга не просто история о пути от бедности к богатству, она о блестящем лидере, у которого есть все, чтобы вести за собой: доверие к людям, порядочность и оптимизм. Вы узнаете не только о том, как организовать гостиничный бизнес или создать отличный бренд, — вы узнаете, чего может добиться любая компания, стремясь к непревзойденному совершенству.

УДК 338.488.2:640.41

ББК 65.432

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.

© Four Seasons Hotels Limited, 2009

© Издание на русском языке,
перевод, оформление.

ООО «Альпина Паблишер», 2012

Опубликовано с разрешения
Portfolio, a member of Penguin
Group (USA) Inc.

ISBN 978-5-9614-1688-6 (рус.)

ISBN 978-1-59184-244-6 (англ.)

Оглавление

Предисловие	9
Введение	13

Часть I Сын иммигрантов

Глава 1. Лил и Макс	17
Глава 2. Max Sharp & Son	31
Глава 3. Розали	38
Глава 4. Новый проект	47

Часть II Путь наверх

Глава 5. Мюррей, Эдди и Иззи	65
Глава 6. Лондон	78
Глава 7. ITT Sheraton	93

Часть III Общество и культура

Глава 8. Крис Шарп и Терри Фокс	105
Глава 9. Новая бизнес-модель	115
Глава 10. Формирование культуры	124
Глава 11. Освоение культуры	132
Глава 12. Золотое правило нравственности	138
Глава 13. Конкурентное преимущество	145

Часть IV

Новый подход

Глава 14. Вашингтон	153
Глава 15. The Pierre	163
Глава 16. Ухабы на дороге	169
Глава 17. Партнеры	176
Глава 18. Дополнительные удобства и услуги	183
Глава 19. Первые лидеры	190
Глава 20. Семейные события	201

Часть V

Непревзойденное совершенство в мировом масштабе

Глава 21. Гавайи	211
Глава 22. Япония	215
Глава 23. Карибы	224
Глава 24. Европа	235
Глава 25. Новые ухабы на дороге	242
Глава 26. Regent	247
Глава 27. Принц аль-Валид	262
Глава 28. Ложка дегтя	271

Часть VI

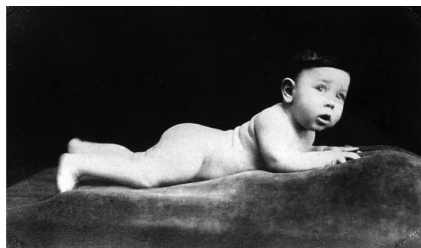
В собственной лиге

Глава 29. Отличное место для работы	283
Глава 30. Соответствовать ожиданиям	288
Глава 31. На переднем крае	293
Глава 32. Продвижение бренда	298
Глава 33. Дальнейшее развитие	304

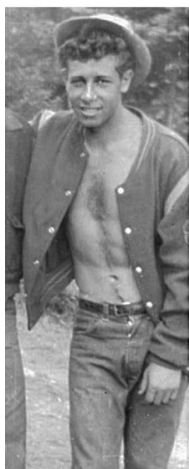
Часть VII

Оставаясь впереди

Глава 34. Антикризисное управление – творческий подход	313
Глава 35. Основное конкурентное преимущество	318
Глава 36. Лучшие из лучших	326
Глава 37. Новые лидеры	330
Глава 38. Новый этап	338
 Послесловие	 345
Благодарности	347
Наши цели, убеждения и принципы	349
Представители высшего руководства	351
Указатель	359



Вверху:
предпринима-
телю нечего
скрывать



*В середине
слева:* Алгон-
кинский
провинциаль-
ный парк,
Онтарио, поход
на каноэ



*В середине
справа:* Изадор,
бар-мицва

Внизу слева:
средняя школа,
Торонто

Внизу справа:
остров
Санта-
Каталина,
Калифорния



Предисловие

Изадор всегда был мечтателем. В классе он предпочитал смотреть в окно, а не на доску. Иззи мечтал о свободе, ему хотелось на улицу, туда, где можно поиграть в футбол или хоккей. В восемь лет он решил стать чемпионом по прыжкам с шестом. Его сестра Беатрис безропотно держала перед собой метлу, пока Иззи с черенком от грабель, который служил шестом, разбегался перед прыжком. Он верил, что ничто на свете не мешает ему достичь цели. Впрочем, с годами цели, которые он ставил перед собой, менялись.

«Если прыжки с шестом не мое, я поступлю в морскую пехоту», — заявил он. Тогда мы воевали с Германией и юноши чуть старше его отправлялись сражаться за правое дело, что, по мнению Иззи, было важнее любой карьеры. Когда его спрашивают, кто был для него примером для подражания, он отвечает: «Те, кто во время войны уходил на фронт добровольцем. Эти люди были готовы отдать жизнь за свои принципы».

Не успев стать героем войны, Изадор занялся бизнесом, оставаясь таким же мечтателем, каким был в юности, и отвергая прагматизм зрелости. Иззи был чужд скепсиса и никогда не призывал других быть благоразумными. Люди удивлялись его наивности и неистребимому оптимизму. Однако впоследствии эта наивность сослужила ему добрую службу. Иззи доверял всем и каждому и остался таким по сей день.

Доверие, прямота и открытость стали фундаментом Four Seasons. Будучи лидером, Иззи не имел диплома МВА и считал, что в управлении компанией не бывает непреложных истин. Он принимал множество дерзких решений вопреки существующим канонам и рекомендациям ученых мужей, предпочитая полагаться на интуицию, за которой стоял многолетний опыт. Иззи твердо верит в собственный нравственный кодекс и убежден, что персонал его компании объединяют этические ценности. «Чело-

веку подвластно лишь одно, — говорит Изадор, — свое мироощущение и отношение к делу». Иззи считает, что, принимая решения, он руководствуется обыкновенным здравым смыслом. Ему нередко приходилось противостоять скептикам в одиночку, но родители научили его брать ответственность на себя.

За годы совместной жизни я много раз видела его погруженным в размышления. Порой перед рассветом он лежит, закинув руки за голову, и смотрит в потолок, взвешивая возможные варианты. Я знаю, он найдет правильный ответ. Авторы книг о бизнесе неоднократно отмечали его «склонность к инновациям» и умение «мыслить системно». Роджер Мартин с восхищением говорит о том, что Иззи способен «одновременно вынашивать две противоположные идеи», всегда находя способ объединить лучшее, что есть в каждой из них.

Я очень люблю слушать, как Иззи выступает перед персоналом отелей во время поездок. Об этих выступлениях слагаются легенды. Он полусидит на высоком стуле, упершись одной ногой в перекладину, отлично сшитый костюм безукоризненно сидит на его худощавой фигуре; можно не сомневаться, что цвет его запонок — лаванда или топаз — идеально сочетается с галстуком. Он говорит горячо и убедительно, с харизмой ведущего телешоу. Изадор может посетить полтора десятка отелей за пару недель, неизменно заряжая людей энергией и блистая живым и острым умом. Обычно персонал отеля собирается в актовом зале в четыре часа пополудни, и он рассказывает рядовым сотрудникам о новостях компании так, словно обращается к совету директоров. Об этом хорошо сказала Барбара Тэлботт: «Речи Иззи несут отпечаток его личности: он скромнен, прост, сдержан, высоко ценит и тонко чувствует тех, кто с ним работает».

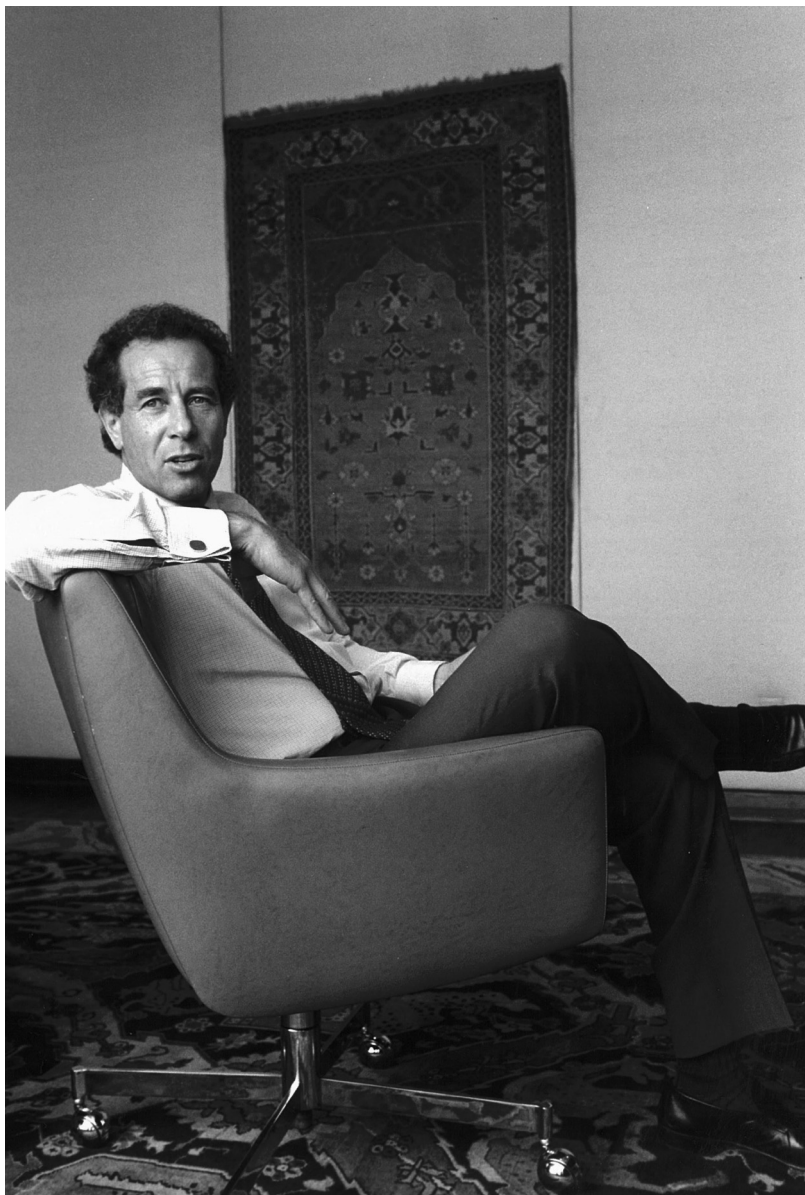
Иззи отличает глубокая вера в людей. Он убежден, что главное — дать возможность каждому реализовать свой потенциал. Понаблюдайте, как он выстраивает свои сделки, — Иззи мог бы написать целую книгу о ведении переговоров. «Непременно учитывайте интересы другого человека», — говорит он. Гибкость ума всегда позволяет ему предложить оптимальный вариант.

«Если я упустил время, — говорит он, — я выхожу из игры». Он никогда не злится и не позволяет себе лишнего и поэтому впоследствии не испытывает угрызений совести. Ничто не может вывести его из себя. Он невозмутим и сдержан.

В своих воспоминаниях я писала: «Долгие годы я наблюдаю, как мечты Иззи сбываются. В свое время он сделал несколько смелых заявлений, ставя, казалось бы, недостижимые цели. Однажды он сказал мне, что хочет сделать Four Seasons всемирно известным брендом вроде Rolls-Royce. “Едва ли это осуществимо при наличии всего лишь десятка отелей”, — подумала я, но не стала произносить это вслух. Мой самый большой вклад в его успех — это умение промолчать».

И сейчас, спустя 55 лет, мой муж Иззи остается добрым и мудрым человеком. И пока на свете существует компания Four Seasons, Изадора Шарпа будут помнить как ее создателя.

Розали Уайз Шарп
24 августа 2008 года



И наконец — в 1972 году, в моем первом офисе с окном

Введение

*Зачастую успех зависит от того, что нематериально.
От убеждений и идей. От замыслов, которые незримы.*

— ИЗАДОР ШАРП

Люди часто спрашивают, каким я видел Four Seasons в начале пути. Честно говоря, у меня не было грандиозных планов или четкой концепции. В 1961 году, когда я построил свой первый отель, я не знал о гостиничном бизнесе ничего. Я умел одно — строить дома. Я был обыкновенным строителем, а отель — очередным объектом недвижимости, и я никогда не думал, что гостиничный бизнес станет для меня делом жизни и я буду управлять крупнейшей в мире сетью пятизвездочных отелей.

Занявшись гостиничным бизнесом, я всегда старался стать на точку зрения клиента. Я был хозяином, а постояльцы — моими гостями. Принимая любое решение, я спрашивал себя: что важно для клиентов? Что они ценят? Ведь если дать им то, на что они рассчитывают, они будут с радостью платить за продукт, который оправдывает свою цену. Такова была моя изначальная стратегия, и я придерживаюсь ее по сей день.

Поначалу компания развивалась медленно, и следует признать, что я совершил ряд ошибок. Однако я никогда не считал, что прибыли важнее людей, и убежден, что сеть Four Seasons завоевала всемирное признание прежде всего потому, что мне удалось наладить прочные взаимоотношения с владельцами, партнерами и членами правления, которые разделяют мои взгляды, и с тысячами сотрудников, менеджеров и представителей высшего руководства, которые помогли компании добиться успеха.

Подводя итоги за последние 40 лет, я могу выделить четыре важнейших стратегических решения, которые позволили заложить прочный фундамент компании Four Seasons. Теперь они

известны как четыре составляющих нашей бизнес-модели. Это качество, сервис, культура и бренд.

Любопытно, что последний из этих четырех ориентиров был определен в 1986 году. Иногда люди спрашивают: «Неужели с тех пор вы не придумали ничего нового?» Я отвечаю, что мы выступаем с новыми инициативами каждый год, но пока среди них не было столь же важных и масштабных задач. Мы продолжаем уделять самое пристальное внимание совершенствованию этих четырех составляющих.

Это не значит, что на меня внезапно снизошло озарение и мы за один день определили фундаментальные принципы деятельности компании. Эти решения принимались на протяжении 25 лет, и каждое из них было развитием и продолжением сделанного ранее. За долгие годы мы выдвинули множество новых идей, которые впоследствии заимствовали другие, и теперь они стали стандартом в индустрии гостиничного бизнеса. Однако никому не под силу скопировать ключевой аспект нашей стратегии, который клиенты ценят превыше всего, — непревзойденное качество сервиса. Такой сервис опирается на корпоративную культуру, а ее не введешь в действие в приказном порядке. Культура вызревает изнутри, а для этого должны измениться взгляды и поступки людей, что требует немало времени.

Компания Four Seasons — это прежде всего люди, которые здесь работают, великое множество хороших людей.

ЧАСТЬ I

СЫН ИММИГРАНТОВ

О, строить, строить! Нет искусства благородней.

— ГЕНРИ ЛОНГФЕЛЛО



Вверху:
Макс Шарп в Израиле,
1924 год. Эту лодку
он смастерил из куска
листового металла



В середине:
Макс Шарп (юноша
на переднем плане
с рукой на бедре)
в первом израильском
киббуце, 1924 год



Внизу слева:
брат моей матери Макс
Годфри, чью отвагу
я унаследовал



Внизу в центре:
моя мать Лил Готфрид,
1925 год.



Внизу справа:
Макс Шарп и Лил
Готфрид, 1926 год

ГЛАВА 1

Лил и Макс

Именно родители, сами того не подозревая, предрешили мою карьеру. Они выросли в Польше: Лил — в Островце, Макс — в Освенциме, ныне печально известном как Аушвиц, — в ту пору это был небольшой городок, где мой дед, набожный еврей, слыл мудрецом. У него было семь сыновей и пять дочерей, но его семью разбросали по свету Первая мировая война и погромы: толпы головорезов врывались к евреям, выносили мебель и домашнюю утварь, избивали хозяев и поджигали их дома.

Отца Макса и его старшего брата Луи забрали в армию, и Макс, которому было 13, перебрался в Краков, где жили его бабушка и дедушка. В 17 лет с визой, полученной в Вене, он отправился в Палестину (в то время это была часть Османской империи, которая после Первой мировой войны отошла к Великобритании).

Евреи, которые поселились на территории будущего Государства Израиль, трудились в поте лица, стараясь сделать эту пустынную землю пригодной для жизни, и Макс, как и его юным товарищам, пришлось нелегко. Днем он помогал сажать эвкалиптовые деревья, чтобы осушить болота и топи и превратить их в поля, пригодные для земледелия, а по ночам отражал нападения мародерствующих бандитов. Он стал строителем, а позднее одним из основателей Дгании, первого израильского кибуца, который сегодня превратился в достаточно крупный населенный пункт. У нас сохранилась фотография тех лет, где он снят вместе с друзьями. По лицам этих ребят, почти мальчишек, и их манере держаться видно, что они преисполнены ре-

шимости добиться поставленной цели и совершить невозможное: создать на пустом месте новую страну.

Тем временем старший брат моей матери Макс Годфри решил эмигрировать: он стал одним из первых польских евреев, уехавших в Канаду. Он устроился работать на корабль в счет уплаты за дорогу и в конце концов оказался в Торонто.

На новом месте дядя Макс вскоре избавился от иммигрантских манер и идишского акцента. Он превратился в учтивого и светского коммивояжера, обаятельного и уверенного в себе. Появляясь в новом обществе, он сразу производил впечатление на окружающих.

Я восхищался дядей Максом и считал, что мы очень похожи. И хотя я был куда менее дерзким, гены Годфри сослужили мне добрую службу. Макс был тверд и решителен, делая успехи, он мало-помалу помог перебраться в Канаду всем членам своей семьи. Среди них был и брат моего отца Луи Шарп, муж сестры Макса.

Поддерживая связь с младшим братом, Луи расхваливал его Годфри, который в то время подыскивал подходящую партию для своей младшей сестры Лил. В результате Годфри дал Луи денег, чтобы мой отец мог перебраться из Израиля в Торонто.

Луи занимался штукатурными работами, а поскольку в Израиле мой отец научился штукатурить, они стали партнерами. Видя трудолюбие моего отца, Макс Годфри решил, что он станет хорошим мужем для его сестры. «Лил — милая девушка, — сказал он отцу. — Она тебе понравится. Нужно помочь ей перебраться сюда, чтобы вы могли пожениться». В то время браки в еврейских семьях нередко устраивались подобным образом, и, когда отец согласился, Годфри привез в Канаду свою сестру.

Высокая и стройная, моя мать в свои шестнадцать лет была чрезвычайно привлекательна. Она не получила образования, но отличалась решимостью и острым умом. Она не собиралась выходить замуж за первого встречного. У Макса, который боготворил ее с той минуты, когда они познакомились, было несколько соперников, и один их был весьма состоятелен. Но Лил нравился живой энергичный Макс с его мягкими манерами, и 12 июня 1927 года они поженились. Мне рассказывали, что



Макс и Лил Шарп с дочерьми
Беатрис и Эдит за шесть месяцев
до моего появления на свет



Мои сестры — Эди, Беатрис,
Нэнси — и я, 1934 год



Шестьдесят лет спустя: Макс и Лил смотрят на своих детей

во время медового месяца Макс уходил на работу не раньше девяти.

Отец и Луи оставались партнерами недолго. Мать считала, что Луи использует отца, и говорила об этом как всегда убедительно и напористо, не деликатничая и не прибегая к полупонамекам. Приходя домой, я часто слышал их ожесточенные споры. Но они всегда заканчивались одинаково. Мама говорила: «Ладно, ладно, Луи! Приходи к нам на ужин в пятницу да прихвати Розу с детишками». Несмотря на разногласия, родственные отношения были превыше всего.

Луи занялся строительством жилых домов и постепенно разбогател. Отец продолжал работать штукатуром в одиночку, зарабатывая десять долларов в неделю, — чтобы последовать примеру Луи, ему не хватало знаний, опыта и умения бегло говорить по-английски. Но он учился, наблюдая за рабочими других специальностей — каменщиками, плотниками, электриками, водопроводчиками. Он совершенствовал свой английский, читая газеты и слушая, как говорят люди.

Сначала мои родители жили в районе Уорд недалеко от центра Торонто. Здесь они сменили несколько адресов: с Брансуик-авеню, где родился я, они переехали на Евклид-стрит, потом на Кроуфорд-стрит, Клинтон-стрит и Мэйджор-стрит. Пока они жили в Уорде, моя мать родила четверых детей: Эдит в 1927 году, Беатрис в 1929 году, меня в 1931 году и Нэнси в 1933 году.

Сегодня Торонто — крупнейший город Канады, ее главный экономический центр, но в двадцатые, тридцатые и сороковые годы он был всего лишь пятым по величине. Правила жизни в нашем квартале диктовала религия, и по субботам любая коммерческая деятельность прекращалась — все кинотеатры, игровые площадки и концертные залы были закрыты. В прочие дни уличные торговцы покупали и продавали старье и развозили овощи и фрукты. Хлеб, молоко и лед доставляла лошадь с повозкой, и за тележкой развозчика льда бежали дети, подхватывая осколки льда. Лошади пили воду из темно-зеленых чугунных поилок, которые красовались на главных улицах города, а за развозчиком льда следовал уборщик улиц, который подбирал дымящийся лошадиный навоз.

Уорд был сердцем еврейского квартала Торонто. При этом здесь было шесть церквей, а 72 процента жителей были протестантами, которые поглядывали на евреев не слишком доброжелательно.

За домами нашей и соседней улиц тянулась узкая дорожка, заваленная угольным шлаком из печей, которые топили углем. Эта дорожка служила мне и другим еврейским детям площадкой для игр, и именно здесь мы нередко отбивались от нападения нееврейских детей, швыряя в них куски шлака. В ту пору я еще не понимал, что это не нормальные игры, но война с теми, кого воспитали в ненависти к евреям. Антисемитизм цвел таким пышным цветом, что кое-кто из моих товарищей менял свои имена, предпочитая англоизированные варианты. Я тоже задумывался об этом, но потом решил, что это не для меня.

Однажды когда мы играли на улице, мне расшибли лоб каменно-твердым куском шлака. Я с плачем побежал домой, по щеке текла кровь (на лбу у меня сих пор остался небольшой шрам). Бросив на меня быстрый взгляд, мать ударила меня по лицу, она сразу поняла, что моя рана не слишком серьезна. «Посмотри, во что ты превратил свою рубашку!» — закричала она. Потом она умыла мне лицо, заклеила рассеченный лоб лейкопластырем и отправила меня обратно на улицу.

Вот такой была моя мать, — строгая и добрая, чуткая и практичная, она всегда руководствовалась здравым смыслом, всегда знала, что нужно делать. Теперь такой подход к воспитанию называют «суровой любовью». Если она просила кого-то из детей что-нибудь сделать, это всегда было нужно для семьи, а не для нее лично. Она была напрочь лишена тщеславия и суетности. С возрастом она располнела, но не утратила грациозности. По словам Розали, она не шла, но скользила, как парусник, разрезающий волны.

Наша мать, несомненно, была главой семьи, и во всем, что касалось бизнеса, общественной жизни и семейных дел, ее слово было законом. Дома мы, дети, беспрекословно слушались ее. Но за стенами дома мы были независимы с самых юных лет. Я помню, как шел один в детский сад, пытаюсь понять, как туда добраться. Моим родителям и в голову не приходило отводить

меня туда или забирать оттуда. У них не только не было на это времени, они считали, что мы должны быть самостоятельными, такими же, как были в детстве они сами.

Хотя я был единственным сыном, меня ничем не выделяли среди сестер. Мне кажется, моя мама считала, что женщины более умелы и талантливы, чем мужчины, потому что в Островце ее мать сама управляла семейной угольной компанией, в то время как отец изучал Тору. Сама она по праву продолжала эту матриархальную традицию, будучи исключительно умелым, расторопным и ответственным человеком.

У нас дома не было детских книжек, чтобы родители могли читать нам сказки на ночь, а если бы они и были, ни отец, ни мать не имели такой возможности. В детстве мы учились жить, наблюдая за поступками своих родителей и на улице, что было типично для иммигрантов тех лет.

В 1937 году мои родители покинули Уорд и переехали в новый, более приятный район в северной части города, чтобы купить там землю и построить дом. Но отец занялся бизнесом в очень неудачное время: в Америке начиналась Великая депрессия. Нередко ему приходилось соглашаться на любую работу. Однажды произошел случай, который я не забуду никогда. Копая котлован под фундамент с помощью лошади и плуга, он сломал плечо. Но, преодолевая боль, продолжал работу, пока не довел дело до конца.

В скором времени он решил, что приобрел достаточный опыт, чтобы стать подрядчиком штукатурных работ. Однако его английский по-прежнему оставлял желать лучшего. Выполняя первый заказ, он не сумел разобраться в чертежах. Он не понял, что на них изображена лишь половина здания, а другая половина, как было написано в пояснениях, была ее точной копией, — в то время это было общепринятой практикой. В результате цена, которую он назначил за свою работу, оказалась в два раза ниже реальной, и заказчик с радостью принял его предложение.

Он понял свою ошибку, лишь когда взялся за дело. Он мог бы забрать инструменты и уйти, предоставив заканчивать работу кому-нибудь другому. Но он взял на себя обязательство и считал делом чести сдержать слово. Оштукатурил здание целиком, как

всегда работая на совесть, а потом несколько лет трудился не покладая рук, чтобы расплатиться с долгами, в которые влез из-за случившегося. Я узнал об этом много позднее, но для меня это стало бесценным уроком деловой этики, который я усвоил на всю жизнь.

Перебравшись из еврейского квартала в северный Торонто, наша семья по-прежнему едва сводила концы с концами, и я помню, как вместе с новыми друзьями мы решили в складчину купить модель самолета и каждый из нас должен был внести в общую копилку пять центов. Когда я рассказал матери, для чего мне нужны эти деньги, она сказала: «Нечего тратить пять центов на всякую ерунду». Я был страшно расстроен и возмущен, но потом понял, что у нее попросту не было лишних денег. Режим жесткой экономии не действовал только по пятницам, когда моя мать своими руками с помощью одной-единственной духовки готовила субботнюю трапезу, на которой с годами присутствовало все больше людей, — 20, 30, а иногда и 50 друзей и родственников.

Во всех остальных случаях она была чрезвычайно бережливой. Насколько я помню, пока старшая из моих сестер не вышла замуж, — а это произошло, когда мне было 16, — у меня не было собственной комнаты. А поскольку я рос вместе с тремя сестрами, порой мне приходилось донашивать достаточно странные вещи.

Кроме того, я помню, как, строя дома, отец собирал обрезки досок в три-четыре дюйма, которые оставались после настила полов и обшивки стен и потолков, и после школы я приходил к нему на работу с небольшой тележкой, сгружал на нее эти отходы и отвозил их домой, чтобы топить кухонную плиту.

Однажды по дороге домой меня остановил какой-то человек и сказал: «Я дам тебе за эти обрезки пять центов».

Пять центов в то время были для меня целым состоянием, и я подумал, что могу вернуться и взять еще дерева, и продал то, что у меня было. Но когда я вернулся, оказалось, что отходов больше нет. «Почему ты не сделал то, что тебе было сказано? — спросил отец. — Как мама сегодня вечером будет готовить еду? Как мы обогреем дом?»

От стыда я был готов провалиться сквозь землю, уж лучше бы он просто отшлепал меня. Но отец никогда не бил меня. Это было не в его характере.

Такова была моя первая коммерческая сделка. Она дала мне очень важный урок: никогда не думай, что тебе дозволено все.

Когда дети стали достаточно взрослыми, чтобы заботиться о самих себе и помогать по дому, мать полностью взяла бизнес в свои руки. Отец покупал участок земли, строил на нем дом, а мать продавала либо построенный дом, либо тот, в котором жили мы, после чего мы перебирались в новый. Теперь мне кажется, что мы только и делали, что переезжали. Отец брал в аренду автоприцеп, мы грузили на него наши скудные пожитки, и через несколько часов уже обустраивались на новом месте.

Однажды нам сделали предложение, от которого, по мнению матери, было невозможно отказаться: кто-то хотел купить наш дом, хотя отец еще не закончил строить новый. Тогда мама позвонила своей сестре Саре. «Мы проживем какое-то время у вас», — сказала она. Мы перебрались к тете Саре и в течение полугода жили под одной крышей с семьей, которая состояла из шести человек и собаки. Нас тоже было шестеро, но, хотя в доме было только три спальни и всего одна ванная, тетя Сара ни разу не пожаловалась на тесноту.

Пока я учился в школе, мы переезжали раз 15, не меньше. Это означало, что нам то и дело приходилось менять школы (как всегда, своими силами). Родители доверяли нам подобные вещи, не сомневаясь, что мы справимся с этой задачей, и я считаю, что именно это сделало нас независимыми и самостоятельными в очень раннем возрасте.

Продав несколько домов, наши родители решили, что теперь могут позволить себе снять на лето недорогой коттедж. Однако подыскать ничего подходящего не удавалось. «Нам нужен коттедж», — сказала мама, а ее слово было в нашей семье законом.

«Хорошо, — сказал отец, — я построю его сам».

Он купил лесистый участок земли в Кристалл-Бич, на пустынной улице рядом с болотом. И в субботу утром чуть свет он,

я и четверо рабочих выехали из дома, прихватив с собой строительные инструменты, на старой машине, которую отец до сих пор использовал для строительства и прочих нужд, и отправились за добрую сотню миль.

Шлепая на себе комаров, мы работали весь день до темноты. Ночь мы провели в меблированных комнатах неподалеку (четверо рабочих устроились на ночлег в одном номере) и в воскресенье вновь работали с рассвета до заката. Прошло шесть таких уик-эндов, и отец, который все это время продолжал выполнять свою текущую работу, презентовал маме коттедж.

Я был еще подростком, когда строительство стало важной частью моей жизни. Во время летних каникул я нередко вставал с рассветом и отправлялся туда, где работал мой отец, и, если позволяла погода, работал до темноты. Копал канавы, подносил рабочим кирпичи и штукатурку и помогал водителям разгружать машины со стройматериалами, вместе с ними такая бетонные блоки весом по 30–40 килограммов и тяжелые контейнеры с кирпичами. Это был нелегкий труд, но я изо всех сил старался не отставать от отцовских рабочих, сильных и выносливых людей. Конечно, мне было далеко до них, но я понимал, что, когда я работаю с ними наравне, меня начинают уважать, а это было так же важно для меня, как и все, чему я учился.

Когда я подрост, я стал укладывать кирпичи и прокладывать дренажные трубы, возводить бетонные стены и монтировать проводку. Я пытался подражать плотникам, которые, забивая гвоздь, наживляют его первым ударом, а потом ловко загоняют в дерево. Не все получалось у меня с первого раза, но я внимательно наблюдал, как работают другие, с ранних лет знакомясь со строительством, и это неизменно доставляло мне удовольствие.

Отец тоже учил меня тому, что умел сам, и надо сказать, что его подход к обучению был весьма своеобразным. Однажды он поручил мне сделать две ступеньки для дома — изготовить деревянную опалубку, в которую предстояло залить бетонную смесь. Наблюдая за моей работой, он не проронил ни слова, и я понял свою ошибку, лишь когда залил бетон: нижняя сту-

пенька оказалась слишком большой, а верхняя — слишком маленькой. Отец протянул мне кувалду и сказал всего одну фразу: «Разбей их и в следующий раз сделай как надо». Если бы он сказал заранее: «Семь раз отмерь, один раз отрежь», — он сэкономил бы время и деньги. Но он избрал другой метод, и я усвоил этот урок навсегда.

Иногда по вечерам вместе с компанией друзей я заглядывал на строительную площадку. В то время ее не обносили забором, и, чтобы позабавиться и пощекотать себе нервы, по стойкам и перекладам я забирался на крышу. Однажды я оступился и соскользнул вниз и лишь по счастливой случайности успел ухватиться за свес крыши. Если бы я не сумел спрыгнуть внутрь дома, я бы полетел в глубокую канаву и, без сомнения, переломал бы себе руки и ноги. Порой вспоминая травмы, которые я получал в детстве и юности, — ноготь, сорванный стамеской, большой палец, сломанный дверью машины, ушибы во время игры в футбол и хоккей, — я радуюсь, что мне удалось уцелеть.

Подростком я иногда проводил лето в коттедже, подрабатывая в самых разных местах. Я устанавливал кегли в боулинге. Я хорошо играл в подковы и иногда выигрывал несколько долларов, играя на деньги. Однажды летом я устроился в киоск на пляже, где готовил картофель фри. Я работал в темной задней комнате, куда мне через окно совали огромные мешки с картошкой. Сначала я укладывал картофель в барабан, где он очищался от кожуры, потом промывал его водой и нарезал с помощью специальной машины. В тот год, вернувшись домой после каникул, я был куда бледнее, чем до начала лета.

Хотя у нас был летний коттедж, мы по-прежнему с трудом сводили концы с концами. Мы не могли позволить себе купить грузовик для перевозки вещей, и у нас была только легковая машина. Она регулярно ломалась, а с рычага переключения передач слетела рукоятка, и голый металлический стержень впивался в руку, оставляя глубокую вмятину. Когда мне было пятнадцать, я взял отцовскую машину, чтобы сдать экзамен и получить права. Взглянув на нее, инспектор озадаченно спросил:

— Это и есть машина, на которой ты собираешься ездить?

— Да, на ней, — ответил я.

— Сынок, — сказал он мне с нескрываемым сочувствием, — если ты в состоянии привести в движение эту колымагу, ты получишь права.

И он не ошибся.

С самых ранних лет моя жизнь была связана со спортом. Зимой мы играли в хоккей, на замерзших прудах. Тогда мы могли только мечтать о таком снаряжении, которое есть у нынешних мальчишек. Мы мастерили щитки на голень из старых журналов и обозначали ворота камнями.

В двенадцать лет мне понадобились коньки, чтобы пройти отбор в хоккейную команду Peewees, которая пользовалась огромным успехом среди моих сверстников. Когда я попросил отца купить мне коньки, он сказал:

— Возьми коньки своей сестры.

— Но это белые коньки для фигурного катания, — запротестовал я. — Мне нужны черные хоккейные коньки.

— Мы покрасим коньки твоей сестры в черный цвет, — сказал он мне, и мама отнесла их к сапожнику.

Оказалось, что, если покрасить белые коньки в черный цвет, у них появляется странный синеватый оттенок. И хотя в этих коньках я чувствовал себя не в своей тарелке, меня взяли в команду. Думаю, отчасти это произошло потому, что тренеру стало жаль меня. Вероятно, он решил, что, если я так сильно хочу играть, из меня наверняка выйдет толк.

Мои родители никогда не отвозили меня на каток или игровую площадку, как делают большинство родителей сегодня; они пришли посмотреть, как я играю, всего один раз, и мне пришлось упрашивать их сделать это.

Это был хоккейный плей-офф, который было необходимо выиграть. Я отлично помню эту игру. После силового приема я перекувырнулся в воздухе и упал навзничь прямо перед тем местом, где сидели мои родители. Я поднял глаза и увидел, что они смотрят на меня с недоумением, словно спрашивая: «И это игра, в которую ты любишь играть?» Едва ли они понимали, насколько серьезным было такое падение, хотя, возможно, мама и догадывалась об этом. Ей не раз приходилось отвозить



Форест Хилл, средняя школа, Торонто, седьмой класс. Для участия в соревнованиях надо было весить не более сорока пяти килограммов. Я в верхнем ряду, второй слева



Футбольная звезда
Школы Райерсона,
1952 год



Баскетбольная команда
Ryerson Rams, 1952 год



Университет Райерсона,
«Спортсмен года», 1952 год

меня в больницу со сломанными ребрами после футбольных матчей.

Родители никогда не спрашивали меня, как дела или чем я занимаюсь.

Причина этого заключалась не только в том, что они были всецело поглощены работой, — в их семьях не было принято следить за тем, как дети проводят свой досуг. Мой отец никогда и никуда не возил своих детей. Он никогда не брал меня на рыбалку или искупаться, хотя именно он научил меня плавать. Он посадил меня и сестер в лодку, отплыл от берега, бросил нас за борт и сказал: «Плывите».

Я помню лишь один день, который я целиком провел вместе с отцом. Это произошло после моей бар-мицвы, когда я произнес речь, которую написал для меня рабби. Дело было во время войны, и речь, посвященная павшим героям, получилась очень трогательной. Маме захотелось, чтобы мы записали ее, и она велела отцу отвести меня в студию звукозаписи в центре города. Ей так нравилась эта речь, что она включала запись каждому, кто соглашался слушать. В конце концов запись так износилась, что никто кроме мамы, которая знала ее наизусть, не мог разобрать слова.

Когда мы вышли из студии, отец спросил меня:

— Ну, чем бы ты хотел заняться сейчас?

— Пойти в кино, — ответил я, и мы отправились в кино.

Это было так необычно, что я до сих пор помню фильм, который мы смотрели: это был «Мышьак и старые кружева» с Кэри Грантом в главной роли. Таков был первый и единственный день, который я провел вместе со своим отцом.

Будучи подростком, я учился в разных школах и всегда делал успехи в спорте: играл в хоккей, футбол, баскетбол и занимался легкой атлетикой. Я пользовался популярностью среди товарищей, но учился из рук вон плохо. Ходил в школу, чтобы приятно провести время. Лишь на последнем курсе Политехнической школы Райерсона, которая теперь стала университетом, я взялся за учебу по-настоящему.

Я поступил туда, чтобы изучать архитектуру, предмет, тесно связанный со строительством, которому решил посвятить свою

жизнь. На первом курсе я активно занимался всеми игровыми видами спорта и получил звание спортсмена года. Однако на последнем курсе, продолжая увлекаться спортом, я неожиданно обнаружил, что в учебе есть своя прелесть, и был награжден серебряной медалью за успехи в учебе. Позднее знания, приобретенные в школе, сослужили мне добрую службу.

Хотя мы беспрекословно выполняли распоряжения матери по части домашних дел, а отец был верующим человеком (он читал Библию, изучал Тору и вел жизнь, которая соответствовала его убеждениям, впрочем, не требуя от матери соблюдать *кашрут*), ни отец, ни мать никогда не заставляли нас, детей, думать или поступать так, как они. Они никогда не сидели с нами, как мы со своими детьми, давая наставления по части секса, любви или успеха.

Они не читали нам нотаций и не говорили, как следует поступать, они учили нас личным примером и рассчитывали, что мы не обманем их ожиданий. Я считаю, что именно это вселило в нас уверенность в своих силах и позволило усвоить ценности, которые мы пронесли через всю жизнь.