

# Глава 1

## Краткая история

В Атланте от кока-колы некуда деться. Волшебный напиток напоминает о себе повсюду: от сувенирного магазина Coca-Cola в вестибюле аэропорта до объявлений в поезде метро, который направляется в штаб-квартиру компании. Множество мест в городе носят имена ее создателей и руководителей: парк Пембертон, здание Кендлера, центр искусств Вудраффа, бизнес-школа имени Гойзуэты при университете Эмори — список далеко не полон. Но при этом почти не уцелели подлинные памятники, связанные с ранней историей напитка. Например, исчезли и дом изобретателя кока-колы, и аптека, где ее впервые дегустировали.

Паломников, явившихся на розыски истоков кока-колы, направляют в «Мир Coca-Cola» — огромный, посвященный этому напитку мемориал в центре города — единственное на Земле место, где публика может ознакомиться с историей любимого прохладительного питья. За первый год, прошедший после того, как в 1997 году экспозиция перекочевала в это здание из меньшего помещения на другом конце города, под висящей в вестибюле десятиметровой бутылкой кока-колы прошло более миллиона посетителей<sup>7</sup>. До сих пор экскурсию приходится заказывать заранее и платить по 15 долларов с человека.

Разумеется, здесь публика сталкивается с имиджем кока-колы, который целиком и полностью контролируется одноименной компанией. Едва переступив порог, слышишь со всех сторон повторяемые громко-говорителями лозунги: «Кока-кола навсегда», «Я хочу научить мир петь» и так далее. Внутри с самого начала посетителя осеняет дух

благого интернационализма: вестибюль заполнен гигантскими бутылками в «фольклорном» стиле, расписанными художниками из разных краев света, и эта красота — на фоне многонационального портрета землян во всю стену: японские подростки, седобородая парочка на берегу, трое чернокожих ребятишек в тропиках, девица с пирсингом в баре — причем все, разумеется, наслаждаются кока-колой.

Тема развивается: открываются двери в закрытый с другого конца атриум, чьи стены исписаны словами «освежает», «наследие» и «оптимизм» на множестве языков. И тут же — другие многонациональные портреты. Возле каждого свисает переговорная трубка, из которой струится непрерывный текст о том, как компания финансирует борьбу со СПИДом в Африке, с опустыниванием — в Пакистане и с детским голодом — в Аргентине. А вот и американский врач из Института напитков для здоровья и благополучия (Beverage Institute for Health and Wellness), который борется с распространяющимся в США детским ожирением.

Если б мы до этого не знали, что такое Coca-Cola, могло бы показаться, что основная цель существования компании — распространение по всей Земле мира и гармонии в обществе. Однако собственно музей начинается, когда из вестибюля посетители переходят к первой экспозиции — «вехам освежения» — истории того, как все начиналось.

«Когда в 1886 году Джон Пембертон изобрел кока-колу, он представления не имел, сколь уникальным окажется его творение», — течет с видеоэкрана успокоительный баритон. Войдя, посетители первым делом натыкаются на бронзовую статую великого человека — Пембертон аккуратно помешивает в котелке деревянной ложкой. Этот широкоплечий, бородатый мужчина в комбинезоне смахивает на советские изображения пролетариев, а не на великого предтечу капитализма. «Он хотел, — продолжает вкрадчивый баритон, — создать напиток, который подавался бы только охлажденным». Но создал он «принципиально новый вид прохладительного напитка, и его формула кока-колы сделалась одной из величайших в мире тайн. Главное в кока-коле люди постигли сразу: она хороша на вкус и освежает. А это

как раз не секрет». Короткий видеофильм ухитряется передать все рекламные лейтмотивы компании: вкуснейшая кола! Освежающая. Холодная как лед. Тайная формула!

Но реальность вовсе не столь поэтична. Создание нового вида прохладительного напитка отнюдь не было главной задачей Пембертона: как большинство людей, он хотел заработать, а в 1880-м легкий способ разбогатеть сулили бутылочки — медицинские бутылочки со всевозможными патентованными средствами-панацеями. Компания Coca-Cola предпочитает не вспоминать о своем медицинском происхождении, ибо оно плохо укладывается в отлакированную мифологию, которая предлагается посетителям «Мира Coca-Cola» да и всему пьющему кокаколу миру. Тем не менее следы этого прошлого заметны и сегодня в том, как рекламируется и позиционируется этот напиток.

Термин «патентованное средство» не имеет никакого отношения к Патентному бюро США. Это понятие восходит к колониальным временам, когда монарх выдавал «патент»<sup>8</sup>, то есть привилегию производить и продавать какое-либо средство, угодившим ему фармацевтам. Высадившиеся на Плимутской скале\* отцы-пилигримы начали ввозить лекарства вроде таблеток Хупера и эликсира Даффи для лечения ревматизма, подагры, туберкулеза и даже рака. Состав этих средств сохранялся в глубочайшей тайне. Историк Атланты Джеймс Харви Янг в известной книге «Миллионы из поганок» писал: «Конкуренты могли выявить основные ингредиенты, но только изобретатель знал все элементы и правильную их пропорцию»<sup>9</sup>.

Изобрели патентованные средства британцы, однако сумасшедшим успехом они пользовались по другую сторону океана. После войны 1775–1783 годов значительная часть только что обретших независимость Штатов представляла собой бездорожье, в распутицу так и вовсе непреодолимое. До врача не добраться, а если и доберешься, он, того гляди, не вылечит, а уморит пациента, ведь главное медицинское

\* К Плимутской скале (или Плимутскому камню) причалил в 1620 году корабль «Мейфлауэр» с первыми английскими переселенцами в Америку (они же «отцы-пилигримы»). Здесь и далее примечания даны переводчиком.

умение сводилось к кровопусканию — надрезанию вены острый ланцетом — и «очищению» кишечника с помощью ртути<sup>10</sup>, то есть и без того измученного пациента травили и подрывали последние его силы. К началу XIX века доверие к медицине было полностью утрачено, многие люди никогда не обращались к докторам, предпочитая всевозможные домашние средства. Сэмюэл Томсон, травник-самоучка из Нью-Хэмпшира, закрепил этот обычай<sup>11</sup> в своем «Новом путеводителе к здоровью»: он утверждал, что каждый способен сам себя излечить, воспользовавшись доступными полевыми и лесными растениями Нового Света.

Не слишком совестливые предприниматели и просто мошенники эксплуатировали это суеверие американцев, придумывая собственные «патентованные средства», далеко превосходившие британские и своими посулами, и популярностью. Под конец XIX века эскулап из Коннектикута Сэмюэл Ли-младший<sup>12</sup> смешал мыло и алоэ с калиевой селитрой и изготовил «желчные таблетки» — лекарство от несварения желудка и метеоризма. Через десять лет их продавали уже на берегах Миссисипи. В скором времени Томас Дайотт заработал<sup>13</sup> четверть миллиона долларов на таких изобретениях, как «уничтожающие всех паразитов лепешки Робертсона», — продавались, точно горячие пирожки. Стремительная индустриализация начала XIX века обеспечила этих производителей клиентурой — рабочими, скученными в антисанитарных бараках. Гражданская война между Севером и Югом поставила новых пациентов<sup>14</sup> — раненых и больных солдат. Тонизирующие средства зачастую включали в рацион.

На самом деле почти все патентованные средства представляли собой всего лишь слабительное или же рвотное<sup>15</sup>, причем зачастую чуть ли не на 50 процентов состояли из спирта. Клиенты не жаловались. К началу XX века бизнес развернулся, продавали от 20 до 50 тысяч различных составов, всего на 80 миллионов долларов<sup>16</sup>. Разумеется, на одного нувориша приходился десяток обанкротившихся предпринимателей. Выигрывал тот, кто умел сочинить историю позанимательнее, придать изысканную форму бутылке или же изобрести такую рекламу, которая закрепила бы его имя в памяти покупателей. Кто хвастался

экзотическими ингредиентами из Африки и с Юго-Восточной Азии, кто ссылался на индийские предания: к примеру, будто бы эту формулу подарил американский вождь или одинокий белый охотник, в благодарность за спасение его сына от медведя<sup>17</sup>.

С особой беспардонностью пускали в ход эти приемы коммивояжеры, разыгрывавшие сложнейшие театрализованные презентации, «медицинские шоу»<sup>18</sup>. Эти гастрольные спектакли, составлявшие на протяжении почти столетия своеобразную примету американской жизни, на пике своей популярности, между 1880 и 1900 годами, ставились по стране сотнями. После «разогрева» — оркестрик, фокусники, клоуны развлекали и готовили толпу к главному зрелищу — торговцы обрушивали на потенциальных клиентов свою рекламу, зачастую начиная с того, что запугивали их каким-нибудь страшным недугом, а затем чудотворно «исцеляли» подставного пациента.

Один из самых нахальных шоуменов этого рода, Кларк Стэнли<sup>19</sup>, убил на глазах у зрителей сотни гремучих змей, рекламируя свою «мазь из змеиного жира», которая в итоге оказалась смесью камфоры и скипидара. С тех пор словосочетанием *snake oil* по-английски обозначают любой «чудодейственный эликсир», продаваемый шарлатаном.

Большинство пациентов ухитрялись убедить себя, что эликсиры, купленные в такого рода странствующих балаганах, и в самом деле приносят облегчение. Уже в 1930-х один такой целитель объяснял, как загипнотизировать покупателя, дабы тому казалось, будто это он сам захотел купить лекарство: «Сперва привлечь внимание. Далее разбудить интерес. Делаем предложение — работает воображение. И вот рождается желание, а из желания — решение»<sup>20</sup>. Несколько лет подобных шоу — и вот уже «сагва индейцев кикапу» или «волшебное масло Гемлина» продаются сами собой, и толпы сбегаются отовсюду, когда в городок въезжает фургон странствующего торговца. Такого успеха жаждал участник Гражданской войны полковник и фармацевт Джон Пембертон, который ради этого переехал в 1870 году в Атланту из соседнего Коламбуса, штат Джорджия. Пембертон был убежденным приверженцем философии Сэмюэла Томсона — «каждый сам себе доктор» —

и в лаборатории при своей аптеке варил разнообразные зелья из местных трав и цветов. Кое-какие составы ему удавалось продать, в том числе цветочный сироп от кашля, который якобы годился при чахотке и бронхите, и некий «экстракт стиллингии»<sup>21</sup> в качестве «кроветворного».

Но Пембертон не был прожженным мошенником, «продавцом змеиного жира». Рана, полученная в одном из последних сражений Гражданской войны, причиняла ему постоянную боль и вынуждала до конца жизни принимать обезболивающие. Вот и еще одна подробность, не включенная в официальный миф о кока-коле: создатель волшебного напитка то и дело прибегал к морфию. Троє его коллег-фармацевтов вспоминали позднее, что Пембертон был наркоманом<sup>22</sup>. Возможно, и так, и именно это пристрастие помогло ему обнаружить вещество, обеспечившее его продукту бессмертие, — кокаин.

«На собственном опыте я убедился в том, что [кока] представляет собой лучшую замену опиума для человека, пристрастившегося к этому наркотику, — сообщил Пембертон в 1885 году, добавив: — Пациент, который прибегнет к этому средству, избавится от губительной привычки, не причиняя себе неудобства или боли»<sup>23</sup>.

В этом убеждении Пембертон был не одинок. Пройдут годы, прежде чем обнаружится, что кокаин тоже вызывает привыкание, а пока что маленькие листики из Перу прославляются словно чудесное лекарство. В Олбани (штат Нью-Йорк) продавались кокаиновые капли от зубной боли<sup>24</sup> — на упаковке производитель изобразил двоих счастливых детишек, славящих «мгновенное исцеление» (а ведь и правда). Но самым популярным «лекарством» на основе коки стала смесь Vin Mariani<sup>25</sup>, созданная парижским аптекарем Анжело Мариани на основе красного бордо (плюс полграна\* кокаина), по три стакана в день от любых недугов. Таким образом, дневная доза примерно соответствует одной «дорожке»\*\*. Мариани, талантливый рекламщик, получил благосклонные отзывы на свою продукцию от

\* 1 гран — 64,79891 мг.

\*\* Распространенный способ употребления кокаина, когда порошок насыпается на ровную поверхность в виде двух небольших «дорожек».

знаменитостей Старого и Нового Света, в том числе от Томаса Эдисона, королевы Виктории и трех римских пап.

Говорят, подражание — самая искренняя форма лести. В таком случае Пембертон превзошел всех льстецов со своим «французским вином-кокой» (French Wine Coca)<sup>26</sup>, вышедшим на американский рынок в 1884 году: от рецепта Мариани формула Пембертона отличалась лишь несколькими добавками, наиболее интересная из которых — орех колы. Этот орех жевали в качестве стимулирующего средства занятые тяжелым физическим трудом жители Западной Африки; кофеина в нем содержится больше, чем в чае или кофе. После пятнадцати лет поисков и незначительных удач в области патентованных средств Пембертон наконец наткнулся на золотую жилу — «французское вино-кока» сразу же обрело поклонников.

Вот только момент оказался неудачным. В ноябре 1885 года Атланта выразила намерение присоединиться к ряду других штатов и округов и с июля следующего года ввести запрет на алкоголь. У Пембертона оставалось чуть более полугода на то, чтобы изменить состав напитка в угоду только что пробудившейся в американцах трезвости. Эта похвальная склонность, постепенно укреплявшаяся на протяжении столетия, породила в итоге целую отрасль безалкогольных напитков и обеспечила Пембертону успех и славу.

Поначалу большая часть американского питья имела градус. Вопреки привычному образу суровых отцов-пилигримов, пуритан, они почти сразу же начали импортировать из метрополии пиво — не только предмет роскоши, но и самое дешевое средство дезинфицировать воду<sup>27</sup> в тех не очень-то санитарных условиях. Вскоре любители выпить начали гнать спирт из всего, что под руку подвернется, — из кукурузы, березовой коры и даже из сваренных в кленовом сиропе веток<sup>28</sup>. Детям подавали к завтраку крепкий сидр, студенты опрокидывали двухлитровые кружки в столовой колледжа.

Даже тогда не все считали это правильным. Среди колонистов были трезвенники, добавлявшие в воду тростниковый сахар или ягоды

можжевельника. От этой подслащенной воды и произошли по прямой линии прохладительные безалкогольные напитки. Люди со средствами наведывались к источникам минеральных вод, например, в Саратога-Спрингс<sup>29</sup> (Нью-Йорк), ибо этим шипящим и пенящимся струям приписывались целительные свойства. А в 1767 году англичанин Джозеф Пристли научился газировать воду искусственно<sup>30</sup>, смешивая толченый мел с серной кислотой, в результате чего получался «пойманный воздух» (углекислый газ), который удавалось закачать в воду и в другие напитки для получения «шипучки».

Открытие Джозефа Пристли совпало с ширящейся антиалкогольной кампанией, которую возглавлял Бенджамен Раш<sup>31</sup> (его подпись стоит под Декларацией независимости). Именно Раш в 1780-х первым заговорил об алкоголизме как о вызванной привыканием болезни, и он же (опять-таки первым) выступил против того, чтобы крепкие напитки давали детям. Через несколько десятилетий набравшее силу движение за трезвость породило нечто вроде Общества анонимных алкоголиков<sup>32</sup> и добилось введения сухого закона в тринадцати штатах. Правда, законы эти наталкивались на сильное сопротивление и после Гражданской войны на большей части территории были отменены<sup>33</sup>.

Вскоре у трезвенников появились и собственные места встреч. Едва закончилась Гражданская война, как некий филадельфийский фармацевт усовершенствовал разработанный Пристли метод, добавил в напитки сахар и фруктовый сок, и так появился первый в мире сатуратор<sup>34</sup>, «фонтанчик содовой». Аптекари начали устанавливать изысканные мраморные прилавки для безалкогольных напитков, возле которых толпились женщины с детьми и соблюдающие умеренность мужчины. Когда же началось повальное увлечение патентованными средствами, фармацевты включили в ассортимент рекламированные и любимые народом формулы, среди которых оказался и первый «фирменный» безалкогольный напиток — «Игристый лимонный имбирный эль» (Lemon's Superior Sparkling Ginger Ale, 1871 год)<sup>35</sup>. За ним последовало корневое пиво Hires Root Beer<sup>36</sup> из зимолюбки, пырея, аралии и других растительных компонентов; чуть позже — Dr Pepper, вишневый

напиток из Техаса, якобы способствующий пищеварению, и бостонский Moxie, «подпитка нервов», — несмотря на высокую концентрацию кофеина, применялся от нервозности и бессонницы.

Помощь «от нервов» на только что проигравшем войну Юге<sup>37</sup> требовалась чуть ли не всем поголовно. Совершенно сломленный — как была сломлена атака Пикетта\* при Геттисберге — Юг неправлялся с социальной и экономической разрухой. Рабы освобождены, владельцы плантаций разорены, мужчины вернулись домой израненные или не вернулись вовсе, повсюду пришельцы с Севера, «саквояжники», строящие для себя новый уклад. Атланте повезло больше, чем многим другим городам, — ее прозвали «фениксом»<sup>38</sup> именно потому, что она так быстро отстроилась после войны. Местоположение города, транспортного узла нескольких крупных железнодорожных линий, способствовало развитию производства и торговли. Но эти амбиции, этот темп жизни тоже усиливали присущее крупному городу напряжение, и Атланта казалась идеальным рынком для тоника, успокаивающего нервы. Именно такое средство собирался произвести Пембертон.

Под угрозой скорого запрета алкоголя Пембертон срочно изъял из своей формулы вино и вплоть до весны 1886 года, когда начался очередной сезон продажи прохладительных напитков, безуспешно экспериментировал с десятками вариантов рецепта. Поскольку не удавалось смягчить горечь ореха колы, Пембертон вовсе отказался от этого ингредиента, заменив его синтезированным кофеином. Для улучшения вкуса он добавил сахар, лимонную и фосфорную кислоту, ваниль, лимонное масло, экстракты апельсина, мускатного ореха и кориандра. Ради экзотики впрыснул несколько капель масла, добываемого из двух китайских деревьев — из померанца и кассии<sup>39</sup>. Точные пропорции того напитка, что впервые был продан под названием кока-кола, теперь никому не известны, но эта засекреченная формула — лишь малая часть

\* Атака Пикетта — эпизод Гражданской войны, атака пехоты Конфедерации в последний день битвы при Геттисберге 3 июля 1863 года. Конфедераты прорвались дальше на север, чем когда-либо им удалось за время войны, но были отброшены, и с этого начался разгром Юга.

той легенды, которая на протяжении десятилетий складывалась вокруг кока-колы. В итоге рассказ о ее происхождении больше смахивает на миф о творении мира, нежели на историю производства нового продукта.

Этот миф начинается с чудесного рождения из котелка на заднем дворе дома Пембертона. В книге *The Big Drink* (1950) нью-йоркский писатель Элай Кан поминает «железный котел на треножнике»<sup>40</sup>, а вместо деревянной ложки — весло. В написанной в 1978 году истории кока-колы историк с американского Юга Пэт Уоттерс, ссылаясь на авторитет хранителя архивов компании Уилбура Курца-младшего, живописует «медный таз, подогреваемый на открытом огне»<sup>41</sup> (и нагнетает символичность, утверждая, будто в самый день озарения в гавани Нью-Йорка была перерезана ленточка на статуе Свободы, — однако ленточка была перерезана лишь в октябре, то есть примерно шестью месяцами позже).

Затем легенда (вопреки логике) возвращается к непорочному зачатию: газ, без которого теперь невозможно представить себе кока-колу, попал в напиток случайно из сатуратора в аптеке Jacob's Pharmacy, ближайшей к лаборатории Пембертона. В одном варианте мифа шипучку добавил какой-то любитель содовой, поленившийся перейти к фонтанчику с простой водой и потому разбавивший сироп газированной, в другой версии это сделал сам владелец аптеки Уиллис Венейбл<sup>42</sup>. Наследница же одного из основателей Coca-Cola Элизабет Кендлер называет даже имя клиента — Джон Уилкс<sup>43</sup>, — который попросил средство от похмелья и ему случайно добавили в колу шипучки.

Версии романтические и все до единой существенно приукрашены фантазиями, а то и просто сфабрикованы. Свидетельства очевидцев, «нарытые» авторами последних историй напитка и компании — Марком Пендергастом и Фредериком Алленом, описывают лабораторию Пембертона как чудо техники того времени<sup>44</sup>: над стопятидесятилитровым медным котлом был установлен вмонтированный в потолок гигантский песчаный фильтр. Записки племянника Пембертона свидетельствуют, что и газирование произошло не случайно — с самого начала предполагалось продавать шипучку, и из штаб-квартиры Химической компании

Пембертона (Pemberton Chemical Company) то и дело посыпали гонцов в Jacob's Pharmacy за газировкой, в сочетании с которой пробовались очередные рецепты. Баритон в мемориале «Мир кока-колы», утверждавший, будто Пембертон, добавив колу, создал новую категорию прохладительных напитков, не был прав: фонтанчики с содовой извергали напитки с примесью ореха колы — «Kola Phosphate» и «Imperial Inca Cola»<sup>45</sup> — за несколько лет до исторического 1885 года.

Но правда не вполне устраивает компанию, ибо, отказавшись от мифа, придется связать происхождение кока-колы с малопочтенной индустрией патентованных лекарственных средств. Годами компания трудилась над своим имиджем с таким же усердием, как ярмарочные зазывалы, старающиеся заманить новых клиентов. От этих своих предтеч компания усвоила одну истину: не важно, что намешано в бутылочке, важно, как напиток подан клиенту (даже если, чтобы правильно подать кока-колу, пришлось для начала решительно порвать связи с коммивояжерами, от которых был получен этот урок).

Новейшая официальная история компании заигрывает с истиной и пускает в ход оговорки: «Согласно легенде, медный котел на треножнике на заднем дворе» или «Намеренно или случайно, с новоизобретенным сиропом была смешана газированная вода»<sup>46</sup>. Таким образом удается и сохранить мифологию, и вроде бы не соврать. Факты фактами, а реклама родилась вместе с кока-колой. Общепризнано, что название Coca-Cola, по своей звучности не уступавшее другим патентованным средствам (аллитерация пользовалась особой популярностью), предложил партнер Пембертона, Фрэнк Робинсон<sup>47</sup>. Этот янки из штата Мэн перебрался сначала в Огайо, а затем, за год до описываемых событий, появился у порога Пембертона с печатной машинкой, способной воспроизводить сразу два цвета, и вскоре взял на себя отдел рекламы и маркетинга в компании. Робинсон разработал и логотип Coca-Cola<sup>48</sup>, использующий слегка вычурный спенсерианский рукописный шрифт, к которому тогда приучали воспитанников закрытых школ.

Играя одновременно на увлечении патентованными средствами и на повальном отказе от алкоголя, сироп стали рекламировать и как

укрепляющий «тоник для мозга», и как освежающее «питье трезвенников». Миф повествует о первоначальных трудностях: напиток не сразу обрел популярность, в первый год было продано менее 100 литров<sup>49</sup>. Создатель не дожил до того, чтобы воочию увидеть успех своего творения: вскоре после запуска кока-колы в продажу Пембертон слег<sup>50</sup>, а два года спустя умер от рака желудка. Но даже с одра болезни он руководил закулисными интригами, в результате которых сумел отстранить первоначальных партнеров и продать патент энергичному фармацевту в той же Атланте, Азе Кендлеру.

Аза Кендлер, Капитан Кока, герой-основатель, первым распознал потенциал напитка, коему суждено было превратиться в символ Америки. Права на рецепт и торговый знак стоили ему не так уж дорого — 2300 долларов, но для этого потребовались годы юридических битв, и, вероятно, не обошлось без прямого воровства.

Ростом и честолюбием Кендлер был схож с Наполеоном. Напрочь лишенный чувства юмора трудоголик, смысл жизни для которого сводился к бизнесу. Кендлер не пил, не курил, использованные конверты собирали и пускал на бумагу для заметок<sup>51</sup> и не считал ниже своего достоинства прийти в офис в выходной день лишь затем, чтобы смешать и продать пару литров кока-колы<sup>52</sup>. В молодости он учился на врача, но быстро поменял планы, осознав, что «аптекари зарабатывают больше»<sup>53</sup>. Под старость ему нравилось прикидываться эдаким персонажем Горацио Алджера\* — он, мол, добрался в 1873 году до Атланты всего лишь с долларом и 75 центами в кармане, а десять лет спустя владел сетью аптек.

Как и Пембертон, Кендлер надеялся сколотить состояние на патентованных средствах, однако не стал изобретать новые формулы сам, предпочитая покупать их: он купил, в частности, «Ботанический бальзам для крови» (Botanic Blood Balm) и не совсем удачно названный

\* Горацио Алджер (1832–1899) — автор повестей о мальчиках, благодаря трудолюбию и умеренности пробившихся из грязи в князи, в том числе истории «Дика Хантера, оборванца и богача».

«Вечный одеколон» (Everlasting Cologne). На кока-колу Кендлера навел Фрэнк Робинсон всего через несколько лет после того, как этот напиток был изобретен. Больной, нуждавшийся в деньгах изобретатель еще в 1887 году продал две трети компании, обойдя своих партнеров и оставил ни с чем Робинсона — рекламщика, давшего кока-коле имя. Видя, как плоды тяжкого труда уходят из его рук, Робинсон сумел заманить в дело Кендлера — убедил его в великом потенциале этого напитка, а заодно лечил им страдавшего мигренями Кендлера от головной боли. Рекламщик и на этот раз сделал свое дело — Кендлер поверил и начал всеми способами приобретать еще не проданные акции. На двух актах о продаже, по свидетельству летописца Coca-Cola Марка Пендергаста, подписи выглядят поддельными, в том числе на акте, который Пембертон заверил вместе со своим сыном (и вскоре тот скончался при подозрительных обстоятельствах)<sup>54</sup>. Заметая следы этих сомнительных деяний, Кендлер впоследствии распорядился сжечь старый архив компании<sup>55</sup>.

Так или иначе захватив власть над компанией, Кендлер, ни минуты не медля, занялся распространением напитка по всей стране. Бизнес он выстроил простейшим способом: на фабрике смешивали сироп из воды и сахара, добавляли специи и в банках отправляли этот состав в аптеки, а там уж их разводили газировкой и продавали по 5 центов за стаканчик. При таких ценах рассчитывать на высокие прибыли не приходилось, разве что продажи в самом деле станут массовыми. И тутто и вмешивается в игру Фрэнк Робинсон, который, оставаясь за кулисами, срежиссировал всю первоначальную стратегию продаж.

Робинсон возглавил отдел маркетинга и продаж и поначалу раздавал напиток<sup>56</sup>, рассыпая купоны на бесплатную кока-колу по всей Атланте, в том числе наиболее выдающимся гражданам города. Позднее он расширил этот метод до того, что в наше время получило повсеместное распространение в виде бонусных карт, сущих скидки в обмен на личные данные клиентов. А именно: предлагал всем аптекарям и владельцам фонтанчиков с содовой бесплатно предоставить сиропа на 256 стаканов кока-колы<sup>57</sup> в обмен на имена и адреса 128 лучших клиентов, которым затем рассыпались купоны на бесплатный напиток. В скором

времени компания уже печатала купоны более чем на 100 тысяч станчиков в год<sup>58</sup>, но реклама вполне окупала такие затраты. Едва Кендлер встал во главе компании, как объемы продаж стали расти, и с 1889 по 1891 год умножились вдвое — с 8 тысяч литров до без малого 80 тысяч литров в год. За следующие два года продажи более чем удвоились — до почти 200 тысяч литров<sup>59</sup>.

Несомненно, отчасти своей популярностью напиток был обязан тому кайфу, который первые потребители получали от давшего ему имя ингредиента, сиречь от кокаина. Разумеется, в мемориале World of Coca-Cola об этом ни слова, и компания не жалеет средств, чтобы в зародыше подавить всякое упоминание об этом компрометирующем факте. Нынешний ее архивариус Фил Муни бесстрашно пишет на корпоративном сайте: «В состав кока-колы никогда не входил кокаин»<sup>60</sup>.

«Технически» это правда, поскольку ранние рецепты включали не кокаин, а лист коки<sup>61</sup>, но «химически» это одно и то же. Не сохранилось письменных сведений о количестве этого ингредиента в первоначальной формуле Пембертона, зато в одной достаточно ранней копии с этой формулы, которая принадлежит потомку Фрэнка Робинсона, указывается микроскопическая доза: одна двадцатая грана на порцию. Приобретя эту компанию, Кендлер вскоре сократил пропорции коки и кофеина, учитывая растущее беспокойство потребителей. Тем не менее анализ, проведенный в 1891 году президентом Фармацевтической ассоциации штата Джорджия, обнаружил до одной тридцатой грана коки на стакан — «микроскопическая доза, которая никак не может вызвать у пьющих кока-колу кокаиновую зависимость»<sup>62</sup>.

Кендлер ухватился за этот вердикт, опубликовал его в буклете 1901 года и продолжал в то же время обыгрывать и «наркотическую» привлекательность названия, описывая этот напиток на фирменном бланке компании как «обладающий тонизирующими свойствами волшебного РАСТЕНИЯ КОКА и знаменитого ОРЕХА КОЛА»<sup>63</sup>. В брошюрах, которые рассыпались оптовикам, сообщалось, будто сироп «в замечательной степени обладает тонизирующими свойствами волшебного южноамериканского растения Erythroxylon Coca»<sup>64</sup>. Давая показания

в суде в 1901 году, Кендлер признал даже наличие в напитке «незначительного количества»<sup>65</sup> кокаина. И это «незначительное количество» сохранялось в нем вплоть до 1906 года<sup>66</sup>.

При таком количестве фактов, подтверждающих первоначальное содержание кокаина, даже удивительно, что компания продолжает решительно это отрицать<sup>67</sup>.

Разумеется, для столь успешного распространения напитка требуется нечто большее, чем «химия», — нужны деньги. Денег у Кендлера в 1891 году было мало, а он хотел вложить не менее 50 тысяч долларов в строительство большой фабрики<sup>68</sup>, а также потратиться на рекламу и оплату коммивояжеров. Добыть деньги ему помогла новая по тем временам форма ведения бизнеса: корпорация.

Хотя ныне корпорации присутствуют везде, это учреждение не древнее самой Америки. Одна из первых корпораций, одобренная Британской короной, собирала и вкладывала капитал собственно в это дорогостоящее предприятие — освоение Нового Света<sup>69</sup>. Virginia Company оказалась не очень-то успешной с финансовой точки зрения — она потеряла 100 тысяч фунтов прежде, чем ее окончательно распустили, — но сама идея прижилась. После того как десятки английских семейств лишились состояния из-за краха печально известной Компании Южных морей (1720), парламент наложил запрет на финансовые авантюры. Отец капитализма Адам Смит в книге «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776) высказался против корпораций, утверждая, что «от директоров подобных компаний, которые заведуют в большей степени чужими деньгами, чем своими собственными, нельзя ожидать такой неусыпной осторожности, какую участники частного торгового товарищества проявляют в управлении своим капиталом»<sup>70</sup>.

Но это в Европе земельная аристократия могла своими силами финансировать дорогостоящие проекты. В Соединенных Штатах тогда еще трудно было отыскать состоятельных инвесторов, а потому начинающим бизнесменам приходилось продавать большое количество мелких акций, чтобы сколотить необходимый капитал. В результате

корпорации приобрели величайшую популярность<sup>71</sup>, и всего за два десятилетия после Войны за независимость их возникло не менее трех сотен<sup>72</sup>. К тому же, в отличие от своих британских предшественников, некоторые американские корпорации, например крупные компании Новой Англии, занимавшиеся морской торговлей, оказались невероятно прибыльными<sup>73</sup>. Их владельцы строили текстильные фабрики, и с 1830-х началась стремительная индустриализация страны. Однако самыми преуспевающими считались железнодорожные компании<sup>74</sup>, которые привлекали огромные капиталы — более миллиарда долларов на 1860 год, — чтобы строить разветвленные сети дорог и соответствующую сложную инфраструктуру.

Чем богаче становились корпорации, тем больше возрастало их влияние. Поначалу они получали разрешение от властей штата на выполнение конкретной задачи и на строго определенный срок, чтобы корпорации не могли «послужить к ущербу или не на пользу общего благосостояния»<sup>75</sup>, как сформулировал Верховный суд Виргинии в 1809 году. Некоторые штаты принимали даже законы, разрешавшие им по своему усмотрению отзывать привилегию корпорации. Все это, разумеется, изменилось в середине XIX века, когда, поддавшись усиленному лоббированию, некоторые штаты начали смягчать правила, стремясь привлечь больше корпоративных долларов. Первым примером подали штаты Делавэр и Нью-Джерси: они допустили постоянное функционирование корпораций, для какой бы цели те ни создавались, и узаконили понятие «ограниченной ответственности»<sup>76</sup>, то есть сняли с владельцев акций ответственность за те действия, которые от их имени предпринимала компания. Затем суды (особенно в знаменитом процессе, который выиграла в Калифорнии Южно-Тихоокеанская железная дорога (1886 год)) провозгласили корпорации своего рода «лицами»<sup>77</sup> с правом владеть собственностью и подавать иски. А в 1880 году федеральное правительство отменило законы, согласно которым компании были вынуждены придерживаться норм здравоохранения и труда в данном штате, и таким образом корпорации впервые смогли выйти на общеамериканский рынок. «Появись Coca-Cola двадцатью годами ранее,

она бы скорее всего зачахла в пределах Джорджии, не получив разрешения продавать свою продукцию за границей штата, — пишет историк Хамфри Макквин. — Но Кендлер взял в свои руки компанию как раз в тот момент, когда законодательство обеспечило капиталу право расти не только финансово, но и в географическом отношении<sup>78</sup>.

До Гражданской войны «общенациональных» товаров практически не существовало<sup>79</sup>. Бакалейная продукция производилась и продавалась на месте, без особых названий из вошедшего в пословицу «бочонка с крекерами». Но когда понадобилось кормить и одевать четыре миллиона солдат, стрелявших друг в друга по всему Восточному побережью, в производстве, упаковке и доставке произошли радикальные изменения — товары начали путешествовать на большие расстояния. В ту же эпоху Промышленная революция снизила стоимость производства, урбанизация породила новые рынки и городские универсальные магазины<sup>80</sup>. А в полную силу корпорации вошли, когда штаты, начиная с Делавэра и Нью-Джерси, дали им право приобретать акции других корпораций, сливаться и поглощать друг друга<sup>81</sup>. За четыре года между 1898-м и 1902-м все менее успешные корпорации были выкошены под корень, и общее их число сократилось с 2653 до 269<sup>82</sup>.

По оценке гарвардского историка бизнеса Ричарда Тедлоу, выиграли эту битву те компании, которые перешли от производства небольшого количества высококачественного товара к массовому производству дешевки, и кока-кола («никель стакан!») — хрестоматийный тому пример<sup>83</sup>. О создании корпорации Кендлер объявил в 1892 году<sup>84</sup>, напечатал тысячу акций, из которых пятьсот оставил себе, а пятьсот продал жителям Джорджии, чтобы собрать средства для экспансии. Ради рекламы напитка он мудро ограничил собственную прибыль, продавая оптовикам сироп всего по полтора доллара за галлон\* — в розницу полученный из этого сиропа напиток приносил 6,40 доллара, то есть более 400 процентов прибыли<sup>85</sup>.

Низкая норма прибыли означала, что для увеличения дохода нужен рост. Компания нанимала целые полки коммивояжеров<sup>86</sup>, обычно

\* Приблизительно 4,55 литра.

местных же фермеров, которые в свободное от сельскохозяйственных работ время отправлялись в путь, рекламируя кока-колу по всей стране. Эти «люди кока-колы», Coca-Cola Men, стали воплощением культа странствующего торговца, эры Уилли Ломана\*. Хотя получали они всего 12,5 доллара в неделю<sup>87</sup> — маловато даже по тем временам, — коммивояжеры наслаждались дорожной свободой, расходы на транспорт и гостиницу им оплачивали, и они проповедовали новый напиток, будто новую религию. К 1895 году, менее чем через десять лет после своего появления на свет, кока-кола продавалась во всех штатах (их тогда насчитывалось 44), а скоро добралась до Гавайских островов, Канады, Мексики и Кубы<sup>88</sup>.

Среди «людей кока-колы» не было более страстно преданных делу, чем племянник Кендлера Сэм Доббс. Пока Сэм служил на фабрике, он там же и спал на раскладушке<sup>89</sup>, а когда дядя отправил его в путь, за первые два года «эры Кендлера» Сэм прошел насквозь всю Джорджию и обе Каролины. Вернувшись в штаб-квартиру, он возглавил всю торговую сеть, а Робинсон с 1900 года занимался только рекламой, но уже не распространением<sup>90</sup>. В отличие от него Сэм Доббс был строг и своих коммивояжеров разве что не муштровал как солдат<sup>91</sup>. На рубеже веков компания росла в геометрической прогрессии. В 1899 году продавалось около миллиона литров сиропа ежегодно, к 1902 году объем продаж приблизился к 2 миллионам литров, а в 1904 продавалось уже 4 миллиона литров сиропа<sup>92</sup> на полтора миллиона долларов в год<sup>93</sup>. К тому времени в игру вступил еще один фактор, который и обеспечит Coca-Cola преимущество на рынке напитков: франшиза.

Отношения Coca-Cola с компаниями, разливавшими ее продукцию по бутылкам, с самого начала строились на взаимной выгоде и на постоянных конфликтах. В 1899 году адвокат из Чаттануги Бенджамин Томас увидел на Кубе бутылку с ананасовым соком. То было в пору Испано-американской войны; по возвращении домой этот юрист решил

\* Уилли Ломан — герой пьесы Артура Миллера и одноименного фильма «Смерть коммивояжера».

попытать счастья с кока-колой, которую до тех пор лишь разливали в стаканы в аптеках и барах. Он отправился в Атланту с другом, Джозефом Уайтхедом, и с несколькими бутылками, которые оформил прямо у себя дома. Кендлер, согласно легенде, поначалу не проявил заинтересованности, однако решил, что ничего не потеряет, если предоставит ребятам из Чаттануги шанс. Поразмыслив, он предоставил им лицензию на продажу бесплатно, установив фиксированную цену за галлон сиропа — 92 цента. Действовать предприниматели должны были исключительно на своей территории<sup>94</sup>.

Состоящему из шестисот слов контракту суждено было в скором времени радикально изменить принципы распространения кока-колы. По сути дела, уже с этого началась франшиза, и в дальнейшем компания подходит к бутилированию — которое теперь осуществляется в разных уголках мира — именно так. Разливающая по бутылкам напиток компания, или ботлер, берет на себя всю ответственность, а головная компания предоставляет ей продукт. Прибыль делится в тех или иных пропорциях. Такова теория, на практике же компания и получатель франшизы состоят в постоянной борьбе, как на территории США, так и за ее пределами, потому что каждый хочет свести к минимуму риск и до максимума увеличить контроль (а заодно и перераспределить прибыль в свою пользу).

Правда, в ту раннюю пору в отношениях между компанией и ботлерами царила идиллия, отчасти потому, что им приходилось выступать единым фронтом против общего врага. К тому времени Сэм Доббс уже несколько лет уговаривал дядюшку Азу начать бутилирование<sup>95</sup> — он с негодованием видел множество подражателей, которые появились со всех сторон, едва заработали заводы по розливу кока-колы. Некоторые продукты, например Chero-Cola, имели столь же давнюю историю, как и Coca-Cola, но большинство составляли мотыльки-однодневки, слетевшиеся поживиться на успехе «королевы коки». Их названия говорили сами за себя: Coke-Ola, Ko-Cola и пуще того — Coca & Cola<sup>96</sup>.

«Бессовестные пираты, — ярился Кендлер. — Им выгоднее показалось подражать нам, обманывая публику, нежели искать той выгоды и счаствия, коими вознаграждается честная конкуренция»<sup>97</sup>.

Аза Кендлер всей душой верил в свободный рынок и возмущался любыми попытками правительства регулировать рынок законодательно или с помощью налогов — особенно когда это вступало в противоречие с безоговорочным правом компании делать деньги. Налоги он проклинал на библейский лад, именуя их «тыквенной лозой средь пшеничного поля»<sup>98</sup> — удушают злак, мешают деловому человеку ботатеть! Детский труд Аза именовал «прекраснейшим на свете зрелищем», зато всеми силами препятствовал возникновению профсоюзов, для которых подобрал ругательство позаковыристее: «Политические паразиты, растущие на фекалиях общественного невежества и утучняемые гнойными выделениями простонародных предрассудков»<sup>99</sup>. Однако стоило появиться подражателям, и Кендлер уполномочил Доббса использовать все официальные каналы для защиты бизнеса. Coca-Cola располагала подходящей дубинкой в виде только что (в 1905 году) принятого Закона о товарном знаке. Этот закон был порожден нарождающейся Прогрессивной эрой\*, давшей отпор необузданному капитализму предыдущего десятилетия<sup>100</sup>. К началу XX века корпоративные интересы вышли на первый план, и сотрудники ведущих американских журналов, таких как Collier's и McClure's, занялись «разгребанием грязи», систематически разоблачая коррупцию, подкуп политиков и разгул «баронов-разбойников» в угольной, сельскохозяйственной и железнодорожной отрасли. Разоблачения, в свою очередь, сказались на государственной политике: были приняты законы, усиливающие контроль за бизнесом, предотвращающие формирование монополий и гарантировавшие определенные стандарты качества.

Новый закон о товарном знаке изначально был принят для защиты потребителей от недобросовестной рекламы, но компания Coca-Cola одной из первых — и чрезвычайно агрессивно — воспользовалась этим законом, чтобы отстоять свои права и прибыли. Собственному адвокату компании, Гарольду Хиршу, Доббс дал поручение подать

\* Прогрессивная эра (также Эра прогрессивизма) (1890–1920-е годы) — период активности американского среднего класса, за которым последовали значительные социальные и политические реформы.

иск против «подлых прихлебателей» — так он именовал ботлеров, пытавшихся увести у Coca-Cola часть бизнеса. «Дни и ночи я проводил в размышлениях о Coca-Cola»<sup>101</sup>, — вспоминал потом Хирш и не преувеличивал: он собрал 700 страниц материалов по делу, с которого, фактически, в США начинается функционирование Закона о товарном знаке. С 1909 года Хирш еженедельно подавал по иску против других производителей безалкогольных напитков, доказывая, что своими названиями они умышленно подражают единственной и неповторимой Coca-Cola.

Окончательно уговорил подражателей иск против одного из прежних партнеров Пембертона. Давным-давно тот уступил часть прав своему партнеру Дж. Мейфилду и тот какое-то время продавал в Атланте и поблизости напиток под названием Koke<sup>102</sup>. Спустя двадцать лет Мейфилд попытался вернуться в прежний бизнес, но в 1914 году Хирш подал иск, мотивируя свои возражения тем, что, учитывая обычное «в народе» именование кока-колы — «кока»\*, Мейфилд попросту хочет присвоить себе плоды чужого успеха. После многообещающего начала Хирша вдруг постиг провал в окружном суде, а апелляционный судшел еще дальше, обвинив в подтасовке не производителя Koke, а саму компанию Coca-Cola, ибо она отрицала присутствие в своем напитке кокаина и сообщала в рекламе о содержании ореха колы, которого там не было<sup>103</sup>.

Но вслед за полночью близится рассвет — Верховный суд США пришел на выручку. В декабре 1920 года знаменитый судья Оливер Уэнделл Холмс-младший вынес вердикт, на который поныне любят ссылаться менеджеры Coca-Cola Company<sup>104</sup>. А именно: какова ни была предыстория компании, сейчас она укрепилась настолько, что производит «единий продукт, происходящий из единого источника и хорошо знакомый потребителю. Едва ли будет преувеличением сказать, что напиток столь же соответствует своему имени, как имя напитку». Иными

\* Автор часто употребляет это расхожее название — Coke. В русском оно не прижилось, чаще кока-колу называют просто колой, но, учитывая, что впереди нас ждет борьба кока-колы и пепси-колы, будем пользоваться полным именем.

словами, кока-кола стала настолько популярна, что ее название уже не воспринималось как указание на два основных компонента. Отсюда следовало, что любой напиток со сходным названием является имитатором и подлежит запрету. Так одним ударом правительство США обеспечило все права компании Coca-Cola и расчистило для нее поле деятельности — конкурентов практически не осталось.

Агрессивная стратегия Доббса — уничтожить всех — оправдала себя. Все условия для стремительного роста компании были созданы. К 1920 году объем продаж и так стремился к сотне миллионов литров, годовой доход превышал 4 миллиона долларов<sup>105</sup>. Деньги текли ручьем, Кендлер покупал небоскребы<sup>106</sup> в Канзасе, Балтиморе и Нью-Йорке, давая им одно и то же имя — свое собственное. Доббс набирал силу в компании, а звезда Робинсона клонилась к закату. В очередном споре по поводу рекламы Кендлер принял сторону племянника, отдал в его подчинение уже не только отдел продаж, но и рекламу и фактически объявил его своим наследником. Но по мере того как компания росла и преуспевала, один человек испытывал все большее разочарование — и это был сам Аза Кендлер.

Суровое методистское воспитание, приучившее Кендлера к бережливости и упорному труду, также привило ему чувство вины из-за чересчур больших прибылей, получаемых от столь светского продукта. Кроме того, Аза испытывал зависть к братьям — Уоррену, достигшему сана епископа методистской церкви, и Джону, судье штата. У Азы было два состояния — маниакальное и депрессивное, и под конец десятилетия депрессия взяла верх<sup>107</sup>. Беспокоил Азу и вопрос о передаче власти, ибо все четверо сыновей казались недостойными. (Самый живой из них, Аза-младший, превратился в пьяницу и эксцентрика, держал в своем особняке целый зоопарк<sup>108</sup> и вызвал небольшой скандал, когда принадлежавший ему бабуин вырвался за ограду, выхватил из кошелька у какой-то женщины 60 долларов и сожрал их.) Единственный из сыновей, от кого Аза мог ожидать проку, Говард, тоже работал в компании, однако, хотя Говард проявил незаурядные способности в том,

что касалось технической стороны бизнеса, ни отцовского размаха, ни таланта руководителя у него не было<sup>109</sup>.

Разочарование Кендлера в 1913 году вылилось в нервный срыв<sup>110</sup> — «для успокоения» ему пришлось совершить продолжительную поездку в Европу. У срыва имелась и финансовая причина: на протяжении многих лет Кендлер воспринимал компанию как личную копилку<sup>111</sup>, не делая различия между своими деньгами и бюджетом корпорации. Но изменения налогового законодательства, принятые в 1913 году, запретили корпорациям накапливать большой капитал наличными, понудив вместо этого распределять дивиденды среди акционеров<sup>112</sup>. Ох, до чего же Кендлеру не хотелось расставаться с денежками! Одно дело, когда правительство защищает его прибыли от конкурентов, но не Дяде Сэму решать, какие суммы следует раздать инвесторам.

После этой «вынужденной ликвидации», — писал его сын Говард, — он готов был отказаться от попыток заработать и предпочел бы передоверить кому-нибудь другому ведение дел компании<sup>113</sup>. Одновременно Аза Кендлер принял жертвовать крупные суммы на благотворительность, успокаивая таким образом свою совесть, повышая свой статус в Атланте и — добиваясь существенных налоговых льгот. В 1914 году он перевел миллион долларов на счет университета Эмори<sup>114</sup>, президентом которого состоял его брат Уоррен (первый транш из общей суммы 8 миллионов)<sup>115</sup>. В том же году предприниматель обеспечил себе вечную любовь жителей Джорджии, заложив личное имущество<sup>116</sup> и пустив деньги на поддержание цен на хлопок — из-за войны рынок грозил обрушиться. К 1916 году Аза готов был уйти из компании, однако ему дорого было семейное имя, и потому (к ужасу совета директоров) он отстранил ближайшего своего помощника, Доббса, и назначил президентом родного сына — Говарда. Годом позже он подарил почти все акции жене и детям в качестве рождественского презента. Уйдя из бизнеса, Аза всей душой предался общественной деятельности, выдвинул свою кандидатуру на пост мэра Атланты и получил эту должность на двухлетний срок, с 1917 по 1919 год. Впрочем, если избиратели рассчитывали на богатство Азы — не пустит ли новоиспеченный

мэр свои деньги на выплату отягощавших город долгов? — то напрасно. Администрация Кендлера вознамерилась повысить плату за воду (тяжкое бремя для бедных горожан), а богатых призывала добровольно переоценивать свою собственность и выплачивать повышенные налоги<sup>117</sup> (на этот призыв мало кто откликнулся).

Альтруизм Кендлера весьма неоднозначен. С одной стороны он с радостью жертвовал крупные суммы на общее благо, лишь бы у него оставалась возможность проверить, кто и как использует эти деньги, но ему претило делиться плодами капитализма с теми, кто, по его мнению, не участвовал в строительстве этой системы. На компании его уход сказался тяжело. Говард был слабым президентом<sup>118</sup>, и все его силы шли на то, чтобы сохранить Coca-Cola на плаву, несмотря на введенное во время войны рационирование сахара. А Доббс тем временем возглавил в 1919 году Торговую палату Атланты. Там он общался с представителями городской бизнес-элиты, и в точности как Робинсон некогда уговорил купить Coca-Cola Кендлера, так теперь Доббс убедил сделать то же самое одного из своих новых друзей, президента Trust Company Эрнеста Вудраффа<sup>119</sup>.

Финансовый магнат Вудрафф смахивал на карикатуру — помесь Гордона Гекко и Мистера Монополия\*. Его основным занятием было делать деньги<sup>120</sup>, главным образом — захватывая, реструктурируя и перепродаю риелторские и транспортные компании. Он вел игру без правил, не брезгая и рейдерскими захватами офисов соперников<sup>121</sup>, похищением документов. При этом склеротичный он был почище Кендлера — например, как-то раз, чтобы не платить 200 долларов за денежный перевод, вместе со своим секретарем перевез на себе 2 миллиона долларов на поезде<sup>122</sup>. И вот к такому человеку Доббс обратился с предложением купить Coca-Cola Company, а в качестве посредника выступал адвокат Гарольд Хирш. К лету 1919 года удалось добиться согласия на продажу

\* Гордон Гекко — герой фильма «Уолл-стрит» (1987, продолжение — 2010), финансовый воротила. Мистер Монополия — джентльмен в цилиндре на коробке с игрой «Монополия».

от всех пятерых детей Кендлера. 15 миллионов долларов наличными и 10 миллионов в виде акций<sup>123</sup> — крупнейшая на тот момент сделка для американского Юга<sup>124</sup>. Ни один из детей не посчитал нужным предупредить отца<sup>125</sup>.

Приобрел компанию синдикат из трех банков — Trust Company Вудраффа со штаб-квартирой в Джорджии и два нью-йоркских банка, Chase National и Guaranty Trust. Вудрафф провел сделку, которая хотя и была внешне законной, опиралась на инсайдерскую информацию, позволившую ему и его коллегам получить огромный куш. Выпустив 500 тысяч акций, он продал брокерам 417 тысяч по цене 35 долларов с тем чтобы те продавали их по цене 40 долларов или выше. Но для себя Вудрафф и партнёры придержали 83 тысячи акций, приобретя их по смешной цене всего 5 долларов и обеспечив себе контроль над делами компании и миллионы долларов прибыли. Интрига сработала; обновленную компанию зарегистрировали в Делавэре, поскольку этот штат славился низкими налогами и снисходительным корпоративным законодательством.

Первым делом Вудрафф назначил Доббса президентом обновленной компании, хотя и удерживал контроль с помощью состоявшего из трех человек голосующего траста<sup>126</sup>. Оглядев свое новое приобретение, Эрнест Вудрафф остался доволен тем, что увидел: он купил чуть ли не самую быстрорастущую компанию в мире с неисчерпаемым потенциалом развития.

Увы, вскоре обнаружился и внутренний враг: те самые ботлеры, которым Кендлер задаром передал франшизу. Количество заводов по разливу напитка, которых в 1905 году было 250, в 1910-м увеличилось до 500, а к 1917-му — превысило 1000<sup>127</sup>. Первая мировая война изменила многое, в том числе цены на сахар, которые выросли почти вдвадцать<sup>128</sup>, так что компания ежедневно тратила на него 20 тысяч долларов. А договор с ботлерами предусматривал фиксированную цену сиропа — 92 цента за галлон независимо от цен на сахар. Хирш, который столь красноречиво отстаивал права ботлеров в ту пору, когда боролся с подражателями, теперь возглавил атаку против разливочных заводов. В особенности руководство раздражали «отцы-ботлеры»,

Уайтхед и Томас, которые создали крупные компании-«ширмы» и стали передавать права на те или иные территории менее крупным предпринимателям. Компания Уайтхеда и Томаса существовала теперь только на бумаге, они закупали сироп по 92 цента и тут же перепродают за 1,2 доллара за галлон<sup>129</sup>. Иными словами, они присваивали себе четверть продукта, даже не прикасаясь к нему — сироп шел напрямую с фабрик Coca-Cola Company на различные заводы по розливу. Хирш пригласил к себе в офис тогдашних президентов созданной Уайтхедом и Томасом компании, Визи Рейнвотера и Джорджа Хантера, и заявил им, что отныне контракт с ними будет соблюдаться «по усмотрению»<sup>130</sup>. Ботлеры запротестовали: Аза Кендлер подpisал договор на вечные времена. Конечно, они готовы были пойти на уступки и предложили изменить цену на сироп, с тем чтобы им доставалось всего 10, а не 28 центов с галлона<sup>131</sup>, но Вудрафф возразил, что не видит надобности пересматривать сделку, — он попросту разорвал ее и порешил впредь иметь дело напрямую с конкретными заводами по розливу.

Ботлеры обратились в суд<sup>132</sup>, и с апреля 1920 года начался затянувшийся — и стоивший огромных издержек — судебный процесс. Хирш клеймил ботлеров, как пиявок, которые заработали 2,5 миллиона долларов<sup>133</sup>, «не принося никакой пользы». Смешно это слышать от представителя синдиката, прикарманившего в день продажи компании 5 миллионов одним росчерком пера, парировал Визи Рейнвотер. Дело ботлеров еще рассматривалось, когда компанию и ее президента Сэма Доббса постигла другая неприятность. Летом 1920 года тогдашний президент Говард Кендлер подписал контракт на закупку 2 тонн сахара из Индонезии по цене 20 центов за фунт (около 50 центов за килограмм), и сразу же мировая цена на сахар упала вдвое. Хотя ошибку допустил Говард, Вудрафф возложил вину на Доббса, потому что с самого начала двум медведям было тесно в одной берлоге. Он вынудил Доббса уйти<sup>134</sup> — вот и вся награда за то, что Сэм осуществил для Вудраффа столь выгодную сделку. На должность президента вернулся Говард Кендлер, по крайней мере временно. Вердикт по спору с ботлерами был вынесен в июне 1921 года<sup>135</sup>. Исход был в пользу Хантера

и Рейнвотера: суд подтвердил нерушимость контракта. С этой выгодной позиции ботлеры вновь предложили компромисс<sup>136</sup>: они будут брать себе по 15 центов с галлона (на 5 центов больше, чем они же предлагали вначале). И хотя конфликт удалось разрешить, раны так никогда и не зажили. С тех пор ботлеры всегда подозревали контролирующую компанию в новых интригах, а Coca-Cola Company и впрямь искала способы вернуть себе то, что так опрометчиво отдал Кендлер. Понадобилось шестьдесят пять лет, чтобы переманить разливающие компании на сторону Coca-Cola<sup>137</sup>.

Но после этого судебного процесса последующие кризисы Coca-Cola Company пережила благополучно. Цена акций вернулась с заниженной — 25 долларов — до нормальных 40 за акцию<sup>138</sup>, возрос и объем продаж — на 24 миллиона долларов к 1923 году<sup>139</sup>. Все были счастливы — все, кроме Кендлера. Когда он узнал, что дети втайне от него продали его детище, он постарался на публике выразить одобрение, но в глубине души был сокрушен. «Продали основную долю в компании по завышенной цене, — фыркал он. — Я бы так не поступил, но это их дело»<sup>140</sup>. С годами человек, создавший самый успешный в мире бренд, все более предавался жалости к себе. Сыну Говарду он писал: «Мне кажется, некогда я жил на небесах, но сбился с пути... меня причисляли к восстановителям Атланты, а теперь нет у меня компании, никому я не надобен, ни с чем ко мне не обращаются»<sup>141</sup>.

Сентиментальный историк кока-колы Пэт Уоттерс формулирует так: «Сироп его жизни сделался кислым»<sup>142</sup>. Кендлер после смерти своей супруги Люси вызвал в Атланте нешуточный скандал<sup>143</sup>, заявив о намерении вступить в брак с католической суфражисткой из Нового Орлеана. Брат-епископ кое-как отговорил его от этого шага, и вместо суфражистки Аза взял в жены стенографистку, работавшую в соседнем офисе, которую вскоре застигли во время полицейского рейда распивающей контрабандный виски в компании двоих посторонних мужчин. «Все вокруг уже умерли, да и мне давно пора умереть, а все никак! — вырвалось у него во время процесса из-за очередного покушения

на товарный знак в 1924 году. — Слишком много дней отделяет мою колыбель от могилы»<sup>144</sup>. И пройдет еще пять лет, прежде чем страдалец найдет успокоение, скончавшись в одиночестве, в номере одной из нью-йоркских гостиниц<sup>145</sup>.

А компания, в создании которой он принимал участие, продолжала процветать, превзойдя самые ослепительные мечты Азы Кендалера и Джона Пембертона. Преодолев все трудности, она достигла расцвета в эру джаза, в 1920-х: на протяжении этого десятилетия прибыль ежегодно возрастала на миллионы долларов<sup>146</sup>. И что важнее, ее продукт проник в сознание американцев — бренд, который столь упорно создавался, из шипучки и лекарства от мигрени превратился в символ всего наилучшего в американской жизни и даже в символ самой Америки.