

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	7
ГЛАВА ПЕРВАЯ. БАНДИТЫ И СЛИТКИ	11
I	11
II	14
III	17
IV	19
ГЛАВА ВТОРАЯ. СТАЖЕР	25
I	25
II	28
III	31
IV	34
V	36
VI	39
ГЛАВА ТРЕТЬЯ. КЕМБРИДЖ	44
I	44
II	49
III	53
IV	56
ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ. СОКРОВИЩА ЧУКИ	61
I	61
II	67
III	69
IV	74

ГЛАВА ПЯТАЯ. ПЕРЕЛОМ	80
I	80
II	83
III	86
IV	91
V	94
VI	99
ГЛАВА ШЕСТАЯ. КРЕСТНЫЙ ОТЕЦ КОММЕРЧЕСКОЙ АВИАЦИИ	103
I	103
II	108
III	112
IV	116
ГЛАВА СЕДЬМАЯ. ВЛАСТЕЛИН КРЫЛЬЕВ	122
I	122
II	126
III	130
IV	135
ГЛАВА ВОСЬМАЯ. ГЛАЗА В НЕБЕСАХ	140
I	140
II	142
III	147
IV	151
ГЛАВА ДЕВЯТАЯ. ТРОПИЧЕСКИЙ МУССОЛИНИ	158
I	158
II	162
III	169
IV	173
ГЛАВА ДЕСЯТАЯ. СКОРОСТЬ НА ВЫХОДЕ	177
I	177

II.....	181
III.....	186
IV.....	190

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ. РАКЕТЫ И РЭКЕТ 194

I.....	194
II.....	200
III.....	204
IV.....	207
V.....	211
VI.....	213

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ. КОГДА ГАРРИ ВСТРЕТИЛ АЛИСИЮ 215

I.....	215
II.....	221
III.....	224
IV.....	228
V.....	233

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ. ЛОШАДИНАЯ СИЛА..... 240

I.....	240
II.....	242
III.....	248

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ. ДОМ, КОТОРЫЙ ПОСТРОИЛ ГАРРИ 256

I.....	256
II.....	263
III.....	267
IV.....	271
V.....	274

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ. КАПИТАН ГАЗЕТЫ 277

I.....	277
II.....	279

III	283
IV	288
V	290

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ. СУДЬБА ДИНАСТИИ..... 294

I	294
II	297
III	301
IV	304
V	307
VI	313

ЭПИЛОГ 319

СОБРАНИЯ ДОКУМЕНТОВ331

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... 332

ВСТУПЛЕНИЕ

Лет десять назад бывший декан Гарвардской школы бизнеса Нитин Нория вместе с группой коллег написали работу о роли лидеров бизнеса в истории авиации. Во вводной главе он признается в страсти к путешествиям по воздуху (член трех клубов «миллион миль»). Из Индии в Америку Нория улетал на борту гигантского Боинга 747. «Некоторые из моих лучших воспоминаний связаны с перелетами», — пишет он.

Авторы книги проливают свет на одну доселе малозаметную фигуру — «предпринимателя-основателя», чье влияние на развитие авиации сопоставимо с проектами пионеров цифрового века Джеффа Безоса (Amazon), Мег Уитман и Пьера Омидьяра (eBay), Ларри Пейджа и Сергея Брина (Google). Они приходят к выводу, что этот предприниматель «в развитии и росте американской коммерческой авиации сыграл, пожалуй, большую роль, чем братья Райт», при том что упоминания о нем в авиационной истории лишь «фрагментарны». Имя предпринимателя — Гарри Фрэнк Гуггенхайм.

Гарри и сам был пилот, одержимый полетами. В деле продвижения авиации он использовал все доступные ему финансовые инструменты и сценарии: микрофинансирование, партнерство между правительственными организациями и бизнес-сектором, гранты на научные исследования, конкурсы конструкторских работ и новаторских предложений по безопасности полетов, агитационные туры. В эпоху, когда большинство людей самолета в глаза не видели, Гарри верил, что однажды авиация составит основу транспортной инфраструктуры Соединенных Штатов.

Имея в своем распоряжении солидное семейное состояние, Гарри сделал решительную ставку на авиационные технологии, а для оценки результатов разработал альтернативную систему показателей.

Он помог создать жизнеспособную бизнес-модель и совершил революцию в общественном восприятии полетов. В результате он ускорил — возможно, на десятилетия — наступление века авиации. Собственно, тот самый Боинг 747, на котором Нория летел в Америку, сконструировал Джозеф Саттер, выпускник одной из авиационных инженерных школ, финансируемых Гарри Гуггенхаймом.

К началу XX века Гуггенхаймы управляли крупнейшим на планете горнопромышленным конгломератом. 60 годами позднее в Нью-Йорке откроется музей Гуггенхайма, он станет знаковой городской достопримечательностью и сформирует новый имидж семьи как владельцев мирового арт-бренда. Гарри с факелом в руке прокладывал путь из старой эпохи в новую, а мостом служили его энергичные инициативы в благотворительности и бизнесе. Авиация была лишь первой главой его жизни. Инвестор в общественно значимые проекты, энтузиаст технологий, акселератор стартапов, Гарри сыграл важную роль в пяти различных секторах американского бизнеса, по-крупному вкладывая семейный капитал в отрасли, которыми семья никогда прежде не занималась.

В течение десятилетия Гарри был единственным спонсором Роберта Годдарда, которого сегодня считают отцом современного ракетостроения и чьи работы заложили основу космического века.

Следующие шаги Гарри сделал в сфере издательской деятельности и искусств. Вместе с женой, Алисией Паттерсон, он учредил «Ньюсдэй», самую успешную из американских пригородных газет. А ближе к закату жизни руководил постройкой музея Гуггенхайма, выступая, помимо прочего, медиатором между разнонаправленными силами — архитектором Фрэнком Ллойдом Райтом и директором музея Джеймсом Суини.

Те, кто знал Гарри лично, высказывались о нем прямо, деликатничая далеко не всегда:

- *Фьорелло Ла Гуардия*, бывший мэр Нью-Йорка: «Тот самый парень, который обвел меня вокруг пальца в Италии».
- *Джон Хэйнс*, заместитель министра финансов при Рузвельте: «Это был гениальный человек».

- *Фрэнк Ллойд Райт*, архитектор: «Гарри не любит вступать в споры. Гарри любит выигрывать».
- *Чарльз Линдберг*: «Это был выдающийся, чудесный человек, один из моих самых близких друзей».
- *Томас Мессер*, третий директор музея Гуггенхайма: «Тиран».
- *Мадлен Олбрайт*, бывший госсекретарь: «Он то очаровывал нас, то пугал».
- *Билл Мойерс*, бывший пресс-секретарь Линдона Джонсона и издатель «Ньюсдэй»: «Его интуицию я считал достойной восхищения. Но не его взгляды».
- *Генерал Джеймс Дулиттл*, летчик-ас, ветеран Второй мировой войны: «Великий американец».
- *Алисия Паттерсон*, третья жена Гарри, соучредительница газеты «Ньюсдэй»: «Этот сукин сын».

Первые два брака Гарри, как он полагал, были единственным примером его полного фиаско, вину за их крушение он целиком возлагал на себя.

По мере того, как его инвестиции прорастали в самую ткань жизни Америки, Гарри пробовал свои силы на поприще политики и дипломатии. К нему прислушивались пять президентов США, с которыми он встречался в Овальном кабинете. Его служба на посту посла на Кубе во время революции потребовала цену, к которой он не был готов — она едва не стоила ему жизни.

Он очень тесно дружил с Чарльзом Линдбергом, и их дружба вынесла испытание беспощадной критикой, которой она подверглась накануне Второй мировой.

За последние десятилетия о Гуггенхаймах было написано пять крупных трудов, общим объемом в две тысячи страниц. История Гарри в них проглядывает лишь эпизодически — для авторов он остается загадочной фигурой. И поскольку он был совершенно непубличным человеком, то не оставил после себя дневников или мемуаров. Его письма друзьям, родным, деловым партнерам порой позволяют кое-что понять, но сокровенные мысли все равно остаются скрытыми от постороннего взгляда. Он был аристократичен, порой даже надменен, и с трудом

постижим, — отмечали даже самые близкие ему люди. Но при этом Гарри явно хотел, чтобы его поняли и помнили. Он оставил Библиотеке Конгресса около 115 тысяч документов, колоссальное, охватывающее шесть десятилетий собрание как важных, так и обыденных записок, писем, докладов, юридических и деловых бумаг, текстов речей. В Фалезе, своем имении, он завещал организовать музей, лично распорядившись о том, как должна стоять мебель и какие именно вещи должны увидеть посетители в той или иной комнате.

В те годы, когда я писал для журнала «Форбс», меня увлекали истории формирования бизнес-династий. Большинство из них просуществовали недолго. Зачастую уже второму или третьему поколению не доставало амбиций или воображения, необходимого, чтобы продолжить семейное дело в новой эпохе. Во многих случаях следующее поколение лишь вкушает плоды унаследованного богатства, а карьерой занимается просто от скуки.

Гарри выбрал иной путь. Плоды трудов его жизни вкупе с тем влиянием, которое они имели и продолжают иметь, — одна из великих страниц истории бизнеса XX века.

Глава первая

БАНДИТЫ И СЛИТКИ

I

Летом 1891 года братьев Уильяма и Соломона ожидала самая опасная в их жизни поездка. Конечным пунктом был заштатный мексиканский городок, где им предстояло создать очередной форпост горнодобывающей империи Гуггенхаймов. Внедрить свои обширные познания их семья намеревалась в регионе, славившемся богатейшими запасами полезных ископаемых, которые за несколько веков добычи так и не смогли толком освоить.

Гуггенхаймы первым делом займутся развитием железных дорог, арендуют пароходы, возведут комбинаты и целые горняцкие города для переработки миллионов тонн руды, богатой медью, серебром, свинцом, железом и так далее — все это найдет применение в производстве оружия, автомобилей, прочих всевозможных товаров и в новой, быстро растущей сфере электрификации домохозяйств. Металл, добытый в подобных Мексике регионах, заложит основу Второй промышленной революции.

Пока же богатства мексиканских недр лежали в земле без дела, и на то имелись причины. Большую часть XIX столетия Мексику непрерывно лихорадили бесконечные войны, политические потрясения, перевороты. То война за независимость, положившая конец испанскому колониальному владычеству, то война со Штатами, в результате которой Мексика лишилась трети своей территории, то Юкатанская война каст, спровоцированная в 1847 году восстанием индейцев майя, то французская

оккупация в 1860-х годах. В XIX веке почти все мексиканские президенты пришли на этот пост из армейской среды.

Поездку Уильяма с Соломоном в эту охваченную хаосом и волнениями страну некоторые члены семейства Гуггенхаймов считали безнадежной затеей. Им обоим никогда прежде не доводилось странствовать по далеким пустыням, труднодоступным горным плато и ущельям, где случайная встреча с бандитами, повстанцами или дезертирами могла стоить жизни. Но зато, если уж им удастся выжить, награда будет колоссальной.

Оба брата уже успели хорошо проявить себя в бизнесе: Уильям — как начальник участка на гигантском металлургическом предприятии Гуггенхаймов в Пуэбло, штат Колорадо, а Соломону удалось весьма выгодно продать европейские компании, принадлежавшие деду еще до эмиграции. Мейер, отец Уильяма и Соломона, остановил свой выбор именно на них, поскольку высоко ценил интеллект, решительность и, главное, прекрасное деловое чутье братьев. Они наверняка смогут максимально эффективно использовать многочисленные мексиканские связи Гуггенхаймов и найти подходящие источники для приобретения стройматериалов и рабочей силы.

По территории Мексики Соломон — обладатель изысканного вкуса, давший позднее свое имя знаменитому нью-йоркскому художественному музею, — передвигался в сопровождении вооруженной охраны и каждое утро начинал с того, что цеплял на пояс пистолет. Уильям, младший из семи братьев, следовал его примеру.

Мейер Гуггенхайм чуял грядущие перемены в мексиканской политической культуре. Он вполне справедливо полагал, что страна вступает наконец в эпоху стабильности. Старую Мексику определяли беззаконие и постоянные перевороты. Но президент Порфирио Диас стремился сформировать обновленную страну, рассчитывая на гуггенхаймовские горнодобывающие технологии, а также на инвестиции от новой волны зарубежных дельцов. Создавая национальную инфраструктуру с нуля, он привлекал инвесторов налоговыми льготами и заманчивыми предложениями по покупке земли. Близился экономический бум, получивший название *Порфириат*.

Диасу это удалось, поскольку он держал в руках все рычаги власти, включая контроль над карманным парламентом. Его генералы и прочие военные чины, заправлявшие штатами и городами, вкушали плоды новых деловых партнерств с зарубежными инвесторами. За десятилетие после прибытия Уильяма и Соломона в Мексику инвестиции, хлынувшие в страну, составят в общей сложности около 1,2 миллиарда американских долларов и обеспечат средний ежегодный прирост валового национального продукта на уровне 8 процентов.

Чтобы заниматься бизнесом в наступившей новой эпохе, инвесторам, само собой, придется отстегивать местным властям *мордиду**. Без надлежащей мордиды в карман полиции или местных армейских офицеров ты ни железнодорожную ветку до своего участка не протянешь, ни права водопользования не получишь, а оно необходимо для эксплуатации оборудования. Мордида также требовалась, чтобы обеспечить безопасную транспортировку недельной *райи*** — как правило, около тысячи или чуть больше песо в запечатанных холщовых мешочках.

Уильям с Соломоном направлялись на северо-восток Мексики, в городок Монтерей, расположенный в окружении горных пиков у подножия гигантской горы Серро-де-ла-Сийя, чья вершина по форме напоминает седло. Им предстояло возглавить строительство огромного металлургического комбината, спроектированного по образу и подобию колорадского предприятия Гуггенхаймов.

В то время в Монтерее проживало около 25 тысяч человек — в основном, аборигенов-индейцев, обитавших в одно- и двухэтажных известняковых домах. В годы Порфириата Монтерей начал постепенно модернизироваться, но, находясь на отшибе, он все еще прозябал в нищете. Немоощные улочки, не считая редких булыжников, и висящая в летнем воздухе плотная вонь от нечистот. Местные жители смотрели на приезжих с недоверием. «Мужчины городка, чьи лица скрывались под широченными шляпами, обсуждали прибывших янки, — говорится

* Так на испанском сленге называют взятку.

** Мексиканское словечко, означающее зарплату.

в одном из описаний Монтерея, — тем временем их жены толкли в ступках маис, а затем отправлялись стирать на речку»*.

Извлечение серебра в Монтерее осуществлялось дедовским способом, который получил название *метод патио* и был воистину адским трудом. Добытую руду распределяли тонким слоем в неглубокой яме, где ее измельчали массивными каменными валами. Затем добавляли ртуть, соль и медный купорос и тщательно перемешивали с помощью мулов, растапывавших эту смесь. В результате химической реакции серебро сплавлялось с ртутью, а потом его нагревали, высвобождая из получившейся амальгамы. На момент прибытия Гуггенхаймов этот метод без особых изменений применялся в Монтерее уже 350 лет.

II

Уильям Гуггенхайм хотел жить как можно ближе к новому заводу, который строился в шести милях от города. Свое жилье он расположил прямо на его территории — по сути, это была лачуга, наспех сколоченная из деревянных брусьев, досок и гофрированных железных листов. Его главный инженер, скандинав по имени Ван Инглин, поселился в двухэтажном фермерском домике неподалеку. Уильяма свели с посредниками, и те, соответственно, снабдили его рабочей силой и стройматериалами.

Стройка шла по плану до той роковой лунной ночи, когда безмолвие пустыни пронзили вопли из спальни Ван Инглина. Потом — мужская ругань, шарканье ног по полу, и вновь опустилась тишина. Встревоженный Уильям бросился к дому инженера и шагнул внутрь. Кровь, сочившаяся сквозь деревянные доски потолка, собиралась в лужицы на каменном полу. На втором этаже лежал искромсанный главный инженер Уильяма — при смерти, но еще живой. «Злоумышленники, — писал Уильям, — забрались в дом по приставной лестнице, влезли в окно и буквально

* Edwin P. Hoyt Jr. *The Guggenheims and the American Dream*.

порезали его на куски. Он истекал кровью из без малого трех десятков ран и умер по приезде врачей». Версии причин покушения разнятся — то ли это было дело рук разгневанных работников после конфликта по поводу жалования, то ли возмездие за интрижку, которую Ван Инглин закрутил с женой одного из местных землевладельцев.

Вскоре после того происшествия Уильям и сам едва не стал жертвой ограбления, обернувшегося убийством. Он отправился на поезде к месту строительства будущего тоннеля на рудниках «Реформа» — богатейшие месторождения свинца на севере Мексики стали новыми владениями Гуггенхаймов. В те времена поезд доходил только до городка Монклова. Дальше добирались в повозке — около шестидесяти миль по песчаным дорогам в пустынной местности: на всем пути — лишь пара случайных деревушек. Уильям приехал на день позже запланированного и в ближайшей деревне застал «безумную суматоху».

Накануне вечером, когда ожидали Уильяма, владелец местной га-сиенды затемно ехал в своей повозке и был убит из засады грабителями, принявшими его за Уильяма. Его сына нашли на следующий день блуждающим в горах. Позднее убийц схватили, и они «признались, что лишили жизни не того человека и что их жертвой должен был стать ожидавшийся Уильям Гуггенхайм, который, по их представлениям, вез с собой драгоценности и кучу денег»*.

Гуггенхаймы быстро поняли, что нанимаемые ими инженеры и менеджеры должны не только разбираться в металлургической науке, но и уметь обращаться с оружием, взять врага на мушку. Одним из людей, обладавших этими талантами, был Джон Хейз Хаммонд — тот, что позднее стал главным инженером Гуггенхаймов в Мексике. Хаммонд был чем-то вроде Индианы Джонса, только из мира геологии. Ему бесчисленное множество раз удавалось выжить после стычек с враждебными индейскими племенами и группами бродяг, дезертировавших из мексиканской армии. Некоторые самые опасные горнодобывающие районы, где ему довелось побывать, находились в самой глуби штата

* *Gatenby Williams (alias for William Guggenheim). William Guggenheim.*