

Часть I

Ранние годы

Глава 1. Развитие уверенности в себе

Это был последний матч неудачного сезона хоккейной команды школы Салема, где я учился в выпускном классе. Мы выиграли первые три матча, но затем потерпели шесть поражений подряд, причем пять из них — с разницей в одну шайбу. В последнем матче мы играли с давним соперником — школьной командой Beverly High, и нам очень хотелось победить. Я был одним из капитанов команды Salem Witches и сумел забить пару шайб. Наши шансы на победу были достаточно высоки.

Но матч закончился вничью, и судья назначил дополнительное время.

Мы быстро пропустили гол и опять проиграли — уже седьмой раз подряд! Я был так расстроен, что швырнул клюшку через всю площадку. Когда я вернулся в раздевалку, команда уже снимала форму. Вдруг двери распахнулись, и вошла моя мама.

Наступила тишина. Все взгляды устремились на немолодую женщину в платье с цветочным узором, а она прошагала через всю раздевалку мимо скамеек, где уже переодевались игроки, и схватила меня за грудки.

— Слабак! — закричала она мне в лицо. — Не умеешь достойно проигрывать — никогда не сможешь выиграть! Тогда лучше не играй вообще!

Ее любовь, энергия и разочарование — все проявилось в том, как она ворвалась в нашу раздевалку. Мне было очень стыдно перед друзьями. Но мамины слова остались в моей памяти навсегда. Человек, который оказал самое большое влияние на меня, — это моя мать, Грейс Уэлч. Она научила меня ценить соперничество, получать удовольствие от побед и достойно принимать поражения.

Я многим ей обязан — в том числе стилем руководства и умением добиваться от людей результатов. Она умела быть суровой и агрессивной, мягкой и великодушной и прекрасно разбиралась в людях. Она чувствовала фальшь за километр.

Мама умела сопереживать друзьям и проявляла по отношению к ним огромную щедрость. Если кто-то из родственников или соседей, приходя в гости, восхищался бокалами в серванте, то немедленно получал их от мамы в подарок.

С другой стороны, обманщикам следовало быть начеку: мама помнила, кто не оправдал ее доверия. (Я тоже не забываю нарушивших обещания.)

Я перенял у нее многое: способность упорно бороться за победу, четкое осознание реальности, умение мотивировать людей «кнутом и пряником», постоянное стремление к большему и обязательность в выполнении порученной работы. Мамины наставления очень пригодились мне в жизни. Она всегда подчеркивала, что нужно смотреть в лицо фактам, и любила повторять: «Не обманывай себя. Все именно так, а не иначе». И еще я часто слышал от нее: «Не будешь учиться — ничего не добьешься. Вообще ничего. Легких путей не бывает. Не обманывай себя!»

Я каждый день вспоминаю эти откровенные, решительные предостережения. И когда мне хочется поддаться иллюзиям,

поверить, что проблемы со сделкой или бизнесом решатся сами собой, мамины слова возвращают меня к реальности.

Мама учила меня стремлению быть лучше всех еще с младших классов. Она знала, когда проявить строгость, а когда обнять и поцеловать меня, и всячески показывала мне, что я — желанное и любимое дитя. Если в моем табеле было четыре оценки «отлично» и одна «хорошо», она всегда выясняла, почему не все — «отлично». Но потом обязательно поздравляла меня с отличными оценками и крепко обнимала.

Она все время проверяла, сделал ли я домашнее задание (а сегодня я так же тщательно проверяю, как выполняется запланированная работа). Я помню, как, корпя над домашним заданием в своей комнате на втором этаже, слышал мамин голос снизу: «Еще не сделал? Пока не закончишь, даже не спускайся!»

А играя за кухонным столом с мамой в «джин рамми»*, я узнал, какое удовольствие и радость можно получать от соревнования. Я помню, как в обеденный перерыв бежал из школы домой, чтобы поскорее поиграть с ней. Победив — что случалось часто, — мама бросала карты на стол и кричала: «Джин!» Я очень злился, но с нетерпением ждал окончания уроков, чтобы снова попытаться ее обыграть.

Наверное, именно тогда во мне начал расти дух соперничества, который затем проявился на бейсбольной и хоккейной площадке, на поле для гольфа и в бизнесе.

Но, пожалуй, самым большим маминым подарком стала моя уверенность в своих силах. Именно эту черту я искал и стремился развить во всех руководителях, работавших со мной. Вера в свои силы придает решительности и помогает расти, ставить на карту больше и выходить далеко за рамки прежних возможностей. Развивать веру людей в собственные силы — очень важная

* Карточная игра. (Здесь и далее примечания даны переводчиком.)

обязанность руководителя. Для этого нужно ставить перед ними цели, которые они раньше считали невозможными, и всячески поощрять их после каждого успеха.

Мама никогда не руководила людьми, но умела повышать мою самооценку. Я вырос с дефектом речи — заиканием, от которого не мог избавиться. (Иногда из-за этого происходили комичные случаи на грани конфуза. В колледже по пятницам, когда католикам не разрешается есть мясо, я часто заказывал бутерброд с тунцом. И официантка неизбежно приносила не один, а два бутерброда: ей казалось, что именно это я и сказал^{*}.) Но мама придумала идеальное оправдание моему заиканию: «Ты такой умный, что язык у тебя просто не поспевает за мыслями». И я, поверив ее словам, долгие годы не переживал из-за своего заикания.

Лишь много лет спустя я понял, какую веру в свои силы дала мне мама. Разглядывая старые фотографии своих спортивных команд, я с изумлением увидел, что почти всегда я на них самый низкий и щуплый из игроков, особенно в начальной школе, когда, играя защитником в баскетбольной команде, я был почти на четверть ниже нескольких своих товарищней.

Но я никогда не думал об этом и не чувствовал себя ниже. Сегодня мне смешно смотреть на эти фото: я выгляжу таким коротышкой. Вот как много может дать ребенку мать: моей удалось внушить мне *огромную* уверенность в своих силах. Она убедила меня, что все зависит только от моего желания: я смогу стать кем захочу. «Просто возьмись за дело как следует», — говорила она.

Отношения с мамой были прочными и неповторимыми, давали мне тепло и новые силы. Она была моим лучшим другом, и я мог ей довериться. Я думаю, частично это объясняется тем, что я был единственным ребенком и родился поздно (как считалось тогда):

* Фразу «Tuna sandwich» (бутерброд с тунцом) при заикании можно принять за «Two tuna sandwiches» (два бутерброда с тунцом).

ей было 36, а отцу — 41 год. Много лет они безуспешно пытались завести детей. И когда я наконец родился 19 ноября 1935 года в Пибоди (штат Массачусетс), мама отдала мне всю свою любовь.

Безграничая любовь — лучшее, что я получил от семьи. Мои родители были небогаты. Они даже не имели законченного школьного образования (как и мои дедушки и бабушки с обеих сторон — ирландские иммигранты). А первый дом наша семья купила, когда мне было девять лет: скромный двухэтажный каменный дом на Ловетт-стрит, в ирландском рабочем районе города Салем (штат Массачусетс). Напротив дома была небольшая фабрика. Мой папа часто напоминал мне, что это большое преимущество: «Хорошо, когда вместо соседей фабрика. В выходные там никого нет, тихо и спокойно». Я ему верил и даже не подозревал, что он пытался таким образом убедить себя самого.

Папа верой и правдой работал железнодорожным кондуктором в компании Boston & Maine на пригородной линии между Бостоном и Ньюберипортом. Уходя на работу в пять часов утра в отглаженной синей форме и рубашке, которую тщательно накрахмалила мама, Джек-старший выглядел так, что мог бы приветствовать самого Бога. Дни проходили одинаково: папа пробивал талоны в поезде, следующем через десять станций: Ньюберипорт, Ипсвич, Гамильтон/Венхэм, Норт-Беверли, Беверли, Салем, Скампскотт, Линн, завод General Electric Works, Бостон. А потом те же 64 километра в обратную сторону. Годы спустя мне было приятно думать, что одной из его регулярных остановок был комплекс по производству авиадвигателей GE в Линне, неподалеку от Бостона.

Отец ждал каждого рабочего дня, чтобы поскорее войти в поезд Boston & Maine, который он считал своим. Он любил приветствовать пассажиров и встречаться с интересными людьми. Отец шествовал по центральному проходу пассажирских вагонов, пробивая билеты, и выглядел при этом как посол — всегда в хорошем

настроении, здороваясь с постоянными пассажирами как с близкими друзьями. Во время часа пик он улыбался пассажирам и повышал им настроение шутками и комплиментами в ирландской манере. Но дома говорил мало и вел себядержанно. Это раздражало маму, которая ворчала: «Почему ты не скажешь нам что-нибудь приятное, как своим пассажирам?» Но он редко соглашался.

Отец был трудолюбив и не пропускал ни одного рабочего дня. Услышав плохой прогноз погоды, он просил маму отвезти его на станцию накануне вечером и спал там в одном из вагонов поезда, чтобы утром в полной готовности выйти на работу. Домой же он редко попадал раньше семи часов вечера; мама всегда подвозила его со станции на нашей машине. Папа приезжал с пачкой газет, оставленных пассажирами в поезде; благодаря этому я с шести лет ежедневно получал «дозу» текущих событий, спортивных новостей и пристрастился к ежевечернему чтению газет. Я и сейчас не могу без новостей.

Отец не только приучил меня следить за событиями вне Салема — своим примером он внушил мне ценность упорного труда. Кроме того, он приобщил меня к гольфу, которым я увлекся на всю жизнь. Отец рассказывал, что важные люди в его поезде всегда беседуют об этой игре, и считал, что я должен учиться именно гольфу, а не бейсболу, футболу или хоккею, которыми уже занимался. Старшие дети в нашем районе работали кэдди*, и в возрасте девяти лет по совету отца я тоже стал кэдди в загородном клубе Кернвуд неподалеку.

Я очень зависел от родителей. Мама уезжала на станцию за отцом, а поезд зачастую опаздывал. Когда мне было 12–13 лет, эти опоздания сводили меня с ума. Я выбегал из дома, чтобы увидеть, не подъезжают ли родители; мое сердце бешено билось от страха потерять их. Я бы этого не вынес. Родители были для меня всем.

Мне не следовало бы так бояться: ведь мама воспитывала меня сильным, выносливым и самостоятельным. Она всегда боялась, что

* Помощник игрока в гольф, который носит его клюшки.

умрет рано от болезни сердца, которая скосила многих в ее семье, и приучала меня к самостоятельности с ранних лет. Она уговаривала меня в одиночку съездить в Бостон на матч или фильм. И мне казалось, что я сильный и самостоятельный, но эти чувства испарялись, когда она уезжала на станцию за отцом и долго не возвращалась.

Салем был прекрасным местом. Его жители были трудолюбивыми и верили в здоровые ценности. В те годы там никто не запирал дверей. По субботам родители не боялись отпускать детей в кино, где за 25 центов можно было купить билеты на два фильма и коробку попкорна, и еще оставалось на мороженое по пути домой. По воскресеньям церкви были полны.

В Салеме был силен дух соревнования. Этот дух был и во мне, и в моих друзьях — мы все обожали спорт. В своем районе мы самостоятельно организовывали бейсбольные, баскетбольные, футбольные матчи в «Яме» — на окруженному деревьями пыльном пустыре, примыкавшем к задним дворам Норт-стрит. Весной и летом мы выравнивали гравий, разбивались на команды и составляли график турниров. Мы играли с раннего утра до тех пор, пока без четверти девять не звучал городской гудок — сигнал идти домой.

В те времена город был разделен на школьные районы, что способствовало жесткому соперничеству в каждом виде спорта уже на уровне начальной школы. Я, несмотря на свою медлительность, был квотербеком* в футбольной команде из шести человек в младших классах школы Пикеринг. У меня была неплохая подача, а пара товарищней по команде здорово бегали, так что мы смогли выиграть школьный чемпионат. Кроме того, я был питчером** в нашей бейсбольной команде и научился бросать крученые и быстрые мячи.

Однако в старших классах школы Салема я обнаружил, что мои способности к футболу и бейсболу уже идут на убыль. Для футбола

* Ведущий игрок в команде.

** Игрок, подающий мяч.

я был слишком медлительным; в бейсболе же к 16 годам мой крученый бросок не улучшился, а быстрый мяч не разбил бы даже стекло. Отбивающие со злорадством ждали моего выхода на площадку. К окончанию школы мне пришлось пересесть на скамейку запасных. С хоккеем мне сперва везло больше: в старших классах я стал капитаном и первым по количеству забитых шайб в команде, но в колледже и этот спорт пришлось бросить — опять же из-за недостаточной скорости.

К счастью, оставался гольф, в котором скорость не нужна. По совету отца я рано начал работать кэдди в загородном клубе Кернвуд. Утром по субботам мы с друзьями сидели на обочине дороги у ворот кладбища Грин-Лон, пока один из членов гольф-клуба не подвозил нас несколько миль до поля.

В самые жаркие летние дни мы пробирались в укромное место, которое прозвали Черной Скалой, раздевались и плавали в реке, чтобы охладиться. Но в основном мы сидели на травянистом холме у домика для кэдди и ждали своего босса. Это был высокий худой мужчина в очках, с курчавыми волосами. Он вытаскивал сумки из домика и кричал: «Уэлч!» И я мчался на задание, бросив игру в карты или дружеский матч по борьбе.

Большой удачей считалось поносить клюшки за Рэем Брэди, потому что он давал самые большие чаевые. Остальные игроки не отличались щедростью: от них можно было получить максимум полтора доллара за все восемнадцать лунок. Но на самом деле мы работали ради того, чтобы попасть в клуб в понедельник утром, когда технический персонал ремонтировал поле. Это было «утро кэдди» — мы брали найденные нами мячи, которые теряли игроки, и проходили восемнадцать лунок со своими перемотанными изолентой клюшками. В тот день мы приходили на рассвете, потому что нас выгоняли с поля уже в полдень.

Я не только подработал, но и кое-чему научился, что гораздо важнее. Кроме того, я наблюдал за людьми, достигшими определенного уровня успеха. В этом юном возрасте я смог увидеть, что в поведении человека на поле для гольфа отражается его личность — привлекательная или отталкивающая.

Гольф-клуб был не единственным моим местом работы. Некоторое время я разносил газету Salem Evening News, а в сезон отпусков работал на местном почтамте. Около трех лет я продавал обувь в магазине. С пары обычной обуви мы получали семь центов; если же удавалось сбыть неудачный товар — например, туфли с багровыми носами и белой отделкой, — то двадцать пять или пятьдесят центов. Я всегда предлагал их клиенту, помогал надеть и говорил: «Как они вам идут!» Чего я только не говорил за лишние двадцать пять центов!

Одна летняя работа преподала мне ценный урок: я понял, чего ни в коем случае не хочу делать. На фабрике игрушек компании Parker Brothers в Салеме я брал кусочек пробки, проделывал в нем отверстие, нажимая ногой на педаль сверлильного станка, и бросал просверленную пробку в большой контейнер. Тысячи раз, каждый день.

Чтобы придать этому тупому занятию хоть какой-то смысл, я решил устроить игру: пытался успеть покрыть дно контейнера просверленными пробками раньше, чем за ними придет бригадир. Это у меня редко получалось, я расстраивался, приходил домой с головной болью и в итоге возненавидел эту работу. Я продержалась на ней меньше трех недель, но она многому меня научила.

Каждое лето, пока я был слишком мал для работы, мы с друзьями ездили на специальном поезде в парк аттракционов в соседний штат. Мы садились на поезд в полседьмого утра и прибывали на место через два часа. А еще через пару часов мы уже успевали спустить все свои деньги — около пяти долларов каждый — на разные аттракционы. Весь день был впереди, а у нас не оставалось

ни гроша. Тогда мы прочесывали пляж в поисках пустых бутылок, даже просили их у отдыхающих. За каждую сданную бутылку мы получали по два цента и таким образом собирали достаточно денег на хот-дог и на несколько аттракционов перед возвращением домой.

Однако я никогда не чувствовал себя обделенным. Родители многим жертвовали, чтобы купить мне, например, качественную бейсбольную перчатку или хороший велосипед. И отец позволял матери баловать меня, хотя никогда в этом не признавался.

А мама водила меня на игры бейсбольной команды Boston Red Sox, чтобы я мог посмотреть, как играет Тед Уильямс*. После уроков она подвозила меня из школы в гольф-клуб, чтобы я опередил других кэдди. Еще она, будучи набожной католичкой, ходила со мной в церковь святого апостола Фомы и, пока я прислуживал в алтаре во время мессы в шесть часов утра, молилась в первом ряду справа.

Она больше всех радовалась моим успехам: она звонила в местные газеты и просила напечатать заметки о моих маленьких победах — от окончания университета Массачусетса до получения степени Ph.D.**, а потом вклеивала все эти заметки в специальный большой альбом, не стесняясь своей гордости.

Но именно мама следила за моей дисциплиной. Однажды отец поймал меня в своем поезде, когда я, прогуляв уроки, возвращался из Бостона с празднования Дня святого Патрика. Отец ничего не сказал мне в присутствии моих друзей, хотя мы все напились дешевого муската по 50 центов за бутылку. Он просто рассказал об этом маме, и она устроила мне взбучку.

А в другой раз я прогулял занятие для прислужников в алтаре, чтобы поиграть в хоккей на замерзшем пруду. Во время матча я провалился под лед и промок до нитки. Чтобы скрыть это,

* Известный в то время игрок в бейсбол.

** Степень Ph.D. (Doctor of Philosophy) приблизительно соответствует степени кандидата наук.

мы развели костер и высушили над ним мокрую одежду, дрожа на январском холода.

Я радовался своей хитрости, пока не переступил порог нашего дома.

Мама в ту же секунду почувствовала запах дыма от моей одежды. Я знал, что прогул занятия в церкви — серьезный проступок в ее глазах: ведь она держала на стене распятие, молилась по четкам и почитала нашего священника, отца Джеймса Кронина, как святого. Она заставила меня признаться в содеянном и отпустила мокрым ботинком, снятым с моей ноги.

Но иногда мне удавалось ее разжалобить. Однажды, лет в одиннадцать, я украл с ярмарки дешевый мячик, которым посетители сбивали с подставки металлические бутылки для молока, чтобы выиграть приз. Вскоре мама нашла мячик и спросила, где я его взял. Когда я признался в краже, она приказала мне пойти к отцу Кронину, отдать мячик ему и исповедаться в своем проступке. Я прислуживал всем священникам в алтаре и испугался, что они сразу узнают меня в исповедальне по голосу, поэтому стал умолять маму позволить мне выбросить мячик в Северный канал — мутную речку, которая протекала через город. В итоге она сдалась, отвезла меня к мосту и проследила за тем, как я выбросил мячик в воду.

А в другой раз, уже в старших классах, в гольф-клубе мне пришлось помогать одному из самых скучных игроков. Я работал кэдди уже восемь лет и, наверное, засиделся на этой работе. Мы с этим игроком дошли до шестой лунки, где нужно было перекинуть мяч через пруд, и он забросил его прямо в мутную воду, как минимум за три метра от берега, после чего предложил мне разуться, залезть в пруд и достать мяч. Я отказался, а когда он стал требовать, послал его к черту, швырнул его клюшки в воду, сказал, чтобы он доставал их сам, и убежал с поля.

Я поступил еще глупее, чем во время того хоккейного матча, когда бросил клюшку. Мама была расстроена, потому что клуб лишил меня стипендии кэдди. Но, по-моему, она поняла мои чувства и не стала меня упрекать.

Еще больше меня разочаровала потеря возможности бесплатно проучиться четыре года в колледже по программе вневойсковой подготовки офицеров резерва ВМС. Я сдал экзамен для участия в этой программе, как и два моих лучших друга из школы Салема — Джордж Райан и Майк Тивнан. Мой папа добился того, чтобы конгрессмены от нашего штата написали для меня рекомендательные письма, и я прошел ряд собеседований для участия в программе. Обоих моих друзей приняли: Джордж смог бесплатно учиться в университете Тафта, а Майк — в Колумбийском университете. Я надеялся попасть в Дартмутский колледж или Колумбийский университет, но не прошел по конкурсу.

По иронии судьбы этот отказ обернулся удачей. В старших классах школы Салема я получал хорошие оценки, хотя мой ум никто не назвал бы выдающимся. И я подал заявление в колледж при университете Массачусетса в Амхерсте, где обучение стоило всего пятьдесят долларов за семestr. Чтобы получить диплом, хватило бы тысячи долларов, включая проживание и питание.

Не считая одного из двоюродных братьев, я первым в семье пошел в колледж. У меня не было образцов для подражания среди родственников, кроме дяди Билла Эндрюса, который работал инженером на электростанции в Салеме. Мне нравилось название его профессии, и я рано понял, что люблю заниматься химией. Поэтому я решил стать инженером-химиком.

Я так мало знал о колледже, что попал в него лишь каким-то чудом. Я не сдавал стандартные отборочные тесты, решив, что достаточно будет оценок, полученных на экзаменах программы подготовки офицеров резерва ВМС. В результате я получил письмо

о зачислении только в июне, всего за несколько дней до окончания школы. Наверное, они не сразу определились с моей кандидатурой, но тогда я этого не понимал. В те времена в университете Массачусетса царил не такой сильный дух соперничества, как в Колумбийском университете или Дартмутском колледже, и в результате я получил огромное преимущество: на фоне сокурсников мой уровень подготовки выглядел очень неплохо.

Первая неделя колледжа осенью 1953 года далась мне с трудом, хоть я и не терял веры в себя. Я так скучал по дому, что матери пришлось навестить меня в Амхерсте — а до кампуса было три часа езды на машине. Она старалась меня подбодрить: «Посмотри на других студентов. Никто из них не хочет домой. А ты чем хуже?»

Она была права. Дома, в Салеме, я занимался и спортом, и общественной работой — например, был казначеем в выпускном классе и капитаном команд по хоккею и гольфу, — но ни разу не покидал дом надолго; я даже не ездил в лагерь с ночевкой. Раньше я считал себя настоящим мачо, многоопытным и самостоятельным, но переезд в колледж выбил меня из колеи. Выпускники подготовительных школ Новой Англии и престижной Бостонской латинской школы заметно обогнали меня в математике. Физика тоже давалась мне с трудом.

Но мама не позволила мне раскиснуть. Ее наставления помогли, и еще через неделю я освоился на новом месте и перестал тревожиться.

Учиться в первый год было трудно, но в итоге я хорошо сдал экзамены со средним баллом около 3,7* и в дальнейшем все четыре года попадал в список лучших студентов. На втором курсе я вступил в студенческое братство «Фита-Сигма-Каппа» и переехал в его общежитие. Занимая одно из первых мест по потреблению

* Оценке «отлично» в Америке соответствуют 4 балла.

пива, наше братство также опережало многие другие по количеству поздних игр в покер и качеству вечеринок.

Это было замечательное время, и хотя нам раз или два устанавливали испытательный срок, я смог совмещать веселую студенческую жизнь с хорошей учебой. Мне нравилась атмосфера в братстве.

Летом я работал по специальности в компаниях Sun Oil и Columbia Southern. В 1957 году я стал одним из двух лучших выпускников университета, получивших диплом по специальности «Химическое машиностроение». (А если бы я учился в Массачусетском технологическом институте, то оказался бы, наверное, только в середине списка по успеваемости.) Гордясь моим успехом, родители подарили мне к выпуску новенький Volkswagen Beetle.

На последнем курсе многие компании делали мне выгодные предложения, но преподаватели уговорили меня поступить в магистратуру. Я отказался от предложений работы и выбрал университет Иллинойса, который предложил мне стипендию. Меня привлекло то, что его программа магистратуры по химическому машиностроению регулярно попадала в пятерку лучших.

Не прошло и двух недель после приезда в университет Иллинойса, как я встретил хорошенькую девушку и в субботу вечером пригласил ее на свидание. Оно оказалось столь удачным, что под конец мы припарковались в лесу неподалеку от кампуса. Okна моего автомобиля запотели, когда вдруг кто-то посветил в машину фонариком. Это оказалась полиция кампуса — нас поймали в пикантной ситуации. Я застыл, в ужасе думая о последствиях.

В 1950-е годы нравы были гораздо строже, чем сейчас, и добавок мы находились на консервативном Среднем Западе. Нас забрали в участок и задержали там до четырех или пяти часов утра. Вся жизнь пронеслась у меня перед глазами за это время. Я думал, что все потеряно: стипендия, шанс получить диплом, карьера... Но больше всего меня страшила реакция мамы.

Моя судьба должна была решиться после встречи в понедельник с проректором, которому предстояло определить дисциплинарные меры.

В воскресенье утром я набрался храбрости и позвонил председателю кафедры химического машиностроения доктору Гарри Дрикеймеру. Хоть я знал его только понаслышке и у него была репутация сурового человека, но это была моя единственная надежда.

— Доктор Дрикеймер, — произнес я, — у меня большие проблемы. Полиция кампуса поймала меня на горячем. Мне очень стыдно, и я прошу помочи у вас.

Я чуть не обмочился, пока рассказывал ему, что случилось.

— Черт возьми! — воскликнул он. — Сколько я повидал соискателей, но ты первый такое натворил. Хорошо, я разберусь с этой проблемой, но смотри: больше не снимай штаны где попало!

Я не знаю, что сказал Дрикеймер, но он меня спас. Встреча с проректором была трудной, но из университета меня все-таки не выкинули. После этого случая мы с Гарри подружились; он относился ко мне как к сыну. Мы делали ставки на результаты футбольных матчей, спорили о новостях. Встречая меня в коридоре, Гарри любил беспощадно дразнить меня по разным поводам — от результатов игр Red Sox до моей уже редеющей шевелюры.

Онказал огромное влияние на мою жизнь, став моим наставником на время учебы в магистратуре; эта помощь пришлась очень кстати. В университете Иллинойса мой уровень подготовки оказался ниже, чем у выпускников Бруклинского политехнического университета, Колумбийского университета или университета Миннесоты, и в первый год мне было трудно: за оценки приходилось бороться, я отнюдь не был звездой.

В 1958-м, когда после первого года в университете Иллинойса мне предстояло получить диплом магистра, в стране начался экономический спад. Я получил не двадцать предложений работы,

а всего два: от нефтеперегонного завода близ Талсы и от Ethyl Corp. в Батон-Руже. Когда я летел на собеседование в Ethyl Corp. с одним из знакомых по университету Иллинойса, произошло нечто изменившее мои планы. Стюардесса обратилась ко мне: «Мистер Уэлч, принести вам что-нибудь выпить?» Затем она повернулась к моему коллеге: «Доктор Гертнер, принести вам что-нибудь выпить?»

«Доктор Гертнер» звучало гораздо лучше, чем «мистер Уэлч». Нужно было просто проучиться еще два года для получения степени Ph.D. И, не загадывая дальше, я принял это решение. Свою роль сыграло и то, что рынок труда был не в лучшем состоянии, к тому же мне очень нравились преподаватели в университете Иллинойса, особенно Дрикеймер и мой научный руководитель — доктор Джим Уэстуотер.

Чтобы получить ученую степень, приходится буквально жить в лаборатории: приходить в восемь утра, уходить в одиннадцать вечера. Иногда возникало ощущение, что меня оценивают по количеству отработанных часов. Я писал диссертацию о конденсации в системах пароснабжения и потратил много часов, наблюдая за конденсацией испаряющейся воды на медной пластине.

День за днем я проводил скоростную фотосъемку конденсации капель на поверхности и выводил на основе этих экспериментов уравнения теплопередачи. Забавно: когда пишешь диссертацию, так увлекаешься, что считаешь себя кандидатом на Нобелевскую премию.

Благодаря сильной поддержке Джима Уэстуотера я защитился через три года — почти рекордный срок: обычно соискателю требуется на это четыре-пять лет. Но дело было вовсе не в моих способностях: они у меня довольно средние. (Подтверждением тому может служить следующая история: для получения степени требовалось изучить два языка, и одно лето я три месяца подряд днем и ночью зубрил французский и немецкий. Я пришел

на экзамен, наклонил голову, и все результаты зубрежки «вытекли». Экзамен я сдал, но неделю спустя не смог бы вспомнить ни одного слова на французском или немецком. Мои «знания» испарились сразу после сдачи.) Зато целеустремленности у меня было в избытке. Некоторым более умным аспирантам трудно было закончить диссертацию: они никак не могли сделать окончательные выводы. А мне помогало нетерпение.

Я всегда считал, что химическое машиностроение — одна из лучших стартовых площадок для карьеры в бизнесе, потому что работа на занятиях и написание диссертации помогают осознать очень важную вещь: на многие вопросы нет точного ответа. По-настоящему важен процесс рассуждений. Вот пример типичного вопроса на экзамене: фигурист весом 68 кг выписывает «восьмерки» на льду толщиной 2,5 см. Температура поднимается каждые десять минут на 5/9 градуса до 4,44 градуса, а ветер дует со скоростью 32 км/ч. Когда фигурист провалится под лед?

На этот вопрос нет шаблонного ответа.

И то же относится к большинству проблем в бизнесе. Рассуждая, вы приближаетесь к более темному (или светлому) оттенку серого, а четкие, черно-белые ответы встречаются редко. Чаще всего в бизнесе полагаешься на свои ощущения так же, как на цифры, если не больше. Если сидеть и ждать идеального ответа, рискуешь потерять все.

К моменту выпуска из университета Иллинойса в 1960 году я уже понял для себя, что я люблю и хочу делать, а что дается мне не очень хорошо. Обладая приличными техническими знаниями, я отнюдь не был лучшим ученым. Зато я был контактным человеком, предпочитал живое общение книгам, а спорт — научным разработкам. Я решил, что такие навыки и интересы лучше всего подходят для работы, которая перекинет мостик между мирами лабораторий и коммерции.

Меня можно было сравнить с довольно хорошим спортсменом, но далеко не чемпионом. Я не хотел следовать примеру большинства ученых, которые становились университетскими преподавателями или исследователями в лабораториях компаний. Хоть я и подумывал о карьере преподавателя и даже был на собеседованиях в Сиракьюсском университете и университете Западной Вирджинии, в конечном итоге я отказался от этого варианта.

Университет Иллинойса дал мне многое: ученую степень, нескольких верных друзей и умение решать проблемы путем рассуждений. Но это еще не все: там я нашел себе прекрасную жену. Я впервые увидел Каролин Осберн в католической церкви кампуса во время поста, когда она молилась перед изображениями остановок Христа на крестном пути. Она регулярно посещала мессу, как и я. Но познакомился я с ней позже — в баре в центре Шампейна, где нас представил друг другу общий знакомый.

Каролин была высокой, красивой, умной девушкой с хорошим вкусом. Она закончила с отличием колледж Мариетты и училась в университете Иллинойса со стипендией в \$1500 для получения степени магистра английской литературы. После первого свидания на баскетбольном матче в январе 1959 года мы уже не расставались. Через пять месяцев мы обручились, а 21 ноября — через два дня после моего 24-го дня рождения — поженились в родном городе Каролин, Арлингтон-Хайтс в Иллинойсе.

Основную часть медового месяца мы путешествовали на моем «фольксвагене» по всей стране и по Канаде, и я везде ходил на собеседования. Мне повезло получить несколько предложений, но подходили только два: от Exxon — место в опытной лаборатории в Бэйтауне (Техас) и от General Electric — новое направление химических разработок в Питтсфилде (Массачусетс).

GE пригласила меня в Питтсфилд, где я встретился с доктором Дэном Фоксом, занимавшимся новыми пластиками. Это предложе-

аналогичную прибавку к зарплате получили трое коллег, с которыми я сидел в одном кабинете. Я считал, что заслуживаю большего, чем стандартное повышение зарплаты.

Разговор с начальником не дал результата.

Я был разочарован и начал подыскивать другую работу. Я просматривал объявления о найме в журнале *Chemical Week* и в газете *The Wall Street Journal*, надеясь поскорее уйти из компании. Я чувствовал себя в GE маленьким винтиком большого механизма и хотел вырваться на свободу. Получив предложение от компании International Minerals & Chemicals в Чикаго, я решил, что это спасительная возможность.

Стандартное повышение зарплаты было одним из проявлений скучности, которая меня раздражала в GE. Еще во время собеседований компания рисовала заманчивые перспективы и заверяла, что именно я смогу помочь ей в разработке нового материала — полифениленоксида (ПФО). Когда мы с Каролин приехали в Питтсфилд, я ожидал, что такое заботливое отношение со стороны компании сохранится, хотя бы частично. Мы проехали 950 миль в моем выцветшем черном «фольксвагене», и у нас осталась только мелочь в карманах. Когда я пришел в GE в октябре 1960 года, местный профсоюз как раз проводил забастовку; чтобы избежать участия в ней, я вышел на работу как «специалист по разработке процессов» на местном складе.

Моим начальником стал менеджер по разработкам Берт Ко-план, худой человек сорока с небольшим лет. Вскоре он дал мне понять, что компания больше не собирается меня обхаживать. Берт спросил, удалось ли нам с женой подыскать квартиру в городе. Я сказал, что мы пока живем в местной гостинице, а он ответил: «Знаете, мы не возмещаем эти расходы».

Я не поверил своим ушам и чуть не высказал ему все, что об этом думал. Но пришлось сдержаться, так как это была моя первая