

Соучредитель корпорации AMWAY

Джей Ван Эндел

Жизнь в действии

АВТОБИОГРАФИЯ

Эта книга о многом - о жизни интереснейшего человека и о тех, кто был рядом, о становлении крупнейшей компании с тогда еще нетрадиционным способом движения продукции от производителя к потребителю, об охране окружающей среды и о щедрой благотворительности, о нравственности и об этике в бизнесе, и ещё о многом-многом другом... Но главное в этой книге - не то, как автор делал то или иное дело, а то, почему он этим занимался. Думаю, что главной его целью было дать свободу тем, кто способен ее принять, а двигала им Любовь!

ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЬСТВА HARPERBUSINESS. ZONDERVANPUBLISHINGHOUSE

Когда Джей Ван Эндел в возрасте пятнадцати лет начал брать со своих одноклассников плату в размере двадцати пяти центов за то, что возил их в школу на своём Форде модели А, он вряд ли имел представление о том, куда дух предпринимательства направит его в последующие годы. С другой стороны, именно эта изобретательность, соединённая с отвагой, верой и необыкновенным упорством, в дальнейшем позволила ему стать соучредителем и создателем корпорации AMWAY - компании с оборотом в несколько миллиардов долларов, чей всемирный успех стал символом Американской мечты в её чистейшей и наиболее вдохновляющей форме.

«Жизнь в действии» - это описание Джейм Ван Энделом его приключений, тягот, веры и решимости, которые создали индустриальный гигант, воплотивший настоящий дух свободного предпринимательства. В этой книге мистер Ван Эндел впервые освещает свою личную борьбу, публичные схватки, а также личные победы, преподнося работникам и дистрибьюторам AM WAY, бизнесменам и предпринимателям истинную историю лидера, чья дальновидность породила компанию, деятельность которой выходит за пределы коммерции, помогая людям помочь самим себе. В этой трогательной автобиографии мистер Ван Эндел отдаёт должное людям, которые помогали ему на его пути. Он описывает свои ранние шаги в предпринимательстве вместе с близким другом (их дружба продолжается всю жизнь), самым верным сторонником и соучредителем AMWAY - Ричем ДеВосом. Преподнося вдохновляющие и часто смешные истории, Джей Ван Эндел вспоминает их первые совместные предприятия (включая компанию, предоставляющую авиационные услуги, с самолётами, в которых часто заканчивалось горючее!), их юношеские приключения (например, злополучное путешествие по Карибскому бассейну на протекающей шхуне «Элизабет»), и совместный, завоёванный в тяжёлой борьбе успех корпорации AMWAY. С проникновенной нежностью он рассказывает историю своей неугасимой любви к жене Бетти - его партнёру и другу на протяжении более сорока пяти лет, а также о своей гордости за их четверых детей. С начала и до конца он постоянно упоминает силу, которую он получил благодаря непоколебимой вере в Бога - передавая читателям то, как решающее влияние веры помогало ему удержаться и в хорошие, и в трудные времена.

Господин Ван Эндел с подчеркнутой честностью рассказывает

также об острых полемических спорах, которые время от времени сотрясали AMWAY на его пути к лидерству в отрасли. Он освещает некоторую враждебность правительства США по отношению к истинно свободному предпринимательству и его попытки уничтожить AMWAY, несмотря на несомненный вклад последнего в развитие Америки и её экономики. Описывая всевозможные должности, которые ему довелось занимать в государственной администрации, он сопоставляет знания государственной политики изнутри и то, как она обманула ожидания американских корпораций. Более того, он разоблачает необъективность некоторых сотрудников прессы и то, как они воевали с ним, на каждом шагу искажая правду и ставя личные амбиции выше справедливости. Однако, в итоге, господин Ван Эндел является посланником надежды, потому что, несмотря на практически непреодолимые преграды, AMWAY не только выжил, но и процветает - в истинном смысле «по-американски». Сегодня, создав корпорацию с оборотом в семь миллиардов долларов и внося бесценный вклад в медицину, образование и жизни миллионов людей, Джей Ван Эндел делится своей мудростью и пониманием жизни, веры и значения цельности. «Это более, чем история корпорации. Это история о возможностях каждого человека, которому посчастливилось жить в свободном обществе, желание которого -упорно работать и который не боится неудач. Это - рассказ о настоящем успехе», - говорит мистер Ван Эндел.

Джей Ван Эндел - соучредитель корпорации AMWAY. Он занимал много должностей в правительстве, включая следующие: председатель Торговой Палаты США, председатель Комиссии Нидерландо-Американского 200-летия, член Совета управляющих USO, а также посол и генеральный представитель США на выставке «Генуя Экспо». Он является учредителем учебного и научно-исследовательского медицинского института имени Ван Эндела в Гранд Рапидз, Мичиган. У них с женой Бетти четверо детей.

Посвящается Бетти, моей жене и дорогому другу. Её преданность и верность всегда служили мне спасительным якорем в штормовом море жизни. Её вера в жизнь и бесконечная любовь составят наследие наших детей и внуков.

БЛАГОДАРНОСТИ

Пытаясь объять воспоминания, личный опыт и ситуации, преподнесенные жизнью на протяжении семидесяти трёх лет, я открыл для себя, что эта задача не из лёгких.

Это была утомительная, но стоящая попытка. Моя книга никогда бы не легла на издательский стол без преданной и искренней поддержки множества моих друзей, коллег и сотрудников.

Я очень обязан Биллу Николсону, Билли Зеоли и Кейзи Уондсбергу, уговоры и настояния которых побудили меня огласить историю моей жизни и мои убеждения. Особая благодарность доктору Луису Томэйтису, который поддерживал меня на протяжении всего пути.

Старательные усилия изучить содержимое кип документов и коробок с видеоматериалами, накопившихся за пятьдесят лет «коллекционирования», предпринимались Шарон Сэнфорд, и я благодарен ей за это.

Было бы недопустимо не поблагодарить моих четверых детей, Нэн, Стива, Барб и Дэйва, за всеобъемлющие воспоминания, которые помогли мне заполнить пробелы в моей памяти.

Очень ценными были руководство и помощь ушедшего на пенсию издателя Питера Клэйдера, научившего нас преодолевать трудности, сопутствующие изданию книги. Благодарность также должна быть адресована и Липу Крайдермапу, помощнику издателя Zondervan, и Ло-рип Роуланд, старшему редактору HarperCollins, за помощь и советы по изданию книги.

Я очень обязан отцу Роберту Сирико из института Эктона, беседы, с которым на протяжении двух последних лет помогли оформиться контурам этой книги, и всему остальному персоналу Эктона, особенно Тимоти Терреллу, за их неоценимую помощь в проекте.

И больше всего я благодарен всемогущему Богу за то, что Он дал мне здоровье и силы изложить историю моей страсти к жизни, любви к семье и непоколебимой веры.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Рич ДеВос, соучредитель корпорации AMWAY

Случаи такого делового партнёрства, какое было у меня с Джем на протяжении многих лет, очень редки в мире бизнеса. Множество союзов распалось из-за глупости, жадности и беспринципности, но мы с Джем построили наши отношения на обоюдном уважении и взаимной помощи. В основе наших деловых отношений лежит крепкая дружба и общее религиозное наследие. Мы поняли друг друга, потому что мы видели друг друга не только в деловой обстановке. Мы доверились друг другу, так как оба учились честности и верности у родителей-христиан. Когда мы, во времена нашей юности, вступали в различные рискованные предприятия, не все из них оказались успешными, зато я узнал сильные и слабые стороны Джея, а он узнал мои. К тому времени, как в 1959 году мы основали предприятие AMWAY, наши отношения развивались на основе глубокого взаимного уважения, которое мы сохранили навсегда.

В 1992 году я ушёл на отдых, но узы дружбы между Джем и мной крепки, как никогда. Когда я противостоял болезни, он был со мной, оказывая мне помощь и поддержку. Моё уважение к Джею росло, когда я видел его щедрость по отношению к обществу, и его последовательную и самоотверженную помощь своей жене Бетти во время её болезни. Его крепкий моральный стержень, служение обществу и любовь к семье сейчас видны как никогда.

Вся жизнь Джея - это гармоничное сочетание навыков бизнесмена и моральных устоев. Вот почему эта книга столь важна. Многие люди понимают предпринимательство как нравственно честное усилие. Как может бизнесмен в Америке, да и во всём мире, примирить призвание к предпринимательству со своими моральными устоями? Что может он сделать для своей семьи, близких, окружающих?

Джей и я всегда были уверены, что лучшим способом повысить жизненный уровень людей в настоящем, обеспечить будущее наших детей и сохранить природные ресурсы является поддержка свободного предпринимательства. Джей глубоко убеждён, что свободное предпринимательство является необходимым условием прогресса любой нации, и он многое сделал для развития свободного предпринимательства во всём мире. В этой книге он рассказывает о некоторых сражениях за идеи свободного предпринимательства и триумфах этой борьбы среди нации, не очень-то убеждённой в нравственности этих идей.

Любая нация, которая не обеспечивает благоприятных условий для работы предпринимателей, останавливается в развитии, люди

безынициативны, и застой экономики неизбежен. Те же страны, которые снимают оковы с предпринимателей и позволяют этим людям создавать богатство, очень скоро обнаруживают, что уровень жизни людей из года в год стремительно растёт. Дистрибьюторы AMWAY, которые только начинают свой независимый бизнес, являются ничуть не худшими предпринимателями, чем были мы с Джейм, когда начинали AMWAY. Эти люди выступают в роли послов предпринимательской деятельности приблизительно в восьмидесяти странах мира. В странах, не слишком дружелюбно настроенных по отношению к свободному предпринимательству, эти люди помогают выявить действительные выгоды свободного бизнеса.

Джей является примером духа благотворительности в нашем родном городе Гранд Рапидз, штат Мичиган. Часто и щедро жертвуя, Джей сделал город лучшим местом для жизни. Отдавать - это наша общая с ним традиция, и мы передали ее нашим детям. Вершиной благотворительности Джея стал научно-исследовательский институт «Ван Эндел», который добивается революционных результатов в медицинских исследованиях. Прогресс, достигнутый в медицине благодаря поддержке Джея и Бетти, улучшит жизнь миллионов людей, включая и следующие поколения.

Любая история из жизни Джея является частью гораздо большего - истории основания AMWAY и достижения на сегодняшний день оборота в семь миллиардов долларов. Но пересказ истории AMWAY в контексте его собственной жизни не является целью Джея в этой книге. Мысли и поступки Джея охватывают больше, чем историю AMWAY. Он с лёгкостью и удовольствием рассуждает об экономике, политике, техническом прогрессе, стратегии бизнеса и делает это, рассказывая захватывающие истории, полные глубокого смысла и тонкого юмора.

Я благодарен Богу за такого партнёра, как Джей.

ПРЕДИСЛОВИЕ

*Пол Харви, комментатор программы
новостей радио Эй-Би-Си*

Вот уже полвека я знаю Джея Ван Эндела как эдакого спокойного великана, и я даже побаивался, что его захватывающий опыт никогда не будет освещён должным образом.

И вот наконец этот опыт описан, да к тому же его собственными словами.

Вот это история!

Давным-давно школьник Джей предложил однокласснику каждый день подвозить последнего в школу на своем Форде модели А, а взамен - двадцать пять центов в неделю на бензин.

В тот день Джей Ван Эндел первый раз продемонстрировал смекалку предпринимателя.

Тем одноклассником был Рич ДеВос.

Из этой эпической дружбы родился AMWAY.

Джей Ван Эндел был наперсником нескольких великих мира сего. Его вполне могли бы избрать или назначить на любую государственную должность по его выбору.

Однако выбор Джея пал на AMWAY, хотя вряд ли кто-то другой любит свою страну больше, чем он.

Эти страницы познакомят вас с главным его наследием - огромным запасом жизненного опыта.

И что более важно - и особенно актуально - вы узнаете, что хороший бизнесмен может быть хорошим бизнесменом.

Нам следует почаще напоминать об этом.

ВВЕДЕНИЕ

Она находилась на середине стола, но я не мог дотянуться до неё. Я мог представить свою руку, преодолевающую короткое расстояние до тарелки, а когда моя рука дотянется до неё и придвинет ближе, я мог бы съесть свой обед. Но моё тело оказалось неспособным выполнять мои желания.

Я уже не молод. Когда я был молодым, я объединился с другим молодым человеком, и мы решили попробовать себя в бизнесе. После нескольких фальстартов - более или менее успешных - мы начали свой бизнес в подвалах наших домов, находившихся в городе Ада, штат Мичиган, всего в нескольких милях на восток от Гранд Рапидз. Бизнес рос и развивался достаточно успешно для того, чтобы журналы Forbes и Fortune включили нас в свои списки богатейших людей Америки.

Как и в большинстве других историй успеха, в моей тоже есть и взлеты, и падения, о которых вы прочитаете в этой книге. Я расскажу, как мы пытались открыть авиалинию, обслуживаемую самолётами, которые имели тенденцию слишком быстро сжигать всё горючее. Расскажу вам, как мы решили создать мыло, продавать которое выгоднее, чем хлеб. Я расскажу, как мы создали план, благодаря которому изменилась жизнь более чем трёх миллионов наших дистрибьюторов во всём мире. И я расскажу вам о войнах, которые мы вели с правительством и прессой.

Если вы ищете волшебную палочку - надёжное средство сделать вас миллионером за одну ночь, - в этой книге вы не найдёте сведений о том, где она находится. Но вы действительно удивитесь, когда узнаете, как я добился всего того, что имею сегодня. Это в большой мере связано с той тарелкой на середине стола.

Стараюсь изо всех сил, но не могу дотянуться. Симптомы этого жалкого состояния печальны и длятся не один день. Такое состояние очень стесняет, особенно когда прожил активную и здоровую жизнь.

Одна из основных черт предпринимателя - это возможность добиваться своих целей, и на протяжении многих лет я помог довести до завершения множество хороших идей. Успех нашей компании позволил нам с Ричем возвести научно-исследовательские и производственные сооружения - комплекс из восьмидесяти различных зданий, раскинувшихся на площади 4,2 миллиона квадратных футов. Мы помогли перестроить деловую часть нашего города, возвести новый отель, музей, стадион, аквариум, медицинский центр, и мы также являлись спонсорами множества мероприятий в области культуры и изобразительного искусства. Я вспоминаю это не похвалы ради, а для того, чтобы показать, как обидно быть неспособным дотянуться до тарелки.

К счастью, я обедал с очень близким другом, который уловил моё желание и, не сказав ни слова, придвинул тарелку ко мне.

Этим несложным действием он продемонстрировал всю глубину

концепции бизнеса, которую Рич ДеВос и я с самого начала применяли на практике - концепцию работы в команде. Наша компания не была бы сейчас на таком высоком уровне без помощи окружающих. Мы с Ричем каким-то образом чувствовали, что для достижения успеха мы нуждаемся друг в друге. Я сомневаюсь, что AMWAY достиг бы сегодня таких высот, если бы кто-то из нас пытался строить его в одиночку. Однажды, в самом начале, мы поняли, что, давая шанс тем, кто хочет добиться успеха и не боится тяжёлого труда, мы обеспечиваем себе верную дорогу к вершине успеха. С помощью энергичных граждан более чем восьмидесяти стран мира мы построили компанию, которая занимается продажей потребительских товаров и достигла оборота в 7 миллиардов долларов - одну из самых лучших команд в истории международного бизнеса!

Но эта книга - больше, чем история AMWAY. Много уже написано об уникальном успехе нашей компании и о людях, которых вдохновляли большая финансовая безопасность и возможность самореализации в этом бизнесе. Я расскажу вам множество историй, которых вы никогда не слышали. Эта книга об идеях и принципах, которые обеспечили процветание корпорации AMWAY. Если, прочитав эту книгу, вы поймёте её как описание событий моей жизни или как историю AMWAY, это будет ошибочная точка зрения. Для меня неважно, чтобы вы знали, что я сделал. Важнее, чтобы вы поняли, почему я это сделал.

Будучи успешным предпринимателем, я уделял немало времени политической деятельности (существует мнение, что нельзя стать успешным предпринимателем, вовсе не разбираясь ^политике). Я был дружен с принцами и президентами, страдал от бессмысленных правил и установок и выступал за снижение налогов и тарифов. Много лет я сотрудничал с Торговой Палатой США и один год даже был ее председателем. Поверьте мне, изнутри Вашингтон выглядит не лучшим образом. Но, я думаю, сокрушаться по этому поводу бессмысленно, именно поэтому на страницах этой книги я раскрываю некоторые мои политические убеждения и то, как я пытался отстоять их на политической арене.

Я также надеюсь, что, прочитав эту книгу, вы почувствуете, как можно совмещать бизнес и этику. Система свободного предпринимательства и традиционная мораль не противоречат друг другу, они превосходно дополняют друг друга, вопреки тому, что говорят некоторые критики. Я беспокоюсь об имидже успешных компаний и их лидеров, который создаётся критиками левого направления, чья идеология столь же тенденциозна, как и их объективность.

В то время как всякий может привести доводы против свободного предпринимательства и капитализма, основываясь на отдельных примерах неводержанности и алчности, фактом является то, что большинство успешных предпринимателей опирается на традиционные ценности - честность, правдивость, сострадание, и они

отдают обратно намного больше, чем получают. Безусловно, одним из факторов существования больших состояний является сама возможность удачи для каждого.

Правительство со своим громадным бюджетом никогда не заменит трудолюбия или личной инициативы индивидуума. Никакое правительство не трогают нужды общества так, как они затрагивают отдельных граждан. Ни одно правительство не обладает достаточной гибкостью и восприимчивостью, чтобы удовлетворить эти нужды, каковой владеет разумная благотворительность. Ни одно правительство не может заслужить доверия или так вдохновить людей, как великодушие и щедрость конкретного человека. Но самое важное - филантроп отдает свои собственные деньги, а не чужие.

Наконец, я должен указать вам источник, из которого я получаю самую большую помощь: мои личные отношения с Богом. Я осознаю, что религия - очень противоречивая тема, и что далеко не каждый верит так, как верю я. Несмотря на то, что я не собираюсь изменить вас либо критиковать ваши убеждения, я не могу написать правдивую книгу, не ссылаясь на мою веру и на то, как она влияла на принятие любого решения в моих делах.

На самом деле, по истечении времени я всё больше сознаю настоящий источник моих сил. Мы, люди, особенно те, кто являются предпринимателями, сопротивляемся зависимости, думаем, что как-нибудь сможем найти наш собственный путь и обеспечить себя, а также сохранить прогресс без постоянного вмешательства Бога в нашу жизнь. До тех пор, пока я независим, уверен в себе, здоров, мой бизнес процветает и в семье всё хорошо, Господь не оставляет меня своей благодатью. В Его власти взять назад какие-то из этих благ, чтобы научить нас, как любить Его и доверять Ему в несчастьях, так как мы слабы и уязвимы даже тогда, когда уверены, что всё прекрасно. Важно помнить, что Именно посредством нашей уязвимости Господь показывает, что Его сила - это наша сила.

Узнавая о моих планах написать эту книгу, многие мои друзья спрашивали, о чём она. Их интересовало, будет ли это история AMWAY, или книга о моих политических убеждениях, или автобиография? Может быть, это будет учебное пособие? Или описание путешествий? Или мотивационная книга?

Действительно, здесь есть всё это и ещё больше, так как я действительно хотел рассказать историю. Историю о возможностях каждого человека, кому посчастливилось жить в свободном обществе, у кого есть желание упорно работать, кто не боится неудач и с благодарностью принимает руку помощи, позволяя Господу наставлять его. Словом, это история настоящего успеха. Этот успех не всегда приведёт к материальному богатству, однако он всегда принесёт счастье и внутреннюю гармонию.

Глава 1

Приманка для возможностей

Все началось с банкротства.

Мой дед работал день и ночь, стараясь удержать на плаву три своих магазина по продаже велосипедов, а также кузнечную мастерскую в голландском городе Харлееме. Однако в 1909 году ему пришлось полностью закрыть своё дело, лишившись возможности содержать семью. Его сестра к тому времени эмигрировала в СИТА и жила в Чикаго. Узнав о затруднительном положении своего брата, она пригласила его в «Страну Возможностей». Так, в 1910 году, в возрасте пятидесяти лет, мой дед Кристиан привёз свою жену Элизабет и их сыновей, Джеймса (мой отец) и Кристиана, в Чикаго. В те времена Америка давала шанс таким людям, как мой дед, изменить жизнь к лучшему.

Мой дядя Кристиан нашёл работу красильщика железнодорожных вагонов на чикагской фабрике. Однако из-за тяжёлых условий работы у него появились проблемы со здоровьем, к тому же его английский был далёк от совершенства, и Кристиан занялся фермерством. Мой отец, Джеймс, младший и более приспособленный, пошел в быстро развивающийся автомобильный бизнес. В 1921 году он открыл торговлю автомобилями «Шевроле», «Грей» и «Интернэшнл». Спустя одиннадцать лет он объединился с другим голландцем, Джоном Фликкема, что дало возможность добавить к этому списку «Крайслер» и «Плимут». Вывеску партнёров «Ван Эндел и Фликкема», до сих пор занимающихся автомобильной торговлей, можно увидеть на одной из улиц Гранд Рапидз.

Отец женился на Петронелле (Нэлли) Ван Дер Вуд из Холланда, штат Мичиган, и 3 июля 1924 года в их квартире над гостиницей «Черри-Инн» в Гранд Рапидз, которая сохранилась и поныне, появился на свет я. Однако большинство воспоминаний из моего раннего детства связаны с нашим домом на Диккенсон-стрит, недалеко от Бостонской площади, в юго-восточной части Гранд Рапидз, куда папа семья переехала четыре года спустя. Там проживало множество больших семей с маленькими детьми, с которыми я мог играть после школы и в выходные дни, исключая часть субботы и весь воскресный день. В субботу был день чтения Катехизиса для детей, которые, как и я, принадлежали к Христианской Реформатской церкви, части Протестантской церкви, следовавшей учению Жана Кальвина. В воскресенье были две церковные службы, и я должен был носить церковную одежду в течение всего дня, поэтому не разрешалось играть в футбол или ссориться. Многие дети посещали воскресную школу, где усердная мисс Гуссенс преподавала нам основы Реформатской веры. Тогда-то я и понял два основных постулата Реформатской

церкви, первый из которых гласит, что сила и власть Бога не снимает с человека ответственности за его поступки, а второй велит на протяжении всей жизни жить честно и согласно заповедям. Оглядываясь назад, я должен сказать, что все мои политические, экономические и предпринимательские убеждения исходят из этих двух правил.

Нас учили, что быть христианином - это больше, чем посещение церкви или воскресной школы - это означает, что христианин должен придерживаться библейских ценностей, всегда быть честным, щедрым и уважать окружающих в нашей повседневной жизни.

Однажды я нашёл десятицентовую монету в глухом проулке позади нашего дома. Десять центов в те времена кое-чего стоили, и поэтому я рассказал маме о своей находке. Она велела обойти всех соседей и узнать, не терял ли кто-нибудь из них десятицентовую монету. Это, наверное, звучит глупо, но в начале 30-х годов множество людей не имели работы, и именно этих десяти центов могло не хватить на что-то необходимое. Моя мать воспользовалась возможностью научить меня с уважением относиться к имуществу других. Мне было разрешено оставить монету себе только после того, как не нашёлся тот, кто её потерял.

Мои родители были искренне верующими, и уклад дома Ван Эпделов установился в согласии с их высокими моральными устоями. Мой отец, в лучших голландских традициях, полагал работу долгом христианина. Он ремонтировал и продавал машины, чтобы обеспечить семью, и благодарил Бога за эту возможность. Условия ведения бизнеса в период экономической депрессии вынуждали его много времени проводить вне дома, но его отношение к работе всю жизнь было для меня примером и поддержкой.

От своего отца я перенял многие черты характера и философию бизнеса. Иногда мой отец мог показаться неприветливым или высокомерным, но те, кто его знал, отмечали его заботу о семье и внимание к окружающим. Его отношения с моей матерью стали моделью наших отношений с моей женой Бетти. Любовь отца и его преданное сердце до кончины моей матери сохраняли их брак совершенным. Когда, гораздо позже, мою мать поразила тяжёлая болезнь, которая прогрессировала, мой отец демонстрировал истинную христианскую добродетель, ухаживая за ней. Конечно, тогда я и не подозревал, как необходимы будут мне уроки отца!

Моя мать происходила из семьи голландских фризов, в которой было девять детей. Её отец разорился в Нидерландах совсем так же, как и её свёкр, и семья Ван дер Вуд эмигрировала в Соединённые Штаты, чтобы начать всё сначала. Мистер Ван дер Вуд занялся проектированием и строительством домов, а юная Нэлли изучала секреты ведения домашнего хозяйства - всё то, чему учили девочек в те времена. Мама была превосходным поваром. Одним из моих

любимейших блюд было «борколе», или «капуста по-фермерски», приготовленное из картофеля и капусты с мясной подливкой. Не было блюда вкуснее в прохладные мичиганские вечера! Но мама, конечно же, не всё своё время проводила за плитой или уборкой дома. Она не имела работы как таковой, но тысячей различных способов отдавала свою энергию на пользу людям. Мама сама водила машину, что в тридцатые годы было необычным для женщины, и это дало ей свободу всестороннего участия в общественной деятельности. Она была вовлечена почти во все церковные мероприятия и являлась членом многих общественных организаций - в большинстве своём благотворительных. От своей матери я уяснил важность участия в общественной жизни. Её служение людям было главным аспектом куда более важного служения Богу. С раннего детства, дома и в школе я постигал, что единственно правильная основа для веры и для жизни - это слово Божье. Сегодня такая точка зрения несовременна, и тот, кто утверждает исключительность веры, подвергается насмешкам. «Терпимость» - вот ключевое слово в наши дни, но, похоже, оно обретает новое значение. Сегодня мы поощряем терпимость ко всему на свете, каким бы странным это нам ни казалось, за исключением веры, которая является единственным путём спасения от греха. К религии, да и к другим традиционным доктринам, такой терпимости нет. На самом деле противники религии насаждают нетерпимость к идеям истины и нашей ответственности перед Богом. Вот почему такой обычай, как молитва в школе, более не допускается. Молитва внушает убеждённость в определённых абсолютных истинах.

Окдейлская Христианская школа была альтернативой общественной школе для детей нашего района. Это была хорошая школа, и родители даже в тяжёлые времена Депрессии жертвовали многим, чтобы обеспечить своих детей образованием в Окдейле. Мы обучались там обычным чтению, письму и арифметике, используя проверенные временем методы. Нас учили также обращаться к Богу. Мистер Джордж Ван Вессен, директор школы (и отец Хелен DeVos) иногда, показывая нам классические фильмы, подвергал тщательной цензуре неприглядные моменты, закрывая рукой объектив проектора. Одна неприличная фраза - «Разойдитесь, проклятые мятежники!», - сказанная британским офицером в фильме о войне за независимость Америки, избежала его внимания и была источником веселья в Окдейлс в течение нескольких недель.

В октябре 1929 года фондовый рынок рухнул, погрузив Соединённые Штаты в Великую Депрессию. В то время я был слишком мал для понимания того, что произошло, однако, несколькими годами позже, разорился наш местный банк, и мои скромные сбережения обесценились. Ещё позже я вернул пять центов с каждого доллара и получил неоценимый урок о природе банков.

Во времена Депрессии денег постоянно не хватало, поэтому

наши развлечения на досуге были недорогими. В летнее время мои приятели и я исследовали окрестности, карабкаясь по горам угля на угольном складе Боурсма, катаясь па пустых вагонетках компании «Гранд Брик» или наблюдая за работой механиков, сапожников или мясников. Протекающая неподалёку речушка Силвер Крик была упрятана в огромный брусчатый подземный туннель, который обеспечивал бесконечные часы приключений при свете свечи. Улицы, на которых почти не было автомобильного движения, были прекрасным местом для хоккея на роликах и игры в бейсбол. В редких случаях, если у нас оказывались лишние десять центов, мы могли наслаждаться стаканчиками разноцветного мороженого. Более доступными были содовая вода или угощения из магазина сладостей. Шипучие напитки со льдом (красный, зелёный, оранжевый или колу) можно было купить на бензозаправочной станции. Осенью некоторые из нас собирались на лужайке через улицу от нашего дома и разжигали костёр, проводя целые часы за разговорами. Зимой, или когда я уставал болтаться по улице, я проводил часы за работой, собирая модели самолётов из магазина скобяных изделий.

Один из наших соседей занимался строительством домов, и кое-кто из детей нашей округи помогал ему. В те времена стены строились иначе, чем сейчас: планки прибивались к стойкам и покрывались штукатуркой. Мы получали большое удовольствие от этой работы, узнали, что такое тяжёлый труд, а также научились делать работу качественно. Летом я и другие мальчики могли заработать немного карманных денег, подстригая газоны.

От Депрессии пострадала и наша семья, так как строительная индустрия в тридцатые годы оказалась в длительном кризисе. Мой дед по материнской линии потерял свой строительный бизнес и был разорён. На какое-то время он перебрался на жительство к нам, что оказалось особенно полезным для меня. У меня была возможность много времени проводить с бабушкой, и влияние, которое он оказал на мою жизнь, поистине было огромным.

Дед был архитектором, строителем, столяром и предпринимателем одновременно. Он рассказывал мне о своей работе и демонстрировал мастерство деревообработки, и я был восхищён его способом одновременного проектирования и изготовления вещи. Годы спустя интерес, который зародил во мне дед, побудил меня заняться изучением техники и вступить в Военно-воздушные силы.

Глубокая вера и следование религиозным традициям действительно оберегали моего деда в разных жизненных ситуациях. Когда бабушка жил в городе Холланде, штат Мичиган, я навещал его и гулял с ним по городу. Очень часто мы спускались от 19-ой улицы до 9-ой, в центр города. Бабушка занимал своё обычное место на скамье городского сквера, где собиралось немало местных жителей, чтобы обсудить вопросы теологии - на голландском, разумеется. Я

устраивался рядом с дедушкой и слушал, как эти люди говорили о заслугах Творца либо обсуждали ошибки теолога Армениуса, который верил, что Бог дал человеку свободу принимать или отвергать Его (я думаю, они и сейчас доказывают это один другому!). Дед в этих дебатах придерживался собственного мнения и заслужил уважение у своих слушателей. Годы спустя он рассказывал мне, что всегда мечтал об учёбе и семинарии. Дед показал мне, что истинная вера демонстрируется не только воскресным посещением церкви, но и всей жизнью человека.

ДОГОВОР НА ВСЮ ЖИЗНЬ

Если всё вышеизложенное помогло сформировать мой характер, то «Форд» модели А 1929 года выпуска повлиял на мою карьеру. В 1939 году я поступил в Христианскую среднюю школу в Гранд Ранидз. Я жил в противоположном от школы конце города, и мне приходилось ежедневно проезжать несколько миль на велосипеде, пока, в возрасте пятнадцати лет, я не получил от своего отца подарок - «Форд» модели А1929 года. Моя семья относилась к среднему классу, но нам всегда было на чём ездить, так как мой отец занимался автомобильным бизнесом. Далеко не всем детям в школе так повезло - я был одним лишь из двух учащихся, у кого был автомобиль, и, как «автомобилевладелец», стал достаточно популярным. В модели А было откидное сиденье и удобный салон для пассажиров. Я предлагал соученикам возить их в школу за 25 центов в неделю, чтобы я мог платить за бензин (который стоил тогда 10 центов за галлон) и иметь немного карманных денег. Однажды мой товарищ по имени Рич ДеВос подошёл ко мне с предложением отвозить его в школу. Так как он жил всего в паре кварталов от меня, я, без сомнения, был рад каждую неделю брать его 25 центов. Из этого простого договора получилось гораздо больше, чем кто-либо может себе представить.

Рич и я постепенно знакомились всё ближе и вскоре стали хорошими друзьями. Мы вместе ухаживали за девушками, вместе ходили на баскетбольные матчи, вместе веселились и много разговаривали о том, что бы мы хотели делать в жизни. Рич был более общительным, более открытым, всегда создавал больше шума. Я был более тихим и скромным, чем Рич, но, несмотря на эти различия, мне нравилось общение с ним - оно позволяло проявиться лучшему во мне. Мы находились в ситуации, когда различия наших характеров превосходно дополняли друг друга настолько, что мы оба составляли неразлучную пару, которая могла осуществить любые планы. К тому времени, когда в 1942 году я закончил среднюю школу, мы знали, что останемся друзьями на всю жизнь.

Я очень дорожу письмом, которое Рич прислал мне много лет спустя на мое 39-летие, из коего видно, каким постоянным и верным другом он был на протяжении многих лет:

«Дорогой Джей!

С днём рождения! В этом послании хочу сказать, как много ты значишь лично для меня. В течение 25 лет мы не всегда были согласны друг с другом, но что-то большее объединяло нас. Я не знаю, можно ли назвать это как-то проще, но я мог бы назвать это взаимным уважением. Л лучшим словом было бы - «любовь».

Годы были благоприятными для нас во многих отношениях, поэтому очень трудно выделить что-то особенное, но волнение и радость доставляет сам факт, что мы прошли их вместе. Это началось с 25-центовых поездок в школу, и это были самые прекрасные поездки в жизни. Спасибо тебе за то, что ты есть.

Искренне, Рич»

Многих людей обвиняют в том, что они покупают своих друзей, но я думаю, вы могли бы сказать, что я сделал всё наоборот. Ещё двое друзей по школе, которые занимали запасное сиденье и стали очень дороги мне, были Марв Ван Деллен и Джон Вандервии. Мы часто вместе рыбачили или катались на лыжах и, вместе с Ричем, образовали вчетвером компанию, которая сохранялась и в школе, и во время войны, и даже по сей день, чему не помешала ни семейная жизнь, ни карьера каждого из нас.

Вскоре я начал работать у своего отца и пригласил Рича помочь мне. Когда мне было шестнадцать лет, а Ричу - четырнадцать, отец попросил нас перегнать заказчику в город Бозман, штат Монтана, два грузовика. Конечно же, мы прыгали от радости. Сегодня ни один заботливый родитель не попросил бы о такой услуге, но в 1940 году Соединённые Штаты были менее опасным местом. Более увлекательного путешествия мы и вообразить себе не могли. Мы представляли себя на просторах дикого Запада, собственными силами справлявшимися с любыми трудностями, которые только можно было встретить на дорогах. В основе этих представлений лежало глубоко заложенное в нас чувство самостоятельности и независимости. В этом первом из многочисленных приключений, которые были у нас с Ричем в течение всей жизни, мы решили стать компаньонами и работать в команде, и это соглашение помогало нам ещё многие-многие годы.

Во время поездки мы были вынуждены очень осмотрительно тратить деньги. Летом 1940 года последствия Великой Депрессии ещё сказывались, и мы делали всё возможное, чтобы сберечь каждый цент. Избегая оплачивать ночлег в мотеле, мы спали на сене, постеленном в кузове грузовика. Нам это нравилось - это было Приключение, мы были мужчинами и могли участвовать в нём. В один жаркий день у нас трижды лопались шины (они были почти «лысые», когда мы тронулись в путь), и мы едва дотянули до стоянки напротив станции техобслуживания посреди голой равнины. Мы залатали колёса с помощью собственных инструментов, и служащий автосервиса за пять

центов хотел их накачать. Мы не могли себе позволить платить за воздух, пусть даже всего лишь «никель», поэтому взяли наш небольшой ручной насос и следующий час провели, накачивая три колеса. Думаю, этот служащий надеялся, что мы сдадимся и купим у него воздух, но не принял в расчёт нашу силу воли и целеустремленность.

УРОКИ ВОЕННОГО ВРЕМЕНИ

Когда я закончил среднюю школу, мир находился в состоянии войны. В кинотеатрах показывали хронику, где немецкие солдаты в касках и мощные танки продвигались сквозь Европу, и где американские отряды грузились на корабли и двигались в зону военных действий. Информацию о положении на фронтах передавали по всем радиопрограммам. Американские заводы производили танки, самолёты-истребители, оружие и боеприпасы. Продовольственные карточки были в каждом кошельке, а плакаты, рекламирующие облигации военного займа, висели чуть ли не во всех витринах. Большинство моих друзей, с которыми этой весной мы заканчивали школу, были призваны на военную службу и отправлены в Европу или на Тихий океан. Я поступил в военно-воздушное училище при колледже Кальвина, надеясь, что смогу выбрать род службы и наверняка закончить колледж до того, как начну действительную службу. Армейский капитан пришёл в школу и сказал, что, если мы немедленно запишемся в военный резерв, нам будет разрешено закончить колледж и получить звание в офицерской школе. По своей наивности я ему поверил. Так, в ноябре 1942 года я был завербован рядовым на военную службу. И уже в марте следующего года все мы были погружены в поезд и отправлены в учебный лагерь, расположенный в Санкт-Петербурге, штат Флорида. По дороге туда во время завтрака мой поднос заскользил по столу, что было первым признаком того, что поезд сошёл с рельсов. Никто из нас серьёзно не пострадал, но для всех это было сильным шоком.

В конце концов мы оказались в Санкт-Петербурге, где были размещены в палатках на бывшем поле для игры в гольф шикарного загородного клуба для избранных. Лагерь соорудили на скорую руку, во многом вопреки здравому смыслу, и условия жизни в нём оказались не лучшими. Столовая на открытом воздухе находилась по соседству с отхожими местами, разделёнными на узкие секции, здесь отсутствовала горячая вода, и было трудно получить квалифицированную медицинскую помощь - я полагаю, большинство врачей отправились за океан к местам военных сражений. Большинству из нас были сделаны прививки, но они оказались бесполезными, так как многие заболели.

Как минимум пять сотен людей были серьёзно больны, и я был

в их числе. Армия сняла большой отель в Санкт-Петербурге и превратила его в госпиталь. Я пробыл в этом импровизированном госпитале целый месяц. Сначала врачи диагностировали корь, но я знал, что это не корь. Корь не вызывает сильных головных болей, а почти все мы страдали от головной боли. После нескольких смертей доктора решили, что это спинальный менингит. В 1943 году ещё не было эффективных лекарств от этой болезни, врачи экспериментировали кто чем, пока не появились сульфатные препараты, которые оказались достаточно эффективными.

Несколько раз местные граждане обращались к своим конгрессменам с жалобой на условия жизни в учебном лагере. Они, как и я, не могли смириться с мыслью, что в армию забирали тысячи молодых, здоровых мужчин, и почти половина из них через месяц-другой возвращается больными или искалеченными. Многие из тех, кто выжил после болезни, остались инвалидами: кто-то не мог ходить, кто-то - говорить, а кто-то приобрел хронические болезни на всю оставшуюся жизнь. Я благодарен искренним молитвам многих людей в Гранд Рапидз, с чьей помощью я в конце концов выздоровел.

Эти переживания вызвали во мне отвращение к большинству современных медицинских методов лечения. До сих пор та болезнь в учебном лагере была единственным случаем моего пребывания в больнице. Я много интересовался альтернативными методами лечения и предупреждения болезни. Несомненно, традиционная медицина как будто бы работает над этими вопросами, но ещё столь многого о человеческом теле мы не знаем, так много открытий предстоит! Традиционные теории нуждаются в проверке, поэтому надо дать путь новым идеям. Доктор Игнац Симмельвайс, практиковавший в Вене, ещё в 1840 году, усомнившись в некоторых правилах медицины тех дней, настаивал на мытье рук медиками в стерилизующем растворе перед приёмом каждого пациента. Благодаря своей настойчивости он спас тысячи человеческих жизней, но умер до того, как медицинская наука признала его метод.

Когда я закончил, наконец, начальную подготовку, я поступил в бомбардировочную школу в Дэнвере, штат Колорадо. Здесь я научился секретам прицельного бомбометания, что впоследствии помогло выполнять успешные рейды в Европу и Японию. Потом я стал курсантом военного училища в Северной Каролине, и затем поступил в военно-воздушную офицерскую школу при Йельском университете. За этот год я полностью изменил свои взгляды на жизнь. Курс обучения был очень напряжённым, а расписание занятий - насыщенным. Несмотря на то, что фронту отчаянно были нужны офицеры, закончить школу было не так-то легко. Там я увидел, что могу выполнить более тяжёлую работу, чем представлял себе раньше. Единственным местом, где я мог заниматься после того, как в девять часов вечера выключали свет, были душевые, где я частенько засиживался до подъёма в пять

утра. Много раз я сомневался, смогу ли я пройти через всё это, но понял, что, прилагая постоянные усилия, могу быть наравне со своими сокурсниками и даже превосходить их.

Я до сих пор отчётливо помню краткую, драматичную речь одного генерала, которую он произнёс на церемонии окончания нами школы:

«Господа, теперь вы отправляетесь на войну. Вы не должны говорить, что проиграли сражение потому, что не смогли предугадать погоду. Или потому, что вы не смогли получить своей амуниции, или потому, что вам вовремя не предоставили самолётов. Обо всём этом вы сами должны заранее позаботиться. Вы обязаны всегда выигрывать сражения. Если вы проиграете сражение, то можете проиграть войну. Тогда вам будет незачем возвращаться домой. Враг оккупирует вашу Отчизну. Война не прощает поражений».

По окончании учёбы мне присвоили звание младшего лейтенанта ВВС США и направили на работу по обучению экипажей бомбардировщиков Б-17 и, позже, Б-29, способных долететь до Японских островов. Рич в описываемые времена тоже пошёл добровольцем в армию и был направлен на остров Тиниан в Тихом океане. Мы часто переписывались, и пару раз нам удалось договориться о встрече.

Мы встретились в Гранд Рапидз, и однажды вечером, когда мы развезли по домам наших подружек, Рич поставил машину в гараж дома своих родителей, и мы разговорились. Рич спросил: «Ну, Джей, что же мы будем делать, когда всё это закончится? Вернёмся в колледж?». Но мы оба знали, что вряд ли захотим заниматься именно этим. Чем больше мы говорили, тем больше осознавали, что создадим партнёрство и займёмся бизнесом вместе. Нам оставалось только решить, что это будет за бизнес.

Я думаю, вы будете очень удивлены, узнав, чем занялась команда Ван Эндел - DeVos с самого начала.

Глава 2

Отрываясь от земли

Если бы не две-три незначительные проблемы, возникшие при создании первого нашего с Ричем бизнеса, то AMWAY был бы сейчас авиакомпанией.

После Второй мировой войны в Америке все помешались на самолетах. Многие люди считали, что теперь дома будут строиться недалеко от взлётной полосы, а в каждом гараже будет по два самолёта, чтобы добираться до места работы по воздуху. Поскольку мы оба любили самолеты, мы решили строить бизнес, связанный с ними. Наш друг Джим Бошер предложил всем троим скинуться, купить самолёт и начать действовать. *

Рич всё ещё был в армии, поэтому он прислал мне свою долю денег, и мы с Джимом занялись поиском подходящего самолета. Мы приобрели двухместный «Пайер-Каб» в Детройте, внеся 700 долларов задатка. Мы не знали даже основ управления самолётом, поэтому наняли лётчика, чтобы пригнать самолёт из Детройта в Гранд Рапидз. Таким образом Рич стал совладельцем самолёта раньше, чем приобрёл собственный автомобиль. Следующей проблемой было заработать достаточно денег, чтобы погасить долг и иметь возможность летать на только что приобретённом самолёте.

Решением проблемы было открытие «лётного сервиса». Мы назвали это предприятие «Вольверин Эйр сервис», и, хотя такое название не претендовало на оригинальность в штате вольверинов, нас это не волновало. Обучение самолётовождению было основной нашей услугой, но мы также предлагали прогулки на самолёте, перевозки пассажиров и грузов, продажу и аренду самолётов. К тому времени мы ещё не научились летать, поэтому наняли двух лётчиков-ветеранов, чтобы они делали всю работу в воздухе, пока на земле мы бегали по делам. Нашим первым инструктором был Джек Баас, бывший пилот «П-38», и Эдвард Мерсман, летавший на «Б-17». Джим, который во время войны был механиком ВВС США, выполнял работу механика и у нас.

Мы рассчитывали, что сможем пользоваться воздушным парком Гранд Ривер, который строился, когда мы начинали. Когда на этот проект не хватило денег, мы привязали понтоны к днищу самолёта и сажались на воду, используя Гранд Ривер как взлётно-посадочную полосу. Для нас это был урок импровизации, и в процессе развития нашего бизнеса получили ещё множество полезных уроков. Рич очень любит рассказывать историю о том, как мы использовали старый курятник под офис (я продолжаю настаивать на том, что это был только склад, но версия Рича делает эту историю забавнее).

Приблизительно через год Джим продал нам с Ричем свою долю

и смог продолжить своё образование. Рич и я продолжали раскручивать наш лётный бизнес, занимаясь этим целыми днями. Однако вечерами у нас оставалось достаточно свободного времени. Как-то во время перелёта во Флориду, куда мы доставляли самолёт, возникла идея открыть ресторан для автомобилистов, похожий на те, что мы где-то уже видели. Мы могли инвестировать 300 долларов, и 20 мая 1947 года мы открыли ресторан «Риверсайд Драйв-Инн», который был самым первым рестораном такого типа в округе. О том, как содержать ресторан, мы знали не больше, чем о лётном сервисе во времена его начала, но это не остановило нас. Рич и я построили крохотное деревянное сооружение на территории воздушного парка, самостоятельно заложив фундамент и собственноручно орудия молотком. Надо было ждать несколько месяцев, чтобы подключиться к линии электропередачи, поэтому мы купили генератор. Некоторое время у нас не было водопровода, поэтому неподалёку от ресторана мы каждый вечер наполняли кувшины водой и доставляли их в ресторан.

Ресторан был открыт с пяти часов вечера до полуночи. Мы с Ричем менялись рабочими местами - один вечер у него пригорали гамбургеры, пока я обслуживал клиентов, а на другой вечер гамбургеры сжигал я, пока клиентов обслуживал он.

Настоящий предприниматель не знает отдыха. Мы постоянно старались предложить нашим клиентам новые услуги. Как-то раз мы предложили им сплавляться на каноэ вниз по Гранд Ривер. Эта идея имела большой успех, особенно когда мы установили на каноэ новомодные транзисторные приёмники для музыкального сопровождения путешествия. Мы договорились с владельцами арендуемых лодок на озере Верхнем и организовали там экскурсию с рыбной ловлей. Всего только через два года мы руководили лётной школой, перевозили пассажиров и грузы, наладили ремонт и обслуживание самолётов, продажу самолётов и заправку их топливом, а также занимались арендой рыбачьих судов и рестораном. Наше предприятие владело двенадцатью самолётами, в нём работали пятнадцать пилотов, и оно было одним из лучших в штате Мичиган.

Мы получили немало полезных уроков в течение этих лет. Поняли важность напряжённой работы, упорства и неожиданных решений. Главным уроком, усвоенным нами, было осознание того, что продвигая дело, надо преодолевать препятствия в виде череды бесконечных проблем. Иногда во время полёта заканчивалось горючее - однажды в течение лета наши ученики производили вынужденную посадку на поле не менее 25 раз. При воспоминании обо всех этих неурядицах я до сих пор вздрагиваю.

Однажды Джек Баас пилотировал гидроплан, когда из-за борьбы с сильным встречным ветром в нём кончилось топливо. Совершив посадку на озеро, столь маленькое, что обычный взлёт был

невозможен, мы придумали необычный способ подняться в воздух. Купив 5 галлонов горючего и заправив гидроплан, мы привязали его к дереву. Джек забрался в открытую кабину, запустил двигатель, а я должен был ножом рассечь веревку и освободить самолёт по его сигналу. Затея удалась, и он поднялся в воздух, чуть не задев деревья на противоположном берегу.

Проблемы, с которыми нам приходилось сталкиваться, никогда не кончались, но мы преодолевали их. Когда воздушный парк не был открыт в назначенное время, когда к ресторану вовремя не были подключены водопровод и электричество, когда сразу у нескольких самолётов сгорали двигатели после использования не того масла, когда град и ветер серьёзно повредили некоторые наши воздушные машины, мы не сдавались. Зимние снегопады заставляли нас надеть лыжи на все наши самолёты, когда же лыжи оказывались надетыми, снег таял, но как только мы их снимали, снег начинал падать вновь. Несмотря на все это, в первый же год наши перевозки составили 2 миллиона пассажиромиль и мы заработали 50 000 долларов.

«Ничто в мире не даёт таких результатов, как упорство, - сказал однажды мудрец. - Талант не даёт - ничто не встречается так часто, как талантливый, но неуспешный человек. Гениальность тоже не даёт таких результатов. «Непризнанный гений» стало почти клише. Образование само по себе не приносит успеха; мир полон невостребованных людей, получивших хорошее образование. Только упорство и целеустремленность всемогущи».

Второй важный урок, полученный нами в нашем первом предприятии - не мешать работе подчинённых и поручать людям именно то дело, которое у них лучше всего получается. И ещё важнее - возложить на них ответственность за порученное дело любой степени важности. Когда мы с Ричем начали лётный сервис, ни один из нас не был профессиональным инструктором. Мы должны были найти профессионалов для этой работы. Это позволило нам стать успешнее, чем четыре других аналогичных предприятия нашего региона, потому что мы работали на земле, приглашая новых курсантов и клиентов, в то время как наши конкуренты, которые сами были инструкторами, находились в воздухе. Гараж моего отца стал успешным по той же самой причине. Он не тратил своё время на ремонт машин. Он всегда был на виду и беседовал с клиентами.

Многие бизнесмены игнорируют это правило и страдают от этого. Они тратят много времени, делая то, что за них могут сделать другие, и не находят его для поиска клиентов, которые являются самой важной составляющей любого бизнеса. Дистрибьюторы AMWAY тоже могут попасть в эту ловушку - они отвлекаются на тонкости бухгалтерии или формальности складирования и хранения продукции, не находя времени, необходимого для привлечения новых клиентов. Иногда это происходит из-за недостатка знаний, иногда - из-за

неумения организовать своё время или нежелания тратить время на встречу с клиентами. Некоторые думают, что они должны управлять каждой деталью бизнеса, и в результате - недовольные сотрудники, плохо обслуженные клиенты и, в конечном счёте, - «скончавшийся» бизнес.

Уроком номер три в нашем образовании явилось понимание того, что надо напряжённо и много работать, когда любой другой может спать или смотреть телевизор. Работа с 9.00 до 17.00 стала стандартом жизни. Работа, выполняемая с 17.00 до полуночи, действительно может изменить вашу жизнь. Мы с Ричем напряжённо работали над созданием нашего воздушного сервиса. Одновременно мы оба посещали бизнес-курс в расположенном поблизости Кальвин-колледже, совмещая практику с теорией. У нас была одна машина на двоих, поэтому с рассветом я подбрасывал Рича на наше лётное поле, а сам ехал на курсы. Мой класс заканчивался в полдень, я садился в машину и ехал на лётное поле, тогда Рич мог взять машину и ехать в класс, а я оставался работать. Когда Рич заканчивал, он возвращался на лётное поле и начинал работать. Так продолжалось около года. В конце концов, мы оба решили, что должны посвящать всё своё время развитию бизнеса, и мы прекратили занятия.

Мы действительно брались за любую работу, особенно после открытия ресторана. Часто работа заканчивалась за пару часов до рассвета, тогда мы ехали на озеро Мичиган, чтобы набраться сил: плавали, отдыхали, могли вздремнуть прямо на пляже, а рано утром снова начиналась работа. Мы очень уставали, но работа того стоила.

ТРУД КАК ЭТИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ

Изо дня в день Рич и я работали над развитием нашего лётного бизнеса и занимались рестораном. Несмотря на то, что мы очень устали, мы понимали, что, отдавая делу все свои силы, находимся на правильном пути. Наше христианское воспитание ставило труд очень высоко. Конечно, это сложно, но это один из аспектов Божьей воли, которую мы выполняем на этой земле.

Из преподанного мне наследия Кальвина я уяснил, что наша работа понимается в контексте призвания, не имеет значения уровень доходов, образование, семейное воспитание, каждый из нас имеет равные возможности своим трудом прославлять Бога. Жан Кальвин писал: «Нет работы незначительной и низкой настолько, чтобы не иметь ценности в глазах Божьих». Хотя окружающие могут и не принять или не оценить нашу работу, Бог радуется, если мы трудимся во славу Его.

Поскольку работа не является вещью в себе, мы должны трудиться с умом и быть уверены, что то, что мы производим, имеет определенную ценность - что-то полезное или привлекательное. Один

из лучших путей узнать, насколько ценны плоды трудов твоих - это постараться продать их. Если твоя работа не имеет ценности для других людей, ты её не продашь. Для разумных людей, коих большинство, результатом их работы должно быть что-то нужное другим людям. Это и есть основа свободного предпринимательства.

Этические нормы тоже должны приниматься во внимание. Нравственные люди не должны производить такие вещи, которые бесчестят Бога, даже если кто-то желает иметь такие вещи. По моему мнению, безнравственно выпускать порнографию, делать аборты, заниматься проституцией и даже выпускать литературу, подрывающую основы семьи. По этим причинам я верю, что свободное предпринимательство процветает именно тогда, когда оно не «нарушает традиционных иудео-христианских принципов».

С другой стороны, в сфере законной предпринимательской деятельности цены, установленные рынком, - это естественный и самый лучший способ обеспечить нужды общества. Предприниматель сам должен решать, как лучше обеспечить клиента тем, чего тот желает. Каждый предприниматель конкурирует с другим предпринимателем, обслуживая клиента лучше, быстрее и приветливее. Нет ничего безнравственного в получении прибыли, ведь прибыль - это награда за хорошее обслуживание. Прибыль является источником капитала в любом бизнесе. Бизнес без прибыли в конечном итоге рухнет из-за недостатка денег для развития или хотя бы стабильности предприятия. Быть хорошим предпринимателем означает поставить нужды других людей впереди своих собственных. Это означает - быть хорошим слугой. Если вы сделаете это достаточно хорошо, то будете вознаграждены за свою работу.

Безусловно, Рич и я в процессе создания своего дела не имели достаточно времени рассуждать об этих концепциях. К счастью, мы впитали их всеми фибрами своей души благодаря своим духовными учителями и посещению Церкви и воскресной школы.

Глава 3

Время развлечений

По прошествии трёх успешных лет нашего летного бизнеса Рич и я решили немного развлечься. Пособие, предоставленное по закону GI Bill', которое оплачивало большую часть нашей учебы, должно было вот-вот закончиться, а мы ещё не были готовы остепениться. Пока мы были молоды, нам было необходимо ещё одно большое приключение. Зимой 1948 года мы оба прочитали книгу «Карибский круиз», написанную яхтсменом Ричардом Бертрамом, и задумали путешествие под парусами, призвавшее нас на тот же путь приключений, что и восемь лет назад во время поездки в Монтану. Нам нравилось рассчитывать только на собственные силы, и ничто не могло удержать нас. Отпуск, который за год до этого мы провели в Мексике и Ки-Уэсте на юге Флориды, не дал нам полного удовлетворения, так как мы, не имея возможности надолго оставить свой бизнес, сумели провести там лишь несколько дней. Сейчас мы были вольны распоряжаться своим временем, поступать в соответствии со своими прихотями и посмотреть, что ожидает нас на тёплых Карибах.

Мы отправились в Южный Норуолк, штат Коннектикут, и присмотрели 38-футовую шхуну «Элизабет». Это было деревянное судно довоенной постройки, «в возрасте» 10 лет, и войну оно провело в сухом доке. Мы были абсолютно несведущи в морском деле и не представляли себе, что оно могло рассохнуться и дать течь. Мы решили, что «Элизабет» прекрасно подойдет для того типа путешествий, которое мы задумали, поэтому мы продали один из своих самолётов и купили это судно.

ТАЙНЫ МОРСКОГО ДНА

Никто из нас раньше не держал в руках штурвала, поэтому Рич нанял капитана и ещё одного члена экипажа, чтобы они помогли нам отплыть от берега. В то время как я вернулся в Мичиган, чтобы закрыть лётный бизнес, Рич с экипажем отплыл на юг. Его целью был город Уилмингтон, штат Северная Каролина. К сожалению, Рич оказался не слишком способным к навигации, и однажды ночью, пока капитан спал, он повернул в болота Нью-Джерси. «Никто ещё не оказывался столь далеко на суше на судне таких размеров», - сказал ему удивлённый матрос береговой охраны, когда на канате вытаскивал «Элизабет» из болота. Он дотащил шхуну до залива Делавэр и сказал:

«Вот где океан, парни. Установите стрелку компаса на юг и держитесь её до тех пор, пока вам не станет жарко, тогда поворачивайте направо, и вы окажетесь во Флориде».

Рич добрался до Уилмингтона, оставил там «Элизабет» и присоединился ко мне в Гранд Рапидз для празднования Рождества. В начале января мы вернулись в Северную Каролину, и 17 января 1949 года, оставив свой экипаж на берегу, отплыли в Майами, откуда направили судно на Карибы.

Обучаясь управлению шхуной, мы открыли для себя, что многое похоже на начало нового бизнеса. О морском путешествии мы знали не больше, чем о самолётовождении, когда начинали лётный бизнес, но нас это не остановило. Мы делали множество ошибок, но не прекращали попыток, и каждый день узнавали что-то новое.

Наш план был довольно неопределённым -плыть на юг до Кубы, затем в Доминиканскую Республику, Пуэрто-Рико, Венесуэлу и далее вдоль атлантического побережья Южной Америки. По дороге во Флориду мы заметили, что «Элизабет» дала течь. Однако насосы откачивали воду, и мы, недолго думая, решили продолжить путешествие. После остановки в Майами мы пошли на Ки-Уэст, затем вдоль Флоридского пролива в Гавану и, наконец, в кубинский городок Кайбарием, где местные рыбаки помогли нам проконопатить швы.

Мы покинули Кайбарием примерно на третьей неделе марта. Следующим этапом нашего путешествия был длинный переход вдоль северного побережья Кубы в направлении Гаити. Погода стояла прекрасная, однако море было беспокойным. 27 марта около шести часов вечера Рич спустился вниз и обнаружил воду в трюме. Он включил насосы и откачал воду, пока я спал. Через полчаса он снова спустился вниз и увидел, что воды стало больше. Поэтому он разбудил меня, и мы начали откачивать воду вручную. В то время у нас был ещё один член экипажа, кубинец по имени Лазаро Хернандес, но от него было мало толку, так как у него сильно болел воспалившийся зуб. Вода собиралась быстрее, чем мы успевали её выкачивать, поэтому мы завели двигатель и использовали для удаления воды шланг от насоса охлаждения. Вскоре стало ясно, что и это не срабатывает.

Мы были очень встревожены. Мы находились в 10 милях от берега и в 85 милях от ближайшего порта. Мы видели свет маяка на одном из Багамских островов и попытались туда добраться, но вынуждены были вернуться на курс вдоль побережья Кубы. Тогда-то и стало ясно, что нам грозит нешуточная опасность, и мы с помощью радиопередатчика послали сигнал SOS.

К счастью, мы находились на главном судоходном курсе Багамского пролива, где суда проходили достаточно часто. Около полуночи вдали показались огни корабля, и мы выпустили красную сигнальную ракету. С корабля ответили на сигналы бедствия с помощью азбуки Морзе, но мы её не знали, поэтому повторили сигнал SOS, используя прожектор. Очевидно, это не удовлетворило капитана, потому что, когда корабль оказался от нас на расстоянии около полумили, он внезапно развернулся. Возможно, он подумал, что мы

застряли на камнях, и не хотел получить пробоину, пытаюсь спасти пас. Через 2-3 часа мы заметили другой приближающийся корабль, который оказался весьма кстати, так как около половины третьего ночи обшивка нашего судна полностью разошлась, и вода стала быстро прибывать.

Корабль, как мне помнится, назывался «Лдабелла Ликес» и следовал в Пуэрто-Рико. Капитан перегнулся через борт и спросил нас, кто мы такие.

- Шхуна «Элизабет», следует из Мичигана, - ответил Рич.

- Какого чёрта вы делаете внизу? - спросил капитан.

- Тонем - ответил Рич.

Команда «Адабеллы» с помощью грузовой лебёдки попыталась поднять наше судно из воды и поместить у себя на палубе, но из этого ничего не вышло - наше судёнышко было полно воды. Нам дали 10 минут на то, чтобы покинуть «Элизабет», и мы смогли спасти большую часть нашей одежды, деньги и личные вещи. Затем капитан, мистер Файлз, разрешил своей команде взять наше судно на abordage и забрать оттуда всё, что они смогут, перед тем как утопить «Элизабет». Эти люди сумели извлечь оттуда больше вещей, чем мы предполагали. Я был немного расстроен тем, что позволил себе так много упустить из виду.

Последний человек, покидавший наше судно, пробил большую дыру в корпусе и по верёвочной лестнице вскарабкался на борт своего судна. Затем капитан сдал назад на несколько сот ярдов, набрал скорость и врезался в «Элизабет», протаранив её. Обломки нашей шхуны пошли ко дну. К тому времени, когда они достигли кормы «Адабеллы», верхушка мачты скрылась в волнах. «Элизабет» не должна была стать плавучей опасностью для других кораблей, но для нас с Ричем это был очень печальный момент. Я не уверен, что наше судно непременно бы пошло ко дну вместе с нами, если бы рядом не оказалась «Адабелла», однако быть в тонущей шхуне ночью в 10 милях от берега, где глубина составляла 1500 футов, - весьма неприятное чувство, и существовала реальная опасность быть сметёнными следующим кораблём.

Отправляясь в путешествие, мы с Ричем не так уж много знали о морской жизни, однако хорошо представляли себе опасности морского путешествия, и поэтому приобрели страховой полис на «Элизабет». Достигнув Пуэрто-Рико, мы заполнили страховой иск и отослали большую часть наших вещей на хранение к Фрэду Моргану, другу Рича из Нового Орлеана. Мы с Ричем не видели причин сокращать наше путешествие только потому, что пошло ко дну наше судно, и решили продолжить его по Южной Америке.

Мы сели на британский танкер «Тиквуд», следовавший в Каракас, Венесуэла, Капитану запрещалось брать пассажиров, поэтому он нанял нас матросами, заплатив по шиллингу. Он был весьма доволен еще и

потому, что весь его английский экипаж покинул судно и был полностью заменён пуэрториканским. Ему было очень приятно иметь на борту хоть кого-то, говорящего по-английски, и, когда мы прибыли к месту назначения, он стал уговаривать нас продолжить путешествие в Африку. Однако пища и вода были столь отвратительны, что мы отказались и высадились в Виллемстаде, Кюрасао.

Мы буквально спрыгнули с корабля, когда прибыли в Кюрасао. Иммиграционная служба Виллемстада вряд ли бы разрешила экипажу покинуть корабль, потому что многие таким образом пытались нелегально иммигрировать. Кюрасао - голландская территория, поэтому я начал объяснять нашу ситуацию чиновникам из иммиграционной службы на их родном голландском. Вопреки ожиданиям, это их насторожило, так как они были уверены, что «ни один человек в Соединённых Штатах не говорит по-голландски», и поэтому мы можем оказаться коммунистическими шпионами.

Они настаивали на том, чтобы мы показали, что имеем средства на приобретение билета из Кюрасао. Мы предъявили им несколько тысяч долларов, которые были у нас с собой, но это только подтвердило их подозрения - мы были коммунистами, которые прибыли подстрекать к мятежу и вызывать беспорядки. Однако они, забрав наши паспорта, разрешили нам сойти на берег, и мы отправились в отель. Мы заметили, что за нами велась слежка как по дороге в отель, так и всюду, куда бы в следующие три-четыре дня мы ни отправлялись, до тех пор, пока власти Кюрасао не получили от властей США подтверждение идентификации наших личностей.

Приблизительно 460 м. Остров Кюрасао расположен у побережья Венесуэлы.

КОЛУМБИЯ С БОРТА КОЛѢСНОГО ПАРОХОДА

Чиновники Кюрасао, должно быть, вздохнули с облегчением, когда мы, наконец, уехали. Я не уверен, что мы убедили кого-то из них, но мы поняли их намного лучше, когда оказались в Колумбии. Из Виллемстада мы перелетели в столицу Венесуэлы Каракас, но не остались там надолго, так как обменный курс был невыгоден для нас. Затем мы вылетели на восток, в колумбийский город Барранкилья, расположенный в устье реки Магдалена - главной водной артерии, собирающей водные потоки наиболее густонаселённых районов страны. Мы с Ричем обнаружили там старый колёсный пароход, такой, какие раньше плавали по Миссисипи - оказалось, что именно этот пароход был доставлен на Магдалену с Миссисипи. Суда этого типа были основным видом транспорта на Магдалене. Он использовался и как грузовое судно, и как пассажирский лайнер, и как военно-транспортное судно. Поскольку в те времена внутри страны не было хороших дорог, а мы хотели увидеть Колумбию изнутри,

единственным способом сделать это было плыть по реке. Мы поднялись на борт и за 15 долларов получили каюту первого класса, которая, я полагаю, была «первым классом» по стандартам Колумбии 1949 года, но не произвела должного впечатления на нас. Однако альтернативой было спальное место в трюме на матрасе.

На палубе судна содержалось небольшое стадо крупного рогатого скота, которое ежедневно уменьшалось на единицу, так как предназначалось для питания пассажиров. После того, как я обнаружил в своем супе кусок мяса со шкурой и шерстью на пей, мы с Ричем решили, что мясник, скорее всего, не был профессионалом. В этой поездке мы очень похудели. Мы научились использовать любой шанс для того, чтобы в поисках еды сойти на берег и разнообразить ужасное меню. Во время одной из остановок мы нашли ананасы по 5 центов за штуку, поэтому набрали их столько, сколько смогли унести, и спрятали их у себя в каюте.

Пока судно было в пути, мы могли расположиться в шезлонгах, читывая газеты или разглядывая зелёные джунгли, расстилающиеся по берегам реки. Однажды, когда Рич и я дремали на солнышке, нас разбудили тревожные крики, доносившиеся с противоположного борта. Мы тотчас же бросились туда и увидели, что один из пассажиров барахтался в коричневой воде, молотя но воде руками и что-то крича по-испански. Небольшая группа людей бежала мимо нас, выкрикивая несчастному бесполезные советы. Два брошенных спасательных круга не смогли достигнуть его до того, как быстрое течение отнесло его далеко от судна. Тут появился капитан, и начались жаркие дебаты. Капитан, по-видимому, не стал подвергать всё судно риску, давая задний ход на узком месте при очень быстром течении, однако человек был оставлен на произвол судьбы. Вероятнее всего, он утонул. В этот день мы с Ричем решили, что не хотели бы оказаться на его месте.

Плыть по реке ночью было небезопасно, поэтому капитан направлял нос корабля на мель, бросал якорь и становился на ночь. Ночь в джунглях не была похожей ни на что, ранее виденное мной. Были слышны разнообразные звуки - хлюпанье воды, поскрипывание и потрескивание деревянных деталей корпуса, шуршание якорных канатов и, в случае течи, как на «Элизабет», звук работающих насосов. Ночью в джунглях на набитом людьми речном пароходе можно услышать очень многое. Кроме звуков, издаваемых людьми в трюме, доносились механические звуки работающего парового двигателя и равномерные шаги вахтенного матроса, патрулирующего корабль. В каюте ночью было душно, поэтому мы часто выходили на палубу и слушали кваканье, шуршание и завывание всевозможных тварей, обитающих в радиусе 100 ярдов в джунглях. Везде были майские жуки. Привлеченные корабельными огнями, они тысячами слетались на палубу и с хрустом лопались под ногами, когда мы прогуливались.

Мы оказались свидетелями того, как кровавый конфликт «Ла Виоленсия» раздирал на части Колумбию. В 1949-ом шёл уже второй год гражданских волнений, продлившихся целых десять лет и унесших жизни двухсот тысяч колумбийцев. В то время в Колумбии преобладали антиамериканские настроения - мы замечали плакаты, гласившие «Янки, убирайтесь домой», и подобные им. Коммунизм снискал благосклонность многих колумбийцев, и мы, с нашими американскими паспортами, не чувствовали себя в безопасности. Действовавшие в округе бандиты грабили речные суда и похищали пассажиров, поэтому отряды колумбийцев ночами стояли в карауле на берегу. Благодаря этому мы должны были чувствовать себя спокойнее, но само их присутствие напоминало об опасности.

Мы, американцы, похоже, имеем обыкновение заводить врагов в зарубежных странах. Несмотря на то, что американская культура принимается во всём мире (иногда не лучшим образом), политическое и военное влияние, которое мы оказываем на многие страны, часто возмущает граждан всех этих стран. Американские отряды посылаются за моря защищать то, что политики из Вашингтона понимают как наши жизненные интересы, но если одно только присутствие американских войск настраивает людей против нас, то этими действиями мы сами рубим сук, на котором сидим. Нарастание оборонных расходов снижает успех американских экспортёров и производителей на международных рынках. Но политики не в состоянии понять силу американского бизнеса, способного мирным путём наладить международное сотрудничество. Людям во всём мире нравятся американские товары, и деловые люди Америки представляют нашу страну куда лучше военных отрядов.

ФИЛОСОФИЯ ЧЕРНОГО РЫНКА

Конечно же, находясь в отпуске, мы недолго задумывались о подобных вещах. Мы продолжали плыть по реке Магдалена, а когда она стала слишком мелкой, пришвартовались в маленьком городке, из которого ходил поезд до Медельина. Медельин больше известен сегодня как центр торговли наркотиками, но в 1949 году таких ассоциаций у нас не возникало. Город расположен в покрытой лесом горной долине, высоко в Андах. Большая высота над уровнем моря способствует преобладанию прохладного климата, который после тропической жары мы сразу же оценили. Из Медельина мы полетели в город Кали, а из Кали поездом с красивым названием «Аэро-Евро» отправились до Буэновентуры. Маленький поезд был почти такой же, как в игрушечной детской железной дороге. Вагоны для пассажиров были открыты по бокам, на что мы вовсе не обратили внимания до тех пор, пока не въехали в туннель. Мы с Ричем лопнули от смеха, взглянув друг на друга после туннеля - мы выглядели как шахтёры,

покидающие забой. Паровозная копоть, не находя выхода из туннеля, оседала на наши лица и руки.

В Буэновентуре я должен был вести переговоры на чёрном рынке, чтобы добыть деньги па билеты для следующего этапа нашего путешествия - морским лайнером «Грэйс» вниз вдоль западного побережья Южной Америки. Это был один из первых моих опытов в нелегальной экономике, и он возбудил во мне интерес. Во многих отношениях валюта похожа на любой другой товар. Валюта имеет «цену», как и любые другие вещи, только выражается эта цена в соотношении с другими валютами, которое мы называем обменным курсом. Во всём мире, за редким исключением, изготовление валюты полностью контролируется государством. Государство пользуется возможностью, предоставленной его денежной монополией, вызывая инфляцию и извлекая из этого выгоду, направленную на достижение собственных целей. Если государство постоянно и настойчиво накапливает валюту, люди для сохранения величины своих накоплений переходят к другим валютам. Конечно, правительственные чиновники знают, что они не могут долго поддерживать темпы инфляции неизменными, если люди могут просто переключиться на другую валюту. Естественно, чиновники пытаются не допустить этого, устанавливая неестественно высокий обменный курс - другими словами, высокую «стоимость» иностранной валюты в единицах отечественной валюты. Такой порядок необычайно трудно навязать - тут же формируется чёрный рынок иностранной валюты.

Хотя основной нашей целью было объездить весь латиноамериканский континент, мы никогда не знали, куда отправимся дальше. Это было частью наших приключений - никогда не покупать билеты заранее, за исключением билетов до очередного пункта назначения. Мы приняли Южную Америку такой, какой она открывалась нам, не ограничивая себя деталями маршрутов.

ЭТО СЛАДКОЕ СЛОВО - СВОБОДА

Однако мы не могли поступать вопреки нашей предпринимательской сущности. Где бы мы ни находились, мы всегда смотрели на всё открытыми глазами, чтобы не упустить возможность что-то импортировать в США. Рич и я провели массу времени за бесконечными разговорами о том, чем мы займёмся, когда вернёмся в Штаты, У нас не было сомнения в том, что мы начнём новое дело. Мы не знали, какое это будет дело, но мы доказали друг другу, что вместе мы добьёмся успеха.

Лайнер «Грэйс», на борт которого мы поднялись в Буэновентуре, представлял собой комбинацию грузового судна и пассажирского лайнера. Мы сделали множество остановок в пути - в Эквадоре, Перу, Чили, во время которых с судна выгружали бананы или загружали на

борт сахарный тростник и хлопок. Мы сошли на берег в Вальпараисо, в портовом городе неподалёку от столицы Чили Сантьяго. К тому времени мы порядком утомились от путешествия и решили на некоторое время остановиться в Сантьяго. Мы провели там около месяца, исследуя окрестности, катаясь на лошадях и посещая вечеринки. У меня есть способности к языкам, поэтому я смог выучить испанский как раз настолько, чтобы самому о себе позаботиться.

В Чили сухой климат средиземноморского типа, подобный калифорнийскому. Мы оказались здесь в зимний сезон, поэтому было немного прохладно. Сантьяго был тогда (и остаётся сейчас) одним из самых развитых космополитических городов Южной Америки. Тысячи европейцев, поселившихся здесь, придавали ему интернациональный стиль. Путешественник может почувствовать дух города, сидя в одном из множества превосходных ресторанчиков Сантьяго. Помнится, в один из дней в ресторане мы с Ричем вынуждены были переводить с английского и голландского на испанский. Ни один из нас не знал испанского достаточно хорошо, но окружающие были очень дружелюбны и терпеливы. Мы были в таком восторге от Сантьяго и его жителей, что решили провести здесь несколько недель.

После месяца, проведенного в Сантьяго, мы полетели в то место, которое должно было стать самой южной точкой нашего путешествия по Латинской Америке - в Буэнос-Айрес. Аргентина знаменита своей говядиной, и большинство блюд, подаваемых в ресторане, были из говядины. У них были даже коктейли из бычьей крови, один из которых я, пытаясь приобщиться к местной культуре, попробовал, но на полпути твердо решил придерживаться более традиционных прохладительных напитков. Буэнос-Айрес был столь же прекрасен, как и Сантьяго, но политический климат бросил черную тень на всю его прелесть.

Аргентина - это печальный пример удивительного народа, прекрасных людей и неисчерпаемых ресурсов, и этот народ неоднократно был поставлен на колени социализмом. Во времена нашего пребывания в Буэнос-Айресе Аргентина находилась под диктатурой социалиста Хуана Перона. Аргентина 49-го года была полицейским государством. Казалось, что вооруженные люди повсюду, а безудержный национализм подчёркивали аргентинские флаги, развевающиеся на балконах и крышах. Однажды мы видели Перона собственной персоной, вещающего с балкона своего дворца. Это напоминало выступление Бенито Муссолини с такого же балкона в Риме, увиденное нами в новостях времён войны.

Перон удерживал власть одиннадцать лет, и это были годы жестокого подавления основных гражданских свобод, предательства аргентинских католиков и безрассудной экономической политики, получившей название «перонизм». Когда мы покинули Аргентину,

страна была в затяжном экономическом кризисе, вызванном политикой Перона. Для успокоения крестьян и профсоюзов Перон прибег к замораживанию цен и протекционизму. В результате Аргентина потеряла конкурентоспособность. Страна, известная как родина гауч ос', докатилась от экспорта говядины до ее импорта! Жестокая инфляция в течение многих лет преследовала экономику. Жена Перона Ева была более популярна среди аргентинцев; когда она в 1952 году умерла от рака, режим Перона рухнул. Сам Перон был сослан в 1955 и вернулся из ссылки в 1974 году, за несколько лет до смерти. Интересно, что нынешний Президент Аргентины, объявивший себя перонистом, известен своей антиперонистской политикой. С начала правления в 1989 году Карлос Менем остановил гиперинфляцию, приватизировав множество государственных предприятий, бросив вызов профсоюзам и снизив степень государственного регулирования экономики.

Мы, наконец, оставили Аргентину Хуана Перона ради Уругвая и Бразилии, совершив перелет сначала в Монтевидео, а затем в Рио-де-Жанейро. Здесь, на пляже Копакабана, мы и придумали название Ja-Ri (произносившееся Джа-Ри), по первым буквам наших имен Джей и Рич, которое по возвращении в Соединённые Штаты должно было стать названием нашего предприятия. Мы пока не знали, что это будет за бизнес, но предполагали ввоз какого-либо продукта в США.

Из Рио мы отправились в Белен, главный бразильский порт, расположенный в устье Амазонки. Из Белена мы перелетели в Гайану, завершая свой круг по Южной Америке. Дальше мы полетели в Тринидад, затем в Антигуа, затем в Гаити и Доминиканскую Республику. В Гаити мы, наконец, нашли то, что, мы думали, можно будет успешно импортировать. Здесь мы встретили оптового торговца, владельца маленькой фабрики. Фактически это был ряд хижин, где сидели несколько мужчин и женщин, вырезая из красного дерева посуду и другую домашнюю утварь. Мы с Ричем решили, что нашли именно то, что будут расхватывать люди у нас дома, поэтому мы заключили договор с этим парнем и отправились на Кубу. Когда, наконец, в июле 1949 года мы вылетели в Майами, мы были готовы снова увидеть США. Мы отсутствовали около шести месяцев и полагали, что страсть к перемене мест в ближайшее время нас не поразит. Мы побывали почти во всех странах Латинской Америки, за исключением Боливии, Парагвая и ряда стран Карибского бассейна. Мы думали, что эта поездка в основном станет развлекательной, однако её воздействие на нас оказалось куда более серьёзным. Наблюдая уклад жизни тех стран, где преобладает государственное регулирование экономики, мы уяснили важность свободной экономики, и никогда больше не считали само собой разумеющейся относительную свободу общества Соединённых Штатов. Южная Америка - удивительный континент! Его недра переполнены

полезными ископаемыми, на его поверхности миллионы акров плодородной земли, а в окружающей среде заключены несметные сокровища. До сих пор во многих странах этого континента большинство людей живет в бедности. Почему? Потому что многие годы правительства этих стран не давали людям свободно использовать свои возможности. Отказ от принципа «равенства перед законом» и высокое налогообложение во многих странах Латинской Америки привели к уничтожению среднего класса. Традиционная коррупция, бюрократизм правительства и тяжкое бремя государственного регулирования подавляют экономику и удерживают миллионы людей в бедности. И, наконец, высокие государственные долги другим странам повергают их экономику в неустойчивое состояние.

К счастью, положение улучшается, и Латинская Америка возрождается как жизнеспособная экономическая сила. Но в те далёкие времена грустно было видеть множество талантливых и ярких людей, лишённых шанса на успех.

Мы покинули этот прекрасный континент для того, чтобы снова заняться делом, но в такой области, где инициатива будет вознаграждена. Единственным вопросом было «Какого рода бизнес мы начинаем?»

Глава 4

Путь Nutrilite

Если бы я рассказал вам о том, что мы с Ричем открыли волшебное растение в Амазонии, которое стало базой для чистящих средств AMWAY, возможно, получилась бы более интересная история. Однако растение, которое мы «открыли» на Карибах, было самым обычным деревом и не показывало путь непосредственно к AMWAY. По крайней мере, не вело напрямую.

Как только мы с Ричем вернулись из Южной Америки, мы вместе учредили совместную корпорацию Ja-Ri и стали импортировать гаитянскую домашнюю утварь из красного дерева. Мы отработывали навыки продавцов на агентах по закупке из универмагов и подарочных магазинов, отметив при этом, что путешествовать намного легче, чем зарабатывать на жизнь. Конкуренция была высокой, а мы были молоды и неопытны в такого рода бизнесе. Несмотря на это, «импортный» бизнес рос и дал компании Ja-Ri первую прибыль.

Я думаю, у каждого предпринимателя внутри есть что-то, что вызывает у него желание быть своим собственным начальником. Это в полной мере относится и ко мне. Моя мама любила рассказывать мне, что когда я был совсем маленьким, я сопротивлялся всегда, когда она хотела помочь мне что-то сделать. «Я сам» - стало моим девизом с раннего детства, и с тех пор я всегда старался всё делать по-своему.

Несмотря на то, что мы занимались импортом, мы с Ричем не отказывались и от других начинаний, которые, как мы думали, могут принести нам прибыль. Некоторое время мы были владельцами тележек с мороженым на улицах Гранд Рапидз, потом мы с нашим другом по имени Питер Прайс открыли компанию по производству игрушек. «Гранд Рапидз Той Компани» началась с производства и продажи деревянных лошадок-качалок, на которые мы получили патенты. Рич был президентом, наш друг Питер - вице-президентом, я же - секретарем и казначеем. Компания бедствовала. Дорогие игрушки высокого качества, которые мы пытались продать, оказались не тем, чего хотели покупатели. Компания игрушек стала для нас неудачной попыткой предпринимательства, далась тяжело и вскоре пошла прахом. Это был дорогостоящий урок того, «как не надо делать». Мы приняли риск на себя, выкупив обратно акции у наших акционеров за ту цену, которую они платили за них, поэтому они не потерпели убытков.

Другим рискованным предприятием была компания «Стоун Мил Продактс» - предприятие оптовой и розничной торговли выпечкой. Мы ходили от двери к двери, продавая хлеб и булочки из натурального, выращенного на органических удобрениях зерна. Какую-то часть продуктов мы продавали посредством почтовых заказов, и это

показало нам, что можно хорошо обслуживать широкий круг потребителей, используя возможности организованного в центре производства. Эта наша компания имела умеренный успех, и мы продали её в 1955 году.

Возвращаясь в прошлое, отмечу, что все предприятия, начатые нами после возвращения из Южной Америки, научили нас таким тонкостям бизнеса, которые мы позже могли использовать в AMWAY. Сочетание опыта лётного бизнеса с опытом ранней корпорации Ja-Ri подготовило нас к тому, чтобы воспользоваться самой лучшей в жизни возможностью.

Пока мы с Ричем отсутствовали, болтаясь по Южной Америке, мой двоюродный брат Нил Маскаант предложил моим родителям купить упаковку диетических добавок под названием Nutrilite. Они начали регулярно принимать витамины и, когда мы вернулись, с восторгом рассказали нам об этом. По их настоянию я согласился встретиться с Нилом и поговорить о продукции Nutrilite. Сначала мне было не очень интересно. Я был уверен, что торговля пилюлями вразнос не принесёт больших заработков. Мы с Ричем пытались найти другой хороший бизнес, который можно было бы присоединить к корпорации Ja-Ri, однако я согласился выслушать предложение Нила. Однажды вечером в августе 1949 года, когда Рич был на свидании, Пил со своим партнёром приехали из Чикаго для того, чтобы сделать для меня презентацию продукции. Оказалось, что «торговля пилюлями вразнос» приносит кузену Нилу 1000 долларов в месяц, что в 1949 году было весьма неплохим доходом. Не нужны были значительные инвестиции, поэтому не было и риска. Nutrilite производила впечатление как раз такого рода бизнеса, который мы с Ричем искали, поэтому я выписал Нилу чек за две коробки Nutrilite и торговый набор. Я пояснил Нилу, что мы с Ричем являемся партнёрами, и что если Ричу не понравится идея Nutrilite, Нил должен порвать этот чек. Когда поздно вечером Рич вернулся со свидания, я показал ему коробки с Nutrilite и объяснил программу компании. Сначала Рич отнёсся к этому скептически, но когда я закончил рассказывать ему то, что говорил Нил, Рич оценил идею. Сомнения некоторых людей по поводу торговли витаминами моментально рассеиваются, как только становится очевидной перспектива большого заработка.

Рич согласился присоединить бизнес Nutrilite к нашему предприятию, и мы стали дистрибьюторами компании. Мы никак не могли предположить, как далеко заведёт нас это простое решение.

На следующий день мы продали коробку Nutrilite человеку, который держал бакалейный магазин в городке Ада, расположенном неподалёку от Гранд Рапидз. Это получилось без труда, так как мы понравились этому старику, и он захотел нам помочь.

Однако скоро мы обнаружили, что успех в этом бизнесе не

преподносится на серебряной тарелке. Когда о своём новом бизнесе мы рассказы кали нашим друзьям, некоторые из них считали, что мы сошли с ума. В те дни многие думали, что витамины - это пустая трата денег. За две недели мы не смогли продать ни одной упаковки, и наш бизнес не сдвинулся ни на йоту. Продажи «намертво заглохли» и мы начали сознавать, что скорее всего, делаем какую-то ошибку. Тысяча долларов в месяц казалась недостижимой. Мы начали забывать о Пиле и его коробках с пилюлями, и стали уделять больше внимания другим своим делам.

Некоторое время спустя Нил пригласил нас в Чикаго на встречу дистрибьюторов Nutrilite. Мы с Ричем отправились туда с мыслью, что если предстоящая встреча не даст нам оснований остаться с Nutrilite, мы, вероятно, бросим этим заниматься. Встреча оказалась серьезнее, чем я предполагал. Присутствовало около ста пятидесяти человек, выглядевших весьма респектабельно, и все они с воодушевлением говорили о продажах витаминов, и многие из них были довольны своими значительными успехами в бизнесе Nutrilite. Мы беседовали с некоторыми из них, оставившими хорошую работу, чтобы как можно больше времени уделять продажам Nutrilite и зарабатывать больше денег. Другие же были новичками, как и мы, но они с усердием занимались продажами, и нам стало стыдно. Выступающие па конференции рассказывали о своих успехах в Nutrilite и делились стратегией больших продаж. Идея Nutrilite стала выглядеть лучше и привлекательней.

ЭТО СТАНОВИТСЯ СЕРЬ“ЗНЫМ

По дороге домой из Чикаго мы решили бросить всё, чем мы ещё занимались, и серьёзно взяться за Nutrilite. К тому времени, как мы достигли Гранд Ранидз, мы были настолько воодушевлены, что, заехав на бензозаправочную станцию па Холл-Стрит, покорили обслуживавшего счётчик работника своей энергией. Он купил упаковку, и это был скорее дружеский жест, чем желание улучшить питание.

Нашей первой целью было собрать сто клиентов. В среднем клиент платил 20 долларов, и если бы мы могли продавать от 100 до 120 упаковок в месяц, то наши 40 или 50% в итоге могли бы превысить 1000 долларов в месяц, как раз столько, сколько зарабатывал Нил. Всегда существовала возможность подписать кого-то дистрибьютором, но в Nutrilite на первом месте стояла продажа продукта. Мы помещали объявления во всех еженедельных газетах и лично звонили людям, которые отзывались. Секрет успеха был очевиден - давно известная прямая продажа.

Довольно скоро мы устроили свою собственную презентацию-продажу в подвале ресторана аэропорта Гранд Рапидз, чтобы собрать людей, которых мог бы заинтересовать бизнес Nutrilite. Мы не знали,

кого ожидать, но надеялись, что с учетом большого количества сделанных нами объявлений могут собраться более сотни человек. Увы! Появились только восемь человек, и было в этой восьмёрке что-то странное. Все они прибыли вместе, и никто из них не выглядел довольным нашим обществом. Я произнёс короткую приветственную речь, а затем мы показали небольшой фильм о здоровом питании, который никого не заинтересовал. По завершении нашей презентации мы были удивлены отсутствием вопросов. Ни один не проявил интереса к бизнесу. Неожиданно, не сказав ни слова, вся восьмерка встала и пошла к выходу. Мы были поражены. Несмотря на все наши приготовления, это был грандиозный провал. Пытаясь представить, что мы сделали не так, мы начали приводить в порядок наши мысли и расставлять по местам столы и стулья. Вдруг дверь открылась, и мы снова увидели одного из восьмёрки. «Вы, наверное, должны знать, кто мы такие, - сказал он. - Мы из торговой организации Nutrilite в этом районе. Мы увидели ваше объявление в газете, и вот надумали зайти и посмотреть, па что вы, парни, способны». И, не говоря более ни слова, он повернулся и вышел.

Это обескураживало вдвойне. Наши объявления оказались неэффективными, но дело было не только в этом; теперь мы знали, что в округе у нас есть конкуренты. Однако мы настойчиво продолжали давать объявления и устраивать презентации в аэропорту. Сначала мы показывали фильм, затем проводили презентацию-продажу именно так, как мы делали в первый раз. Как тогда, так и сейчас, чаще выступал Рич. Я же помогал отвечать на вопросы и старался поддерживать в рабочем состоянии разболтанный киноаппарат. Другие, более удачные встречи пришли вслед за первой, провальной, и бизнес начал расти. Мы построили небольшую торговую организацию, которая в первый же год достигла группового объёма розничных продаж в 85 000 долларов.

Это было нелегко. Однако мы использовали стратегию продаж, которая, по-видимому, и открывала нам двери. Мы с Ричем раздавали буклеты под названием «Как стать здоровым и оставаться здоровым». В сущности, эта книга состояла из свидетельств людей, которые утверждали, что продукция Nutrilite помогла им победить различные болезни, почувствовать себя более энергичными и жить полноценной жизнью. Когда мы шли забирать эти буклеты, мы могли провести презентацию и, возможно, продажу.

Через год после начала нашего бизнеса в Nutrilite мы с Ричем и некоторые другие дистрибьюторы решили, что было бы хорошо посмотреть, что представляет собой сама компания Nutrilite. Мы загрузились в парочку автомобилей и двинулись на запад, в Калифорнию. Главное, что мы хотели увидеть - насколько основательна и надёжна компания, к которой мы присоединились, поэтому мы остановились в одном из хозяйств Nutrilite и осмотрели

фабрику. По тем временам все это производило впечатление, хотя по серьёзным меркам это был относительно небольшой завод. В этой поездке мы осознали важность посещения штаб-квартиры фирмы для поддержки уверенности дистрибьютора.

С приобретением опыта мы с Ричем проводили презентации больше и лучше. Многие из них были очень успешными. Некоторые из тех, кто вступил в нашу организацию в самом начале, быстро построили большие дистрибьюторские сети, и наш бизнес набирал силу. Но не все встречи проходили так, как мы планировали. Однажды мы с Ричем организовали большую презентацию в городе Лансинге, штат Мичиган. Мы поместили рекламу на радио, дали много объявлений в газеты и раздавали брошюры на улице. Арендованный нами зал был на 200 мест, и мы, проведя такую мощную рекламную кампанию, сомневались, будет ли этого достаточно. Мы ожидали чего-то необыкновенного.

В тот вечер показались двое. Было ужасно неловко проводить презентацию только для двоих в помещении на 200 мест. Мы, наверное, выглядели менее чем восторженными. Поздно вечером, возвращаясь в Гранд Ранидз, мы пребывали в унынии. Я поинтересовался мнением Рича, стоит ли нам продолжать с Nutrilite. «Если мы, со всей нашей рекламой, не в состоянии сделать ничего лучше, может быть, нам придётся всё это бросить». Рич повесил голову, но только на мгновение. Тут же я увидел выражение суровой решимости на его лице. «Ерунда! - отрезал он. - Мы не можем бросить только из-за того, что у нас был один неудачный вечер. Мы знаем, это может работать. К тому же, у нас уже есть несколько дистрибьюторов, которые производят впечатление способных превзойти тот объём продаж, который мы делаем сейчас». Я переключил свои мысли на планирование следующей встречи. Это снова был оптимистичный и настойчивый Рич, каким я знал его всегда, и уже не в первый раз он поддерживал мой дух, когда дела шли не лучшим образом. В самом деле, если вы ищете информацию «из первых рук» о том, как мы добились успеха, вы должны начать с двух слов: настойчивость и энтузиазм.

Хотя мы с Ричем и были новичками в индустрии прямых продаж, мы скоро обнаружили, что можем добиться успеха, соблюдая несколько простых правил. Первое, мы должны верить в наш продукт. Никто не поверит, что ему необходимо то, что вы продаёте, если сами вы не выражаете собственной искренней уверенности в том, что продукт приносит вам пользу. Nutrilite - эффективный продукт, мы в этом убедились сами. До сих пор я принимаю продукты Nutrilite как диетическую добавку, и я искренне верю, что они сохраняют моё здоровье на протяжении многих лет жизни. Мы ни за что не стали бы покупать в 1972 году фирму Nutrilite, если бы не были уверены в продукте. И сегодня дистрибьюторов AMWAY поощряют

использовать продукцию AMWAY у себя дома, потому что люди, которые лично используют и доверяют этим продуктам, способны лучше донести их преимущества до клиента. На самом деле, если вы знаете кого-то, кто продаёт продукты AMWAY, но не пользуется ими, дайте мне знать.

Вторым нашим правилом была настойчивость в достижении цели. В каждом бизнесе бывают спады, множество мнимых предпринимателей отступают при первом же признаке неудачи. Бросать всё при появлении первой же проблемы само по себе не является способом предотвратить неудачу, это способ её гарантировать. Терпение будет вознаграждено. В большинстве случаев, если основная идея бизнеса разумна, то спады окажутся только временными, а краткосрочные потери обернутся долгосрочными приобретениями.

Третьим правилом успеха, как мы уяснили, было личное вовлечение в бизнес. Мы должны были знать, что происходит в нашей организации, для того, чтобы принимать правильные решения о продуктах и образе действий. Мы должны были поддерживать отношения со служащими и дистрибьюторами Nutrilite для того, чтобы владеть необходимой информацией. Мы начали проводить традиционные ежемесячные встречи со служащими компании под названием «Говори!». Мы поощряли группы служащих из различных отделов поочерёдно приходить к нам и рассказывать о тех проблемах, которые они хотели бы до нас довести. На этих встречах мы узнавали не только о проблемах компании, мы могли по крупицам отбирать замечательные идеи. И сегодня мой сын Стив и сын Рича, Дик, как председатель и президент, продолжают эту традицию. Мы с Ричем на протяжении десятков лет поддерживаем контакт с нашими дистрибьюторами высокого уровня, проводя с ними встречи на борту знаменитой роскошной яхты «Энтерпрайз» принадлежащей компании AMWAY. Однако круизы не только обеспечивали награду за высокие достижения в AMWAY, они давали нам обратную связь относительно нашего образа действий и свежие идеи о новых продуктах. Поддерживать ежедневную связь с дистрибьюторами и сейчас гораздо легче, чем раньше, благодаря новой технологии - система голосовой почты под названием «Ainvox» позволяет корпоративным лидерам AMWAY связаться с каждым дистрибьютором, сообщая новости, обеспечивая поддержку и совет.

Мы остались с Nutrilite, потому что видели, что она имеет потенциал. Мы с Ричем забросили все свои авантюры, такие, как компания игрушек; мы были бы готовы забросить и Nutrilite, если бы увидели, что не преуспеваем. Но в Nutrilite мы видели нечто уникальное, что убедило нас в её действенности, если вложить столько труда, сколько необходимо.

В ФОКУСЕ - КОНКРЕТНЫЙ ЧЕЛОВЕК

В Nutrilite была децентрализованная организационная структура. В обычных фирмах денежное вознаграждение отдельного лица ограничивается успехом компании в целом. К тому же, индивидуальные творческие способности подавляются централизованной организационной структурой. Кстати, централизация имеет свои плюсы. Она содействует одной группе людей заниматься производством, в то время как другая группа производит расчёты, ещё одна группа занимается дизайном или проводит научные исследования, а следующая группа ведёт юридические дела. Но централизация обладает определенными недостатками. Мелочный контроль отдельного работника дюжиной управляющих, комиссий и вице-президентов не помогает, а подавляет творческие способности в тех областях, где они больше всего необходимы. Тысячи выдающихся людей, ежегодно покидающих крупнейшие фирмы, чтобы начать собственный бизнес, на себе испытали удушающее действие жёсткой корпоративной структуры. В Nutrilite каждый дистрибьютор имел свой собственный бизнес, но ему оказывала поддержку компания, взявшая на себя именно те функции, которые лучше выполняет централизованная организация. Таким образом, Nutrilite, благодаря прямому дистрибьюторству, выявила лучшие творческие возможности личности, используя преимущества экономики большого масштаба в научных исследованиях, производстве и других областях. Эти преимущества доходят до клиента в форме высококачественного продукта и персонального обслуживания.

Организационная форма Nutrilite часто сравнивалась с пирамидой. И в этом она ничем не отличалась от более традиционных фирм. В обычной фирме есть маленькая, хорошо оплачиваемая группа, состоящая из председателя Совета, президента, вице-президента и т.н. Под этими людьми стоит большая группа управляющих, под управляющими находится самая большая группа из всех - специалисты, администраторы, компьютерные операторы, секретари и рабочие. Нарисуйте это на бумаге, и возникает чёткая пирамида. Армия имеет аналогичную структуру. Ничего дурного в такой форме нет. Фактически Nutrilite имела более подвижную форму своего торгового подразделения, чем традиционные корпорации. Что отличало Nutrilite - так это акцент на конкретного человека, а не на группы наёмных работников. Каждый сохранял контроль над своей дистрибьюторской сетью, так как это было его собственное дистрибьюторство, и ничьё более. В отличие от традиционного бизнеса, где каждый уровень имеет возможность давать указания нижестоящим уровням, дистрибьюторская структура Nutrilite утверждает независимость каждого человека, поощряя

сотрудничество и использование чужого опыта. Повышались индивидуальные стимулы, и вознаграждение соответствовало выполненной работе.

Продвижение вверх не зависело от того, какое впечатление человек производит па управляющего или вице-президента; оно зависело только от личных достижений. И каждый мог начать дистрибьюторство Nutrilite. Не требовалось ни собеседований, ни специального образования, ни проверок квалификации, ни опыта в торговле. Каждый мог сам вступить в бизнес, приобретя коробку витаминов и вспомогательную литературу за умеренную цену.

Каждый, кто начинал традиционный бизнес, может рассказать о солидном капитале, необходимом, чтобы начать работать. Обычно приходится обращаться в банки, к друзьям и родственникам с просьбой инвестировать средства в ваш бизнес. Иногда это получается, но новый бизнес оказывается обременённым крупными долгами, что невыгодно и может привести к скорому провалу. Система Nutrilite предлагала обойти возможные проблемы, установив очень низкий стартовый взнос. Если дистрибьютор Nutrilite не добивался успехов, всё же не было кредиторов, с которыми надо было расплачиваться, не было ликвидации дорогостоящего имущества, не возникало угрозы банкротства. Сферой производства, требующей интенсивного вложения капитала, занялась централизованная организация, освободив отдельных дистрибьюторов от бремени этих расходов.

Мы с Ричем были уверены, что Nutrilite может быть чрезвычайно успешной. Поэтому, если наши дела шли неважно, мы напоминали себе, что бизнес Nutrilite имеет успех только тогда, когда уделяешь ему достаточно времени и напряжённо работаешь. Когда спустя годы мы начали AM WAY, мы смоделировали его основной организационный Маркетинг-план, взяв за образец план Nutrilite и усовершенствовал его там, где мы считали это необходимым.

Принципы децентрализации, которые дали возможность работать Nutrilite и сегодня позволяют работать AMWAY, распространяются на сферу политики. Есть определённые вещи, с которыми успешно справляется централизованное правительство, такие как национальная безопасность, юстиция, борьба с преступностью. Однако во многих случаях лучше справляются децентрализованные институты, такие как семья и местная церковь. Когда централизованное правительство пытается возложить на себя функции семьи, церкви, бизнеса и конкретного человека, то страдает всё общество. Изобретательность и созидательность человека подавлены, а эти функции, выполняемые централизованными институтами, выполняются плохо или не выполняются вообще.

Скоро, однако, мы узнаем, что даже прекрасно организованная структура не приносит пользы, если предметом споров становится честность.

Глава 5

Значение честности

Хотя наш собственный бизнес Nutrilite развивался весьма успешно, национальная организация Nutrilite переживала серьезные проблемы. В действительности Nutrilite состояла из двух компаний, Nutrilite Products, Inc, которая производила продукцию, и Mylinger and Casselberry, которая управляла дистрибьюторской организацией, частью которой были и мы. На протяжении многих лет эти компании слаженно работали вместе, но в конце 50-х отношения стали портиться.

Ядром проблемы стало дело, возбуждённое в начале 50-х против Nutrilite Управлением по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и лекарственных препаратов (FDA) за нечестные либо преувеличенные утверждения о действенности продукта. Чтобы противостоять FDA, Nutrilite наняла адвоката по имени Чарльз Райан. Когда FDA потребовала все документы Nutrilite, имеющие отношение к делу, Чарли сделал то же самое и потребовал все их записи. FDA возразила, утверждая, что, поскольку она является правительственным учреждением, она не обязана предоставлять свои записи. Окончательно спор разрешился в Верховном суде в пользу Nutrilite. Как только было вынесено это решение, FDA решила свести с Nutrilite счёты. В 50-е годы никто ещё толком не знал, по какому пути пойдёт индустрия витаминов и насколько мощной может она стать. Безусловно, медики были озабочены тем, что витамины, на которые не выписывался рецепт, могут стать конкурентами традиционной медицины. Были недовольны и крупные фармацевтические фирмы. Nutrilite оказалась сильным раздражителем для FDA и традиционной медицинской промышленности.

В результате в 1955 году FDA приняла постановление, которое вынудило Nutrilite изменить рекламную политику. Благодаря Чарли компания всё ещё имела возможность работать, однако нам было строго запрещено делать утверждения о результативности продукта и использовать свидетельства употреблявших его людей. Конечно же, это снизило эффективность продаж. Доходы стали падать, потому что свидетельства, подобные тем, что приводились в книге «Как стать здоровым и оставаться здоровым», были самым эффективным способом продажи продукта. Трудно что-нибудь продать, если ты не можешь рассказать людям, что оно действует.

Кто-то в Nutrilite нашёл выход из положения, предложив расширить ассортимент за счёт косметики, и если FDA продолжит строить козни «витаминовой» стороне бизнеса, у дистрибьюторов будет другой источник доходов, и бизнес не прервётся. Nutrilite запустила линию косметики Эдит Рейнборг, и стала продавать её дистрибьюторам напрямую вместо продвижения через Майтингера и Касслберри.

Суть контракта между Nutrilite Products, Inc. и Майтингером Касслберри была нарушена. Майтингер и Касслберри были вынуждены скупать большое количество продукции Nutrilite для продажи её через свою торговую сеть. Это вызвало жаркие споры по поводу того, кому на самом деле принадлежит эта торговая организация - Майтингеру и Касслберри либо Nutrilite Products, Inc. Nutrilite старалась при влечь дистрибьюторов на свою сторону, создав таким образом губительный раскол в дистрибьюторской сети. Как только началась борьба, люди прекратили продажу продукта (продавать который из-за ограничений FDA стало намного труднее), и ждали, чем всё это кончится. Владелец Nutrilite, Карл Рейнборг, стал терять контроль над своей компанией. Управляющие, которых он нанял, имели свои собственные цели относительно Nutrilite, и они начали борьбу за власть друг с другом. Неизбежное сокращение объёмов продаж только усугубило ситуацию, создав ещё большее внутреннее напряжение и отвлекая лидеров от продажи продукта. Карл, отдающий все свои силы созданию конкретных продуктов и страдающий от постоянного внешнего контроля, не принимал действенных мер, соответствующих ситуации. Он обладал даром предвидения, имел мощный стимул к предпринимательству, у него была замечательная идея о продукте, но ему мешали никудышные управленцы. Для решения этих проблем Майтингер и Касслберри в 1958 году сформировали группу расследования, состоящую из девяти дистрибьюторов, и я был выбран председателем. В преодолении разногласий между Nutrilite и торговой организацией нам сопутствовал успех, однако больших надежд на будущее фирмы я не возлагал. Nutrilite настаивала на том, чтобы заняться косметикой, а Майтингер и Касслберри сопротивлялись этому. К тому же ни Майтингер/ Касслберри, ни руководство Nutrilite не слишком надеялись на совместную работу в будущем. Не ладили между собой Ли Майтингер и Билл Касслберри, в силу данных обстоятельств не могло поладить и второе поколение - сын Майтингера и зять Касслберри. Ни один из Майтингеров и Касслберри не ладили с Карлом Рейнборгом. Все искали виноватого и показывали пальцем друг на друга, что отнюдь не улучшало ситуацию. Мы с Ричем не сомневались, что даже если наша группа расследования решит некоторые текущие проблемы, в будущем наверняка появятся новые осложнения, с которыми руководство не справится. Корнем всех проблем было недоверие между Nutrilite, Майтингером/Касслберри и их дистрибьюторами, и исправить это было почти невозможно. Наши проблемы с Nutrilite не касались лично Карла Рейнборга. Это был замечательный человек, и я продолжал общаться с Карлом даже тогда, когда мы с Ричем начали AMWAY. Карл мог со знанием дела обсуждать самые разнообразные вопросы, но его страстью была астрономия. Он был интересным собеседником, и разговоры с ним всегда были поучительны для меня. Мы с Ричем с большим уважением относились к его работам в области здорового питания, и недавно AMWAY учредил кафедру по профилактике заболеваний имени Карла

Ф.Рейнборга в медицинской школе Стэнфордского университета (кстати, сын Карла, Сэм, получил докторскую степень тоже в Стэнфорде).

События в Nutrilite показали нам с Ричем важность обоюдного доверия в бизнесе. Руководители нарушили некоторые элементарные принципы и оттолкнули этим своих дистрибьюторов. В любом бизнесе, основанном на многоуровневом маркетинге, очень важно сохранять спонсорскую линию. Это значит, что если Эд предлагает Джо возможности бизнеса, другими словами, спонсирует Джо, Джо не имеет права покупать для себя продукцию у другого дистрибьютора. Это правило удерживает дистрибьюторов от попыток украсть торговую организацию (и её клиентов!) у другого дистрибьютора, и даёт уверенность, что тот, кто проводит спонсорские встречи, будет вознаграждён за свои усилия. Nutrilite же начала разрушать спонсорские линии направо и налево, и в итоге проблема стала столь серьёзной, что мы с Ричем начали искать способы защиты дистрибьюторов нашей организации.

Доверие - вещь хрупкая, как фарфор. Урони его - и он разобьётся. Осколки можно склеить, но трещины всегда будут заметны. Единоразово солгавши, кто тебе поверит?

В процессе разбирательства между Nutrilite и её дистрибьюторами Карл предложил мне должность президента Nutrilite. Это было соблазнительное предложение. Должностной оклад был намного выше того, что я мог заработать как дистрибьютор, но я отказался. На этом посту передо мной были надёжный, устойчивый доход и возможность добиться существенных перемен в Nutrilite. Это предложение было мне по силам - помогая решить спор между руководством Nutrilite и Майтингером/Касслберри, мне кажется, я проявил свои способности к управлению. Однако неприемлемой для меня была потеря независимости. И для Рича, и для меня было очень важно работать на себя, следовать собственным курсом и самим принимать решения. Даже занимая одну из высших должностей в Nutrilite, я был бы наёмным работником, ограниченным в своих возможностях делать то, что я считал нужным, и вынужденным выполнять решения кого-то другого. Рич и я также приняли во внимание то воздействие, которое моя новая работа могла бы оказать на нашу дружбу и партнёрство. Если бы я стал президентом Nutrilite, мы бы смогли сохранить некоторые стороны нашего партнёрства. Рич мог бы войти в правление Nutrilite, были и другие возможности, но что-то, несомненно, изменилось бы, и, возможно, не в лучшую сторону.

ОСНОВЫ ЭТИКИ БИЗНЕСА

С самого начала нашей работы в Nutrilite мы с Ричем стремились строить нашу торговую организацию согласно библейским принципам честности, преданности и доверия. Когда мы начали AMWAY, мы

придерживались тех же этических норм. Сознвая свою зависимость от воли Божьей, в своих молитвах мы просили Господа указать нам правильный путь. Все собрания нашей корпорации начинались с молитвы, и мы верили в её действенность. Без Божьего благословения AMWAY никогда не стал бы успешным.

Отсутствие честности в бизнесе наказывается рынком. Если продукция не соответствует утверждениям тех, кто её рекламирует, или если качество продукта не всегда высокое, бизнес лишится своих клиентов на радость конкурентам. Опытные работники, не удовлетворённые таким положением дел, уходят на другую работу. С другой стороны, фирма, известная своей честностью, будет вознаграждена возросшим спросом на её продукцию и верностью клиентов и служащих.

Наиболее значимая сторона честности - доверие. Если вы кому-то верите, то можете положиться на него, и это утверждение лежит в основе политики AMWAY. Мы с Ричем принимали деловые решения, опираясь на эти принципы. С одной стороны, мы никогда не начинали ничего нового, пока оба не были согласны с этим. С другой стороны, так как мы полностью доверяли друг другу, мы считали, что если один из нас отсутствует, то другой несет ответственность за всё.

Например, однажды я собрался в отпуск на месяц. Мы планировали открыть новое кафе для служащих, и ещё до того, как я отправился в отпуск, я объяснил подрядчику Дэну Босу, как именно оно должно быть построено. Дэн начал работу уже после того, как я уехал, и столкнулся с тем, что Рич захотел внести в планы значительные изменения. Дэн возразил Ричу, утверждая, что я дал другие указания. «Дэн, это ничего не значит, - сказал Рич. - Джея здесь сейчас нет, а наша политика заключается в том, что когда один из нас отсутствует, другой остается за главного. Поэтому делай это, как я сказал!» Дэна застала врасплох необходимость быстро изменить проект, но Рич знал, что я соглашусь с его изменениями, какими бы они ни были. Я доверял Ричу, когда он делал что-то по своему усмотрению, так же, как и он доверял мне, и Рич знал, что я никогда не буду критиковать его, когда он сделает что-то по-своему в моё отсутствие. Дэн так и не получил указания перестраивать кафе в соответствии с предыдущим проектом, равно как и мы никогда не спорили на эту тему. Поскольку наше партнёрство было честным, мы доверяли друг другу, когда речь шла об интересах компании.

Однако с учётом наших отношений с Nutrilite доверие к бизнесу стояло под вопросом. Осознание того, что ситуация может стать ещё хуже, заставила нас с Ричем принять важное решение, изменившее нашу жизнь.

Глава 6

Решительный шаг

1958 году мы с Ричем построили сильную, здоровую торговую организацию с продукцией Nutrilite, но 5000 наших дистрибьюторов были недовольны. Внутренняя распря среди руководства Nutrilite имела тяжёлые последствия, а мораль и объём продаж начали падать одновременно. Постановление FDA ещё больше осложняло ситуацию, и напряжение росло. Некоторые из наших дистрибьюторов поговаривали о том, чтобы совсем покинуть Nutrilite. Все мы вложили много энергии и времени в Nutrilite, и, оказавшись меж двух огней - между руководством Nutrilite и федеральными властями - рисковали всё это потерять. Надо было что-то делать, и делать быстро.

Мы надеялись, что торговую организацию Ja-Ri можно было бы сохранить, если бы мы смогли уменьшить зависимость от продукции Nutrilite. Мы не собирались совсем забросить продажу витаминов Nutrilite. Однако если бы мы смогли помочь нашим дистрибьюторам расширить ассортимент, крах руководства Nutrilite не разрушил бы торговую организацию. Задача была не из лёгких. Многие из дистрибьюторов были настолько привязаны к одному продукту, что мы сомневались, смогут ли они продавать что-то ещё. Мы должны были сформировать расширенный ассортимент очень осторожно, удостоверившись, что качество нового продукта и время его появления выбраны правильно. Мы с Ричем в полной мере осознавали риск - могло случиться так, что ни один из дистрибьюторов пищевых добавок Nutrilite не захочет ничего менять. Мы должны были удерживать их от неверного шага, т.к. их негодование, вызванное руководством Nutrilite, порождало готовность изменить компании, не отказываясь, однако, вообще от любых продаж.

Летом 1958 года мы собрали своих лучших дистрибьюторов в городе Чарливейкс, штат Мичиган. Там мы объявили о своих планах уменьшить нашу зависимость от Nutrilite, запустив новую линию продукции. «Вы потратили немало долгих часов, строя свой бизнес на пищевых добавках Nutrilite, - сказали мы им, - но руководство сделало некоторые шаги, которые подорвали ваше доверие к нему. Мы думаем, вы сумеете использовать вашу организацию для продажи другого продукта в дополнение к Nutrilite.

Мы представим вам более совершенный, чем Nutrilite, организационный план, который обеспечит возможность реальной отдачи от времени и усилий, вложенных в бизнес».

Мы не могли заставить никого из нашей торговой организации идти за нами. Дистрибьюторы Nutrilite были так же независимы, как и дистрибьюторы AMWAY сегодня. Поэтому каждому человеку в нашей группе мы предоставили возможность остаться с нами, либо

продолжать сотрудничать исключительно с Nutrilite. Для нас с Ричем это было настоящим испытанием, поскольку их решение зависело от степени их доверия нашему здравому смыслу и организационным возможностям. Если бы они надумали не оставаться с нами, для нас это означало бы возвращение на исходную позицию. К счастью, все участники собрания решили вместе с нами двинуться в новом направлении. Из этих преданных нам людей и было сформировано ядро нашего нового предприятия прямых продаж.

Новости быстро распространились, и совсем скоро дистрибьюторы Nutrilite, работавшие в других торговых организациях, захотели к нам присоединиться. Сначала мы отказали им, так как не собирались, пользуясь слабостью Nutrilite, разваливать организацию и подбирать её торговые сети. Через несколько лет мы позволили людям из других торговых групп Nutrilite присоединиться к нам, но оставили их спонсорские линии нетронутыми.

ЧТО ПРОДАВАТЬ

Рич и я серьёзно задумывались над тем, какую новую линию продукции нам выбрать. Что бы это ни было, оно должно было легко продаваться. В Nutrilite продаже обычно предшествовала часовая презентация, необходимая для того, чтобы убедить потенциального клиента в том, что он нуждается в диетических добавках. Наша новая линия должна была состоять из продуктов, в необходимости которых никто бы не сомневался. Вспомнив конфронтацию между Nutrilite и федеральными властями, мы решили, что нам необходим продукт, не требующий строгого федерального контроля. Сегодня нам было бы трудно найти простой продукт, соответствующий этим критериям, но в конце 50-х все ещё существовало несколько типов продукции, относительно свободных от контроля на уровне государства либо штата.

Мы остановились на чистящих средствах, и с тех пор в течение вот уже четырёх десятилетий они подтверждают правильность нашего выбора. Хорошо это или плохо, - AMWAY сегодня в большей степени отождествляют с мылом, чем с любой другой продаваемой нами продукцией. В поисках легко продаваемого продукта мы совершили настоящий прорыв в методике прямых продаж. И до сегодняшнего дня AMWAY следует принципу распространения такой продукции, которая пользуется широким спросом и продаётся с минимальными усилиями.

Нашим первым продуктом было концентрированное биологически разлагающееся чистящее средство под названием «Фриск», которое позже стало нашим жидким органическим концентратом или LOC - универсальным чистящим средством.

Очевидными для нас были проблемы, которые могли появиться

по причине зависимости от третьей стороны - производителя, поэтому одной из первостепенных целей для нас стало собственное производство продукции. Сознывая, что для начинающей компании это было нецелесообразно, мы ещё раз убедились в важности собственного производства, когда один из первых наших поставщиков поссорился с нами. Поменяв его в начале 60-х годов, мы стали покупать наше жидкое чистящее средство у компании «Атко» в Детройте. Желая гарантировать, что мы можем положиться на этого нового поставщика, мы выкупили 50% акций компании. Как владельцы половины фирмы, мы смогли убедить «Атко» поменять своё название на «AMWAY Manufacturing Corporation», и через год переехать в город Ада, штат Мичиган. Если вы посетите всемирную штаб-квартиру сейчас, вы увидите огромный комплекс фабрик и офисных зданий вдоль «мили AMWAY» на дороге М-21, где сегодня производится множество продуктов AMWAY.

Краеугольным камнем нашего нового предприятия был «План продаж и маркетинга», который стал известен в кругах AMWAY просто как «План». План в первом приближении базировался на структуре Nutrilite, но мы внесли некоторые существенные изменения, чтобы избежать проблем, зародившихся в Nutrilite, и повысить личную заинтересованность. Мы с Ричем расстелили на полу моей кухни большой лист плотной бумаги и стали изображать, какие денежные вознаграждения мы могли бы выплачивать непосредственно самым трудолюбивым работникам. По нашему «Плану продаж и маркетинга» каждый владелец собственного бизнеса был заинтересован как продавать продукцию, так и строить свою собственную торговую организацию, чтобы реализовать ещё больше продукции. Чем больше личных продаж, тем больше заработок, и чем больше продаж в его торговой организации, тем больше он получит. Никто не заработает и 10 центов без того, чтобы продукция была продана.

Когда мы привели нашу нутрилайтовскую торговую организацию в AMWAY, мы сохранили все спонсорские линии таким образом, чтобы ни один из дистрибьюторов не потерял своих позиций в связи с переездом на новое место. Мы даже поставили Нила Маскаанта, моего кузена, который познакомил нас с Nutrilite, над нами в новой организации. Это было единственно правильным - Нил ввёл нас в этот бизнес и, насколько мы понимали, имел право на часть доходов в течение того времени, когда мы продавали Nutrilite. Нил и его жена умерли много лет назад, но состояние их семьи растёт за счёт их доли в нашем бизнесе.

План, который мы разработали, оказался довольно сложным, так как мы попытались заложить в него механизм автоматического движения денег к работнику. В период бурного роста корпорации клеркам AMWAY с их арифмометрами не удавалось проследить за всеми личными и групповыми продажами. Сегодня гигантские

компьютеры в штаб-квартире AMWAY работают 24 часа в сутки, подсчитывая личные продажи продукции и групповые объёмы, и печатают чеки более чем для двух миллионов дистрибьюторов AMWAY во всём мире. План существенно не изменился за все эти годы, хотя нам пришлось добавить несколько уровней для тех дистрибьюторов, которые достигли большего объёма продаж, чем мы могли себе представить.

С самого начала основой «Плана» была важность спонсорской линии. Горький опыт, полученный нами в Nutrilite, произвёл на нас с Ричем глубокое впечатление, и мы хотели быть уверенными в том, что спонсорские линии надёжно защищены. В течение ряда лет мы прилагали множество усилий на этом пути. Я думаю, дистрибьюторы AMWAY это оценили. Они знают, что их упорная работа будет вознаграждена, потому что AMWAY отвечает за свои слова. Годы спустя мы приобрели контрольный пакет акций Nutrilite за 22 миллиона долларов. Это позволило нам продавать высококачественные диетические добавки, осуществляя контроль в той степени, в какой он был необходим и тогда, в 1959-ом, а дистрибьюторы Nutrilite получили право продажи полного ассортимента продукции AMWAY.

Начинался AMWAY очень скромно. В апреле 1959 года ассоциация «Американский путь» стартовала как новое отделение корпорации Ja-Ri в подвалах двух наших домов в городе Ада. Мой подвал служил офисом, а подвал Рича был складом. В целях экономии мы провели общую телефонную линию и использовали зуммер, чтобы просигнализировать друг другу, кому поднимать трубку. Многие часы я провёл в своём подвале, подготавливая руководства по продажам, размещая их на мимеографе и раскладывая на столе для пинг-понга.

Наши жёны не были уверены в успехе так же, как были уверены мы, но они с самого начала активно нам помогали. С самого начала с нами были также Уолтер и Эвелин Басе, Фрэд и Бернис Хансен, Джо и Хе-лейн Виктор, Джордж и Элеонор Тетсма, Джерри Дат и другие. Нашей первой служащей стала Кей Эванс, секретарша на неполный рабочий день. В первый же год с ростом бизнеса мы поняли, что нам нужна новая корпоративная структура и броское, легко запоминающееся имя. Поэтому в ноябре 1959 года мы сформировали торговую корпорацию AMWAY, которая приобретала и учитывала продукцию, продавала её дистрибьюторам и внедряла при этом план по торговле и маркетингу. Мы сформировали AMWAY-сервис, который занимался страхованием групп и предоставлением прочих льгот этой дистрибьюторской организации.

Любой бизнесмен скажет вам, что самыми трудными являются первые три года с начала бизнеса. В нашем случае мы имели преимущество - мы в чистом виде воспользовались торговой сетью Nutrilite. Мы с Ричем уже имели опыт организации бизнеса, и этот

опыт оказался бесценным для AMWAY. Мы вспомнили все наши предшествующие удачи и неудачи - лётную школу, ресторан для автомобилистов, выпечку хлеба из экологически чистого зерна, компанию по изготовлению игрушек и Nulrilite. Мы не могли знать, будет ли это новое предприятие столь же успешным, как лётная школа, или никчёмным, как игрушечная компания. Индустрия прямых продаж в 50-е годы была еще очень незрелой, и в этом виде бизнеса не было проторенных дорог. В некотором смысле мы были пионерами и учились методом проб и ошибок. Мы многое меняли, пробуя то одно, то другое, чтобы найти лучшее.

В итоге встал вопрос о наших званиях в компании, и мы разрешили его своим обычным способом: мы стали чередоваться. Один год Рич был председателем Совета, а я был президентом, а в следующем году председателем Совета стал я, а Рич стал президентом. Это срабатывало несколько лет, до тех пор, пока наши юристы не сказали нам, что мы должны решить раз и навсегда, кто есть кто. Нам с Ричем хватило пары минут на обсуждение этой сложной проблемы, и в итоге Рич заявил:

«Джей, ты старше, тебе и быть председателем Совета».

ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ

С самого начала мы экспериментировали с продуктами. LOC, или жидкий органический концентрат, некоторое время был для нас главной опорой, но мы, насколько это было возможным, разнообразили ассортимент. Вскоре наш ассортимент расширил стиральный порошок SA8. Затем мы добавили кухонную посуду и домашнее оборудование для смягчения воды. Не всегда выбор продуктов был удачным. Как-то мы продавали бомбоубежища и электрогенераторы, что имело смысл, если вы жили во времена холодной войны. Мы никогда не могли продать много таких вещей, поскольку наш «План» не был приспособлен к такого рода товарам, которые требовали установки и эксплуатационного обслуживания.

Мы с Ричем собственноручно отбирали новые продукты. Однажды, когда нам надо было опробовать различные составы полировок для автомобиля, мы использовали одну из моих машин как лабораторию. Мы взяли несколько флаконов и нанесли разные составы на различные пятна на моей машине. Эксперимент проходил на подъездной аллее, и вдруг один из участков машины засиял и засверкал на солнце, а потом долго отталкивал грязь. Состав, нанесённый на это место, и стал нашим знаменитым Silicone Glaze. К сожалению, после эксперимента к моей машине так и не вернулся первоначальный вид.

Кстати, иногда кажется, что пачкать руки - ключевой момент предпринимательской жизни. В книге Джорджа Гильдера «Дух

предпринимательства» рассказана история Томаса Фатджо, начавшего в середине 60-х годов самостоятельный бизнес в качестве сборщика мусора. Надеясь, что потребность в утилизации твёрдых отходов будет возрастать, он приобрёл мусорную машину и объезжал дома от двери к двери в городе Хьюстон, штат Техас. Однажды утром его уплотнитель сломался, а впереди было семьдесят домов. Он был не из тех, кто может оставить своего клиента без услуги, поэтому он запрыгнул в бункер машины и стал утрамбовывать мусор своими собственными двумя ногами. Находясь по уши в мусоре, он, наверняка задавался вопросом, стоит ли продолжать такой бизнес. Однако он был настойчив, и в итоге создал «Браунинг-Ферриз Индастриз» - крупнейшую в мире фирму по утилизации твёрдых отходов. Через 14 лет после его незавидной борьбы с мусорным прессом компания Фатджо имела полмиллиарда долларов дохода и была зарегистрирована на Нью-Йоркской фондовой бирже. Сегодня Фатджо пожинает великолепные плоды собственноручного тяжёлого и упорного труда.

В начале своего пути мы повстречали замечательных людей, которые оставались с нами и способствовали росту компании на протяжении десятилетий. Одним из них был Уолли Батрик, который, будучи семнадцатилетним учащимся средней школы, зарабатывал карманные деньги стрижкой газонов в городе Ада. На меня произвела впечатление та энергия, которую он вкладывал в подстригание травы, и я предложил ему заняться копированием наших материалов. Он взялся за эту работу с тем же энтузиазмом, и вскоре, по мере роста нашего бизнеса, выполнял всю канцелярскую работу.

Уолли скоро закончил среднюю школу и поступил на подготовительное отделение колледжа. Но дела в AMWAY шли так хорошо, что он решил не продолжать учёбу в колледже. По мере роста и процветания AMWAY мы определили Уолли в новое большое издательство, которое он возглавлял до 1963 года. Тогда мы назначили его на должность менеджера по координированию и возложили на него дополнительную ответственность. На следующий год, когда Уолли был 21 год, у него работало уже 15 человек. Вскоре мы его снова повысили - он возглавил важный отдел.

Изнутри AMWAY Уолли видел, как дистрибьюторы достигают высокого уровня и становятся богатыми. Через несколько лет после начала работы в качестве служащего Уолли решил попробовать себя в новой роли и стал дистрибьютором. Будучи упорным и трудолюбивым, Уолли построил очень успешную организацию, и с наёмной работой в качестве служащего AMWAY было покончено. Насколько мы были рады его успеху как дистрибьютора, настолько же нам было жаль потерять его как прекрасного работника. Уход Уолли вызвал появление того, что стало известно как «правило Уолли Батрика»: поддерживать зарплату наёмных работников AMWAY на

таком высоком уровне, чтобы у них не возникало соблазна стать дистрибьюторами. В настоящее время это правило смягчено, но тот случай в истории AMWAY был уникальным.

Помимо всех этих людей, которые помогли AMWAY стать таким, какой он есть сегодня, некоторые компании с самых первых дней оказали нам помощь и поддержку. AMWAY не выжил бы без помощи Национального банка штата Мичиган и поддержки компании «Монсанто Кемикл». В 1959 году, да и в последующие годы, мы представляли собой далеко не лучшего клиента для кредитования на хороших условиях из-за риска неплатежей по ссуде. Национальный банк штата Мичиган выдал нам кредит, когда любой другой банк вряд ли рискнул. «Монсанто Кемикл», крупный поставщик, никогда не исключал нас из списка заказчиков, когда другие поставщики потеряли бы терпение. Я вспоминаю посещение нашей компании заведующим региональным сбытом компании «Монсанто» через год или два от начала AMWAY. Мы рассказали ему о наших скромных пока успехах, о наших надеждах на будущее и о том, что у нас недостаёт наличных денег на оплату их поставок. Он, наверное, подумал, что мы сможем выкрутиться, поскольку согласился поставлять всё, что нам нужно, великодушно дав 60 дней для оплаты счетов после поставки товара.

В течение нескольких лет мы были не в лучшей форме, поэтому мы с неохотой раскрывали перед «Монсанто Кемикл» своё положение. Однажды, после того, как мы на целый год задержали балансовый отчёт, их управляющий по кредитам пришёл посмотреть на нас. По его настойчивому требованию мы показали наш отчёт. В нём была указана стоимость нашей компании в размере чуть более 10 000 долларов, в то время как наш долг компании «Монсанто» составлял около 60 000 долларов. Через несколько лет, когда положение AMWAY упрочилось, тот же самый человек приехал в город Ада, чтобы наградить нас за покупку у компании «Монсанто» более миллиона фунтов сырья в течение месяца. Он поинтересовался, помним ли мы день, когда показывали ему тот балансовый отчёт. «Когда я сравнил тогдашнюю стоимость всего вашего предприятия с суммой долга нашей компании, я даже представить себе не мог, что дождусь этого дня». Для компании «Монсанто» терпение в обращении с клиентом дало результат тогда, когда мы твердо встали на ноги. Для AMWAY эта снисходительность означала разницу между выживанием и ликвидацией производства. И по сей день AMWAY сотрудничает и с «Монсанто Кемикл», и с Национальным банком Мичигана, сохраняя преданность старым друзьям - то, во что я до сих пор верю.

Ранее я знакомил вас с одним из первых наших партнёров по бизнесу, Дэном Восом. В 1960 году мы задумали перевести AMWAY в здание заброшенной автозаправочной станции размером 40х60 футов², и Рич поехал осматривать здание. Когда он оказался на месте и, вероятно, уже решал, с какой стороны сделать пристройку, мимо

проезжал пикап Дэна, Рич увидел надпись «Строительная компания Воса» и остановил его. Двое мужчин начали разговор, и Рич попросил Дэна вставить дверь в туалете, а также собрать в этом старом здании несколько дополнительных стеллажей. Это была скучная работа, одна из тех, за которую не любят браться большинство подрядчиков, но Дэн послал двух своих рабочих, чтобы они в тот же день всё сделали. Маловероятно, чтобы Дэн знал, что эта небольшая работа приведёт его к строительным подрядам на десятки миллионов долларов в течение следующих четырёх десятилетий. За этой работой последовали другие, более объёмные, и каждая подтверждалась рукопожатиями и взаимными обязательствами. Первой была пристройка с тыльной стороны здания размером 40х60 футов, которая удвоила размеры нового дома AMWAY. Совсем скоро Дэну пришлось возводить ещё одну пристройку, которая снова удвоила размеры помещения. Спустя всего лишь несколько недель с того момента, когда Дэн соорудил стеллажи в старой АЭС, он построил для нас 5 600 квадратных футов² производственных площадей. В следующем году мы заказали у него проекты на шесть новых зданий. К концу 1964 года Дэн построил четыре новых склада, офисное помещение площадью в 20 000 квадратных футов², площадку для цистерн, несколько хранилищ для сырья и восемь или десять пристроек к уже построенным зданиям.

По мере роста AMWAY мы продолжали использовать строительные таланты Дэна Воса. Более эффективного сотрудничества не могло и быть. Всё основывалось на доверии друг к другу. Сегодня производственные и административные помещения AMWAY занимают 4,2 миллиона квадратных футов³ и представляют собой 80 отдельных зданий. Практически всё было построено «Строительной компанией Воса», и почти всё без формальных контрактов и юристов. Доверие было обоюдным, и у нас никогда не было серьёзных проблем с Дэном. От Дэна исходила уверенность в том, что каждый деловой человек должен исполнять своё дело хорошо, делая это во имя Господне. Есть много способов того, как деловой человек может своей работой восславить Бога. Для Дэна частью этого было чётко следовать договорённостям и качественно выполнять работу. Другой стороной этого было сотрудничество с местной церковью. До того, как Дэн ушёл на пенсию, он построил более ста церковных зданий.

Вскоре AMWAY далеко ушёл от своего скромного начала, и мы с Ричем приспосабливались к новым потребностям компании. Стремительный рост AMWAY был испытанием наших способностей к управлению, и нам удавалось справляться с делами только с помощью человека, которого звали Клэр Нокс. Основной задачей Клэра было следить за тем, чтобы мы с Ричем не наделали ошибок на тернистом пути бизнесмена. Он должен был предусмотреть все

возможные опасности и предотвратить их с нашей помощью. Он регулярно собирал мини-конференции «на троих», докладывая о возникающих проблемах. Если мы с Ричем игнорировали важную проблему, Клэр умел потребовать решения этой проблемы до того, как она становилась опасной. Его работа советника была, наверное, даже более полезна, чем мы тогда представляли себе.

По мере расширения AMWAY Рич и я определили сферы компетентности каждого из нас. Рич занялся отношениями с дистрибьюторами, их мотивацией, в то время как я начал изучать условия работы и внутреннее состояние компании с помощью финансового анализа. Это выглядело вовсе не так, как если бы мы уселись один против другого и сказали: «Слушай, я займусь международными рынками сбыта, а ты позаботишься о проектно-конструкторских работах». Скорее, это исходило от понимания способностей каждого к конкретному виду деятельности. Мы сознавали, в чём заключается сила каждого из нас, и старались использовать свои способности на полную мощь именно в тех областях, где мы были сильны. Специализация, выбранная каждым из нас, помогла стабильному развитию AMWAY в течение десятилетий.

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ БЕДЫ

Незадолго до жаркой летней полуночи с пятницы на субботу в июле 1969 года я сидел в своей гостиной за книгой, когда меня встревожил сильный взрыв, заставивший дребезжать мои окна. Сначала я подумал, что это был звуковой удар при переходе самолётом ВВС звукового барьера, но это было бы необычным для нашего города. Я поднялся, подошёл к окну и увидел зловещее оранжевое зарево поверх деревьев на север от дома. Мое сердце сжал ужас, и ком застрял в горле, когда я понял, что свечение исходило из района, где на расстоянии менее полумили от моего дома находился комплекс фабрик AMWAY. Зазвонил телефон, и когда я схватил трубку, то услышал от Бернарда Шаафема страшные новости: произошёл взрыв в восточном крыле фабрики AMWAY в отделении аэрозолей. У меня закружилась голова. Рич в то время был на своей шхуне в Чарливойксе, штат Мичиган. «Позвони Ричу, - сказал я, - я уже еду». Быстро одеваясь, я рассказывал Бетти, что произошло, затем вскочил в машину и поехал через городок к фабрике. Когда фабрика оказалась в пределах видимости, я с ужасом увидел, что пламя вздымается в воздух на высоту до 60 футов, как раз над самой пожароопасной частью здания. Я вспомнил о нефтяных цистернах, находящихся всего в нескольких сотнях футов от восточной стены отделения аэрозолей, и нажал на газ. У восточных ворот меня остановил помощник шерифа. Когда он узнал, что горит моя фабрика, он пропустил меня.

Пожарные машины приехали всего лишь за 4-5 минут до меня и всё ещё устанавливали шланги. Выяснилось, что крыша почти нового отделения аэрозолей обвалилась, и под ней было красно-оранжевое адское пекло. Рёв горящего газа был просто оглушающим. Служащие Клейтон Джастифер, Джордж Саймингтон и Джордж МакМанус с риском для жизни отошли подальше от здания два трейлера и грузовик с цистерной, что снизило не только ущерб от пожара, но и вероятность нового взрыва. Несколько других служащих собрались было войти в примыкающее административное помещение, чтобы спасти некоторые важные документы, но я остановил их. «Забудьте про бумаги, - сказал я им, - выводите людей!»

Через несколько минут приехал Дэн Вое. Когда он услышал по радио, что загорелся комплекс AMWAY, он поспешил к нам, однако на мосту был остановлен полицейским, который сказал ему о пожаре и предложил объехать кругом. «Я должен быть там, - ответил ему Дэн. - Я строил всё это, и никому меня не остановить!» Когда Дэн увидел плод трудов своих, охваченный пламенем, у него показались слезы. «Я понимаю, что нельзя так сильно любить здания, - говорил он мне некоторое время спустя, - но зрелище того, как твоя работа сгорает дотла, разбивает моё сердце». Слава Богу, никто не погиб в пламени, однако семнадцать человек было ранено, и двое из них - серьёзно. Ущерб от пожара составил полмиллиона долларов и в общей сложности уничтожил 14 400 квадратных футов из имевшихся у нас на тот момент 450 000 квадратных футов производственных мощностей. Спринклерная система отказала после единственного взрыва, но большая часть других противопожарных мер сработала и не позволила огню распространиться дальше.

Когда я увидел, что пожар взят под контроль и что о раненых позаботились, я повернулся к Дэну и сказал: «Я еду домой. Всё контролируется, и мне нечего здесь больше делать». Он, наверное, был удивлён тем, что я могу ехать домой, когда горит моё предприятие, но я ехал домой не спать - я ехал работать. Необходимо было найти новых поставщиков, построить новое отделение аэрозолей, а также найти временную работу для служащих пострадавшего здания. На завтра уже в семь утра было собрано всё руководство, и мы взялись за работу.

На сегодняшний день в AMWAY есть своё собственное «Пожарное управление», и некоторые рабочие проходят специальные курсы противопожарной безопасности, чтобы не допустить повторения бедствия 1969 года. Наши пожарные славятся своим профессионализмом, и при необходимости помогают городской пожарной команде.

Увы, как мы вскоре выяснили, некоторые «пожары» едва ли можно затушить с помощью брандспойтов пожарной команды.

Глава 7

Атака на AMWAY

Однажды ночью, около полуночи, в моём доме в Ада зазвонил телефон. Это звонила моя дальняя родственница. Я не был знаком с ней лично, но как-то видел её, когда собиралась вся семья, и знал, кто она такая. Ей было 20 лет, и она была замужем всего несколько месяцев. Она плакала. Она не знала, кому ещё позвонить, поэтому позвонила мне.

Они с мужем собрали все свои сбережения и за 4 000 долларов купили право на участие в пирамидальном плане. Генеральный прокурор штата Мичиган заинтересовался схемой построения этой структуры, после чего организатор структуры созвал на собрание в Лансинге всех участников плана, чтобы обсудить с ними необходимость второго взноса.

Организаторы этой пирамиды постарались убедить людей в том, что для спасения уже внесённых денег они должны сделать следующий взнос. Мне нечего было посоветовать своей родственнице, кроме того, чтобы не тратить деньги впустую и не терять надежды на то, что власти заставят возратить им хотя бы часть денег.

Организаторы пирамиды продавали людям место в структуре с тем, чтобы они также продавали место в структуре, то есть дистрибьюторство. Однако само по себе дистрибьюторство в любой компании может иметь ценность только тогда, когда продаётся полезный продукт. Дистрибьюторство как таковое не означает мгновенных денег - вы должны работать.

Та система, которая вовлекла мою кузину, довела продажу дистрибьюторства до логического конца. Они вовсе отказались от продукта. Вместо продажи продукта такой дистрибьютор должен был продать идею - программу, которая любого смогла бы убедить в том, что он мог бы стать великим и заработать кучу денег.

Именно 60-70-е годы были периодом стремительного роста подобных систем, которые стали известны как пирамида. Эти организации привлекали наивных, ни о чём не подозревающих людей, обещая им баснословные доходы от их начальных вложений без значительных усилий - всё, что должны были сделать участники этой системы, это рекрутировать двух-трёх человек, которые сделают такие же вложения. Несколько человек на самой вершине благодаря махинациям и обману людей, находящихся в структуре под ними, могли стать очень богатыми. Пирамидальная система стремительно движется от человека к человеку, пока последний, кто присоединится к ней, не обнаружит, что ему некого рекрутировать.

Такого рода жулики нанесли AMWAY большой ущерб, поскольку AMWAY часто путают с пирамидальной системой. Мы страдали от

обвинений в сходстве с пирамидой. Организационная структура AMWAY и других компаний сетевого маркетинга на самом деле могут быть изображены как пирамиды, по так же выглядят структуры в традиционном бизнесе, армии или благотворительных организациях. Важно, что Маркетинг-план AMWAY не содержит отличительных черт незаконной пирамидальной схемы.

Общество, конечно же, не всегда видит отличия. Говорилось так много плохого о различных махинациях, вследствие чего часть людей уверена, что все компании прямых продаж должны быть признаны незаконными. Запретив индустрию прямых продаж, определённо можно избавиться от пирамидальных систем, но это неизбежно уничтожит 2 500, а то и больше достойных уважения компаний прямых продаж. Поэтому мы провели рекламную кампанию с целью показать американскому общественному мнению природу незаконных пирамид и научить избегать их. AMWAY поместил сотни объявлений в газетах Америки, и я старался поднимать эту проблему в десятках речей, произнесённых мною в бизнес-клубах и общественных организациях по всей стране.

ПРЕТЕНЗИИ ГОСУДАРСТВА

Просвещение американского общества - это одна сторона дела. Просвещение федеральных бюрократов - это совсем другое дело. Нам был брошен вызов, когда в 1975 году Федеральная торговая комиссия (ФТК) подала официальную жалобу на AMWAY. ФТК обвинила Маркетинг-план AMWAY в том, что он является «пирамидальной схемой дистрибьюторов над постоянно увеличивающимся числом дистрибьюторов», что это «обречено на крах», и что это содержит в себе «недопустимую возможность обмана». Мы были обвинены в установлении цен (т.е. что мы говорили дистрибьюторам, по какой цене они должны продавать продукцию), в ограничении деятельности дистрибьюторов (мы якобы запрещали продавать свой продукт через магазины), и в представлении в ложном свете возможностей успеха. Обвинения ФТК были первым серьёзным нападением на AMWAY - они угрожали самому существованию нашей компании. В итоге мы выиграли дело, но атака убедила нас в важности информирования федеральных властей о том, кто мы такие и что делаем здесь, в Ада, Мичиган.

Обвинение в установлении цен не было для нас полной неожиданностью. Прежде чем были приняты антитрестовские законы, постановившие, что такие вещи противозаконны, некоторые фирмы требовали от независимых дистрибьюторов или от розничных торговцев придерживаться определённых цен на их продукцию. Эта практика, названная поддержкой перепродажной цены, гарантировала, помимо прочего, что продажа продукта будет сопровождаться

высоким уровнем обслуживания.

В какой-то момент компании должны были поменять свою ценовую политику - вот почему сегодня вы видите надпись «предложенная розничная цена» на коробках с товаром. И снова уникальная природа организации AMWAY создаёт проблемы контролёрам, не знакомым с методами работы AMWAY. К тому же, «ограничение торговли», которое якобы явилось последствием того, что мы предъявили дистрибьюторам свои скромные правила, тоже было стандартным обвинением.

Если бы мы имели дело с разумными людьми, ситуация целиком и полностью могла бы быть разрешена во время получасовой встречи, но контролирующие органы не отличаются разумностью и действенностью. Поэтому чиновники тщательно исследовали наши обучающие материалы и более ста ценников, которые мы выпускали в те либо иные времена, и старались найти там один-два примера того, что они могли бы истолковать как «установление цен». Большинство «улик» ФТК составляли материалы, устаревшие задолго до судебного разбирательства. Отчасти ФТК опиралась на обучающие материалы 1963 года, в которых было требование поддержки перепродажной цены. Конечно же, мы возражали, утверждая, что AMWAY не использует эти материалы с 1972 года, и практика установления цен прекратилась тогда же.

Слушания дела в Вашингтоне происходили довольно интересно. ФТК придавала большое значение утверждению, что каждый дистрибьютор может достичь высокого уровня в AMWAY, как будто это было самым важным. Конечно, мы приводим эти расчёты, чтобы каждый мог их увидеть, и они вряд ли уменьшают число дистрибьюторов. Когда Рич давал показания в суде, его спросили, утверждал ли он когда-нибудь, что дистрибьютор может зарабатывать 1 000 долларов в месяц или что заработок отдельных дистрибьюторов может достигать 50 000 долларов в год (что было довольно крупной суммой в 70-е годы). «Да, я говорил это», - подтвердил Рич.

«У нас есть плёнка, на которой это записано», - ответил представитель ФТК.

«В этом нет секретов, - отреагировал Рич. - Мы действительно выпускали эту плёнку. Я не собираюсь отказываться от своих слов. В чём проблема?»

«Большинство людей, как вы знаете, никогда не зарабатывает таких сумм», - сказал представитель ФТК.

«Я понимаю, - ответил Рич. - Я им этого никогда и не обещал».

«Хорошо, тогда позвольте нам показать вам некоторых людей, которым этим был нанесён вред», - сказал представитель ФТК. И они выставили перед судом группу людей. Некоторые из них жаловались на то, что были сбиты с толку на презентациях AMWAY. «Я вступил в AMWAY и работал на них в течение нескольких месяцев, но я нико

не мог уговорить прийти на встречу и не продал ни одного продукта», - рассказывал один из них. Тогда наш адвокат поговорил с ним несколько минут и выяснил, что нет, он никогда не выходил и никому не предлагал продукцию; нет, он не прилагал больших усилий, чтобы пригласить человека на встречу; и нет, он не посещал занятия, которые проводили его спонсоры.

Часто обнаруживалось, что даже если человек и оставлял свой бизнес в AMWAY, он приобретал огромный опыт». Чем вы занимались до того, как начали ваше предприятие в AMWAY?», - спросили мы одного из свидетелей.

«Я был машинистом грузоподъемника на складе», - отвечал он.

«И чем вы занимаетесь теперь?» - продолжали мы. «Я продаю страховые программы, и очень успешно».

«Как же вы сумели осуществить переход от машиниста грузоподъемника до страхового агента?» - настаивали мы.

«О, всё, чему я научился в AMWAY, я применяю моей новой работе».

«Спасибо, сэр, - говорил наш адвокат. - Следующий свидетель!»

Мы смогли показать суду, что даже эти недовольные, покинувшие AMWAY, научились у нас столь многому, что сумели получить лучшую работу и стали намного успешнее, чем были до AMWAY.

ОПРАВДАНЫ!

После четырёх лет судебного разбирательства, изучения десятков тысяч документов и сотен собеседований ФТК одобрила Маркетинг-план AMWAY. Затраты на процесс составили 4 миллиона долларов. Глава ФТК Роберт Питофски, оглашая решение, принятое ими единогласно, зачитал следующее: «Мы установили, что План продаж и маркетинга AMWAY не является незаконной пирамидальной схемой; что все правила, за исключением правил ценообразования, которые AMWAY устанавливает для распространителей своей продукции с целью контроля непрерывного движения продукции к клиенту, не являются необоснованным ограничением торговли или нечестным методом конкуренции; и что, за исключением отдельных утверждений о заработках, ответчик (AMWAY) не лгал, не вводил в заблуждение, не позволял обманных утверждений о бизнесе AMWAY или о возможностях, предлагаемых человеку, который становится частью AMWAY».

От нас требовалось изменить практику ценообразования и форму рассказа о заработках для потенциальных дистрибьюторов. Естественно, мы были готовы придерживаться решения ФТК, но лично я воспринимал это как ещё одну атаку на систему свободного предпринимательства. Свобода достижения соглашений является важнейшей стороной свободного рынка. В отсутствие таковой, бизнес

серьёзно ограничивается в возможностях обеспечить более высокий уровень клиентам, сотрудникам, да и самому себе. Наша страна создавалась на основе идеи, что любые две стороны могли подписать практически любой договор и следовать его условиям без вмешательства государства. Таким образом, если условием дистрибьюторства, либо франчайзинга, или чего-то подобного является продажа продукта по определённой цене, и при этом никто не будет обманут, одурачен или обкраден, контракт имеет право на существование.

Помощник информационного директора ФТК Аира Фурман имел другую точку зрения. «Неужели мы препятствуем свободному предпринимательству запрещением фиксированных цен? - вопрошал он. - Мы даём возможность работать системе свободного предпринимательства. Мы, можно сказать, ведомство по отмене регулирования - мы нейтрализуем действие предприятия, регулирующего другие предприятия».

Это было бы действительно смешно, если, бы не факт, что результат такой «нейтрализации» ежегодно наносит не поддающийся подсчёту экономический ущерб. До тех пор, пока соглашения между двумя предприятиями действуют без ограничений, обмана или мошенничества, «регулирование», которое имеет в виду мистер Фурман, сильно отличается от установленного правительством регулирования. Те отношения и договорённости в бизнесе, которые ФТК преследует судебным порядком, являются добровольными. Свободные люди обычно заключают только те договоры, в выгоде которых они уверены. Государственное регулирование не является договором. Бюрократы устанавливают правила, а бизнесмен должен подчиняться им. Государственное регулирование не имеет ничего общего ни с добровольностью, ни с выгодой.

Особое право, привилегия продавать продукцию конкретной фирмы.

Хотя мы были разочарованы решением по поводу фиксированных цен, мы утешались тем, что ФТК осознала правильность и необходимость запрета дистрибьюторам продавать продукт в магазинах розничной торговли. Сущностью организации AMWAY является продажа из рук в руки. Личные продажи своим друзьям, родственникам и соседям обеспечивает гораздо более высокий уровень обслуживания, чем магазины розничной торговли. Ограничение тогда является разумным способом гарантировать клиентам превосходное обслуживание.

Что же касается утверждений о заработках, решение ФТК становится ясным в контексте их своеобразного понимания «мошенничества». Во время судебного процесса Рич заявил прессе: «На самом деле комиссия не нашла ни одного случая, когда предполагаемый дистрибьютор был бы введён в заблуждение

примерами того, как работает наш Маркетинг-план. Вместо этого комиссия взяла за основу своего решения чисто теоретический юридический стандарт, называемый «возможность ввода в заблуждение». Это уже совсем другое дело. Всё, что утверждает комиссия - это что кто-то, когда-то, где-то может быть введён в заблуждение. Сегодня среднемесячный доход активного дистрибьютора ясно обозначен в отдельных местах рекламных материалов, предлагаемых на каждой презентации Маркетинг-плана».

КАК ОТЛИЧИТЬ ПИРАМИДУ

AMWAY подвергался нападкам, как пирамидальная схема, не в первый и не в последний раз. По это обвинение абсурдно. Во-первых, в пирамидах обычно требуется существенный взнос, который не возвращается. Вступительный взнос на оплату стартового пакета в AMWAY и невелик, и может быть возвращён. Во времена расследования, проводимого ФТК, набор дистрибьютора стоил 15 долларов, а цена набора образцов продукции была 10 долларов. К тому же, если новый дистрибьютор хочет распрощаться с AMWAY, его спонсор должен выкупить неиспользованный инвентарь.

Во-вторых, AMWAY процветает на продажах высококачественной продукции. Пирамиды опираются исключительно на рекрутирование в организацию, хотя иногда они продают низкокачественную или бесполезную продукцию, чтобы замаскировать свою деятельность. Хотя дистрибьюторы AMWAY могут многократно увеличить свой торговый оборот благодаря спонсированию, всё же без продаж никто не заработает и десяти центов. Дистрибьюторы должны удовлетворять клиентов, чтобы заставить Маркетинг-план работать. И нет никаких выплат дистрибьюторам за спонсирование новых дистрибьюторов в их организацию.

В третьих, настоящие пирамидальные схемы могут быстро «насытить» рынок, то есть, по окончании периода быстрого роста больше никого не удаётся рекрутировать, и система рушится. Голословные утверждения ФТК о насыщении были смехотворны и выдавали явное отсутствие понимания того, как работает Маркетинг-план AMWAY. Спустя пятнадцать лет от начала работы число дистрибьюторов AMWAY составляло лишь 0,25% от числа семей в стране. AMWAY не представляет опасности насыщения рынка - эту истину ФТК в конце концов постигла. Сегодня, спустя сорок лет, AMWAY все ещё сохраняет огромные возможности. Каждый дистрибьютор волен основать отделение не только в собственной стране, но и по всему миру. Это означает огромное число людей, среди которых можно работать.

Для того, чтобы не стать жертвой незаконной пирамиды, я

предлагаю людям, когда кто-нибудь представляет им новый бизнес, задать несколько простых вопросов:

1. Обещает ли организатор очень большие доходы с первоначального взноса? Обещание прибылей в 1000% и выше является обычным в пирамидальной системе;

2. Желает ли организатор, чтобы вступительный взнос был высоким и безвозвратным?

3. Продаётся ли в этом деле продукция либо услуга? Является ли продукт или услуга высококачественными?

4. Не настаивает ли организатор на секретности, не уклоняется ли от вопросов о законности предприятия?

5. Является ли это предприятие членом Ассоциации прямых продаж (АПП)? Если да, то это хорошо - АПП борется с незаконными пирамидами, просвещая население и добиваясь уголовного наказания для организаторов пирамидальных схем. Она также утверждает этический кодекс и линию поведения для своих членов.

ФТК никогда не выражала сомнений по поводу качества или полезности продукции AMWAY. Пирамидальные структуры обычно не производят ничего - их короткая жизнь отмечена перемещением денег от одних лиц к другим. В противовес этому, настоящий бизнес заботится об удовлетворении клиента и производит высококачественный продукт. Даже ФТК отметила, что «продукция AMWAY пользуется высоким спросом у потребителя. Специалист по сбыту... установил, что стиральный порошок AMWAY, обладающий очень небольшой долей на рынке сбыта и не рекламируемый в национальном масштабе, занимает третье из тридцати семи мест по степени спроса на марку. Жидкое средство для мытья посуды стоит на первом месте из шестнадцати по степени спроса на марку».

После того, как в 1979 году эксперты ФТК завершили расследование, AMWAY всё ещё оставался полным сил - известно, что в 1979 финансовом году объём продаж достиг 800 миллионов долларов, что на 300 миллионов больше, чем в предыдущем. Оказалось, что расследование ФТК, в конце концов, благотворно повлияло на нас. Оно не только научило нас, как вести диалог с правительством и бюрократией, но и восстановило доверие к нам, чем мы могли воспользоваться и в дальнейшем. Если кто-либо сомневался насчёт законности Плана AMWAY, мы говорили: «Смотрите, ФТК была озабочена тем же, чем и вы. Они провели тщательное расследование, и у нас всё оказалось в порядке. Наш План даже используют как модель правильной организации предприятия прямых продаж». Когда мы входили в зарубежные страны, многие из них не были знакомы с бизнесом прямых продаж, и мы имели возможность рассеять их опасения, рассказав им о нашем опыте с ФТК. Если там не были приняты законы, поясняющие различия между законопослушными продавцами прямых продаж и беспринципными

организаторами пирамид, мы предлагали использовать законы США в качестве модели для их собственных правил. Несмотря на шумиху, которая сопровождала расследование ФТК, если бы мы не прошли это суровое испытание, трудностей на пути завоевания зарубежных рынков могло бы быть намного больше.

В 1982 году с лёгкой руки Департамента юстиции штата Висконсин произошёл ещё один суд. Он был, в известном смысле, менее серьёзной атакой, которая не угрожала существованию AMWAY. Однако публикация, появившаяся в результате суда в Висконсине, сослужила нам плохую службу.

В литературе AMWAY предполагаемые дистрибьюторы могут найти некоторые гипотетические примеры того, какие виды доходов возможны в независимом бизнесе AMWAY. Штат Висконсин утверждал, что заявления AMWAY некорректны, и обвинил AMWAY и четырёх дистрибьюторов из Висконсина. Мы настаивали на том, что наши расчёты не должны изменяться.

Как и во всех других законных формах личного бизнеса, доходы от бизнеса AMWAY зависят от личных усилий, затраченных на создание этого бизнеса, плюс затраты времени. Некоторые люди вступают в AMWAY, предполагая отдавать этому лишь часть времени, и ожидают небольших дополнительных доходов ежемесячно. Другие максимально используют возможности AMWAY и посвящают этому всё своё время. К тому же, дистрибьюторы на ранних этапах создания собственного бизнеса не могут получить такой же доход, как и опытный дистрибьютор более высокого уровня. Есть такие дистрибьюторы, которые пытаются начать свой бизнес, затрачивая тысячи долларов на аудио- и видеоматериалы, желая произвести впечатление на своих презентациях (может быть, они думают, что, если истратить много денег, то не надо будет работать?). Все эти факты доказывают, что в среднем дистрибьюторы AMWAY не достигают максимально возможного уровня дохода. Конечно же, наша литература в своих гипотетических примерах показывает, какого уровня доходов в своём предприятии может достичь трудолюбивый дистрибьютор после нескольких лет упорного труда.

ДОБЕЙСЯ БОЛЬШЕГО!

Многие люди так и не могут понять, что AMWAY не является и никогда не был структурой быстрого обогащения. Некоторые дистрибьюторы AMWAY стали очень состоятельными за короткое время. Однако это далеко не правило. Большинство людей, которые хотят достичь максимального успеха в своём бизнесе, должны делать то, что делали мы с Ричем, когда начинали - много работать и не сдаваться. Благодаря нашему опыту со средствами массовой информации (СМИ) мы осознали, что должны сделать это кристально

ясным для людей. В журнал AMWAY Business Review, который дистрибьюторы раздают на каждой презентации Маркетинг-плана AMWAY, сейчас включается информация о среднемесечном доходе и премиях наших дистрибьюторов.

На многие собрания и съезды наших дистрибьюторов приглашаются очень успешные люди, чьи доходы исчисляются шестизначными цифрами. Однако если рассматривать только такие истории успеха, можно упустить историю по-настоящему большого успеха миллионов людей в всём мире, условия жизни которых сегодня стали немного лучше благодаря тому, что каждую неделю часть своего свободного времени они вкладывают в AMWAY. На севере штата Нью-Йорк - мать, которой необходим небольшой дополнительный заработок для того, чтобы отправить своих детей в приходскую школу и которая хочет работать у себя дома. В Турции - отец шестерых детей, ставший дистрибьютором AMWAY только для того, чтобы со скидкой покупать продукцию для своей большой семьи. В Японии - бизнесмен, который продаёт продукцию AMWAY для того, чтобы оплатить отпуск на Гавайях. Возможно, каждый из них затрагивает не более пяти часов в неделю, так как их целью является только небольшой дополнительный заработок. Может быть, кто-то затрачивает десять часов в неделю, чтобы оплатить обучение ребёнка в колледже. AMWAY предоставляет возможности, а каждый дистрибьютор должен решить для себя, насколько он хочет ими воспользоваться. Мы говорили: «Слушай, есть сделка. Условия её таковы, что ты можешь воспользоваться этим так, как ты хочешь. Не рассказывай нам о своих проблемах. Не говори нам, что не умеешь это делать. Просто возьми эту возможность и покажи, на что ты способен».

Мы не можем сделать Маркетинг-план абсолютно надёжным. В любом бизнесе допускается некоторый риск, хотя мы и работаем над тем, чтобы снизить этот риск до абсолютного минимума. Мы не можем отследить и ещё менее можем полностью контролировать поведение миллионов дистрибьюторов, чтобы быть уверенными, что несколько недобросовестных людей не искажают Маркетинг-план AMWAY, или чтобы уберечь людей от неверных решений в их бизнесе. Но мы с Ричем полностью уверены в том, что наш Маркетинг-план превосходно работает для большинства людей. Он прошёл проверку временем. Мы готовы защитить его от тех, кто не выносит успеха других людей.

Проблемы нашего бизнеса убедили Рича и меня в важности понимания политических процессов и участия в политической жизни. Правительственные чиновники, которые не понимали многоуровневый маркетинг, обладали достаточной властью, чтобы прервать нашу работу с помощью судебного процесса или новых установлений. Но нигде такая ситуация не была более вероятной, чем та, что вскоре случилась в Канаде.

Глава 8

Неприятности в Канаде

12 ноября 1982 года Королевская конная полиция Канады произвела рейд на канадскую штаб-квартиру AMWAY. В своём двадцатиминутном обращении к прессе представитель канадского правительства изложил обвинение против AMWAY, утверждая, что AMWAY обманул канадское Управление налоговых сборов на сумму свыше 28 миллионов долларов. Управление налоговых сборов Канады подало на AMWAY в суд по поводу выплаты 118 миллионов долларов (американских!) пени и неустойки, что стало крупнейшим из известных судебных процессов о налоговых сборах. К тому же, Ричу, мне и двум нашим вице-президентам угрожали следствием и выдачей канадскому суду. Эти дни стали кульминацией самого тяжёлого испытания, с которым AMWAY когда-либо сталкивался, и беспрецедентным публичным кошмаром.

На следующий день после пресс-конференции канадского спикера мы организовали свою собственную пресс-конференцию в Ада. Мы с Ричем и два наших обвиняемых вице-президента изложили прессе эту историю с нашей точки зрения. Большинство проблем, с которыми мы сталкивались, были заложены в 1965 году, когда отношения между Канадой и Соединёнными Штатами были более дружественными, чем в 1982 году. Для понимания того, что на самом деле происходило в 1982 году, необходимо пояснить кое-что в истории наших взаимоотношений с Канадой.

Канадские таможенные законы устанавливали тарифы на импортные товары, беря за основу их рыночную цену у стране-производителя.

В силу уникальности организационной структуры AMWAY это правило должно было быть приспособлено к нашей ситуации. Поэтому в 1965-ом мы вели переговоры с чиновниками канадской таможни, чтобы установить таможенные правила в отношении продукции AMWAY, произведённой в США и экспортируемой в Канаду. AMWAY должен был платить такие же тарифы, как, во-первых, платили его конкуренты, торгующие через магазины; во-вторых, AMWAY должен был платить, если он ввозил продукцию другого производителя; и в-третьих, AMWAY должен был платить, если он в Соединённых Штатах продаёт продукцию канадским торговым агентам, не являющимся дистрибьюторами AMWAY. В августе 1965 года это постановление было утверждено чиновниками канадской таможни. На протяжении пятнадцати лет, с 1965 года по 1980 год, обе стороны - канадское правительство и AMWAY - соблюдали это честное и справедливое постановление.

В течение всего этого времени чиновники канадской таможни

периодически проверяли методы оценки, которые AMWAY использовал для продукции, отгружаемой в AMWAY-Канада, и каждый раз эти чиновники выражали своё удовлетворение условиями договора 1965 года. И вдруг, в начале 1980 года, канадская таможня в одностороннем порядке изменила постановление 1965 года. AMWAY было предъявлено требование платить за ввоз той же самой продукции по тарифам, возросшим более чем в четыре раза по сравнению с периодом от 1965 до 1980 года.

Что же случилось?

Один человек, администратор AMWAY, который был нашим служащим только два года, усомнился в постановлении 1965 года, утверждённом представителями канадской таможни. Несмотря на то, что лично он не участвовал в переговорах 1965 года и не разбирался в сути договора, он убедил нашу аудиторскую фирму и нашего канадского таможенного брокера (никто из них не участвовал в переговорах 1965 года) в том, что и в 1965 году, и во время последующих ревизионных проверок были допущены искажения с целью обмана. Даже нас с Ричем он попытался убедить в том, что совершались жульничества. Это, конечно же, обеспокоило нас, и мы немедленно рассмотрели его заявление, прибегнув к помощи как юрисконсульта AMWAY, так и юриста со стороны. Когда же мы решили не принимать во внимание его рекомендации выплачивать канадскому Налоговому управлению суммы, которые, по его словам, мы задолжали, он уволился.

Но в глазах нашего таможенного брокера он был весьма убедителен в своих инсинуациях, и тот вскоре подал в отставку как представитель AMWAY. Не вникнув в полной мере в претензии того чиновника, таможенный брокер отослал письмо в Налоговое управление Канады, где изложил всё, что тот говорил. Так, странным образом, AMWAY сам себя оклеветал, хотя не было совершенно никаких нарушений. Канадское Налоговое управление в 1980 году издало новое постановление.

Безусловно, мы были очень озабочены всем этим. Новое постановление означало для нас прекращение поставки товара в Канаду. Но, что более важно, было поставлено под сомнение честное имя компании. Мы ещё раз обратились за советом к независимым адвокатам для справедливого освещения сложной ситуации.

Для проверки соглашения о тарифах AMWAY нанял Вернона Д. Аккри, ушедшего в отставку комиссара таможни США, в качестве таможенного консультанта. Аккри установил, что не было никаких фактов, на которые можно было бы сослаться, обвиняя нас в укрывательстве и мошенничестве. Он также заявил, что, просмотрев множество архивных документов и проведя многочисленные беседы, не обнаружил в своём расследовании ни одного примера того, что кто-то из AMWAY обманывал канадское правительство. «Канадцы в

этой ситуации выглядят не лучшим образом, - сказал Аккри. - Они не могут выдвигать уголовное обвинение без изучения другой стороны монеты. Никто из Канады не появился в Ада и не сказал: «Таковы наши утверждения, каковы ваши возражения?»

Получилось действительно неловко. Отклик из Налогового управления Канады был очень суров и заставил нас подозревать, что на ситуации сказалась враждебность премьер-министра Канады Пьера Трюдо по отношению к бизнесу, и к американскому бизнесу в особенности. Может быть, наш консерватизм оскорблял левое правительство Трюдо. Канадский журналист Брюс Ла Плонтэ написал, что сладкий запах успешного капитализма, наверное, казался неблагоуханным Трюдо и его Либеральной партии. «Некоторые люди AMWAY, смею сказать, очень успешны, - писал Ла Плонтэ. - Угадай, что за политико-философскую систему отстаивает большинство из них (если не все)? Капитализм. Какой основной принцип капитализма? Что, получив толику свободы, человек может достичь всего, чего он хочет достичь. А что проповедует AMWAY? Что, приложив достаточно усилий, каждый, будучи представителем AMWAY, может очень хорошо заработать». Трюдо, описанный Эдом Фолнером как приверженец социалистической экономики, который «вздрагивает, когда слышит истории об успехах свободного рынка», вёл предвыборную борьбу с очень консервативным Питером Поклингтоном. Поклингтон, бизнесмен из округа Калгари-Эдмонтон, был любимцем наших канадских дистрибьюторов. Его приглашали на некоторые важные мероприятия AMWAY, его популярность росла, и какое-то время казалось, что на выборах он одолеет Трюдо. Внезапно стали происходить странные вещи. Грузовики AMWAY останавливали на границе и надолго задерживали. Дистрибьюторов AMWAY подвергали всевозможным проверкам. Другие американские фирмы испытывали те же проблемы. Война, объявленная бюрократами Трюдо американскому бизнесу, принимая во внимание количество канадцев, приобретающих американский импорт и зарабатывающих деньги благодаря американским инвестициям, могла привести к серьёзным последствиям.

Контроль финансовой деятельности AMWAY велся во всем мире, но никогда и нигде не возникало серьёзных проблем с импортом, кроме как в Канаде. Мы ежегодно экспортируем в Японию товара на полмиллиарда долларов. Нас регулярно там проверяют, но у нас никогда не возникало проблем. Во время разгрома, учинённого Налоговым управлением Канады, мы по тем же ценам экспортировали товар во множество других стран. То, что мы продолжали экспорт по постоянным ценам, ещё раз подчеркивало, что Канада идёт не в ногу с международными торговыми договорами. Канада использовала необычный метод оценки импорта, вышедший из употребления в других государствах, и следовала устаревшим и неумным принципам

ограничения импорта. По иронии судьбы, уже после нашего противостояния с Налоговым управлением Канады, Канада изменила свои постановления. По действующим ныне торговым правилам, та система оценки, которую мы использовали, уже не могла бы подвергнуться сомнению.

НЕ ТОЛЬКО МЫ

Не только AMWAY был мишенью для Налогового управления Канады. На протяжении многих лет это ведомство наносило вред и канадским фирмам. Канадская «Организация малого бизнеса» недовольно жаловалась: «Не имеет значения, насколько исправно мы платили налоги. Налоговое управление всегда может найти способ уничтожить нас».

Хотя и можно сказать, что Налоговое управление получило меньше таможенной пошлины, чем оно могло бы получить в отсутствие постановления 1965 года, AMWAY-Канада всё же заплатил свыше 23 миллионов долларов таможенных пошлин до того, как постановление 1965 года было изменено. За этот же период AMWAY уплатил канадскому государству еще и торговые налоги на сумму приблизительно в 5 миллионов долларов. Более того, AMWAY-Канада, Ltd, вырос в компанию, годовой оборот которой составил 100 миллионов долларов, обеспечивая работу (прямо и косвенно) тысячам канадцев, обслуживающих более 100 тысяч канадских дистрибьюторов, которые были представителями никак не менее 150-200 тысяч человек. AMWAY-Канада выплачивал миллион за миллионом подоходных налогов. AMWAY, покупая продукты и услуги у канадских компаний, принёс ещё одну неоценимую выгоду экономике Канады.

Налоговое управление Канады ухитрилось нанести нам финансовый удар не только своими претензиями к тарифам. Дурная слава и спад экономики способствовали заметному падению в 1982 году объёма продаж в самих Соединённых Штатах. Расширение нами международного сотрудничества окупилось, скомпенсировав внутренний спад, и позволило нам закончить год с небольшим приростом оборота до 1,5 миллиарда долларов по сравнению с 1,4 миллиарда долларов в 1981 году. Несколько месяцев подряд мы действительно терпели убытки, и заработков практически не было. Если бы AMWAY был акционерной компанией открытого типа, то курс акций должен был бы упасть. Канадское Налоговое управление и штат Висконсин сделали своё дело - никто ни до этого, ни после этого не причинил AMWAY столько вреда.

В течение всего времени конфликта с Налоговым управлением наши дистрибьюторы, как мы и надеялись, хранили верность AMWAY. Письма и телефонные звонки с выражением поддержки от

дистрибьюторов, друзей, поставщиков и клиентов потоком устремились в штаб-квартиру корпорации в Ада. Одним из таких сообщений была телеграмма из Ванкувера, Британская Колумбия, просто утверждавшая:

«Мы всегда будем с вами!» Она была подписана двумястами девятью дистрибьюторами AMWAY. AMWAY предоставил миллионам людей возможность достичь финансовой свободы и добиться успеха с помощью бизнеса AMWAY. Сейчас эти благодарные люди ответили нам необычайной преданностью.

Наши служащие встали за нас горой. Один из них, назвавшийся «верный сотрудник AMWAY», написал нам с Ричем в начале 1983 года ободряющее письмо:

«Я знаю, какую положительную энергию вы излучали, когда выступали перед людьми - я также знаю, насколько изматывающим было для вас это тяжёлое испытание в Канаде и падение уровня продаж в США - это очевидно, и я на самом деле могу понять, как тяжело для вас быть позитивными, когда действительность кажется вам такой унылой. Годами вы говорили людям, какие они замечательные, и заставляли их верить в это. Теперь наступило время вам самим убедиться в этом. Каждый человек на каждом жизненном этапе совершает ошибки - думаю, и AMWAY допускал какие-то, но они не были умышленными. Здесь, в штаб-квартире AMWAY, мы пытались поступать как можно лучше - нам не всегда это удавалось, но мы старались. Намерения были самыми добрыми - добрая воля всегда торжествует. Этот переходный период - время испытаний, если хотите, проверка нашей верности, вашей и моей. Не оставляйте веру! Это самое главное».

Когда я думаю о работе в команде, самоотверженности, единстве, которые показали и наши дистрибьюторы, и служащие, по аналогии мне вспоминается животное царство. Когда гуси зимой летят на юг, они выстраиваются клипом. Обратите внимание, почему они летят именно так, а не иначе.

Учёные установили, что при каждом взмахе крылом птица создаёт подъёмную силу для птицы, следующей за ней. Летя таким образом, вся стая увеличивает скорость полёта по меньшей мере на 71% по сравнению с той, с которой бы летела каждая птица сама по себе.

Вывод: люди, идущие в общем направлении и обладающие чувством коллектива, смогут идти гораздо быстрее и с меньшими усилиями, поскольку они двигаются, опираясь друг на друга.

Когда один гусь покидает строй, он быстро устает и отказывается лететь в одиночку. Он возвращается в конец клина, чтобы

воспользоваться подъёмной силой, создаваемой летящими впереди птицами. Когда вожак устаёт, он тоже летит в конец клина, и другой гусь становится во главе.

Вывод: разумно заменять друг друга, выполняя сложные работы не в одиночку.

Наконец, когда гусь заболевает или его подстрелили, он падает, тогда два других гуся летят за ним вниз, чтобы оказать помощь и поддержку. Они остаются с упавшим гусем, пока он не сможет лететь или не умрёт. Только тогда они, с ним или без него, бросаются догонять свою стаю или присоединяются к другому клину, чтобы догнать свою группу. Вывод: если у нас есть «чувство гуся», мы не оставим друг друга в несчастье. Мы всегда должны помнить эти истины, когда приходит беда. Когда Налоговое управление Канады угрожало нам, мы с Ричем никогда не забывали поддерживать друг друга и обеспечить поддержку каждому, кто в ней нуждался, а также поощрять дистрибуторов и служащих делать то же самое.

AMWAY не был одинок в своей борьбе с Налоговым управлением - мы получали помощь и поддержку от некоторых известных политических деятелей. Два конгрессмена из штата Мичиган, Гай Ван-дер Ягт и Гарольд Сойер, выступили в поддержку AMWAY в Палате Представителей Конгресса США. Вандер Ягт осудил тактику канадского Налогового управления, сказав, что «мы не стремились к мировой торговой войне, но всему есть предел. AMWAY не желает быть «козлом отпущения» для правительства Канады. Я восхищён тем, как стойко они обороняются. Самое печальное, однако, во всей этой ситуации - время, усилия и, несомненно, денежные суммы, которые AMWAY вынужден расходовать в своей «кампании правды», чтобы доказать свою невиновность и продемонстрировать абсурдность обвинений Канады».

Несмотря на небывалую поддержку, получаемую нами, в нашей защите были слабые места. Отсутствие слаженности в работе наших юридических команд препятствовало защите. К концу 1982 года на нас работало уже десять адвокатских контор и независимый юридический координатор. Мы не могли добиться конкретного ответа ни от кого из них, и они стоили нам целого состояния. Надо было появиться кому-то извне и уладить проблему. Поэтому в декабре 1982 года я позвонил своему другу Биллу Николсону, который был помощником президента Форда в Белом Доме. Он отслеживал ситуацию по газетам и журналам и захотел помочь нам просто из расположения.

Билл прибыл в январе и довольно быстро обнаружил, что наш юридический координатор и являлся эпицентром проблемы. Он заставил все десять адвокатских фирм согласовывать с ним любой шаг, так что никто из них не представлял полной картины и действовал

по собственному разумению, ещё более усложняя обстановку.

Борьба с правительством Канады на двух уровнях ещё больше запутала дела. Поскольку гражданское дело, в котором Налоговое управление выступало против нас, не позволяло выдавать иностранному государству гражданина другой страны, нарушившего законы этого государства (такая выдача называется экстрадицией), канадцы должны были возбудить уголовное дело на провинциальном² уровне, чтобы можно было угрожать нам экстрадицией и оказывать на нас давление,

В начале июля 1983 года Билл встретился с Генеральным прокурором Канады и добился существенных сдвигов в провинциальном деле. В результате, после того, как в октябре AMWAY уплатил провинции Онтарио штраф в сумме 21 миллион долларов, уголовные обвинения против нас с Ричем были сняты. Вначале мы хотели избежать штрафа, да и сумма штрафа была солидной. Однако мы чувствовали, что настала пора закрыть эту проблему и заняться своей жизнью, а за это придётся заплатить. Газетные заголовки травмировали нас, и чем дальше дело обсуждалось в суде, тем больше заголовков мы видели. Если бы мы нашли в себе силы продолжить борьбу, мы бы и выиграли, и проиграли одновременно!

В ПОИСКАХ ВЫХОДА

В сентябре 1989 года, после более чем шестилетних юридических споров и манёвров вокруг судебного процесса мы решили, что лучше всего было бы урегулировать ситуацию путём переговоров с Налоговым управлением Канады. Конечно же, мне было неприятно, но альтернативой было бы ещё восемь-десять лет таскаться по судам. Канадские власти, видимо, поняли, что мы готовы отступить от нашего имущества в Канаде, если в конце концов не придём к соглашению. В 1989 году мы имели в Канаде только два объекта стоимостью менее чем 10% от той суммы, на которую претендовало канадское Налоговое управление.

Проблема состояла даже не в том, что выплата 38 миллионов долларов для её урегулирования нанесла бы AMWAY ущерб - мы закончили 1989-й финансовый год с торговым оборотом около 1,9 миллиарда долларов и занимали устойчивую финансовую позицию. С одной стороны, прекращение работы в Канаде наверняка обошлось бы дешевле. С другой стороны, более ста тысяч канадских дистрибьюторов и сотни служащих компании зависели от AMWAY. Порвать наши связи с Канадой и оставить их без поддержки, без работы - такое решение было бы болезненным для них и создало бы негативное мнение об отношении AMWAY к дистрибьюторам, служащим, клиентам - мы этого не хотели.

В поисках выхода из проблемы с Налоговым управлением

Канады в качестве консультанта по международным делам мы пригласили в AMWAY генерала Александра Хейга. Я познакомился с Алом в конце 70-х на собрании Совета Фонда «Наследие», и с тех пор он стал моим близким другом. Когда Налоговое управление выступило против нас, стало ясно, что мы нуждаемся в помощи. По окончании государственной службы Ал открыл свой собственный консультационный центр, и его опыт в конфликтных международных ситуациях оказался для нас бесценным. В то время мы не хотели, чтобы пресса прознала о том, что Ал консультирует нас -он был крупной фигурой, и мы не хотели повышенного внимания, которое могло привлечь его участие. Конечно, иногда Ал произносил речи на наших съездах, но если бы люди узнали, что он делает что-то ещё для AMWAY, это вызвало бы сплетни. Поэтому мы привозили его в Гранд Рапидз и обратно тайно и скрывали его от взглядов публики. Чаще всего он останавливался в гостевом доме Рича.

Пока длились стычки с Налоговым управлением Канады, моральное состояние в наших заокеанских филиалах также оставляло желать лучшего. Поэтому мы от нашего имени послали Ала объехать Великобританию, Францию и Германию, встретиться с дистрибьюторами, дать оценку ситуации и, самое главное, показать им, что мы их не забыли. В Европе Ал пользуется глубоким уважением, и его появление там имело большое значение для достижения прогресса здесь. Торговый оборот, как внутренний, так и международный, начал расти одновременно.

Ал определённо обладал опытом управления конфликтными ситуациями, и у него был не имеющий себе равных талант лидера. В качестве главы администрации президента Никсона Александр Хейг в последние дни перед отставкой Никсона фактически действовал как президент страны. Он имел ясное представление о том, что он делал, и способность доводить дело до конца. -

Ал во время работы при Никсоне развил тесные рабочие отношения с премьер-министром Трюдо. Хотя Ал, конечно, не разделял взглядов Трюдо по политическим вопросам, он был весьма искусным в поддержании мира между двумя правительствами. Ричард Никсон не очень-то уважал Трюдо, поэтому Ал часто должен был быть посредником в официальных взаимоотношениях между двумя государствами. Личные контакты Ала и способность к действенному общению с канадским правительством чрезвычайно помогли нам.

Испытывая прессинг канадских обвинений и вызванных ими негативных публикаций, мы с Ричем легко могли бы начать обвинять друг друга в проблемах AMWAY. Мы же стали плечом к плечу, отражая атаки, вместо того, чтобы повернуться друг против друга. Мы избежали конфликтов, находя опору в нашей сорокалетней дружбе и давней традиции разрешать дела мирным путём. Если бы мы прибегли к взаимным обвинениям, мы могли бы разрушить всё, что построили

вместе за эти годы. Рич - замечательный деловой партнёр, и без его ободрения, мудрости и поддержки я бы не пережил канадский кризис. Также, как мы с Ричем зависели один от другого, так и судьба AMWAY в это время зависела от силы нашей дружбы. Наши противники одолели бы нас, если бы им удалось развести нас в стороны.

Кризис с Налоговым управлением Канады едва не сбил AMWAY с его пути. После многих лет юридических сражений нам угрожала опасность потерять основную цель нашего бизнеса, забыть, зачем мы начали AMWAY. Это было похоже на атеросклероз, утолщение стенок артерий, который развивается внутри корпоративной структуры. Множество компаний проходит через этот процесс после того, как они «встали на ноги», и если они не справляются с проблемами, более молодые, более гибкие конкурирующие фирмы всегда готовы занять их место.

ПЕРЕМЕНЫ НА ВЕРШИНЕ

Кризис с Налоговым управлением Канады показал нам, что необходимо уволить наших внешних юридических координаторов и, возможно, кое-кого из высокопоставленных должностных лиц. У нас было несколько чиновников высокого ранга, которые, казалось, не понимали, что происходит. Их работоспособность была ужасающе низкой, и также низко падала прибыль. Пока они проводили бесконечные совещания, мы с Ричем наблюдали, как темпы роста AMWAY становятся всё меньше и меньше. В целом ситуация была очень тревожной, но как Рич, так и я не имели достаточно жёсткости, чтобы провести все изменения в одиночку. И снова мы обратились к нашему другу Биллу Николсону. Мы спросили Билла, не мог бы он прийти на помощь AMWAY. «О'кей», - согласился Билл, - я постараюсь разобраться во всём и буду заниматься этим несколько месяцев. Вот что я хочу сделать. Я собираюсь остановиться у вас на следующей неделе по дороге из Германии. Я буду в четверг вечером. В пятницу я собираюсь уволить вашего внешнего юридического координатора, а потом я отправлюсь в Хьюстон на выходные. Я должен взять зимнюю одежду. Я вернусь в понедельник, и с утра пораньше начнём».

Итак, в тот понедельник, 5 марта 1984 года, на большом листе плотной бумаги мы изобразили всю структуру AMWAY и начали. Следующие несколько месяцев обозначили крутой поворот в судьбе AMWAY. Как бы ни было трудно сделать необходимые изменения, это окупалось. Темпы роста компании сошли с «мёртвой точки», и больше не было признаков их снижения. Несмотря на достижение компанией «среднего возраста» - двадцатипятилетия, компания вступила в новую эру роста и развития.

ПРОБЛЕМЫ ПРОТЕКЦИОНИЗМА

Проблемы, которые мы имели с канадским Налоговым управлением, отчётливо показали мне, что они являются результатом торговых ограничений. Несмотря на трудности, с которыми столкнулись AMWAY и другие компании на заокеанских рынках, я совершенно уверен, что свободная внешняя торговля является жизненно необходимой для продвижения высоких жизненных стандартов и мира на земле. История показывает, что планета была более мирной тогда, когда существовала свободная торговля, чем когда действовали торговые ограничения. Торговые войны имеют тенденцию перерастать в «горячие» войны. Некоторые люди считают, что Вторая мировая война произошла отчасти из-за необычайно высоких тарифов в годы Депрессии. Это может быть правдой или неправдой, но ясно, что цена протекционизма перевешивает его полезность. Вот почему в моей первой речи в Торговой Палате США я выступил в защиту соглашения о свободной торговле для Северной Америки - плана, который позже стал известен как NA-FTA.

Призывы к торговым ограничениям с целью защиты той или иной отрасли промышленности от иностранной конкуренции задают ложное направление. «Защищённая» отрасль промышленности недолго извлекает из этого пользу, зато потом на долгие годы она становится нежизнеспособной, не способной продать свою продукцию за границей. К тому же, местные клиенты платят за неё завышенную цену.

AMWAY извлёк огромную пользу из зарубежной торговли также, как и тысячи других фирм. В более свободной системе торговли AMWAY и другие международные компании и впредь будут процветать. В то время как искусственные торговые барьеры позволяют фирмам разжиреть и облениться, свободная торговля повышает эффективность работы отечественных производителей и благополучие потребителей.

Однако у свободы тоже есть свои проблемы, подобные тем, с которыми я столкнулся, когда имел дело с американской свободной прессой. И хотя я поддерживаю идею свободной прессы, некоторые издания интерпретируют это столь своеобразно, что делают нашу жизнь невозможной.

Глава 9

В центре внимания

В процессе выяснения отношений с канадским Налоговым управлением целый год продолжались наши проблемы со средствами массовой информации. Газеты и телевизионные шоу, в большинстве своём определённо либерального направления, использовали наши проблемы с канадскими налоговыми властями как основание для различных необоснованных обвинений.

Кульминацией серьёзных атак стала серия статей в Detroit Free Press в 1982 году. Августовскими статьями с заголовками «Попытка AMWAY обмануть Канаду на миллионы» и «Схема AMWAY» газета левого направления объявила нам войну. В октябре другая серия статей пыталась представить AMWAY как пирамидальную схему. Были вырваны из контекста и высмеяны поступки отдельных успешных дистрибьюторов. Разыскивались бросившие AMWAY люди, у которых были семейные и финансовые проблемы, и в их несчастьях обвинялся AMWAY. Не принималось во внимание постановление ФТК, что AMWAY не является незаконной пирамидальной схемой, не принимались во внимание тысячи обычных людей, которые обрели единство в семье и наслаждаются успехами благодаря AMWAY. Такие истории не увеличивают тираж газеты в той же мере, как истории, разрушающие процветающий бизнес.

В больших организациях, таких, как AMWAY, всегда найдутся люди, которые приобрели негативный опыт и ушли из бизнеса с плохим мнением об организации в целом. Хотя мы стараемся снизить число таких случаев, они не могут быть полностью ликвидированы. И, наверное, есть дистрибьюторы, даже высокого уровня, которые говорят и делают неуместные вещи. Имея миллионы дистрибьюторов по всему миру, очень трудно уследить одновременно за всеми. Влияние, которое корпоративные лидеры оказывают на дистрибьюторов, преимущественно не прямое, потому что такова организационная структура AM-WAY. Дистрибьюторы AMWAY - это не наёмные работники. Это владельцы независимого предприятия, связанные между собой общей продукцией, системой премирования и стремлением к свободному предпринимательству.

Очевидно, идеологические различия повлияли на журналистов. Ещё раньше, в статье на первой полосе Detroit Free Press от 15 июня 1980 года я был описан как «известный финансовый фокусник из AMWAY», «тот из двух, что серьезнее, злобный, с компьютерным умом и беспокойными речами о разрушающей силе центрального правительства». Я даже не представлял, что выгляжу таким троллем. Должен признать, что мои речи действительно обеспокоили кое-кого из тех, кто думает, что правительство слишком незначительно,

слишком слабо и слишком скромно.

Ясно, что наша компания подвергалась атаке потому, что мы были незаурядным примером того, что может сделать свободное предпринимательство, когда ему разрешают работать. В своей статье газета использовала тактику политической клеветы. Рич и я перешли в наступление. Мы очистили старый зал заседаний Совета директоров и стали использовать его как центр кризисного управления. Оборудовали его телефонами и факсимильными аппаратами и прозвали «военной комнатой». Пока мы искали, что мы можем противопоставить кризису, спровоцированному Налоговым управлением Канады, в ней круглые сутки шла работа. Мы начали «кампанию правды» в попытке противостоять многочисленным обвинениям против нас. На открытой веранде моего летнего дома я сочинял те объявления во всю страницу, которые мы помещали в американских и канадских газетах с целью добиться правды.

Годы с 1982 по 1985 были для нас периодом испытаний. Я чувствовал необходимость взять ситуацию под контроль, по контроль, казалось, был в руках средств массовой информации. Ранее, при первых же стычках с прессой, между нами и СМИ возникла взаимная неприязнь. Мы оба - Рич и я - были сначала рассержены, потом подавлены той силой власти, которой обладали пресса и телевидение в американском обществе. Они имели возможность определить для публики нашу сущность, давая лживое представление о том, чем мы занимаемся в AMWAY. Канадское Налоговое управление предоставило редакторам газет и телевизионным продюсерам, настроенным против свободного предпринимательства, возможность утвердить свои взгляды путём унижения двух людей, отстаивавших своё собственное мнение. Временами мы чувствовали себя совершенно беспомощными. Что может сделать человек, когда пресса необъективна? Как может он выправить отрицательное общественное мнение, которое нагнетается сериями упорствующих в заблуждении статей? Я мог бы написать письмо редактору, которое он может напечатать (а может и не напечатать) семью днями позже, но на гораздо менее заметном месте, чем то, на котором появилась скандальная статья. Попытки, которые мы предпринимали, чтобы исправить ситуацию с помощью контррекламы, были дорогостоящими и далеко не столь эффективными, как ряд статей на первой полосе известной газеты. Мы определённо находились в невыгодном положении, не имея того доступа к глазам и ушам людей, который был у СМИ. Компании сетевого маркетинга, подобно AMWAY, страдают от предубеждений против них просто потому, что фирмы многоуровневого маркетинга редко дают рекламу в основных изданиях. Если газеты и другие СМИ будут преследовать традиционные фирмы своими сенсационными репортажами, то они могут оказаться под постоянной угрозой потери миллиардов рекламных долларов. Однако, целясь в

фирмы типа AMWAY, они рискуют потерять гораздо меньше.

Наша «кампания правды» была неизбежно ограничена в успехе просто потому, что реклама не может соперничать со статьями на первой полосе. Одной из немногих возможностей, которая у нас оставалась, был судебный процесс против Detroit Free Press. Это было рискованной затеей, потому что газета могла обернуть тяжбу против нас, преподнеся её как безумное и безосновательное действие. Конечно, нас могли спросить: «Вы что, не верите в свободную печать?» Конечно же, мы верили, но когда эта свобода используется, чтобы нанести неизмеримый и несправедливый урон репутации личности или фирмы, мы убеждены, что судебный процесс является соответствующим законным средством. Поэтому мы угрожали Detroit Free Press иском в размере 500 миллионов долларов (процесс мы позже прекратили, поскольку он мог повлиять на уже идущий судебный процесс с канадским Налоговым управлением), и Рич даже распорядился, чтобы Detroit Free Press была изъята из продажи в отеле AMWAY «Гранд Плаза». Проблемы, с которыми мы столкнулись в те годы, предупредили нас о важности СМИ и их способности формировать общественное мнение. В интересах Свободы нам необходимо сохранять свободу печати, но пресса обязана использовать свою силу ответственно. Вместо нездоровых сенсаций и бульварных историй СМИ должны сообщать действительно достоверные новости. Если журналисты, редакторы и обозреватели новостей продемонстрируют честность и сдержанность, американское общество и впредь будет доверять СМИ.

60 МИНУТ ДЛЯ РАВНОВЕСИЯ

9 января 1983 года мы столкнулись с возможностью ещё больших неприятностей со СМИ. Воскресным вечером вышла в эфир телепрограмма «60 минут», один из сюжетов которой назывался «Мыло и надежда» и был посвящён AMWAY. Мы не знали, чего ожидать, но радовались такому повороту дел. Изображение AMWAY в шоу было честным и уравновешенным. С самого начала мы были настроены на сотрудничество, и в некоторой степени это нам помогло,

Мы оба - Рич и я - давали интервью Майку Уоллесу, высказались и несколько недовольных бывших дистрибьюторов AMWAY. Зная о тактике интервьюирования, присущей Майку, мы хорошо подготовились к этой встрече. Мы обратились к Уолтеру Пфайстеру, бывшему вице-президенту Эй-Би-Си, с просьбой подготовить нас к различным каверзным ситуациям, возникающим при интервью. «Если люди AMWAY не скажут своего слова, кто-то другой сделает это за них, - говорил Уолли. - Я думаю, что если компании нечего скрывать... и в ней есть членораздельно говорящие люди, тогда сделайте это!» Многие высокопоставленные чиновники оказываются беззащитными перед искушёнными журналистами, и их бормотание и

оборонительная реакция производят плохое впечатление на телезрителей. Поэтому Уолли в его нью-йоркской телевизионной студии «Эгзекутив Телевижн Уэжшоп» подготовил нас. Однако, предвидя возможность неприятностей, мы позаботились о том, чтобы кинооператор AMWAY тоже вёл запись. Если бы режиссеры Си-Би-Эс предвзято осветили события, мы должны были бы знать об этом. Мы продублировали и те записи Си-Би-Эс, которые съёмочная группа «60 минут» вела на наших предприятиях в Ада. Далеко не всё было показано в розовом свете, хватало там и негативных эпизодов, что совершенно расстроило некоторых дистрибьюторов.

Однако, учитывая репутацию Майка Уоллеса, мы были довольны, что в результате выглядели совсем неплохо. Существовало мнение, что если вы, придя в свой офис, обнаружите, что там вас ожидает Майк Уоллес и съёмочная группа «60 минут», у вас будет неудачный день. Однако после визита Майк сказал репортёрам и ведущим ток-шоу, что его «предвзятое мнение» по поводу AMWAY оказалось ошибочным. «Мы обнаружили, что продукция (AMWAY) действительно хорошая и что это не пирамидальная система», - рассказывал он одному репортёру. Другому, Теду Коппелу, Уоллес говорил:

«Я думаю, лучшее для бизнеса - ориентироваться на будущее, использовать все возможности, если только не приходится что-то скрывать... Позвольте мне привести вам примеры. В корпорации AMWAY... чувствовали, что они должны чего-то добиться, если постараются доказать свою правоту. Они заранее не заказывали вопросов и не требовали для себя особых привилегий при редактировании. Они ориентировались на будущее, они открыли свои книги и свои предприятия для нас. И в конце концов вы можете поговорить с этими людьми, и они скажут нам, что возможно, в передаче им не всё понравилось, но это было честно, это было уравновешенно, это было правильно, и может быть, это оказалось полезным им самим на их долгом пути.

ДЕВОС - 10, ДОНАХЬЮ - 0

К сожалению, не каждый репортёр обладает честностью Майка Уоллеса. Мы убедились в этом 20 апреля 1983 года, когда Рич дал интервью Филу Донахью. Мы надеялись, что участие в программе Донахью могло бы стать ответом на некоторые негативные репортажи, которые в последние месяцы кто только не вёл по поводу AMWAY. Всё же я решил не показываться в шоу Донахью, и даже пытался убедить Рича не участвовать в нём. На мой взгляд, Донахью и ему подобные не следуют правде - они идут на поводу у своих слушателей, развлекая их за счёт гостей, приглашённых на шоу. Я чувствовал, что участие в программе вызовет негативные публикации, и мы сделаем хуже сами себе. Однако Рич был убеждён, что должен появиться в программе. «Донахью выпустит программу с нами или без нас, - сказал

Рич, - и мы, по меньшей мере, могли бы защититься, если хотя бы один из нас покажется в шоу».

Мы знали, что в программе будут показаны некоторые наши бывшие дистрибьюторы со своими жалобами на то, что возможности AMWAY были представлены им в ложном свете. Рич согласился участвовать в программе с условием, что ему будет позволено изложить нашу позицию в течение 5-10 минут один на один с ведущим перед выходом к аудитории. Это была обычная практика для программы Донахью, и мы не предвидели никаких проблем. Во время интервью Рич должен был открыто признать, что было несколько дистрибьюторов, нарушивших наши правила, а затем объяснить, как в таких случаях принимались решения. Мы разработали идеальную программу для исправления ошибочного поведения наших дистрибьюторов - от пространных бесед до прекращения дистрибьюторства, в некоторых случаях - раз и навсегда.

Несмотря на договор, Донахью обманул нас. После показа клипа об одном из наших съездов из программы «60 минут» он пропустил предварительную беседу с Ричем и тут же вышел к аудитории. Рич находился посередине сцены, группа дистрибьюторов AMWAY находилась справа, а группа недовольных бывших дистрибьюторов - слева от него. То, что предполагалось как интеллигентное обсуждение, превратилось в цирк, как только Донахью позволил противникам AMWAY неоднократно перебивать и перекрикивать Рича. Донахью и его режиссёры, как позже мы выяснили, предварительно репетировали с противниками AMWAY, поощряя их быть «очень, очень уверенными в себе». Много раз, когда Рич начинал высказывать свои суждения, его тут же грубо перебивал кто-то из бывших дистрибьюторов, уверявших, что AMWAY виноват в их семейных проблемах или финансовых неурядицах. Эти люди ссылались на статистические данные, которые они не подкрепляли или не хотели подкрепить фактами, и делали дикие, абсолютно безосновательные заявления против Рича и против AMWAY. Ситуацию осложнило и то, что были включены сразу пять микрофонов - один у Рича, один у Донахью и три - в студии и для звонков телезрителей. Вопреки всему этому, после шоу мы решили, что на фоне гнусного поведения противной стороны AMWAY выглядел просто прекрасно. На протяжении всего шоу Рич и наши дистрибьюторы были вежливы и спокойны, в то время как наши противники вели себя совершенно нецивилизованно.

Уильям Рашер, обозреватель National Review, заметил, что у Донахью «должно быть, был плохой день, когда в передаче участвовал Рич ДеВос... Я никогда не видел, чтобы так грубо унижали телевизионного гостя». Каждая минута часовой программы была настоящим испытанием терпения Рича. Ему ни разу не дали возможности полностью ответить ни на одно из беспочвенных обвинений, а Донахью отказался контролировать противников AMWAY, поэтому честной дискуссии не получилось. Рашер писал:

«ДеВос сидел там целый час с микрофоном на шее, тщетно

пытаясь высказаться в ответ на брошенные ему вопросы, в то время как старые ведьмы, перекрикивая его, торжественно клялись в том, что их семьи потерпели крушение в результате его махинаций. В итоге Донахью вместо того, чтобы проявить настойчивость и дать DeVosu возможность говорить, бросил его на произвол судьбы. Обращаясь к громкоговорителю над головой, он только спрашивал: «Есть ли у нас звонки?» DeVos, должно быть, более хладнокровен, чем я, потому что я уже через полчаса такого гвалта снял бы свой микрофон, отдал бы его Донахью и сказал бы ему, что был бы счастлив появиться в его шоу в любой день, когда у него будет для меня время, и удалился бы».

Было несколько смелых людей, которые звонили на шоу, чтобы поддержать Рича. Некоторые из них рассказали, как AMWAY помог их семьям в трудные времена. Другие подчёркивали необходимость упорной работы для достижения успеха - принцип, который упускали бывшие дистрибьюторы AMWAY. «Я десять лет проработал в американских корпорациях, - говорил один из звонивших. - Каждую неделю я посещал собрания менеджеров, на которых нам говорили «упорно работай, и добьёшься успеха». В любом американском предприятии новичкам говорят эти же слова. Я думаю, что AMWAY вызывает несправедливый гнев именно потому, что на своих собраниях публично заявляет «упорно работай, и добьёшься успеха».

Многие люди считали, что, невзирая на нападки противников AMWAY и молчаливое одобрение Филом Донахью их грубого поведения, Рич имел преимущество перед Донахью. Барбара Буш прислала Ричу небольшую открытку со словами: «DeVos -10; Донахью - 0! С любовью, Барбара». Люди, которые понимают, что мы пытаемся сделать, основываясь на принципах AMWAY, не обращают внимания на безосновательную критику.

СИГНАЛЫ К ПРОБУЖДЕНИЮ

Все эти события начала 80-х годов заставили нас отступить и тщательно пересмотреть наши дела. Это открыло нам глаза. Слишком просто не придавать значения тому, как мы выглядим в глазах общества, и спор с канадским Налоговым управлением, критика в печати (пусть даже безосновательная и бесчестная) и другие проблемы со СМИ помогли нам с Ричем понять, как AMWAY выглядит со стороны. Как определил Рич, 1982 год «помог нам увидеть некоторые наши родимые пятна». Совершенству нет предела, и мы обнаружили отдельные области, где AMWAY мог бы справляться лучше.

Думаю, что негативные выступления в СМИ вывели AMWAY из тени. AMWAY стал большим и заметным, и мы не могли больше рассчитывать на скромную роль, избавляющую нас от внимания прессы. В результате, в области общественных отношений мы были вынуждены действовать более профессионально. Канадское Налоговое управление застало нас врасплох. В Канаде у нас не было агентства по связям с общественностью, и мы не уделяли достаточно

времени для разъяснений канадцам и канадскому правительству, кто мы такие и что делаем для Канады. Когда газетные заголовки стали обстреливать AMWAY, это сильно повредило нам. Не имея никаких сведений об AMWAY, ни плохих, ни хороших, общественность приняла статьи за чистую монету.

Мы с Ричем очень тяжело переживали все разгромные статьи. Иногда я удивляюсь, как мы смогли вынести всё это. Это было время умственного и физического напряжения, которое измучило меня и едва не убило Рича. Я думаю, никто из нас даже не представлял, насколько измотанными мы были, пока в 1983 году Рич не пережил свой первый сердечный приступ. Груз, который я нёс, увеличился десятикратно, когда к моим заботам о бизнесе добавилось глубокое беспокойство за Рича. Здоровье Рича благодаря заботам искусных врачей скоро восстановилось, но теперь мы с большей осторожностью нагружали себя работой и возложили больше обязанностей на других. Мы были вынуждены признать, что не в состоянии лично бороться со СМИ и канадским налоговым законодательством, и одновременно управлять многомиллиардным бизнесом. Многие предприниматели; не в такой степени привязанные к своему делу, умыли бы руки. Изменение образа фирмы в глазах общества при наличии откровенно враждебных СМИ было нелёгкой задачей, и для нас с Ричем настал момент, когда мы могли бы всё продать и уйти на покой. Это правда, что когда мы приходили в себя после разнузданного поведения СМИ, одна из крупнейших японских торговых компаний обратилась к нам с просьбой продать AMWAY. Рич и я получили бы по миллиарду долларов наличными каждый. Билл Николсон находился в Нью-Йорке и в течение нескольких недель вёл переговоры с этой фирмой. В один прекрасный день он захотел узнать наше окончательное решение. Мы с Ричем посоветовались одну-две минуты и решили: «Нет, Билл, мы хотим оставить эту вещь себе». Бывают моменты, когда бизнес надо прекратить и взяться за другие дела. Мы с Ричем продали лётный бизнес через три года, потому что поняли, что период быстрого роста приближается к концу, и к тому же хотели увидеть мир. Мы продали наше первое предприятие-импортёр и фирму «Стоун Мил Продактс», потому, что появились лучшие возможности. Мы закрыли компанию по производству игрушек просто потому, что её дела шли плохо. Мы прикипели к AMWAY вовсе не потому, что просто не желали продавать начатое нами дело. Наше постоянство по отношению к AMWAY во все времена, хорошие и не очень, является результатом веры в основные принципы AMWAY и в людей, которые заставляют эти принципы работать. Мы знали возможности Маркетинг-плана и поняли, что никогда не сможем с чистой совестью собрать свои вещи и пойти домой. Наша решительность вскоре дала плоды. AMWAY достаточно натерпелся от СМИ вдобавок к нашим проблемам с канадским Налоговым управлением, но это был лишь краткий миг перед тем, как AMWAY взлетел на волне нового роста, преимущественно за рубежом.

Глава 10

Яркий свет бизнеса

1965 году губернатор штата Мичиган Дордж Роумни, задавшись целью расширить возможности мичиганского бизнеса на европейском рынке, начал «Операцию Европа». Мы действительно не собирались делать AMWAY международной компанией, но в процессе «Операции Европа» стали сознавать, что наша стратегия продаж «от человека к человеку» может быть применена повсюду в мире. Поэтому мы «взяли быка за рога», совершив несколько кругосветных путешествий с целью поиска новых заокеанских рынков. Мы обращали внимание на страны с достаточно многочисленным средним классом и наличием покупательной способности нашей продукции. Это должны были быть страны, сохраняющие политическую стабильность и низкие налоговые ставки. Мы наняли Остина Вудза на должность начальника международного отдела, и вместе с Кейзи Уондергемом, который сейчас является главным управляющим по связям с общественностью, и Бобом Хукером начали нашу заморскую операцию в Австралии, а затем и в Соединённом Королевстве.

Международное расширение AMWAY позволило нам с Ричем распространить понятие «создание богатства по-американски» в другие страны мира. Мы видели, что превращение AMWAY в многонациональную корпорацию приносило пользу как ГИТА, так и тем странам, где мы вели бизнес. Международная торговля позволяет каждой стране производить то, что она делает лучше всего, и разделяет пользу этой специализации с потребителями всего мира. Бенджамин Франклин написал: «Ни одну нацию не погубила торговля», но отдельные нации были погублены недостаточной торговлей.

Многонациональные фирмы выступают как послы экономической свободы везде, где они ведут дела. Когда американские компании демонстрируют возможности капитализма американского типа потребителям других стран, пропаганда свободы неизбежно происходит с помощью товаров. Люди в странах с авторитарным режимом могут по достоинству оценить экономическую свободу, когда видят качественные потребительские товары, пришедшие из свободного мира.

Конечно же, лидеры репрессивных режимов учитывают этот факт и препятствуют многонациональным фирмам строить бизнес на их территории. Здесь таким фирмам приходится сталкиваться с коррумпированной бюрократией, тяжёлыми и непостоянными налогами, слабой инфраструктурой и строгими ограничениями. Поэтому, когда мы с Ричем искали страны для расширения нашего бизнеса, в первую очередь мы выбирали те, где к частному предпринимательству относились бы более дружелюбно. Но План

AMWAY был удивительно успешным даже в авторитарных странах. Сегодня мы наблюдаем большой успех в Китайской Народной Республике. Так как Восточная Европа и страны бывшего Советского Союза продолжают политику «открытых дверей» иностранному бизнесу, мы развиваемся также и в этом направлении. Мой друг Дик Лешер, в прошлом - президент Торговой Палаты США, отметил, что «AMWAY оказывает влияние на весь мир, проповедуя свободное предпринимательство. Они всегда впереди - как только дверь приоткрывается, они уже там. Множество людей в таких странах начинают работать с AMWAY, потому что это самый быстрый путь поднять свой жизненный уровень».

Одним из самых серьёзных препятствий к успеху в международном бизнесе является взаимное непонимание, и нет лучшего способа преодолеть это препятствие, чем музыка и искусство. Рич и я твердо в этом уверены. Оказывать поддержку искусству - значит помочь в создании универсального языка, понятного всем народам. Поэтому в феврале 1982 года, когда AMWAY имел возможность спонсировать европейское турне Вашингтонского Национального симфонического оркестра, мы это сделали. Концерты должны были пройти в шестнадцати городах восьми стран мира и представляли фантастически талантливого русского дирижёра Мстислава Ростроповича. Симфонический тур проходил в рамках программы Нидерландо-Американского 200-летия, о котором позже я расскажу.

Я хотел спонсировать выставку изобразительного искусства современных молодых американских художников в музее Стеделик в Амстердаме. Рич, который со своей женой Хелен щедро спонсировал Симфонический оркестр Гранд Рапидз, предложил, чтобы AMWAY спонсировал и музыку, и живопись. Так мы и сделали, и с пожеланиями доброго пути от Нэнси Рейган мы с выставкой и с оркестром отправились в турне по Европе.

ВИОЛОНЧЕЛИСТ - БОРЕЦ ЗА СВОБОДУ

Мстислав, «Слава» Ростропович - это маленький, лысеющий, восторженный русский человек, который во время турне Национального симфонического оркестра стал моим близким другом. Однако мне понадобилось определённое время, чтобы привыкнуть к некоторым его русским привычкам. Со всей возможной энергией он целый вечер управлял оркестром, находя горячий приём у европейских ценителей музыки, а после концерта обязательно подходил ко мне, крепко обнимал меня и целовал.

Представления были великолепны! Некоторые даже не ожидали, что этот замечательный виолончелист дирижирует с таким мастерством и вдохновением, но оркестр и маэстро в каждом городе

награждались продолжительными овациями, когда весь зал аплодировал стоя, снова и снова требуя исполнения «на бис». Концерт, посвящённый Нидерландо-Американскому 200-летию, был экстраординарным. Четыре раза оркестру аплодировали стоя, что явилось весьма необычным для сдержанных голландцев, ранее не замеченных в таком бурном проявлении чувств. В прекрасном Венском музыкальном зале были только стоячие места. Слава, державший в правой руке свою дирижёрскую палочку, словно это был смычок виолончели, и подчёркивавший детали левой, с пламенным вдохновением интерпретировал каждую ноту в любой симфонии. Музыканты превосходили самих себя, следуя за маэстро сплочённо и с энтузиазмом. Слава был ослепителен, выставляя на суд людской всю красоту и вдохновение классической музыки.

Однако к тому времени, когда турне достигло Лондона, я уже почти пресытился своей любовью к классической музыке, Слава любил исполнять «на бис» одни и те же произведения - «Польку» Штрауса в переложении Шостаковича и «Променад» Гершвина, ни одно из которых мне особенно не нравилось, да и к тому же я прослушал оба не менее дюжины раз. Однажды вечером я сказал нашему координатору спонсорства AMWAY Кейзи Уондергему: «Если на этой неделе мне придётся идти ещё на один концерт, я отправлюсь домой». Между концертами я был очень занят. Я встречался с должностными лицами и дистрибьюторами AMWAY в Европе, и график моих выступлений был весьма плотным. Тур, несомненно, был для европейских филиалов AMWAY замечательным. Если бизнес получает какую-то отдачу от спонсирования культурной деятельности, тем лучше. Спонсирование Национального симфонического оркестра было для нас хорошей рекламой. Но Слава действительно стал народным героем нашего времени, и каждый репортёр в любом из шестнадцати городов хотел взять у него интервью. В те времена наш европейский рынок был новым и быстрорастущим. У нас была возможность приглашать наших лучших дистрибьюторов на концерты и вечеринки, следовавшие за концертами. Гордость за своё дело была очень важна для дистрибьюторов в Европе, и мы поощряли её как только могли.

После турне мы уговорили Славу приехать в Ада и дать служащим AMWAY специальный концерт для виолончели. В перерывах между исполнением классических произведений Слава рассказывал об истории своей замечательной виолончели, созданной Антонио Страдивари в 1711 году. Нашим служащим эта история нравилась. Далеко не каждый восхищается классической музыкой, но Слава добился признания своих слушателей, и в конце представления все аплодировали ему стоя.

До своего изгнания из Советского Союза Слава концертировал с симфоническим оркестром Московской филармонии и преподавал

в знаменитой Московской консерватории. Его талант был достоин всех наград, но его высказывания в поддержку советских диссидентов и дружба с Александром Солженицыным в начале 70-х вызвали немилость высокопоставленных чиновников. Концерты и заграничные гастроли были запрещены, записи прекращены, и советской прессе, телевидению и радио было не ведено освещать его деятельность. Слава и его жена, известная во всём мире сопрано Галина Вишневская, написали открытое письмо Леониду Брежневу, в котором они осудили такое деспотическое обращение и просили позволения выехать за границу на два года. В 1978 году, после нескольких проведённых за границей лет, чету Ростроповичей лишили советского гражданства за «действия, наносящие вред престижу СССР». Когда его выдворили, Советский Союз лишился великого дирижёра, виолончелиста и пианиста. Его жена была изгнана вместе с ним, и Советы лишились ещё одного виртуоза. Страсть Славы к свободе проявляется сегодня в его дирижёрской манере. «О парадокс!», - написал французский критик. - Слава должен был перенестись на другой конец земли, на берега Потомака, чтобы иметь возможность восславить русский дух в царстве настоящей Свободы».

Приехав в США, Ростропович довольно красноречиво высказывался против тоталитаризма. Он имел возможность воочию убедиться в том, как тоталитаризм может уничтожить талант, подавляя инициативу и не востребуя громадный интеллектуальный потенциал, находившийся в распоряжении Советского государства. Когда бы мы со Славой ни говорили о свободе, этот аспект проблемы затрагивался нами всегда. Только в свободном обществе артистический талант такого масштаба, как у Славы, приносит плоды и обогащает жизнь каждого человека. Экономика свободного предпринимательства в состоянии производить такие богатства, что люди смогут позволить себе покупать работу актёров, художников, музыкантов и т.п. Талантливые люди, которые не находят достаточного числа покупателей своей работы, при свободной экономике найдут людей со склонностью к благотворительности, которые окажут им поддержку. Социализм удерживает каждого (исключая политическую элиту) на таком низком жизненном уровне, что он не в состоянии поддерживать людей искусства. В застойной экономике это используется как предлог обложить население ещё большими налогами, чтобы деньги могли быть отданы на искусство. Конечно же, правительство оказывается не особенно хорошим судьёй того, что есть «хорошее» либо «плохое» искусство, и, недолго думая, кидает деньги любому, кто держит в руках кисть, кинокамеру либо дирижёрскую палочку. Какая-то часть денег попадает в руки действительно талантливого человека, и в таком случае он подвергается риску стать бездуховным и зависимым от государства. Гораздо чаще оказывается, что деньги попадают в руки тех людей, которые считают, что всё беспорядочное,

богохульное, отвратительное и насильственное называется «искусством».

Своей поддержкой, оказанной Национальному симфоническому оркестру, AMWAY выступал в роли посла свободного предпринимательства. Мы надеялись, что каждый, кто слышал оркестр в концертных залах Европы, уяснил для себя две вещи: во-первых, Слава •Ростропович - наглядный пример человека, ранее угнетённого режимом застоя, а сейчас ставшего свободным использовать свои возможности в полной мере; во-вторых, благодаря механизму действия американской системы свободного предпринимательства стали возможными фонды, оказывающие поддержку тем событиям культурной жизни, которые делают существование человечества намного приятнее.

ДИПЛОМАТИЯ ЭКОНОМИКИ

Спонсирование таких «посланнических событий, как турне Национального симфонического оркестра, не только повышает престиж фирмы на зарубежных рынках, но и уменьшает сопротивление политике свободного предпринимательства. Более того, такие мероприятия способны обеспечить форум для международных встреч лидеров бизнеса и политических деятелей, которые могут привести к улучшению добрососедских отношений и обусловить взаимовыгодные торговые договоры. И кто может возражать против, особенно когда это сопровождается хорошей музыкой?

В 1992 году я служил в качестве генерального представителя и посла на «Генуя-Экспо», всемирной выставке в Генуе (Италия), посвященной 500-летию путешествия Колумба в Америку. Весной 1989 года Брюс Гелб из Информационного Агентства США обратился ко мне с предложением совместной работы над проектом. Он знал о моей работе в комиссии Нидерландо-Американского 200-летия и о моей дружбе с послом США в Италии Питером Секкия. Конечно, я всегда проявлял интерес к истории, а цель путешествия Колумба - Карибы - всегда были моим любимым местом. Поэтому я согласился поддержать выставку и выступить на ней как генеральный представитель США. Поскольку я должен был выполнять это официальное зарубежное назначение в течение нескольких месяцев, мне был присвоен ранг посла. Мне был пожалован титул «Ваше Превосходительство», который я испытал на Бетти, но она считала, что этот титул мне не идёт (наверное, он подошёл бы мне, если бы я согласился называть её «Ваша Светлость»). Должность посла была работой, о которой я всегда мечтал, но никогда не имел возможности делать это. В 1988 году президент Рейган предложил мне должность посла на Карибах (США имеют посольство на Барбадосе, которое

обслуживает все Карибские острова). Из-за недостатка времени я с сожалением отказался. После того, как в августе 1989 года Джорж Буш назначил меня генеральным представителем на «Генуя-Экспо», я был приведён к присяге дважды! В первый раз неофициальное приведение к присяге происходило на первом этаже моей летней резиденции на озере Мичиган. На нём присутствовали Бетти и я, а также Брюс и посол Секкия. Эта церемония была организована для того, чтобы официально ввести меня в должность, поэтому я должен был подписать документы и так далее. Второе «приведение к присяге» было просто официальной церемонией для прессы. Первая церемония была более весёлой. Питер подарил мне огромный молоток (того типа, который используют судьи), и мы замечательно провели время, обсуждая множество способов его применения и смеясь над ними.

Проект «Генуя» был для меня очень интересным делом, но иногда при общении с бюрократией возникали проблемы. Джон Гартланд из нашего офиса в Вашингтоне как заместитель генерального представителя практически постоянно жил и работал в Италии. Он проявил себя во время празднования Нидерландо-Американского 200-летия как человек, который был в состоянии быстро найти общий язык с правительственными чиновниками и делать дело, и так же он проявил себя на «Генуя-Экспо». Он даже не вышел за рамки нашего бюджета, что было величайшим подвигом для всемирной выставки. Как главный спонсор павильона США, AMWAY в том году занимал большую часть экспозиций, и я очень горжусь работой, которую проделали над этим проектом Джон и другие.

ПЕРЕПИСЫВАЯ ИСТОРИЮ

Большинство проектов, международных и американских, в которых участвовали мы с Ричем, обладали важным обучающим компонентом. Иногда с их помощью я и сам пополняю свои знания. И это действительно произошло во время проекта «Генуя», который открыл мне глаза и полностью изменил мои представления об истории времён эпохи Колумба. К моему глубокому смущению, в современных исторических книгах Колумб изображается чуть ли не как насильник из пятнадцатого века. Как полагают некоторые авторы исторических книг, каждое зло, которое случилось в Новом Свете с 1492 года, можно связать с именем Колумба. На самом деле Колумб прежде всего был миссионером, несущим добро. Жители Генуи не только желали продвинуть торговлю на Восток, но и проповедовали христианские убеждения в той части света, где христианская вера не была известна. Сам Колумб был не только известным мореплавателем, но и преданным христианином. Он был безупречен, и те, кто следовал за ним, тоже были безупречны. Некоторые совершали серьёзные преступления против индейского народа. Однако идеи и религия,

которые они проповедовали, помогали коренным американцам преодолевать духовные, технологические и экономические границы, в которых они находились тысячелетиями. Мой друг изобрёл термин «оксидентифобия», означающий страх перед идеями Запада, и этот страх вдохновляет атаки на Колумба. Мультикультурологи наших высших школ и университетов утверждают, что ни одна культура не может считаться выше любой другой. «Мультикультурология» - вообще-то, неточный термин. Если бы мы могли придумать слово, которое означало бы: «любая-кроме-западной-культурология», оно могло бы описать такую философию более точно. Несмотря на сильное противодействие со стороны оксидентифобов, мы должны использовать определённые критерии, по которым оцениваются разные культуры. Мы могли бы объективно, честно и без опасений критиковать поведение всех обществ, не игнорируя и не отклоняя тот положительный вклад, который различные группы людей присоединяют к знаниям всего человечества. Если мы настаиваем на абсолютном равенстве культур, то вынуждены согласиться с безразличием к многочисленным человеческим жертвам некоторых индейских племен, приводящей в ужас резнёй, совершенной монгольскими ордами, набегами и грабежами мародёров-викингов.

Понимание того, что люди представляют ценность сами по себе, потому что они созданы по образу и подобию Божьему, лежит в основе прав человека. Когда мы воспринимаем каждого человека как Божье творение, мы приходим к пониманию того, что кровавое и жестокое поведение отвратительно и неприемлемо. Осознание Божественного происхождения человека вызывает у нас снисходительное и благосклонное суждение об окружающих независимо от расы, пола, национальности и социального статуса. К сожалению, есть культуры, которые не разделяли такой точки зрения.

VILLA TAVERNA

В 1990 году мы с Ричем, а также другие лидеры мичиганского бизнеса организовали то, что мы назвали «Общество Villa Taverna», возглавленный Ричем фонд, целью которого было восстановление «Villa Taverna», резиденции посла США в Италии. На протяжении многих лет историческая резиденция в Риме приходила в упадок, и Питер Секкия, как новый посол, стыдился принимать своих итальянских гостей в таком помещении. Здание само по себе было роскошным, но находилось в ужасном состоянии. Краска и обои отставали от стен, ковровые покрытия были потёрты, а водопровод и электропроводка нуждались в ремонте. Государственный Департамент не имел средств для необходимых работ, поэтому мы с Ричем решили в интересах международного единства и распространения американского образа жизни финансировать реставрацию. Кейзи

Уондергем, который проводит для AMWAY большинство спонсорских и фондовых мероприятий, как всегда, проделал огромную работу, и «Общество Villa Taverna» собрало для этого проекта пожертвований на сумму 250 000 долларов.

Рич и я провели много времени в «Villa Taverna» в процессе пополнения фонда, во время выставки «Генуя-Экспо», да и по другим поводам. Питер Секкия и я с тех пор стали друзьями. Питер, с которым я познакомился в процессе его тесного сотрудничества с президентом Фордом и Мичиганским отделением Республиканской партии, тоже из штата Мичиган. Во время «Генуя-Экспо '92» мы стали близкими друзьями. Как посол, он представлял мои речи, и он стал ведущим ряда выставочных мероприятий. Я чувствовал себя весьма необычно, выписывая чеки на проект «Villa Taverna» Государственному Департаменту и жертвуя дополнительные средства для проекта «Генуя-Экспо» правительству. Мы с Питером задумывались над многими государственными проблемами, и много раз жаловались один другому на самые последние драконовские законы, исходящие из Вашингтона. Мы вовсе не находили приятным отдавать всё больше и больше денег федеральному правительству, но я уверен, что проект «Villa Taverna» был стоящим. Дипломатия, ко всему прочему, является законной функцией правительства. «Трудно поверить, что мы стараемся помочь правительству, - сказал мне однажды Питер. - Ты в Генуе, а я в Риме. Они довели дело до крайности. И всё же приведение в порядок этих помещений того стоит. Следующий посол найдёт всё уже сделанным. А правительство скоро будет лучше подготовлено к выполнению своих дипломатических функций. Спасибо за твою помощь!»

ВОЗВРАЩЕНИЕ НА РОДИНУ

Все эти заокеанские мероприятия были прекрасны, но вы должны понять, почему моя помощь в праздновании Нидерландо-Американского 200-летия лично для меня имела огромное значение.

В начале 1980 года я был приглашён на банкет в Филадельфию, где мне вручили награду Голландского общества Филадельфии. Люди, с которыми я беседовал в тот вечер, убедили меня в необходимости различных международных мероприятий в ознаменование 200-летия неразрывных дружественных отношений между Соединёнными Штатами и Нидерландами. В апреле 1782 года Голландская Республика стала второй (после Франции) страной, которая установила дипломатические отношения с провозгласившими независимость Соединёнными Штатами. По окончании американской войны за независимость голландские банки дали денежный кредит, необходимый для послевоенного восстановления и начала индустриальной революции. Эти два события положили начало

наиболее длительным и мирным отношениям Соединённых Штатов с другим иностранным государством. В силу моего голландского происхождения я решил всеми возможными способами содействовать празднованию Нидерландо-Американского 200-летия.

Первым моим шагом стала встреча с Дж.Уильямом Миддендорфом II, бывшим послом США в Нидерландах, и некоторыми другими людьми, на которой была создана частная общественная организация под названием «Нидерландо-Американское дружеское доверие». Чарльз Тангай, ушедший в отставку чиновник Заграничной службы Государственного Департамента, стал его исполнительным директором. В начале 1981 года мы сформировали комиссию по празднованию Нидерландо-Американского 200-летия. Я был избран её национальным председателем, а тогдашний вице-президент Джордж Буш любезно согласился быть её почётным председателем.

Поскольку президент старался снизить государственные расходы, большую часть денег американской части празднования необходимо было найти в частном секторе. Билл Миддендорф, Винант Ван-дерпул, Кейзи Уондергем и Билл Альрич сделали очень многое для того, чтобы собрать 1,2 миллиона долларов частных пожертвований, доказав, что совсем не обязательно использовать государственные средства для организации весёлого праздника! Щедрые взносы, сделанные корпорациями и отдельными людьми, дали нам возможность включить в программу гастрولي оркестра, гонки на яхтах, выставки изобразительного искусства и специальные исторические выставки в США и Нидерландах.

ВСТРЕЧА С КОРОЛЕВСКОЙ СЕМЬЕЙ

В череде событий вокруг Нидерландо-Американского 200-летия мы с моей женой Бетти удостоились чести встретиться с Её Королевским Величеством королевой Нидерландов Беатрикс. Во время нашей первой встречи с ней она пригласила нас прибыть во дворец на чай!

Я представлял, что визит во дворец в Гааге во многом будет похож на визит в Белый Дом, но действительность оказалась далека от моих ожиданий. Приглашение в Белый Дом вызывает шестикратную проверку и постоянное наблюдение Секретной службы. Нидерланды являются гораздо более разумным местом - там нет ничего похожего на паранойю, охватившую Белый Дом. Я просто пешком вошёл через вход с улицы в прихожую, а Её Величество, ожидая меня, находилась в следующей комнате. Мы сели, и я был удивлён, увидев, что она собственноручно разливает чай - там не было дворцового, обслуживающего пас. Визит был совершенно неофициальным, как будто мы пришли в гости к соседу напротив, а не к королеве.

Хотя я немного разговариваю по-голландски, английский Её величества превосходен, и поэтому мы беседовали по-английски. Мы обсудили предстоящее празднование и, конечно же, ту роль, которую сыграет в нём Её Величество. Как председателю с американской стороны, мне необходимо было организовать мероприятия, которые должны будут пройти в Америке. В ходе моей аудиенции у королевы Беатрикс я должен был уговорить Её Величество нанести визит в США в качестве почётного гостя праздничных торжеств, и я рад был услышать, что она с удовольствием согласилась нанести два отдельных визита.

После моей первой встречи с королевой происходило множество общественных мероприятий. Первым было выступление Национального симфонического оркестра в лучшем концертном зале Амстердама. Зная, что я должен войти туда с королевой, я очень волновался, сделаю ли я это так, как полагается. Я считал, что должен пропустить королеву вперёд и следовать за ней, но за мгновение до торжественного выхода королева повернулась ко мне и сказала: «Сейчас вы должны идти впереди меня, должно быть именно так». Естественно, я повиновался, но чувствовал себя неловко, так как меня всегда учили при входе в помещение пропускать женщин вперёд.

Основными событиями празднования 200-летнего юбилея были апрельский и июньский визиты королевы и её мужа, принца Клауса, в Соединённые Штаты. Пятидневный апрельский визит королевской четы был первым за последние тридцать лет посещением Соединённых Штатов правящим голландским монархом. День 21 апреля в Вашингтоне был объявлен Днём Дружбы, и на протяжении всего дня в ознаменование юбилея голландско-американских отношений происходило множество событий.

Королева Беатрикс представила меня тогдашнему вице-президенту Джорджу Бушу и его супруге. Королева, принц, моя жена Бетти и я прекрасно провели послеобеденное время в Национальной галерее искусств в Вашингтоне, после чего мы с удовольствием провели вечер в доме четы Бушей. Ужин был изысканным, чего и следовало ожидать, когда вице-президент принимает членов королевской семьи. В честь Её Величества королевы Беатрикс над каждой дверью красные, белые и синие полосы флага Нидерландов развевались рядом с красно-бело-синим американским флагом.

Королевская семья Нидерландов была первой, с которой я был счастлив иметь дружеские отношения, хотя в ходе гастролей Национального симфонического оркестра я имел удовольствие встречаться с королём Бельгии и с членами Британской королевской семьи. Каждый раз, когда мы, американцы, встречаем «Королеву-Пчелу» (как некоторые из нас стали её называть), наше восхищение и любовь к ней возрастают. Мы в восторге от её доброй улыбки, её неиссякаемой энергии, её теплой и в то же время деловой манеры

поведения, и её огромной коллекции шляпок!

Я обнаружил, однако, что общение с членами королевских семей обрекает на постоянное внимание бульварной прессы, которая никогда не оставляет их в покое. Однажды утром мой помощник дал мне в руки копию бельгийской газетёнки с огромной фотографией Её Величества со мной на борту нашего самолёта, подпись под которой по-французски означала примерно следующее: «Американский миллионер ухаживает за королевой Беатрикс». В газете были другие фотографии и подписи к ним, отображающие моё пребывание и встречу с королевой в Гааге, а также Её Величество на приёме в Гранд Рапидз. Попытка соединить нас столь романтическим образом вызвала у нас всех, за исключением Бетти, смех. Она почувствовала себя лучше только после того, как королева объяснила ей, что ни один голландец не воспринимает всерьёз бульварную прессу.

Настоящее празднество началось во время июньского визита королевой четы. Две недели королева и её муж путешествовали по США от одного побережья до другого. Для меня ключевым моментом этого путешествия, без сомнения, было её появление в Гранд Рапидз. В Гранд Рапидз и в соседнем городе Холланде целый день проходили праздничные мероприятия; даже Джеральд Форд прилетел из своей резиденции в Калифорнии, чтобы лично ознакомить королеву с «Президентским музеем Форда» в Гранд Рапидз. Королева и принц были моими гостями на приёме в отеле AMWAY «Гранд Плаза». На следующий день на озёрах Макавата и Мичиган состоялась регата, и королева Беатрикс с большим удовольствием обнаружила, что ей предназначено место в центре всех событий, на борту катера береговой охраны с семьёй конгрессмена Гая ВандерЯгта.

Мне также было действительно приятно предоставить моему восьмидесятишестилетнему отцу возможность вернуться в свою родную страну и встретиться с королевой Беатрикс. Я думаю, он был хорошо осведомлён об экономических бедствиях, вынудивших его родителей в 1910 году эмигрировать в США, и очень гордился своим триумфальным возвращением на берег, покинутый его отцом.

Семья Ван Эндел взяла новый старт в Америке, но никто из нас не забывал своего голландского происхождения.

Глава 11

Обязательства богатых

С конца 80-х годов Forbes и другие журналы включали нас с Ричем в их знаменитые списки миллиардеров. Ни Рич, ни я никогда не подтверждали и не отрицали эту оценку - журналы могут писать всё, что угодно, но мы не будем придавать большого значения их мнению, вступая с ними в полемику. Поскольку AMWAY - частная компания, мы не обязаны оглашать столько информации о нашем финансовом положении, сколько открытая акционерная компания. Публикуемые в журналах данные часто ошибочны, а иногда просто смешны. Догадки коренным образом меняются из года в год и даже из месяца в месяц. Для примера, в июле 1981 года Forbes оценил состояние каждого из нас в 4,2 миллиарда долларов. Три месяца спустя Forbes пересмотрел свою оценку, снизив наше состояние до 3 миллиардов долларов на брата. В июне 1993 года Fortune предположил, что мы с Ричем стоим по 3 миллиарда долларов каждый, но уже октябрьский Forbes записал на каждого из нас по 1,75 миллиарда долларов. Эти различные оценки публиковались во время значительного и постоянного роста объёма продаж AMWAY. Благодаря публикациям такого рода мы с Ричем оказываемся в центре внимания, что имеет как свои плюсы (они порождают некоторые позитивные статьи об AMWAY), так и минусы (мы получаем сумасшедшие письма). Когда я впервые занял место в списке миллиардеров, я получил письмо на 7-8 страницах от женщины из Европы, которая говорила на пяти языках, получила прекрасное образование и по крайней мере дважды имела богатого мужа. Она рассказала о себе всё и представила себя в письме лучше, чем какой-нибудь корпоративный чиновник, обращающийся за работой. Она дала мне понять, что она была бы счастлива познакомиться со мной и могла бы сделать мою жизнь «очень приятной». Я показал письмо Биллу Николсону, который нашёл его забавным и сделал копию, чтобы использовать его на лекциях в колледже в качестве примера, как надо представлять себя. Конечно, оно не казалось забавным Бетти, которая склонялась к тому, чтобы полететь в Европу и посоветовать дорогостоящей куртизанке поискать себе жертв в другом месте.

Оказаться в глазах публики состоятельным человеком довольно опасно. Джеральд Бреммер, мой сосед на озере Макатава, написал мне в начале 1979 года письмо с предложением обзавестись личной охраной. Долгое время мы с Ричем игнорировали этот факт, по где-то в 1980 году мы заняли столь высокое положение в округе, что вынуждены были нанять круглосуточную охрану. Некоторые из охранников, Эл Ван-дер Уолл, Род Уэствир и Ларри Мокма, проводили вместе со мной и моей семьёй столько времени, что иногда казалось,

будто они являются частью нашей семьи.

Многие дистрибьюторы AMWAY, с которыми я беседовал, хотели бы узнать, что значит быть миллиардером. Я полагаю, они хотят услышать об экзотических спортивных машинах, домах по всему свету, уик-эндах в Монако, драгоценностях и личных самолётах. Все эти вещи действительно приятно иметь, и я с удовольствием пользовался какими-то из них. Мне, однако, наибольшее удовольствие доставляет не бесконечное количество материальных вещей, а собственно создание богатства и возможность его раздать. Назначением каждого человека на земле является использование всего, чем он одарён, каждого таланта, который у него есть, в конечном счёте, во славу Божию. Мы получаем физические и духовные способности и материальное богатство, которое необходимо использовать в самых лучших целях. Не имеет значения, много или мало мы получаем, важно только, как мы используем то, что имеем. Иисус Христос проповедовал о трёх слугах, которым их хозяева доверили крупные суммы денег. Один получил 10 талантов' серебра, другой - 5 талантов, а третий - один талант. Через некоторое время каждый был вызван для отчёта. Двое из слуг, которые вложили и удвоили деньги своих хозяев, были щедро вознаграждены. Третий, который зарыл свой талант в землю и ничего не заработал для хозяина, был наказан. Хозяин выбрал его за то, что он не положил деньги в банк, где бы они могли принести прибыль.

Так же, как в этой притче, мы являемся хранителями всего материального богатства, которое нам дано. От каждого человека требуется использовать свои богатства па добрые дела. Иногда это означает отдавать деньги; в других случаях - построить на них что-то полезное. Отданное богатство может оказать огромную помощь человеку, организации или обществу, которые получают его, но инвестирование богатства в бизнес может сделать то, чего не сделает благотворительность. Создание успешного бизнеса порождает богатство. Создание богатства идёт на пользу клиентам, служащим и владельцам бизнеса. AMWAY еженедельно выписывает 14 000 чеков, делая 14 000 людей и их семьи богаче. Каждая проданная вещь означает, что один клиент стал жить лучше. Предприниматели становятся богаче, если они хорошо обслуживают клиента. Более того, каждый из этих людей имеет возможность раздать больше денег, чем они могли бы при других обстоятельствах. Люди, которые добиваются успеха, создают благосостояние и рабочие места, дают мотивацию и обеспечивают движение вверх для большого числа людей, не только для своей семьи или друзей, но и для всех остальных.

Когда вы достигаете большого богатства, приоритеты меняются. Одновременно вы можете надеть только один костюм, вести только один автомобиль. Благотворительность, однако, безгранична. Основным приоритетом для нас с Ричем было сохранение бизнеса

AMWAY здоровым и процветающим. У нас есть обязательства перед клиентами, служащими и дистрибьюторами AMWAY. Однако, кроме сохранения бизнеса здоровым и прибыльным, мы несём персональную ответственность за распределение нашего личного состояния. «Тот, у которого щедрый взор, будет благословлён; за то, что делил свой хлеб с бедным», - писал Соломон, библейский царь-философ.

Раздача личного состояния не является выбором. Богатство должно быть отдано, остается решить только одно. Будет ли оно отдано в течение нашей жизни или будет роздано после нашей смерти? Дающий, пока жив, устанавливает сумму и получателя благ, а также имеет возможность увидеть, как его дар изменяет жизнь получателя. После смерти, в большинстве случаев, немалая часть богатства отойдёт федеральному правительству, и умерший лишается радости отдавать.

ЗНАЧЕНИЕ ЩЕДРОСТИ

Когда в 1831 году Алексис де Токвиль приехал в Америку, чтобы начать работу над книгой «Демократия в Америке», он был поражён духом благотворительности, присущим американцам. Всюду, куда бы он ни приходил, он обнаруживал людей, принимающих участие в собраниях. Они были организованы в небольшие благотворительные организации на уровне общины, и помогали окружающим в их нуждах. Была ли это болезнь, или денежные затруднения, или потребность в одежде для ребёнка, или отсутствие жилья, всегда находились церковь или общественная организация, которая оценит эти нужды и окажет необходимую помощь. Всё это возникло без подсказки или вмешательства государственных учреждений, а благодаря духу взаимопомощи в сердцах американцев. Токвиль был изумлён - ничего подобного в Западной Европе в те времена не существовало.

В своей широко известной книге «Трагедия американского сострадания» Марвин Оласки описывает многие из тысяч неправительственных благотворительных организаций, которые были в Америке в XIX веке. Эти организации, существовавшие на пожертвования обычных семей среднего класса, церквей и богатых предпринимателей, эффективно разрешали социальные проблемы, похожие на те, что мы видим сегодня. Помощь приходила от человека к человеку, и щедрость удовлетворяла реальные нужды, но таким образом, чтобы не породить излишнюю зависимость от милостыни. Главными приоритетами были моральная ответственность и плодотворная работа.

Сегодня так называемые сочувствующие либералы в федеральном правительстве приняли решение централизовать благотворительность. Конечно же, это означает, что то, что ранее было

действенной, исходящей из Церкви и от общины благотворительностью, превратилось в принудительную схему распределения доходов, управляемую из Вашингтона. Место подлинной благотворительности заняла система регулярного «грабежа» по методу Робин Гуда. Трудоспособные граждане, которые вносили пожертвования в частные благотворительные фонды, обнаружили теперь, что их средства переведены в плохо организованные, малоэффективные правительственные программы.

Государственная программа выплаты пособий обращает мало внимания на действительные нужды человека, практически не делая попытки устранить коренные причины его бедности или болезни, а у людей, получающих государственную поддержку, нет реальных стимулов находить решение для своих проблем. Чиновники могут ссылаться на «благородные» мотивы, но своей «добротой» они наносят вред всему населению в целом.

Наверное, худшее следствие программы по выплате пособий - нарушение одного из основных прав человека - права на собственность. Если мы лишаемся свободы владеть собственностью (или распорядиться ею так, как мы пожелаем), другие свободы, без сомнения, также будут утрачены. Фредерик Бастиа, французский экономист XIX века, к тому же государственный деятель и писатель, верил в частную благотворительность, но не в принудительное перераспределение богатства. В своей наиболее известной работе, «Закон», Бастиа пишет:

«Как только часть состояния переводится от человека, который владеет им - без его согласия и без компенсации, либо силой, либо обманом - любому, кто им не владеет, тогда я скажу, что нарушено право собственности: что совершён акт грабежа».

Я думаю, что это действие в точности такое, какое закон обязан пресекать всегда и везде. Когда закон сам совершает те действия, которые он обязан пресекать, я говорю, что грабёж всё ещё совершается, и я прибавляю, что с точки зрения права собственности это агрессия против этого права, если не сказать больше.

Программы выплаты пособий в Соединённых Штатах на сегодняшний день стали национальным позором. В контексте поставленных ими целей это колоссальная неудача. Американцы воспринимают теперь бедных как неизменный низший класс общества, лишённый надежды на значительные перемены. Этот полный пессимизма взгляд на личную инициативу означает, что лучшее, что мы можем сделать для малоимущих людей - выдавать им чек каждый месяц для удовлетворения их самых насущных потребностей. Временами это худший вариант помощи нуждающимся. Движимые необходимостью люди мобилизуют все свои внутренние

силы и способности и добиваются такого уровня достижений, который они никогда не считали возможным. Большинство людей обладают и способностями, и необходимыми средствами, чтобы добиться успеха в предпринимательской деятельности, однако часто лишь возникшие экономические трудности заставляют проявиться эти качества. Фактически, именно денежное пособие нуждающемуся человеку - самый верный способ оставить его в прежнем состоянии.

Государство не лучшим образом содействует практически любому виду бизнеса в стране. Определённо, передача государству сферы благотворительности была неудачным решением.

Мы с Ричем и несколько других бизнесменов из Гранд Рапидз попытались содействовать экономическому развитию нашего округа посредством программы «На своём месте», заменяющей программу выплаты пособий. Естественно, мы никогда не забывали о роли благотворительности, но мы старались поддержать её общинный характер. Направляя наши пожертвования местным организациям, таким, как местная церковь, мы просто действуем в соответствии с общепринятыми взглядами на то, как жертвовать с максимальной отдачей. Мы уверены, что наш подход может уменьшить бедность куда более эффективно, чем нынешние правительственные программы.

Подъём экономики на местах улучшает уровень жизни практически каждого в округе, поэтому бедность, порождающая программы выплаты пособий, идёт на убыль. С этой мыслью мы с Ричем и AMWAY сделали большое пожертвование на возрождение деловой части Гранд Рапидз. Каждый наш проект мы оценивали с точки зрения общественных интересов и в соответствии с нашими христианскими принципами. Наши усилия могли бы быть названы «подход свободного предпринимательства к возрождению города». Хотя некоторые проекты использовали имеющиеся в наличии муниципальные, принадлежащие штату либо федеральные фонды, движущей силой в возрождении деловой части Гранд Рапидз были частные вложения. Мы были уверены в том, что проекты, которые финансировал наш фонд, были уместными, своевременными и хорошо организованными.

ПЕРЕСТРОЙКА ДОМА

Одним из самых больших и прекрасных проектов, который мы с Ричем в состоянии были осуществить в Гранд Рапидз, стало обновление и расширение большого отеля в деловой части города. В 1978 году AMWAY являлся самым большим пользователем объектов по приёму гостей в Западном Мичигане, где проходили наши ежегодные съезды, собиравшие по 10 000 человек, и куда еженедельно больше сотни человек приезжали для знакомства с AMWAY. Состояние

гостиничного хозяйства не устраивало нас и с годами становилось всё хуже. Конференц-центр нового типа в деловой части города заложил ядро для дальнейшего роста. Рич и наш друг Дик Джиллет возглавили фонд строительства Конференц-центра, и таким образом обозначили путь дальнейшего развития, но без большого нового отеля центр не мог функционировать наилучшим образом. За прошедшие годы многие люди предлагали проекты отелей, но обычно эти планы не сбывались. Поэтому в один прекрасный день я сел напротив Рича и сказал: «Мне кажется, что если мы собираемся использовать Конференц-центр, в строительстве которого мы участвовали, то нам необходим отель». Рич согласился со мной, и мы выслали своё предложение Уолту Соулесу, координатору городского развития, и его комитет был рад узнать о наших планах.

В августе 1978 года мы купили отель «Пантлинд» на Пэлстрит с намерением реставрировать это историческое здание и на той же самой площади выстроить многоэтажную башню с дополнительными номерами. Покупка «Пантлинда» представляла собой комбинацию решений, принятых сердцем и продиктованных деловым интересом. «Пантлинд» был главным отелем в Гранд Рапидз со времени его открытия в 1916 году и до 40-50-х годов. Во времена моего детства «Пантлинд» был символом чего-то почти недостижимого, чего-то столь великолепного, что человек мог только мечтать остановиться в нём на ночь. Привлекала даже возможность только пообедать в «Пантлинде». Раньше люди не обедали в ресторанах так же часто, как в наши дни - наверное, только один-два раза в году. «Пантлинд» предлагал прекрасную кухню и безупречное обслуживание, обеспечивая себе репутацию одного из лучших отелей Среднего Запада. Во времена расцвета «Пантлинда» Гранд Рапидз переживал эпоху великолепия, ставшую возможной благодаря процветающей мебельной индустрии и переселению на Запад из больших городов на Востоке. И мы стремились вернуть городу отель мирового класса.

Проект осуществлялся в два этапа. Во-первых, мы начали восстановление «Пантлинда». Когда в 1981 году он вновь открылся под названием «Гранд Плаза», обновлённое здание было, бесспорно, отелем мирового класса. В нем было 395 номеров люкс, шесть ресторанов и салонов для отдыха, а также несколько хороших магазинов. К тому же был оборудован удобный проход к новому Конференц-центру и Холлу ДеВос - концертному залу на две тысячи мест, на сооружение которого большую часть денег пожертвовали Рич и его жена Хелен. Оформленные в историческом стиле с традиционной роскошной мебелью (изготовленной в Гранд Рапидз) номера навевают воспоминания о величии начала века. Хорошо подготовленный персонал, шеф-повара мирового класса и консьерж в европейском стиле позволили сделать пребывание в отеле AM WAY «Гранд Плаза» таким же незабываемым, каким раньше было посещение «Пантлинда».

Торжественное открытие 15 сентября нового отеля в Гранд Рапидз совпало с открытием 17 сентября нового Музея искусств и 18 сентября Президентского музея Джеральда Форда. Весь город принял участие в шестидневных торжествах по поводу возрождения Старого города, названных «Да здравствует Гранд!» Были фейерверки, спортивные состязания, гонки на воздушных шарах и торговые ярмарки. Радиопрограмма «С добрым утром, Америка» вела прямую трансляцию из Гранд Рапидз, а Ларри Кинг и Боб Хоуп приглашали на необычные шоу-программы. Рональд Рейган, Джеральд Форд и премьер-министр Канады Пьер Трюдо - все появились там. Присутствовали бывший президент Франции Валери Жискар д'Эстен, а также бывшие государственные секретари Генри Киссинджер и Александр Хейг.

В Гранд Рапидз собралось так много политических деятелей, что некоторым из них был смысл использовать эту возможность для совместной встречи. 17 сентября президент Рейган встретился с Трюдо и президентом Мексики Хосе Лопесом Портильо. Александр Хейг, который присутствовал на этой встрече, позже рассказал мне, что разговор был напряжённым. По многим важным вопросам Рейган и Трюдо не находили общего языка, и много проблем, требующих неотложного решения, было с Мексикой. Возникли разногласия с канадцами по поводу рыбной ловли на Западном побережье и у берегов Новой Англии, а также по вопросу газопровода Аляска - Северо-Восток США, вызвавшие жаркие споры с Трюдо. Напряжение в отношениях с Мексикой вызывали контрабанда наркотиков и нелегальная иммиграция через до некоторой степени «прозрачную» границу. На следующее утро эта группа встретилась в баре «Барон Ламбер» (теперь «Тин-селтаун») отеля AMWAY «Гранд Плаза» для «континентального» завтрака и продолжения дискуссии. Это было важное событие для всех трёх наций, и место их встречи в отеле отмечено бронзовой табличкой.

Вторым этапом проекта было сооружение 29-этажной стеклянной башни между бывшим «Пантлиндом» и рекой. Проект башни был для меня даже более захватывающим, чем реставрация «Пантлинда». В паре с историческим зданием 316-футовая конструкция свела воедино «эпоху великолепия» Гранд Ранидз и переживаемое городом возрождение. На первых чертежах была изображена дерзкая, но простая конструкция, которая по-новому обозначила бы контуры Гранд-Рапидз. Первоначально было задумано соорудить башню не на берегу реки, а непосредственно над Гранд Ривер, так, чтобы река текла под зданием. Но возник вопрос, кому принадлежит река и её дно, поэтому мы решили поставить здание на твёрдую землю. Башня добавляла около 300 номеров люкс, больше магазинов и один из прекраснейших ресторанов в Гранд Рапидз, «Цигнус». Сегодня ещё шесть ресторанов и четыре салона для отдыха

предлагают все, начиная с сэндвичей и пиццы и кончая кухней для гурманов. В плохую погоду гости могут сделать покупки в магазинчиках, расположенных прямо в отеле, или в поисках других развлечений прогуляться в центр города по воздушным пешеходным дорожкам.

Ровно через год после торжественного открытия обновленного «Пантлинда». Рич и я «зажгли» город на церемонии празднования по поводу завершения строительства новой башни. Примерно полуторатысячная толпа собралась на противоположном берегу реки рядом с Президентским музеем Джеральда Форда. Под зонтом, в моросящий дождь, я пытался произнести речь «по бумажке», но рукопись залило водой. Рич ничем не мог помочь. «Как это ни прискорбно, - сказал он, - но я думаю, ты сел в лужу». После наших торопливых речей было показано световое шоу на всех 29-ти этажах новой башни на берегу реки. Игра тысячи четырёхсот цветных огней происходила под аккомпанемент Симфонического оркестра Гранд Рапидз.

Завершающая церемония открыла ещё один «Праздник на Гранд», и, действительно, было что праздновать. Шестидесятимиллионный проект отеля AMWAY «Гранд Плаза» был только одним из полудюжины проектов восстановления центра города, и именно эти проекты вернули туда людей. Съезды и конференции, которые проходили в нашем комплексе, представлявшем собой комбинацию общественного центра и отеля, явились основой возвращения торговли в центр. Когда торговцы двинулись в центр города развивать свой бизнес вокруг съездов и конференций, жители Гранд-Рapidз потянулись вслед за ними. Начался позитивный цикл развития города, который обеспечил его рост на десятилетия вперёд. Новая арена «Ван Эндел» ускорила это развитие.

ПОСТРОЕНИЕ МЕЧТЫ

Мы были рады узнать, что новый гостиничный комплекс вскоре получил «четыре звёздочки» по классификации Американской автомобильной ассоциации за качество и уровень удобств. Отель процветает многие годы, поддерживая высокий уровень обслуживания и являясь краеугольным камнем в деле восстановления деловой части Гранд-Рapidз. Сознать это было настолько приятно, что мы тут же взялись за несколько других проектов в центре города, которые оживили Гранд-Рapidз.

Одним из них был новый музей. После множества политических споров о необходимости музея финансируемый из фонда проект взял старт в 1989 году. Назвав проект «Время пришло», жители Гранд Рапидз за три года собрали в фонд постройки музея более 30 миллионов долларов. Я был назначен председателем комитета по

сбору средств. С помощью Кейзи Уондергема большую часть средств в фонд музея нам удалось собрать у тысяч корпоративных и индивидуальных вкладчиков в районе Гранд Рапидз. Бетти и я лично пожертвовали на проект 7,4 миллиона долларов. Признание обеспечивалось не только тем, кто пожертвовал крупные суммы - любой мог внести свою лепту, просто купив кирпич с выгравированным на нём собственным именем, из которых в музее складывалась особая стена. Сегодня на противоположном от отеля берегу Гранд Ривер стоит новый «Музейный центр Ван Эндела» и «Планетарий Роджера Чаффи». Следующим крупным проектом, который мы осуществили, было создание фонда для возведения спортивно-развлекательной арены в центре города Гранд Рапидз. Мы с Ричем были уверены, что арена станет ценным дополнением к новым ансамблям центра, а «отцы города» выразили желание организовывать в городе мероприятия такого масштаба, что существующие сооружения не справились бы.

Сын Рича, Дик, предусмотрительно организовал группу, названную «Грэнд Вижн» («Великое видение»), которая представляла различные сегменты общественного и частного сектора, проявляющие интерес к спорту и развлечениям. Целью группы было достижение общего мнения в вопросе о необходимости и местонахождении новой арены. Как позже сказал Дик, «казалось, что это была насущная потребность общества, но её время ещё не пришло. Я спросил членов инициативной группы, состоящей из лидеров и активистов общины, имеет всё это смысл или не имеет? Если имеет, давайте начнём. Если нет, то и обсуждать нечего». Ранее, когда группа Дика должна была представить предварительный проект сооружения, чтобы прикинуть финансовые затраты, я предоставил средства, необходимые для оформления и оценки этого проекта. Наконец вокруг общей идеи начал выкристаллизовываться консенсус, и группа Дика из «Грэнд Вижн» превратилась в «Грэнд экшн» («Великое действие»), которую Дик до сих пор возглавляет вместе с Джоном Канэпа и Давидом Фрэм, а мы тем временем переходим к проекту нового центра официальных мероприятий.

Дик приводил множество доводов в пользу арены. Арена даёт людям больше возможностей для развлечений, и люди, вместо просиживания перед телевизором, идут в центр Гранд Рапидз, чтобы приятно провести время. Привлекая людей с окраин в центр города, арена поддерживает также гостиничный и ресторанный бизнес. Вместе с другими развлекательными заведениями арена вносит свой немалый вклад в рост и развитие центра города. Исследования экономического воздействия арены, проведённые группой Дика, показали, что она оказывает крайне положительное влияние на весь город.

Наши усилия по созданию фонда для сооружения арены были

столь же успешны, как и в случае с музеем. Город одобрил проект и доказал, что арена необходима и очень ценна для его жителей. Поначалу моё дарение должно было составить 8 миллионов долларов, но в связи с ростом цеп окончательная сумма, которую мы с Бетти пожертвовали на сооружение того, что сейчас носит название арена «Ван Эндел», составила 11,5 миллионов долларов. С точки зрения архитектуры арена -это шедевр дизайна и творчества. Впечатляющее сооружение со стеклянными стенами выделяется па фоне исторических зданий центра Гранд Рапидз, но не нарушает общей его атмосферы. Очень современное, оно не подавляет своим присутствием; оно динамично, но не агрессивно. Воздушные пешеходные дорожки соединяют арену с четырёхзвёздным отелем AMWAY «Гранд Плаза», отелем «Корттирд бай Мариотт», комплексом «Плаза Тауэрз» и другими важными зданиями города.

Арена предоставила прекрасную возможность познакомить общественность с новой профессиональной спортивной командой. Мой сын Дэйв и сын Рича Дэн, вместе с другими известными людьми города, провели кампанию по созданию профессиональной хоккейной команды Гранд-Рапидз. Со времени её открытия в 1996 году арена па 12 тысяч зрителей стала родным домом для команды «Гриффинс», входящей в международную хоккейную лигу. Первые несколько месяцев работы показали, что арена будет иметь огромный успех. Она привлекла намного больше посетителей, чем ожидалось, и сделала большой вклад в экономику города. Со времени открытия в октябре 1996 года и до конца 1997 года 451 000 человек посетили мероприятия арены - на 11% больше, чем ожидалось.

ПЛАЗА ТАУЭРЗ

Совсем недавно AMWAY предпринял обширную реставрацию нового здания в центре Гранд Рапидз. Вот именно, нового. В 1992 году в только что законченном здании, где рядом размещались отель и квартиры, возникли серьёзные проблемы. Комплекс стоимостью 39 миллионов долларов был построен иногородним подрядчиком при скудном бюджете, и это сказалось. Наружные кирпичные панели протекали, вентиляционная система ванных комнат гнала воздух обратно в здание, металлические трубы кондиционеров заржавели - и это в здании, которому всего несколько месяцев!

Первоначально AMWAY отвечал за гостиничную часть здания, но когда мы увидели, что здание разваливается, мы поначалу отступили. Впоследствии мы решили, что история нашего участия в восстановлении центра города требует от нас оказать поддержку терпящему бедствие проекту. В первую очередь мы должны были решить, снести это здание или полностью его реставрировать. Мы с Ричем любим думать о себе как о строителях, а не разрушителях,

поэтому мы потратили ещё 40 миллионов долларов, чтобы полностью отреставрировать здание изнутри и снаружи. Работы были закончены в июне 1997 года, и «Плаза Тауэрз», как оно сооружение теперь называется, - это многофункциональное сооружение, украшающее наш город. Наряду с жилыми помещениями в башенном комплексе расположены гостиница «Кортаярд бай Мариотт», офисы, магазин подарков и оздоровительный клуб.

Естественно, я был рад принять участие в целой серии таких успешных проектов, которые много дали моему родному городу и его людям. Но, откровенно говоря, это был мой долг. Если я действительно верю во всё, что проповедую о свободном предпринимательстве и бизнесе, я не могу позволить государству делать всё это единолично. Проекты доказали, что наилучший вариант их осуществления - это сотрудничество частного сектора с государством с целью превращения города в прекрасное, функционально организованное место, пригодное для жизни, работы и отдыха.

На самом деле, без долевого участия частного капитала, государственное планирование и финансирование проектов может обречь на неудачу хорошую идею, а плохую идею сделать ещё хуже. Обратите внимание на то, как выглядят центры других городов США, и доказательства будут очевидны. Трудности, порождённые регулированием арендной платы, ограничение строительства и другие нелепые решения правительства оставляют глубокие шрамы на лице других городов. Бизнес в центре еле дышит, находясь на грани банкротства, страдая от недостатка мест для парковки, слабого контроля над преступностью и государственного субсидирования пригородных конкурентов. Городские проектировщики, пытаясь решить проблему, созданную государством, действуют без привлечения частного капитала. На деньги налогоплательщиков сооружается ужасно дорогой стадион или ещё что-нибудь бесполезное, что обременяет общину дурацкими долгами.

Более разумное решение - позволить частным корпорациям и отдельным личностям выявить потребности общества и соответствующим образом их удовлетворить. Государственные проектировщики, в силу политических обстоятельств и недостатка информации, не в состоянии увидеть реальные нужды города и тем более принять действенные меры, поэтому они не могут служить людям так же, как частные фирмы или отдельные люди.

Глава 12

Участие в политике

Я попал в политику таким же путём, как и большинство людей. Я понимал, каким образом политические процессы могут воздействовать на мою жизнь, поэтому стал проявлять активный интерес к тому, чем заняты избранные нами чиновники. Для меня всё это началось в 60-е годы, когда я участвовал в комиссии по планированию в городе Ада. Комиссии было поручено разработать критерии оценки недвижимости с учётом зоны её расположения, которые предполагали усиление налоговой базы и обеспечивали жителям Ады работу поближе к дому. Мы с Ричем хотели убедиться, что AMWAY, как предприятие с максимальными темпами роста, будет представлен.

Степень моего участия повысилась от местного уровня до уровня штата, когда в 1971 году губернатор штата Джордж Роумни назначил меня в Комиссию по заработной плате штата Мичиган. В обязанности Комиссии входило назначение жалования выборным чиновникам. Моё председательство открыло мне дверь на политическую сцену и позволило наладить контакты с правительством штата. Это была трудная работа, за которую не платили жалования. Некоторые законодатели, которым я отказался платить столько, сколько, по их мнению, они заслужили, были мной недовольны. Однако я отстоял своё мнение и был ещё раз назначен на эту должность губернатором Биллом Миллиkenом, преемником губернатора Роумни. Поскольку теперь я больше знал о политической жизни, я перешёл к более активной деятельности в рядах Республиканской партии, пытаюсь изменить ситуацию к лучшему.

Однажды, в 1973 году, губернатор Миллиken подошёл ко мне с предложением возглавить финансовую комиссию мичиганского отделения Республиканской партии. Хотя партия в то время переживала полный финансовый кризис, я согласился, и мы с Биллом сделали для неё очень многое. Он организовывал в Лансинге вечеринки по сбору средств, а наш комитет помогал пригласить на них членов Республиканской партии. Когда я впервые выступал в Лансинге, я подчеркнул важность финансовой стабильности партии. «Этот долг - наш главный приоритет, - сказал я. - Он должен быть оплачен. Мы собираемся больше никогда не залезать в долги. Как может Республиканская партия вызывать доверие людей, когда финансовые дела партии в нашем штате в беспорядке?» Благодаря множеству щедрых сторонников стало возможным за год не только вывести партию из ситуации дефицита в казне на сумму в миллион долларов, но и пополнить казну ещё на миллион долларов.

Я поддерживал множество законодателей-республиканцев,

начиная с тех, кто жил рядом со мной, в Мичигане, а позже и фигуры национального масштаба, своими пожертвованиями. Я твердо уверен, что политические партии должны собирать взносы и расходовать средства в политических целях, а не в целях поддержки персоны кандидата или кандидатского комитета. По этой причине основная часть моих взносов была сделана для Республиканской партии, а не для отдельных кандидатов. Если я всё же вкладывал деньги в конкретного кандидата, я всегда старался поддержать тех, кто, как я знал, был честен и порядочен. Наша страна отчаянно нуждается в большем числе ответственных, нравственных политиков. Некоторые могут подумать, что это сочетание режет слух, но я лично знал многих законодателей, которые морально устойчивы и хорошо разбираются в проблемах, включая конгрессмена от нашего штата, Верна Эхлерса, который сменил Пола Генри на закате его карьеры.

Пол Генри был одним из тех людей, которых я считаю идеальными законодателями. Он был честным человеком, одним из тех, кто хорошо знал нужды своих избирателей. Пол также был философом; одно время будучи профессором Кальвин-колледжа, он был скорее учёным, нежели просто чиновником от закона. Философы рассуждают о том, что «должно быть», большинство современных политиков концентрируют своё внимание на том, что есть. Я думаю, Конгресс был бы сегодня намного сильнее, если бы мы могли заменить нескольких слишком прагматичных правоведов на глобально мыслящих философов. С огромным удовольствием я наслаждался глубоко философскими или теологическими беседами с Полом. Эти способности он, скорее всего, унаследовал у своего отца, Карла Генри, который, наверное, является одним из самых блестящих протестантских теологов в стране.

Моё вступление в национальную политику началось с работы в Торговой Палате США. Миссия Торговой Палаты была притягательна для меня тем, что она придавала особое значение промышленности, а не государству, как источнику экономического роста. Я начал сотрудничество с Палатой на уровне штата в 60-е годы, и впоследствии был выбран председателем Торговой Палаты штата Мичиган в 1970 году. Это привлекло ко мне внимание людей из национальной Торговой Палаты, и в 1972 году я был выбран в национальный Совет директоров.

После семи лет членства в Совете я был избран на должность председателя Совета. Это было волнующее, насыщенное событиями время. Председательство позволило мне везде, где только можно, выступать в защиту свободного предпринимательства в Соединённых Штатах, и я полностью использовал эту возможность. Когда истёк срок моих председательских обязанностей, я продолжил активную деятельность в Палате в качестве председателя Исполнительного комитета. Палата установила временной предел пребывания в Совете

директоров (я желал бы, чтобы такого же принципа придерживался Конгресс США!), поэтому в 1985 году, после 14 лет пребывания в Совете, я завершил свой срок и обратил внимание на другие вещи.

ПОЛЪТ К СВОБОДЕ

Одной из самых интересных политических организаций, с которыми мне приходилось иметь дело, был Фонд Джеймстауна, который я помог основать в 1983 году. В это время набирала обороты холодная война, а Государственный Департамент не использовал всех возможностей по привлечению перебежчиков для консультаций и чего-то подобного. Бывшие агенты КГБ, высокопоставленные советские военные и другие советские перебежчики высокого ранга вынуждены были искать низкооплачиваемую, чёрную работу после того, как государственные службы допросят их. Это беспокоило тех из нас, кто верил, что эти люди могли бы дать Америке гораздо больше. Фонд Джеймстауна был основан как раз для того, чтобы помочь этим людям приспособиться к жизни в Америке и найти место, где они будут уважаемы и принесут больше пользы.

Фонд Джеймстауна открыл мне глаза на жизнь за «железным занавесом». В 1989 году за обедом, организованным Фондом Джеймстауна в Вашингтоне, у меня была возможность встретиться с группой известных советских перебежчиков, включая бывших агентов КГБ, бывших дипломатов и высокопоставленных офицеров Советской Армии. За моим столом были министр обороны Дик Чейни и перебежчик Аркадий Шевченко. Переход Шевченко в 1978 году стал в США настоящей сенсацией, поскольку в прошлом он был заместителем Генерального секретаря ООН и личным советником Андрея Громыко. Его захватывающая книга «Разрыв с Москвой», которую он написал после своего перехода, в США стала бестселлером. Во время обеда в своих замечаниях я говорил о больших личных жертвах этих людей и о том, что они заставляют нас вспомнить цену свободы. Некоторые из этих смелых людей познали жизнь вне пределов Советского Союза, когда другие только слышали о ней. Несмотря на риск и очевидную личную боль, они были уверены, что во имя основных нрав человека стоит отказаться от Родины.

Сейчас, когда «железный занавес» рухнул, Фонд Джеймстауна работает над выяснением того, что происходит внутри посткоммунистических стран, представляя новейшую информацию об их росте и развитии и о том, что у нас, американцев, может вызывать озабоченность. Лично я более не участвую в работе Фонда, но я горжусь тем, что то, что я когда-то помог начать, продолжает приносить плоды.

Мне также выпала честь быть членом Совета Национального Фонда за Демократию со времени его открытия в 1983 году.

Финансируемый Конгрессом США, Национальный Фонд за Демократию (НФД) представляет собой двухпартийную организацию, задачей которой является оказание финансовой и технической поддержки группам, работающим над развитием демократии во всем мире. НФД, несмотря на относительно скромный бюджет и ненавязчивые методы работы, старается оказать конкретное воздействие на эти группы. В 1988 году денежные средства НФД помогли двумстам тысячам неимущих чилийцев получить маленькие фотографии, требуемые для избирательного бюллетеня, что обеспечило участие в выборах большего числа избирателей и привело к победе над диктатурой Пиночета. Мы также обеспечивали копировальными аппаратами, печатными прессами, необходимым оборудованием и материалами те группы, которые боролись за смену деспотических режимов. Трудно сказать, насколько это эффективно, но я представил себе членов маленькой боеспособной организации, тиражирующих тысячи листовок на копировальном оборудовании НФД, и с большим риском для себя раздающих их на улице. Я убежден, что деятельность НФД многое сделала для свержения коммунистических режимов в начале 90-х годов чуть ли не во всем мире.

Моё знакомство с НФД фактически явилось следствием моей работы в Торговой Палате. Палата была одной из четырёх основных групп, стоящих за НФД, и мне выпала роль представлять Палату на Совете директоров НФД. Первая организационная встреча НФД свела вместе нескольких видных бизнесменов и лидеров профсоюзов, включая Лейна Киркланда, главу Американской Федерации Труда. Все эти люди сидели вокруг стола, стараясь решить, кто будет казначеем, когда Лейн сказал: «Это должен быть Джей Ван Эндел - у него так много своих денег, что ему никогда не придёт в голову красть наши деньги. Давайте выберем его!» Предложение было принято, и я некоторое время был казначеем НФД.

Постольку, поскольку моя политическая философия отличалась от философии некоторых других личностей, сидящих вокруг стола в Совете НФД, меня впечатлило единство, которое мы проявили в вопросе об основной идее демократической формы правления. Когда мы обсуждали насилие и тиранию, присущие многим недемократическим государствам во всем мире, наши политические разногласия в США казались менее значительными.

МЕСТО ДЛЯ ПОЛИТИКИ

Почему я чувствовал необходимость быть столь политически активным? Многие сторонники сильного правительства желали бы видеть меня менее активным. Но я обладал чувством ответственности и был обязан действовать на гражданском поприще. Следование

принципам становления и выживания нашей страны призвало меня на политическое поле битвы. Для меня это было похоже на религиозный призыв. Некоторые говорят, что нельзя путать религию с политикой, или что политика - дело «грязное», и что христиане не должны в этом участвовать. Для меня было ясно, что религия всегда присутствует в политике - религия застоя. Когда граждане страны просят у всемогущего государства дать пищу, дом, одежду, образование, защитить от стихийных бедствий - короче, обеспечить все земные нужды, - тогда государство становится богом для этих людей.

Мое голландское, кальвинистское происхождение также дает импульс моей активности. Французский теолог, однажды занимавший пост губернатора Женевы, Жан Кальвин верил, что человек по своей натуре склонен совершать зло, поэтому необходим гражданский судья, чтобы обуздать его. Большинство политиков разделяют эту идею. Я знаю это точно, потому что они впадают в крайность, посылая армии бюрократов удерживать людей от совершения того, что они считают злом. Но они часто забывают вторую часть этого постулата Кальвина. «Гражданский судья, - учил Кальвин, - тоже склонен делать зло, и по этой причине он тоже нуждается в обуздании». Таким образом, у Жана Кальвина мы находим религиозную основу конституционно ограниченного государства.

В 1900 году в Голландии был премьер-министр, который свято верил (и большинство его сограждан в те времена его поддерживали), что христианские принципы применимы в политике так же, как и в других областях жизни. Его имя было Абрахам Кайпер. Кайпер всем сердцем верил в разделение церкви и государства, но он установил, что светское государство несёт ответственность перед Богом за свои дела. Поскольку человек склонен ко злу, государству необходимо «ограничивать распушенность и беззаконие и защитить добро от зла». «Высшей обязанностью государства, - писал Кайпер, - непременно остаётся правосудие...». От государства также требуется невмешательство в определенные области жизни людей: «С кальвинистской точки зрения... семья, бизнес, наука, искусство и т.п. являются социальными сферами, которые не обязаны государству своим существованием и которые устанавливают законы своей жизни, не считаясь с превосходством государства». Абрахам Кайпер точно определяет, что государство обладает безграничными полномочиями, призывая к защите каждой сферы от вмешательства других сфер. Хотя гражданское правительство явно необходимо в сфере суверенитета по Кайперу, определённые «сферы» человеческой деятельности ограждены от вмешательства государства. Таким образом, как излагает это Кайпер, «государство может так и не стать спрутом, который задушит всё живое. Оно должно занять своё собственное место на своих собственных корнях, среди других деревьев леса, то есть оно должно уважать любую форму жизни, которая независимо растёт на

своей неприкосновенной территории».

Без ясного понимания принципов Кайпсра мы можем сделать серьёзные ошибки. Президент Клинтон недавно вполне разумно предложил, чтобы каждая церковь в Америке обеспечила работой хотя бы одного получающего государственное пособие. Это замечание президента не направлено на мотивацию церкви; просто это как раз тот ориентированный на личность способ обеспечения бедных, к которому Бог призвал христиан. Однако некоторые из служителей церкви выступили против этого обращения к духовной ответственности. Преподобный Альберт Пеннибакер из Национального церковного консулата ответил Клинтону на страницах журнала Time от 17 марта 1997 года:

«Наша работа - не компенсация неспособности государства сделать своё дело».

Комментарий преподобного Пеннибакера обнаружил непонимание им принципов суверенитета по Кайперу. Предоставление работы не является сферой гражданского правительства, это территория частных предпринимателей. Когда правительство пытается вмешаться, обычным результатом становится уменьшение количества рабочих мест и снижение производительности. Вместо того, чтобы взять на себя ответственность за предоставление работы, правительство должно уйти с дороги частного бизнеса и частной благотворительности. Предприниматели создают продуктивные рабочие места и открывают другие возможности удовлетворения потребностей человека, а благотворительные организации помогают тем, кто не в состоянии обеспечить свои собственные нужды.

Отдельные личности, семьи, церкви и светское государство - все имеют свои собственные области интересов. Человек и каждая организация, в которой он участвует, очень важны для процветания нации. Государство не является единственной и даже высочайшей человеческой институцией. До того, как федеральные власти при драматических обстоятельствах расширили область своей ответственности в 30-е годы, в Соединённых Штатах это было намного более понятно. Семьи, церкви, соседские отношения стабилизировали общество и управляли им, во многих ситуациях участие гражданского правительства было ненужным и нежелательным. Эти неправительственные институции были высокоэффективными в плане образования, воспитания порядочности и гражданственности, помогая бедным в их нуждах и сохраняя преступность на минимальном уровне. Церкви были источником духовной пищи и материальной помощи, а прихожане заботились о нуждах бедных членов общества. В масштабах определённой местности возникало общество взаимной помощи, где друзья, семьи и соседи помогали бедным и немощным.

Семья и церковь играют важную роль в жизни общества, потому

что это очень прочные институты. Семьи поддерживают преемственность поколений, поощряя общепринятое поведение, обеспечивая эмоциональную, психологическую и материальную поддержку, обучая языку, культуре и нравственности. Без воспитания, поддержки, дисциплины и любви, исходящих из семьи, цивилизация, я думаю, давно бы погибла. Церковь, в дополнение к её функции центра богослужения, на протяжении тысячелетий сохраняет те моральные традиции, которые являются основой для верховенства законов. Без власти закона общество может выродиться в анархический беспредел, где были бы невозможны промышленность и коммерция. Нравственные постулаты о необходимости сдерживать обещания и об уважении к частной собственности удерживают людей от расторжения контрактов и позволяют бизнесу функционировать на пользу экономике.

Чтобы не позволить гражданскому правительству незаконно захватить функции негосударственных институтов, делая таким образом их неэффективными, правительство должно быть ограничено рамками традиционных нравственных принципов. Каждое учреждение общества вынуждено ограничено в своей власти другими учреждениями и, в конечном счёте, самим народом. Это столь же применимо и к государству. Поскольку все мы люди и подвержены человеческим слабостям, желание правителя получить неограниченную власть должно строго пресекаться обществом. Каждый гражданин должен быть настороже, потому что каждый король, каждый президент, каждый премьер-министр, каждый сенатор, каждый член муниципалитета и каждый шериф склонны к злоупотреблению властью. Сегодня представляется, что принятие на себя ответственности за свою жизнь становится всё более редкой вещью. В узком смысле гораздо легче отказаться от ответственности и переложить её на государство с тем, чтобы государство занималось всем тем, чем обязаны заниматься мы сами или с помощью наших семей, церкви и других организаций частного характера. Люди забывают, что кто-то должен платить за всё это, и всегда этим «кем-то» оказываемся мы сами, поскольку платим налоги. И как вы уже догадались, я не думаю, что постоянно растущие налоги помогают развитию бизнеса или отдельным людям.

Глава 13

Кто лучше истратит ваши деньги?

Политика «Облагай налогами и трать», которая в современной истории характерна практически для каждой Демократической администрации⁷, является одной из наиболее деструктивных политических и экономических сил, которая когда-либо разъедала нацию. Самый печально известный пример этого - правление президента Джимми Картера. В то время я участвовал в работе Торговой Палаты США, где все мы понимали - лучшее, что государство может сделать в помощь экономике - это снизить и налоги, и свои расходы. Однако, по мнению президента Картера и расточителей из Конгресса, расходы были залогом экономического роста. Поэтому, если американцы недостаточно тратят на себя, то просто не понимают своей пользы. Мудрому правительству только и остаётся, что забрать у них их деньги и самому потратить их.

Администрация Картера и Конгресс не понимали, что это должны быть не затраты, а инвестиции в экономику. Инвестиции, усиливая производительные силы экономики, в дальнейшем сделают жизнь каждого из нас лучше. Это осталось непонятным Картеру и большинству других президентов-демократов в нашем веке. Процентная ставка, превышающая 21%, стала следствием непродуманных экономических решений Картера, в результате которых снизились инвестиции и последовал спад экономики. Как следствие, реальный доход средней американской семьи падал с 1977 года по 1981 год. Доходы только одного процента самых богатых людей Америки росли во время правления Картера. Вот почему я всегда недоумеваю, когда либералы поют свои песни о том, что снижение налогов на пользу только богатым. Перед вами пример того, как повышение налогов ухудшило жизнь среднего налогоплательщика, в то время как богатые не остались внакладе.

Щедрые налоговые льготы и другие изменения налоговой политики, начатые президентом Рейганом в 1981 году, вызвали опасения некоторых людей, предположивших, что владельцам больших капиталов будет дана ещё одна возможность нажиться на трудящихся. Стоит только задуматься, и вы поймёте, что это неправда. Кто сделает больше - человек с лопатой или человек на бульдозере? Конечно же, человек с тяжёлым оборудованием в состоянии сделать больше, и он будет доволен частью дополнительной прибыли, которую производит его возросшая производительность. Инвестор капитала - человек, который вложил деньги в тяжёлое оборудование - повысил производительность труда, и в результате возросла прибыльность труда. Что же случилось с благосостоянием среднего американца? Оно тоже возросло. В противоположность годам правления Картера, реальный доход средней семьи возрос с 1982 года по 1989 год на 15%! Этот рост задействовал все социальные группы, от самых бедных

до самых богатых. И рост был постоянным. С 1982 года по 1990 год американцы радовались новому рекорду мирного времени - девяноста шести месяцам непрерывного подъёма экономики.

ЗАТЯГИВАНИЕ РЕМНЕЙ

Политика «Облагай налогами и трать» опасна ещё и тем, что от неё трудно отказаться. Государство собирает налоги и тратит деньги по двум основным причинам. Первая: бюджетная политика нацелена на достижение таких целей макроэкономики, как снижение безработицы и повышение реального дохода. Она может реализовать эти цели на короткое время, но в течение продолжительного времени приведёт к росту безработицы и снижению реального дохода. Вторая: государственный бюджет используется в целях сбора голосов для политиков, составляющих этот бюджет. Нечестные политики перестают писать законы, которые принесут пользу каждому, и пишут такие законы, которые отбирают деньги у всех и каждого, для того, чтобы перераспределить их в пользу особо заинтересованных групп. «Государство становится, - указывал французский экономист Фредерик Бастиа, - нереальной формой бытия, где каждый старается жить за счёт другого». Теперь понятно, почему так трудно снизить расходы. У каждого американца есть одна или несколько излюбленных правительственных программ, и он не хотел бы видеть их урезанными. Любой политик, который предложит снижение финансирования правительственной программы, немедленно будет завален жалобами и угрозами тех или иных особо заинтересованных групп. Почтовый ящик этого законодателя будет забит письмами, осуждающими его за «покровительство безработице» и противостояние «общественному благу». То, что сокращение бюджета увеличит число рабочих мест и повысит благосостояние каждого на длительное время, не имеет значения. Если бы все мы могли отказаться от наших излюбленных программ, американское общество в целом получило бы неизмеримую пользу.

На сегодняшний день существует около 1400 федеральных программ. Для снижения государственных расходов и численности правительства люди должны отказаться от некоторых из этих программ. Там, где это необходимо, частный сектор возьмётся за обеспечение потребностей человека, когда государство отступит. Поскольку частные благотворительные и иные организации могут работать более эффективно и исходить из интересов личности, они гораздо лучше государства выполняют эту работу.

Всё, что для этого нужно - это на некоторое время подтянуть ремни. Бизнесмен, который получает заём под поручительство государства, должен будет воздержаться от этого. Фермер, который получает гарантированную государством цену за свою продукцию, должен будет отказаться от этого. Мать, школьные завтраки детей которой оплачивали налогоплательщики, должна будет заплатить за

них сама или принять помощь от благотворительной организации. Профессор, который получил грант для изучения сексуальной жизни бразильских лягушек, должен будет убедить исследовательскую группу, корпорацию или частное лицо дать ему эти деньги. Художник, который получает деньги от государства, чтобы рисовать плохие картины, которые никто не хочет покупать, должен будет выходить на открытый рынок и рисовать картины, которые хоть кто-то захочет приобрести. Получатель продуктовых талонов должен будет обратиться за помощью в местную церковь или благотворительную организацию. Студент колледжа, получающий от государства деньги на образование, должен будет участвовать в конкурсе на получение стипендии, либо идти работать, чтобы внести плату за обучение. Политику, который живёт, вынимая деньги из кармана каждого из нас и отдавая их тем, кто заискивает перед ним, придётся найти честную работу. Истина заключается в том, что государственное перераспределение средств захватило практически каждую ячейку нашего общества, и, следовательно, сокращение государственных расходов затронет практически каждого. И если мы, как нация, коллективно и в индивидуальном порядке, не примем временных издержек этого сокращения, мы не сможем порадоваться ощутимой и долговременной выгоде.

В результате сокращение расходов вызовет повышение темпов роста экономики и уменьшение процентной ставки. Повышение темпов роста - это не только цифры, которые делают счастливыми экономистов. Повышение темпов роста означает более высокий уровень жизни для всех нас, наших детей и внуков. Какие бы краткосрочные жертвы мы ни принесли, в недалёком будущем они будут с избытком возмещены стремительным ростом наших доходов.

Ключ к повышению темпов роста экономики очень прост: государство должно позволить частному сектору делать то, что он делает лучше всего. Частный сектор способен и готов заменить федеральное правительство и власти штатов в вопросах образования, благотворительности, финансирования научных исследований, выплат ссуд и кредитов. И всё это частный сектор может сделать с помощью здорового бизнеса и здоровой экономики, на пользу каждому из нас.

КАК УЛУЧШИТЬ СИСТЕМУ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

Одним из способов уменьшения ущерба, который вызывает политика «Облагай налогами и трать», является создание менее деструктивной системы налогообложения. Если бы мы намеренно решили придумать наиболее сложный, несправедливый, спорный, дорогостоящий и неэффективный способ сборов федеральных налогов, мы бы, наверное, пришли к системе, очень напоминающей ту, которая у нас есть сегодня. В трёх разных исследованиях, проведённых Торговой Палатой, программой «Гражданский выбор» и Фондом «Наследие», в которых я принимал непосредственное

участие, было установлено, что способ сбора федерального подоходного налога с американских граждан и корпораций был самым бессмысленным из всех, которые только можно вообразить.

Современный подоходный налог, введённый в 1913 году Шестнадцатой поправкой к Конституции США, чреват для нашей экономики серьёзными последствиями. В «Коммунистическом манифесте» Маркса и Энгельса во втором пункте перечня десяти целей утверждалось, что прогрессивный подоходный налог позволяет широко перераспределить доходы. Однажды этот аморальный процесс взял старт, и ему не видно конца. Если допустимо силой взять немного у одного и отдать другому, то наверняка лучше отобрать больше у одного и отдать другому, или расширить число получателей. В конечном итоге окажется, что вместо действительно бедных, безработных и людей с физическими и умственными недостатками, огромная армия других, чьи нужды вызывают сомнение, встают в очередь за подаванием. В конце концов в этой очереди стоит так много людей, что проконтролировать её становится невозможно по политическим соображениям. Явление, которое начиналось как моральная проблема, быстро стало политической и экономической проблемой. Мы так много отбираем у производителя и отдаём ничего не производящему, что создали новый класс американцев, которые живут за счёт налогоплательщиков. Вся эта сострадательная статистика притворяется, что такая «скатерть-самобранка» организована ради бедных. Производитель снижает темп, и этот пирог неизбежно уменьшается для всех. В конце концов, как сказал Уоррен Брукс, «попытка перераспределить богатства путём перераспределения денег через прогрессивный подоходный налог заканчивается лишь тем, что бедные остаются бедными, богатые – богатыми, а средний класс – с трудом сохраняющим свой жизненный уровень».

Усложнение проблем прогрессивного налогообложения создает трудности в понимании налогового кодекса. Довольно плохо, когда гражданин ежегодно тратит целый день (а то и больше), чтобы привести в порядок налоговые расчёты, или когда этот гражданин сдаётся и платит немалые суммы человеку, оформляющему эти расчёты. Ситуация ухудшается, когда даже советники по налогам из Налогового управления США не в состоянии оказать элементарную помощь.

Налоговая проблема была очень важна для AMWAY и лично для меня. По причине сложного налогового кодекса и в силу непонимания некоторыми природы AMWAY, кое-кто из дистрибьюторов нажил себе проблемы с Налоговым управлением. В 1982 году Конгресс и Налоговое управление расследовали вопрос о больших вычетах из доходов, которые получили некоторые дистрибьюторы AMWAY. Казалось, что кое-кто из них начал бизнес AMWAY не как законное прибыльное предприятие, а с целью уклонения от налогов. Некоторые дистрибьюторы трактовали правила Налогового управления

относительно вычетов расходов по бизнесу в свою пользу, и в результате оказались у него в немилости. Дистрибьюторы, которых привлекает возможность уклонения от налогов, не понимают целей AMWAY, и мы стали сотрудничать с Налоговым управлением, чтобы довести проблему до сведения наших дистрибьюторов и пресечь уклонение от налогов.

В какой-то мере проблема исходила от бывшего сотрудника Налогового управления, ставшего дистрибьютором AMWAY. Самозванный эксперт по налогам предложил другим дистрибьюторам не лишённую остроумия, но искажённую и безрассудную интерпретацию закона о налогах. Некоторые из дистрибьюторов, в попытке увеличить свои скидки, послушались его советов и нанесли вред не только себе, но и всей организации AMWAY.

При лишённом вычурности пропорциональном налоге нет места двусмысленным правилам, которые можно интерпретировать по-разному. Налоговое управление может освободить большую часть своего исполнительного персонала для более продуктивной работы, потому что здесь остаётся меньше места для мошенничества. Пока я был председателем национальной Торговой Палаты, я выступал за низкие, взимаемые по единой ставке налоги без каких-либо скидок. Несколько лет спустя, летом 1985 года, я выступил с доказательствами перед подкомитетом Бюджетного Комитета Конгресса США в поддержку предлагаемой Рейганом реформы федерального налогового законодательства. Федеральная налоговая система вышла из-под контроля, и предложение Рейгана положило начало возвращению к разумному налогообложению. Как я заявил, почти три миллиона американцев всё рабочее время посвящали согласованию с федеральным налоговым законодательством. Рабочая сила, занятая согласованием налогов в частном секторе, в 32 раза превышала рабочую силу Налогового управления численностью почти в 93 000 человек. Несмотря на то, что закон о налогах Рейгана сохранил и скидки, и структуру прогрессивного налогообложения, я поддержал его, т.к. он был намного совершеннее предыдущей системы. Моим идеалом была пропорциональная, без скидок налоговая ставка, но подлинно единая налоговая ставка никогда не была бы принята девяното девятым Конгрессом.

Я заявил подкомитету, что законы о налогообложении не должны быть использованы для осуществления социальной или экономической политики. Законы о налогах должны использоваться исключительно для сбора государственных доходов как можно более справедливым, простым и эффективным способом. Кроме того, я пытался доказать, что корпоративная прибыль вообще не может быть использована в качестве основы для налогов. Во-первых, «корпоративную прибыль» довольно трудно определить, и поэтому в действие вступает бесчисленная армия юристов, бухгалтеров и контролёров Налогового управления. Предложение Рейгана не решает этой проблемы, но ориентирует вещи в правильном направлении. Во-

вторых, любой корпоративный налог в каких-то формах приходится платить конкретным людям. Клиенты платят более высокую цену, работники получают более низкую заработную плату, акционеры - более низкие дивиденды. Поэтому налог с корпоративной прибыли, порождая скрытые налоги конкретных людей, в сущности, обманчив. В то же самое время конкуренты корпорации могут платить низкие налоги или не платить вовсе, что искажает смысл и нарушает справедливость основ системы свободного предпринимательства.

Налог с прибыли платят только компетентные и успешные. Ловкие транжиры, неудачники и незнайки, практически не имеющие прибыли, освобождаются от налогов. Быстрорастущие, высокоприбыльные компании, которые в один прекрасный день смогли бы составить конкуренцию японским и европейским компаниям, подавляют этими налогами. Маленьким компаниям, нуждающимся в капитале для роста, но не способным на выпуск акций, отказывают в важном источнике для развития. Облагать налогом такие доходы означает уничтожать бизнес.

Предлагаемая Рейганом налоговая реформа не должна была затронуть доходы государства, и это означало, что общая сумма налогов, взимаемая с частного сектора, оставалась бы неизменной. Изменения налогового кодекса не делали ничего для облегчения общего налогового груза американцев, но позволяли распределить этот груз более справедливо и сделать налоговый кодекс менее сложным.

Рейгановский Налоговый акт экономического возрождения 1981 года, который полностью вступил в силу только в 1984-ом, безо всяких исключений снизил налоговую ставку. В 1986 году Налоговый акт обеспечил снижение налоговой ставки с 50 до 28%. Было ли это нечестно по отношению к малообеспеченным американцам? Нет. Потому что из-за быстрого роста производительности, случившегося по причине снижения налоговых ставок, налоговые поступления от высокооплачиваемых американцев возросли, несмотря на то, что предельная налоговая ставка уменьшилась. В 1980 году 1% американцев, получивших самую высокую прибыль, заплатили 19,3% от общей суммы федеральных личных налогов. К 1988 году, концу эры Рейгана, эта группа платила 27,6%. Структура налогов, взимаемых по единой ставке, в результате Рейгановских реформ изменилась: груз индивидуального подоходного налогообложения переместился от американцев с низкими и средними доходами к американцам с высокими доходами.

Следующим шагом мог бы быть пропорциональный налог, который в 1996 году предложил в своём заявлении по выдвижению на пост президента от республиканцев Стив Форбс. Этот налог был бы честнее, справедливее, и его выполнение не потребовало бы больших затрат. Налоговая декларация поместилась бы на открытке, и её заполнение заняло бы три минуты. В моей федеральной налоговой декларации 1 200 страниц. Большинству американцев не надо

заполнять столько бланков, но всё же приходится потратить очень много времени, чтобы удовлетворить Налоговое управление надлежащим оформлением бумаг. Американцы тратят примерно 5,4 миллиарда часов в год на заполнение налоговых документов. Если мы предположим, что люди смогли бы посвятить это время производительному труду, то следствием этой ошеломляющей цифры, согласно книге Джеймса Лейна «Налоги дорогой ценой», изданной в 1993 году, окажется экономический ущерб в 159 миллиардов долларов в год. Полчища бухгалтеров и юристов по налогообложению, не считая бесконечного числа бюрократов Налогового управления, должны поддерживать систему налогообложения. Представьте себе, насколько лучше было бы для нашей экономики, если бы эти хорошо обученные, высокообразованные люди вместо налоговых расчётов занялись бы более производительным трудом!

Законодатели могли бы принять во внимание мнение моего друга Эда Фолнера. Эд без обиняков заявляет: «Вашингтон должен оставить проклятый налоговый кодекс в покое, объявив мораторий на налоговые законопроекты, до тех пор, пока он не будет готов сделать то, что должен сделать. А именно: выбросить все 17 000 страниц налогового законодательства в самую большую мусорку Вашингтона и заменить его простым пропорциональным налогом, который понятен всем без помощи бухгалтера, юриста или толкователя». Я согласен с Эдом. Честная по отношению к закону система пропорционального налогообложения, без льгот и без гестаповской тактики Налогового управления, была бы намного лучше, чем абсурдная система, которую мы имеем сейчас.

Американцы могут и не представлять, какие высокие налоги они платят. Если бы существовал какой-либо способ просветить американцев на предмет величины и необходимости федеральных налогов, свершилось бы знаменательное событие - вся эта приходно-расходная армия была бы вынуждена покинуть офисы. Не случайно день выборов всегда устанавливается практически через полгода после 15 апреля, как можно дальше от дня уплаты налогов. Что, если бы американцы пошли голосовать в день уплаты налогов? Мы также могли бы аннулировать федеральные отчисления с подоходного налога, взимаемые путём вычета из зарплаты. Давайте все выпишем налоговому управлению один чек на 1 ноября, вместо того, чтобы налогом облагались все наши чеки, и эти деньги без выгоды для нас забирались государством.

Но это только полдела. Если даже мы исправим налоговый кодекс, мы должны быть начеку, потому что у государства есть и другие способы отобрать у нас деньги.

Глава 14

Налоги под другим именем

На протяжении десятилетий AMWAY предлагал на рынке витамины в коробочке. Затем Комиссия по защите потребительских прав предписала нам установить на упаковке защёлку, чтобы её не могли открыть дети. Мы опросили наших клиентов и обнаружили, что во избежание трудностей они открывают защёлку и никогда не закрывают её снова. Такая защёлка стоит 50 центов на упаковку, а мы ежегодно продаём миллионы упаковок. Сделайте подсчёт, и вы увидите, как государственное регулирование заставляет вас и меня платить миллионы долларов в год. Это могло бы даже разорить нас.

Мой друг Эд Фолнер, президент Фонда «Наследие», писал, что постановление, требующее установки защёлки - «Акт об упаковке, предотвращающей отравления» - легко может стать скорее вредным, чем полезным. «Причина проста, - сказал Эд, - многие пожилые пациенты, ослабленные разными болезнями и физическими недостатками, замечают, что им трудно открыть эти упаковки. Таким образом, они просто не принимают нужные медикаменты». Один фармацевт рассказывал ему о пожилom клиенте, который пытался открыть эти баночки при помощи щипцов, молотка и консервного ножа. Один человек утверждал, что он открыл свою баночку, попрыгав на ней. Другая женщина заявила, что её семилетняя внучка легко открывает эти баночки, в то время как она сама не смогла их открыть. Это постановление, наверное, должно быть названо «акт по недопущению надлежащей упаковки» с учётом того, что оно в действительности собой представляет.

Это прекрасная иллюстрация Закона о Непредвиденных Последствиях. Решения, принятые государством, часто имеют непредусмотренные долговременные последствия. Пытаясь предотвратить любую маленькую опасность, государственные регулировщики, решив одну проблему, часто создают другую. Для примера, постановление о безопасности, требующее, чтобы ночная одежда для детей была из невоспламеняющейся ткани, имеет и другую сторону. Использование химически обработанной ткани может быть причиной возникновения рака. Пока я нишу это, ведутся нескончаемые дебаты по поводу предписанных государством воздушных подушек в автомобиле - известно, что их взрывная сила может убить невысоких взрослых, детей и даже ещё не родившихся младенцев. Бюрократы способны убить нас и наших детей своей «добротой».

Государственное регулирование не в состоянии понять, что люди обычно учитывают свои собственные интересы лучше, чем это может сделать находящийся в отдалении бюрократ, к тому же платят за это значительно меньше. Мы перегружаем общество бесконечными расходами: во-первых, налогами, с тем, чтобы поддержать огромное

число государственных бюрократов, которые следят за выполнением тысяч законов, во-вторых - высокими ценами, необходимыми для поддержки непроизводительной деятельности, необходимой для контроля за выполнением законов. Если бы американцы столкнулись с настоящей ценой всех этих правил, я уверен, что большинство потребителей могли бы сказать: «Забудем о них. Я рискну их не выполнить». Регулирование представляет собой пагубную форму налогообложения. Государство утверждает, что нельзя допустить, чтобы бизнес причинил людям вред. В действительности оно препятствует бизнесу помогать людям. Посредством такого регулирования люди и компании оказываются обременёнными тысячами бесполезных правил и постановлений, которые, в результате, как обычно, приводят к замедлению экономического развития. Миллионы людей оказались оторванными от созидательной, производительной работы и были превращены в безликих бюрократов. Эти армии бюрократов отвлекают внимание бизнесменов от законной и необходимой работы по предоставлению своим клиентам лучших товаров и услуг по более низким ценам. Бизнесмены ежегодно растрачивают без пользы множество часов на непродуктивное и дорогостоящее противостояние с представителями государства, заполняя тысячи документов.

Американцы забыли мудрые слова Джеймса Мэдисона, который предостерегал нас от опасности строгого регулирования:

«Людям будет мало пользы от законов, созданных согласно их собственному выбору, если законы столь объёмны, что их невозможно прочитать, или столь бессвязны, что их трудно понять; если они будут отменены или пересмотрены ещё до того, как обнародованы, или будут подвергнуты таким изменениям, что ни один человек, знающий, каков закон сегодня, не сможет угадать, каковым он будет завтра».

Как бремя регулирования соотносится с налоговым бременем? День Свободы от Налогов - ежегодная дата, до которой средний американец, начиная год, работает только для того, чтобы заплатить налоги, в конце концов зарабатывает нужную сумму и начинает работать на себя - эта дата является одним из способов показать, какая немалая часть нашей продуктивной жизни идёт на оплату налогов. В 1902 году День Свободы от Налогов пришёлся на 31 января. Через 23 года груз налогов передвинул эту дату немного вперёд - к 6 февраля. Потом началась Великая Депрессия, и вместе с Депрессией появились сотни государственных программ. В 1930 году этот день пришёлся на 13 февраля, и на протяжении следующих пятнадцати лет он ежегодно маршировал вперёд, и уже в 1945 году налогоплательщики работали на дядю Сэма до апрельского Дня Дураков. Это означало приблизительное удвоение налогового бремени за пятнадцатилетний период. Так продолжалось более трёх десятков лет, пока в 1974 году эта дата в конце концов не переместилась на май. Во время правления президента Буша День Свободы от Налогов продвинулся только на

один день - с 1 мая в 1980 году на 2 мая в 1988 году. Президент Клинтон находился в должности в один из самых драматичных со времён президента Джонсона периодов, когда в течение одного срока правления эта дата ушла далеко вперёд. В 1992 году День Свободы от Налогов приходился на 30 апреля, а в 1997 году американцы не могли начать работать на себя до 9 мая.

День Свободы от Налогов не оценивает, однако, всей ноши, возложенной федеральным правительством на американский народ. С 1865 года, и особенно с началом правления Франклина Д. Рузвельта, вступившего в должность в 1933 году, государственное регулирование подрывает силы Америки, сковывая предприимчивость и уничтожая нашу конкурентоспособность на мировом рынке. Лучшая оценка бремени федерального регулирования, которую я только знаю, дана в исследовании Тома Хопкинса из Рочестерского Технологического института. В работе приводится величина стоимости исполнения федеральных законов - 668 миллиардов долларов в 1995 году. Федеральные постановления стоили средней американской семье 7 000 долларов в год, на 1 000 долларов больше, чем средняя сумма выплачиваемого такой семьёй подоходного налога. Как бы грустно это ни звучало, исследование мистера Хопкинса не является полным - оно включает в себя стоимость исполнения только тех законов, для которых эти расчёты были сделаны. Например, не включена стоимость адаптации к новым правилам. Если к смете стоимости исполнения законов, составленной мистером Хонкинсом, прибавить груз налогов, то получится, что большую часть года американцы работают на дядю Сэма.

Федеральное регулирование может нанести ущерб не только крупным работодателям, но и надомному бизнесу. Мы в AMWAY, конечно, очень этим озабочены. Когда в 1979 году чиновники регулирующих служб стали «зажимать» надомный вязальный бизнес в штате Вермонт, я внимательно следил за развитием событий. Министерство труда США, возглавляемое Рэем Маршаллом, назначенцем Картера, послало агентов в некоторые дома в Вермонте, где они обнаружили группу женщин, вязавших свитера, шарфы и лыжные шапочки и не являвшихся членами профсоюза. Женщины продавали эти вещи с прибылью, при этом они нарушали какие-то невразумительные постановления «Закона о справедливых трудовых стандартах». Эти постановления запрещают домашнее производство семи конкретных изделий, включая вязанную верхнюю одежду, которая конкурирует с изделиями предприятий, работники которых являются членами профсоюзов.

Вязальщицы в конце концов одержали победу после того, как назначенный Рейганом новый министр труда отменил это постановление, но такой случай выявляет главную проблему регулирования. Что же дурного в группе женщин, работающих у себя дома и производящих полезный продукт, и почему федеральное правительство считает необходимым пресекать такой вид производительного труда?

Суть регулирующего закона стала крупным противозаконным захватом суверенитетов других сфер власти (ещё раз используем термин Абрахама Кайпера). Эта проблема не нова. Алексис де Токвиль ещё в 1840 году сравнивал молодую американскую республику с государствами Европы, которые вторгались в сферу интересов отдельных людей и частных институций:

«Государственная власть, как мы только что увидели, не только вторглась в сферу всех жизненных интересов до такой степени, что эта сфера больше не может вмещать её, но идёт дальше и завоёвывает область, прежде отведённую личной независимости. Множество действий, которые ранее совершенно не находились под контролем государственной администрации, в наше время подвластны этому контролю, а их число постоянно растёт».

Это могло быть написано в 1998 году. Ничто не ново под луной. Но де Токвиль продолжает:

«Очевидно, что большинство наших правителей не довольствуется коллективным управлением; складывается впечатление, что власти берут на себя ответственность за все действия и личную жизнь своих подданных, что их предназначение - вести за собой и поучать каждого подданного в различных ситуациях, а также обеспечивать им счастливую жизнь независимо от их собственного желания. С другой стороны, люди всё больше и больше склонны видеть высшую власть в этом свете; они призывают к её помощи при малейшей необходимости, они смотрят на власти как на наставников и поводырей».

Государственные регулирующие агентства действуют так, будто они уверены, что коллективный интеллект американцев равен интеллекту поганки. Иногда, как подчеркнул де Токвиль, граждане страны сами навлекают это на себя, когда отказываются брать ответственность за свои собственные действия. Частенько, однако, регулирование выглядит как результат неорганизованного заседания Комитета Некомпетентностей. Решения в Вашингтоне принимаются людьми, настолько далёкими от проблемы, что они даже не знакомы с сутью вопроса. Внеплановое общество является куда более разумным, поскольку люди, принимающие решения, находятся ближе всего к проблеме.

В конце концов, регулирование может привести к разрушению общества и культуры. Комментируя опасность неуместного вмешательства государства, де Токвиль выражал беспокойство за американский народ: «Я опасюсь не того, что они найдут тиранов в своих правителях; страшно, если они найдут в них опекунов». Государство, управляемое такими людьми, продолжал он, «не уничтожает, но мешает существованию; не тиранит, но давит, обессиливает, гасит желание и притупляет ум, пока не превращает народ в стадо робких и трудолюбивых животных, которых оно пасёт».

Глава 15

В основе - нравственность

На протяжении многих лет я получил достаточно упрёков за то, что совмещал мою христианскую веру с моими консервативными экономическими и политическими убеждениями. Я догадываюсь, что некоторые люди считают недопустимым верить в Высший Разум и позволить этому Разуму оказывать влияние на все сферы нашей жизни. На самом деле, я думаю, фундаментальное недоверие к бизнесу базируется на недоразумениях и полуправдах. Эссеист и издатель Льюис Лафам в 1985 году написал: «Гений капитализма совершенно лишен нравственности. До тех пор, пока он не достаточно богат, чтобы нанять собственный хор, капиталист является человеком, кто, определяя точно, едва ли может поверить во что-то ещё, кроме доктрины практического результата». По-моему, он крайне ошибается. Слишком много людей думают, что слова «христианин» и «капиталист» находятся в противоречии, но я уверен, что капитализм и свободное предпринимательство лучше работают в контексте иудео-христианских ценностей. Успешные предприниматели, хоть они и не являются частыми посетителями церкви, тем не менее знают, что успех, основанный на лжи, жадности, глупости и лени, долго не продлится. Бог устроил мир так, что не карает тех, кто следует Его заповедям. Существуют, помимо воздаяния на небесах, реальные награды за нравственное поведение ещё на этом свете.

AMWAY - одна из компаний, в основу которой положены моральные принципы, производящие иногда впечатление непродуманных с финансовой точки зрения. Например, мы решили полностью останавливать наши производства по воскресеньям, несмотря на то, что многие «финансовые гении» говорили нам, что для достижения максимальной выгоды от вложения капитала наши машины должны крутиться семь дней в неделю. Мы же с Ричем придерживаемся мнения, что Бог предписал людям отдыхать один день в неделю, и для нас было бы лицемерием предлагать тысячам людей в этот день работать. Этот день даёт нам возможность не только помолиться и физически отдохнуть, в чём мы нуждаемся, он предоставляет нам возможность для общения с семьёй и друзьями, поскольку в нашей напряженной жизни мы не всегда находим на это время. Конечно, остановка производства по воскресеньям чего-то стоила нам, но, с другой стороны, я уверен, что такой подход нам помог. Соблюдение традиционных моральных принципов приносит свою пользу, как материальную, так и духовную.

Мы с Ричем с самого начала проповедовали принципы свободного предпринимательства, так как мы верим, что оно предоставляет человеку величайшую возможность стать таким, каким

ему предназначено Богом. К моему удивлению, далеко не каждый в AMWAY разделяет эту точку зрения. Однажды во Франции Рич встретил дистрибьютора, который открыто заявлял, что он - коммунист.

«Как же ты можешь быть в AMWAY, - спросил Рич, - когда система свободного предпринимательства делает упор на человека, а ваша философия - на государство?»

«Это просто. Мне нужны деньги», - ответил француз.

До меня не доходит, что кто-либо, трудолюбивый, как наш французский дистрибьютор, может пропагандировать систему, которая отбирает богатство у других трудолюбивых людей и вверяет их государственным бюрократам. По здесь кроется ещё одно благодеяние свободы. Наш французский дистрибьютор свободен верить в коммунизм, даже если он зарабатывает на основе принципов капитализма.

Мы знали, что наравне с ростом материального успеха, доступного каждому в свободном обществе, будет действовать и другой фактор. Свобода есть этическая концепция. Если AMWAY предполагал управлять на основе этических принципов, мы знали, что должны делать упор на нравственные нормы, которые ведут к свободному обществу. Каждый, кто достигает успеха в AMWAY, обязан этим Господу, признаёт он это или нет. Согласно Божьей воле мы имеем свободу в этой великой стране, согласно Божьей воле мы и в будущем будем свободны. Только общество, основанное на твёрдых моральных принципах, заложенных в Библии, будет действительно свободным. Придерживаясь этой идеи, мы попадаем в хорошую компанию - раннеамериканское общество имело ту же основу. Джордж Вашингтон в 1797 году в своём прощальном обращении сказал, что «из всех особенностей характера и привычек, которые ведут к процветанию государства, религия и нравственность являются совершенно необходимыми».

При отсутствии стабильности христианской морали и согласия с этическими принципами общество свободы легко может стать обществом вседозволенности. Если критерием блага воспринимается то, что является благом с точки зрения чувственных ощущений, наше общество становится гедоническим' и разрушается изнутри. Атеистическое общество отрицает божественное происхождение человека, отрицает цель в жизни, отрицает воздаяние за добро и наказание зла, разрушает уважение к человеческой жизни и отказывается от нравственной целостности. Пока ещё мир, в котором мы живём, теряет моральные устои, являющиеся стержнем человеческого общества.

Многих людей удивило, что мы с Ричем, как христиане-бизнесмены, упоминали о моральном упадке на встречах дистрибьюторов AMWAY. В обществе, которое решительно отвергает

всё, что имеет привкус традиционной веры и морали, нас строго критиковали за евангелический настрой, который имел место на многих собраниях AMWAY. Естественно, ни один бизнес не может быть религиозным в том смысле, в каком может быть религиозным человек, но многие дистрибьюторы AMWAY соглашались с тем, что было вполне уместно пригласить священника или религиозных проповедников на наши собрания и конференции. AMWAY стал объектом множества придилок и поиска недостатков, но Рич и я считали нашу веру неотделимой от того пути, по которому мы вели своё дело.

Иногда, однако, наши семинары начинали терять первоначальную деловую направленность. Временами нам приходилось сдерживать тех дистрибьюторов, которые хотели превратить деловое собрание в религиозный крестовый поход, а также и тех, кто использовал семинары с целью продемонстрировать свои туалеты и драгоценности. Чувство меры - вещь необходимая. Бизнес даёт возможность каждому жить по собственному призванию, содержать семью и жертвовать на достойные дела. Но в отсутствие христианских добродетелей достижение богатства не является чем-то большим, нежели отвлечением от вечных истин.

По мере того, как AMWAY достигал всё более высокого уровня, дух свободного предпринимательства и традиционной религии, царивший на наших собраниях, вызывал недовольство теологических либералов и атеистов. Либеральные журналисты, обозреватели, ведущие ток-шоу и все, кому не лень, постоянно задевали нас, выражая презрение к консервативным идеям. Мы не исключали людей из AMWAY из-за политических и религиозных взглядов. Разные люди, как, например, французский коммунист-дистрибьютор, встреченный Ричем, нашли свой успех в AMWAY. Но, по нашему мнению, система бизнеса AMWAY (и любой другой бизнес) процветала благодаря нравственности системы свободного предпринимательства. Политическое левое крыло хотело бы урезать систему свободного предпринимательства, но и теологическое левое крыло так и не поняло, что капитализм может быть сострадательным и нравственным.

К началу 70-ых годов мы уже были способны щедро жертвовать консервативным организациям, Республиканской партии и некоторым отдельным политическим кампаниям, что бесконечно раздражало либералов. Но наши пожертвования на политику и другие мероприятия были просто-напросто вопросом выживания. Независимый бизнесмен, действующий в системе свободного предпринимательства, был под угрозой исчезновения, и мы с Ричем собирались встать на его защиту. Эта борьба иногда выносила нас на самый высокий правительственный уровень.

Глава 16

Всегда Республиканец?

Когда Рональд Рейган в 1981 году вступил в должность, я надеялся, что в течение следующих лет бремя регулирования будет существенно ослаблено. К сожалению, Конгресс противодействовал большинству планов администрации Рейгана, и многие консерваторы не дождались ожидаемых результатов. К концу 1982 года оставалось ещё множество регулирующих законов - для большинства отраслей промышленности всё ещё необходимо было заполнять много бланков и придерживаться большого количества правил. По меньшей мере у части людей, контролирующих выполнение этих законов, было другое отношение к этому. Но отрасли промышленности продолжали сталкиваться с той же самой- структурой регулирования.

И всё же во времена администрации Рейгана кривая роста бремени регулирования существенно упала. В своих выступлениях в Торговой Палате США я подчёркивал, что в период правления Картера новые регулирующие законы США издавались в количестве 1 000 страниц в неделю, или по 50 000 страниц ежегодно. Даже юристы, чьей специализацией были федеральные правила регулирования, и те не смогли бы всё это охватить. Администрация Рейгана снизила это количество до нескольких страниц в неделю.

Администрация Рейгана, объясняя американскому народу сущность консервативных идей, сделала большое дело. Средние американцы одобрили эти идеи в 1980-ом и снова в 1984-ом годах, так как они видели в них решение проблем, связанных с опасной экономической политикой. Хотя Рейгану и не удалось преодолеть проблему бюджетного дефицита, он проделал большую работу, информируя людей об опасностях этой проблемы. У Рейгана не было средств и методов преодоления дефицита, но он понимал опасность скатывания экономики в долги. Если бы Конгресс был на его стороне, у нас, возможно, был бы устойчивый, сбалансированный бюджет со сниженными расходами.

В 1984 году, в конце первого срока правления Рейгана, американские предприниматели создали 635 000 новых бизнесов, что на 19% больше по сравнению с 1980 г. - самый высокий рост за всё время статистических наблюдений. «Общество возможностей ждёт вас», - сказал в тот год президент Рейган. «Мы только должны верить в свои силы и дать верящим, отважным мужчинам и женщинам со своим видением свободы возможность её создать». Это заразительная философия «могу сделать» объединила американцев с различными политическими убеждениями, и результатом стал фантастический подъём экономики.

Этот рост не ограничивался высокооплачиваемыми группами,

как утверждали оппоненты Рейгана. Так, в 1984 году восстановление экономики с помощью инвестиций обеспечило самое резкое снижение уровня бедности за последние одиннадцать лет. Бюро переписи населения сообщило, что число американцев, находящихся за чертой бедности или на грани черты бедности, снизилось в тот год на 1,8 миллиона человек. Это ли не явное доказательство того, что рецепт Рейгана действует! В передовой статье газета Detroit News сообщила, что это снижение было «полным доказательством тезиса мистера Рейгана, что не социальные расходы, а только экономический подъём действительно борется с бедностью». И вы удивляетесь, почему я поклонник Рейгана?

ВСТРЕЧА С ПРЕЗИДЕНТОМ

Рич и я впервые встретили Рональда Рейгана во время его президентской кампании 1980 года. Когда Рейган начал добиваться больших успехов на предварительном этапе выборной кампании, он направился в Палм Спрингс просить совета у президента Форда. Во время их беседы Форд упомянул нас с Ричем и посоветовал Рейгану встретиться с нами. Поэтому Билл Кейси, который занимался выборной кампанией Рейгана, после предварительных выборов в Нью Гемпшире позвонил Джону Гартланду в вашингтонский офис AMWAY. Джон нашёл возможность установить для нас дату встречи с Рейганом в его офисе в Лос-Анжелесе.

Рейган сразу же произвёл впечатление на нас обоих. После десятилетия 70-х, подорвавших экономику и нравственность, американцам был нужен такой человек, как Рейган, чтобы восстановить доверие к их стране. Во время непринуждённой беседы мы посоветовали Рейгану выбрать Джорджа Буша в качестве вице-президента и Александра Хейга в качестве государственного секретаря, что он и сделал.

После этого визита мы с Ричем решили организовать независимую кампанию в поддержку кандидатуры Рональда Рейгана. Разумеется, мы не могли тратить деньги корпорации или использовать наших дистрибьюторов для поддержки его кандидатуры, но мы сделали всё, что могли сделать. Мы закупили место для рекламы за наши собственные деньги и поместили наши фотографии в газеты всей страны, выражая нашу поддержку Рейгану.

Президент Рейган и я при случае имели возможность встретиться в Овальном кабинете. Овальная кабинет, принимая во внимание статус его обитателей, оказался неожиданно мал, но его роскошная обстановка отражала колониальную историю Америки и вкусы президента. Во времена Рейгана в кабинете нашли пристанище только несколько предметов мебели; две кушетки, разделённые кофейным столиком красного дерева, стояли напротив массивного рабочего стола

Рейгана. Стол выглядел аккуратно, выдавая, что Рейган проводит за ним не так уж много времени. Позади стола стояла тумба, на которой были фотографии в рамках и памятные вещи, не слишком отличающиеся от тех, какие можно встретить в офисе президента корпорации. Через огромные пуленепробиваемые окна, обрамлённые тяжёлыми зелёными занавесями, была видна просторная лужайка перед Белым Домом.

Мы с Рейганом сидели на кушетке в Овальном кабинете и обсуждали технику лидерства. Стюард военно-морского флота подал нам кофе и оставил нас наедине. У Рейгана возникли проблемы в получении правдивой информации от некоторых его сотрудников. Незадолго до этого с такими же проблемами столкнулся и я. Президент Соединённых Штатов и глава крупной корпорации сталкиваются с одинаковыми трудностями - оба окружены людьми, пытающимися предоставить информацию, которая всегда имеет тенденцию слегка уклоняться в сторону их точки зрения. Каждый, кто занимает высокую должность, должен иметь хороших, надёжных помощников, но ещё важнее обладать разнообразными источниками информации независимо от того, кем являются эти помощники. В противном случае мы рискуем оказаться в изоляции и не получить правдивую и достоверную информацию. Это даёт возможность окружающим манипулировать нами. «В отчётах всегда проявляются пристрастия, - сказал я. - Весь фокус в том, чтобы обнаружить их, пока они не породили проблем». Поэтому я рассказал Рейгану о своей системе пользования тремя независимыми источниками информации. Каждый источник информации согласовывается с двумя другими источниками, чтобы подтвердить их. Каждый мой подчинённый смотрит на вещи со своей точки зрения. Обычно хватает трёх источников информации, чтобы полностью представить ситуацию и принять более мудрое решение.

Я практически всегда поддерживал политику Рейгана, но были ситуации, когда я должен был противостоять ему, чтобы удержать от ошибок. Примерно на третий год его правления кое-кто из персонала убедил его, что для сокращения бюджетного дефицита необходимо повышение налогов. Тогдашний председатель Торговой Палаты был вызван в Белый Дом для обсуждения этой проблемы, и он вышел оттуда сторонником повышения налогов. В то же время я был главой Исполнительного комитета Палаты, и я категорически отказался поддержать повышение налогов. Вместе с Томом Донохью (моим близким другом, который в настоящее время является президентом Торговой Палаты США) я возглавил оппозицию повышению налогов в Совете директоров Палаты. Рейган вскоре позвонил мне с борта президентского авиалайнера. На протяжении 45 минут, пока мы с разных сторон рассматривали этот вопрос, он старался убедить меня, что повышение налогов - это вынужденное зло, а я пытался доказать

ему, что вместо этого надо снижать расходы. Никто из нас не уступил. Я думаю, необходимость повышения налогов была мучительной для Рейгана, но он должен был руководствоваться тем, что в то время считал наилучшим для экономики, и так же поступал я.

СЛЕДУЮЩИЙ ПРЕЗИДЕНТ?

Дни Рейгана давно уже в прошлом, по многие американцы хотели бы увидеть возрождение принципов ограничения власти и финансовой ответственности. Однако ни одна из основных политических партий не может выдвинуть такого кандидата в президенты, который бы придерживался этих принципов и обладал способностью донести это до американского народа.

Идеальный кандидат будет твердо защищать низкие налоги, меньшие затраты на бесполезные государственные программы и более свободную международную торговлю. Он поймёт необходимость решительно уменьшить регулирование и пожелает ликвидировать ненужные и неконституционные правительственные агентства. Он будет человеком честным, стойким и нравственным, верным жене и детям, и не пойдёт на компромисс со своими этическими принципами. Кандидат будет отстаивать свободу личности и семьи, содействовать возврату строгих конституционных ограничений власти и численности федерального правительства. И, наконец, президент не будет отклоняться от своих принципов или отказываться от своих обещаний.

Если кандидат прав, то мне безразлично, какая партия его поддерживает. Даже если я много вложил в Республиканскую партию, я исповедую верность принципам, а не партии. Политические партии - приходят и уходят, и их платформы без предупреждения подвергаются изменениям. Когда в день выборов я захожу в кабину для голосования, я вижу перед собой имена кандидатов в федеральные органы власти, органы власти штатов и местные органы власти, каждый с этикеткой - обычно «Республиканец» или «Демократ». Часто ярлыки помогают. Они служат тем же самым целям, что и имя производителя или торговая марка. Однако иногда различия между партиями становятся расплывчатыми, и ярлык «Республиканец» или «Демократ» теряет ценность для избирателя. Бывают республиканцы, которые поддерживают высокие государственные расходы и уверены в том, что они должны быть сборщиками налогов во имя государства всеобщего благоденствия. Бывают также демократы, которые свято верят в ограничение власти, экономическую свободу и подъём экономики. Обе партии имеют тенденцию идти в том или ином направлении, но ни одна партия не демонстрирует постоянства и неизменности принципов.

Вот почему, наверное, на протяжении моей жизни постоянно увеличивается количество американских избирателей, которые

считают себя «независимыми». Чем меньше остаётся различий между партиями, тем меньше людей будет примыкать (или голосовать «за») к той или другой партии. Обе основные политические партии стали идеологически нестабильными - они отбрасывают даже самые важные положения своей партийной платформы и, проявляя непоследовательность, усваивают идеи и риторику так называемой оппозиции. Неудивительно, что с такого рода выбором все большее число избирателей сегодня отказываются голосовать за весь список, выбирая вместо этого кандидатов из обеих основных партий и даже из третьей партии.

В сегодняшнем мире противоборствуют две основные политические доктрины. Первая утверждает, что светское государство должно иметь больше власти и осуществлять жёсткий контроль нашей жизни и наших материальных ценностей. Вторая же предполагает снижение уровня власти и степени контроля. Мы должны уповать на то, что две основные политические партии Соединённых Штатов отражают эти различия.

Какая же из них поддержит в будущем доктрину ограничения государственной власти и снижения налогов? Казалось бы, Республиканская партия устойчиво придерживается этой позиции, но некоторые известные республиканцы недавно поддержали рост налогов и увеличения государственного бюджета, а также одобрили часть либеральных программ президента Клинтона. И хотя демократы на текущий момент следуют доктрине сильной власти, партия может возвратиться к принципам ограничения государственной власти и снижения налогов, которых придерживались Томас Джефферсон, Эндрю Джексон и, до 1932 года, Франклин Д.Рузвельт.

И если это случится, вы сможете стать свидетелем чуда, происходящего в некоей кабине для голосования в Ада, штат Мичиган.

Глава 17

Бизнесмен – защитник окружающей среды

Общество часто считало, что нам, бизнесменам, присущи мизантропия, расточительность и эгоизм. Ярлык «негодяй» привычен для предпринимателя. Нас всегда одолевали клеветники. Но представлять нас, как носителей зла для окружающей среды, нечестно и невежественно. Кое-кто даже отказывается выслушать нашу точку зрения; часто их позиция выражается фразой «не надоедайте мне своими фактами».

Я вспоминаю, как однажды мы послали одного из наших химиков - человека, который всю свою жизнь посвятил химической науке - на встречу в Висконсин, темой которой были фосфаты и детергенты. Во время презентации очень взволнованная женщина стала кричать на него из зала: «Но мы не можем вам верить - вы из бизнеса!» Специалист, посланный Ассоциацией «Мыла и Моющие Средства» на встречу в округе Суффолк, Нью-Йорк, получил ещё более суровый прием. Этот округ собирался принять постановления, запрещающие продажу всех синтетических моющих средств, поэтому множество представителей потребительских организаций, а также организаций, заинтересованных в сохранности окружающей среды, прибыли на эту встречу. Представитель Ассоциации получил от собравшихся такую порцию словесной брани, что зарёкся выступать на подобных мероприятиях и подвергать себя оскорблениям.

Выдвинуть обвинения очень легко, и часто они бывают просто уничтожающими. В тех редких случаях, когда мы получаем возможность защититься от дешёвых нападок, защита обходилась нам слишком дорого. Однажды небольшая группа студентов университета опубликовала список моющих средств, указав, сколько, по их мнению, фосфатов они содержат. Они хотели отсоветовать клиентам использовать те перечисленные в списке средства, в которых содержание фосфатов было высоким. Этот список был принят прессой без вопросов и дословно напечатан в тысячах изданий США и Канады. Список попал в журналы, информационные бюллетени и даже в книги. Это было воспринято как истинная правда миллионами людей, которые их видели. Однако там было столько ошибок, что если бы такую информацию напечатал кто-нибудь из бизнесменов, он вполне мог бы быть оштрафован или даже посажен в тюрьму. Список публиковался ещё много лет спустя после того, как группа студентов, представивших ошибочную информацию, расформировалась.

Даже правительство бывает виновно в распространении ложной, несущей вред информации (наверное, я не должен так удивляться). Федеральная Комиссия по качеству воды однажды составила список моющих средств с указанием количества содержащихся в них фосфатов и отдала его прессе. Я не могу поручиться за продукцию других компаний, но для нашей компании их цифры были

неправильными в четырёх случаях из пяти. Единственным для нас способом ответить на лживые обвинения правительственных бюрократов, которых мы содержим на наши налоги, было поместить платное объявление с исправлением всех неточностей в двух сотнях газет. И, конечно же, доверие к платному объявлению, утверждающему обратное опубликованным правительством сведениям, очень сомнительно. В конце концов мы получили два письма от Комиссии, косвенно признавшей ошибку, но никаких публичных извинений или поправок сделано не было. Если я, как бизнесмен, сделаю ложные утверждения о моих конкурентах, меня могут преследовать в судебном порядке. Но, кажется, правительственным бюрократам можно говорить практически всё, что угодно, и не только уйти от ответственности за свои ошибки, но и не зависеть от урны для голосования.

Большинство разговоров об экологическом конце света ведутся теми, кто просто не верит в то, что Господь правит миром. Человек, конечно же, несёт ответственность за бережливое и осторожное использование земных ресурсов. Он и впредь будет использовать всю совокупность умственных способностей рода человеческого для добычи и переработки природных ресурсов с целью удовлетворения своих потребностей. Возможно, в будущем придется работать усерднее, чтобы достичь тех же результатов. Как только человек посчитает, что он нашёл новые способы увеличить досуг и уменьшить работу, он, возможно, обнаружит, что работать всё же придется больше для того, чтобы добыть ресурсы для поддержки новых и более эффективных систем.

AMWAY начал работу в 1959 году с одним продуктом - с Жидким Органическим Концентратом (или TX)C - многоцелевым чистящим средством). Удивительным свойством LOC являлось то, что он был лидером среди чистящих средств, исключаящих негативное влияние на окружающую среду. Более молодые люди уже не помнят огромных потоков вздымающейся волнами мыльной пены, которые появлялись на поверхности рек и ручьёв в результате распада тяжёлых и разветвлённых молекул синтетических моющих средств. Облака мыльной пены на земле под водопроводными колонками были вполне заурядной картиной. AMWAY был, вероятно, самой первой компанией, производящей биологически разлагающиеся моющие средства. Каждый производимый нами продукт, который может так или иначе оказаться в почве или в поверхностных водах, содержит биологические быстроразлагающиеся составляющие. LOC - также и бесфосфатное средство, которое не вызывает повышения температуры воды в реках и озёрах и препятствует неумеренному росту водорослей, удушающих поверхности водоёмов.

Основные производители мыла потратили около десяти лет на то, чтобы наладить производство и продажу подобных бесфосфатных моющих средств, и только после того, как в нескольких штатах были приняты суровые законы об охране окружающей среды, запрещающие

использование фосфатов.

Поскольку AMWAY, производящий бесфосфатные чистящие средства, был впереди отрасли, законы, запрещающие выпуск продукции, содержащей фосфаты, не очень-то касались нас. Однако мы обращали пристальное внимание на законодательство. Законы об охране окружающей среды обладают свойством расширять область своего применения - законы, которые не касались нас сегодня, могут запросто разорить нас завтра. Мы были свидетелями бессмысленного бюрократизма, который практически за одну ночь может уничтожить любую фирму и способен нанести окружающей среде намного больше вреда, чем производством, не регулируемое государством.

Некоторые фирмы могли бы производить бесфосфатные чистящие средства, но это удалось бы выполнить только путем замены фосфатов на другие ингредиенты, которые могли нанести здоровью человека и окружающей среде гораздо больший вред, чем фосфаты. Конечно, бюрократы заострили своё внимание только на уменьшении содержания фосфатов, но пренебрегли опасностью, которая может возникнуть от применения альтернативных ингредиентов. Законодательные акции имели место задолго до того, как были выяснены все факты, и решение было намного хуже, чем сама Проблема. Люди слышали ужасные истории по радио или в телепрограммах и не обращали внимания на правду. Они были настолько уверены, что мыльная индустрия пыталась нагреть руки, что игнорировали мнение учёных, занятых в этой индустрии. Нужно было немедленно действовать.

Люди, кажется, забывают, что свободный рынок может создать и создаёт методы снижения загрязнения окружающей среды. Известно, что чем меньше нация признаёт свободный рынок и частную собственность, тем больше возникает проблем с загрязнением окружающей среды. Наглядным примером служит разрушение окружающей среды в странах Восточной Европы после десятилетий правления коммунистических режимов. Программа глобального контроля окружающей среды Организации Объединённых Наций обнаружила, что степень загрязнения окружающей среды в этих государствах - «среди наихудших на всём земном шаре». 80% рек, озёр и ручьёв в бывшей Восточной Германии слишком загрязнены, чтобы ловить в них рыбу или плавать и, тем более, пить оттуда воду. Загрязнение атмосферы в некоторых городах Восточной Европы настолько велико, что среди белого дня автомобили вынуждены ехать с включёнными фарами. Люди, утверждающие, что государственное регулирование и государственная собственность способны решить проблемы окружающей среды, могли бы принять во внимание жалкий конец этих стран.

Даже в нашей собственной стране везде, где отсутствует право частной собственности, загрязнение окружающей среды очень заметно. Реки, пляжи, тротуары и многие общественные парки захламливаются горами антисанитарных и безобразных отходов. Самые

чистые участки часто находятся в частной собственности. Ухоженные частные сады, нередко открытые для публики, являются лучшим примером «чистящего эффекта» частной собственности. Расположенные рядом с летней резиденцией Франклина Д. Рузвельта в Уорм Спрингс, штат Джорджия, прекрасные сады Каллавей - настоящий рай, заполненный цветущими растениями и разнообразными животными. В Гранд Рапидз есть сады Фредерика Майера, которые привлекают своим зелёным покровом жителей густонаселённого района.

Это земля, созданная Господом как мирское пристанище человечества. Он предназначил нам использовать землю для поддержания нашего физического бытия. Оттуда должны исходить все наши материальные блага - большинство из них извлекаются с помощью энергии и силы ума человека. Но растрачивая ресурсы, без необходимости разрушая Землю, мы отвергаем Божий дар. Именно так происходит социалистическое планирование использования окружающей среды. Наоборот, политико-правовая система, позволяющая людям наслаждаться плодами своего труда и получить отдачу от их вложений в окружающую среду, сделает гораздо больше для сохранения природных ресурсов и снизит ненужные загрязнения.

Человек не является захватчиком или незванным гостем, нарушающим экологический баланс Земли. Земля была создана для всестороннего использования человечеством. Человеку были даны господство над животным миром и повеление Господа заселять и покорять Землю. Это не устаревшая христианская этика - Господь никогда не отменял этого порядка. Человек не был запоздалой мыслью Господнего творения. Земля без человечества была бы похожа на дом без жильцов. Человек на Земле не нарушает естественный порядок вещей; он сам является естественным порядком вещей.

Рич и я давно чувствовали необходимость работы с местной и международной общественностью в целях повышения качества человеческой жизни и улучшения окружающей среды. Начиная с самой первой бутылки Жидкого Органического Концентрата LOC, которую AM-WAY продал в 1959 году, мы искали для работы такие линии продуктов, которые одновременно давали бы удовлетворение клиенту и снижали бы вредное воздействие на окружающую среду. Большая часть нашей продукции - концентраты, что снижает количество выбрасываемой упаковки, а также уменьшает транспортные и складские расходы. Мы всегда хотели быть хорошими соседями для жителей Гранд Рапидз, и, с учётом этого, наши производственные мощности и технологические процессы разработаны таким образом, чтобы до минимума снизить вредные воздействия на местные водоёмы и атмосферу.

По мере того, как в 80-х гг. AMWAY рос как компания и развивался в международном масштабе, мы с Ричем и несколько высокопоставленных чиновников и управленцев корпорации стали использовать наши финансовые возможности для того, чтобы внести

посильный вклад в международные проекты по охране окружающей среды. Первым большим проектом, который задавал нам направление работ по охране окружающей среды на будущее, была в 1989 году экспедиция на Северный Полюс, названная «Айсуок».

«Айсуок» объединяла восемь членов команды из семи стран. Возглавлял команду известный исследователь Роберт Свои, ранее проделавший пятисотмильный путь на Северный Полюс пешком и на лыжах. Наряду с основной своей целью - стать первой командой, дошедшей пешком до Северного Полюса - члены команды показали миру необходимость сохранения первозданной природы Арктики. Мы обеспечили экспедиции практически все необходимые средства, и наше участие в ней принесло нам уважение и признание всего мира. AMWAY спонсировал также студенческую экспедицию «Айсуок», собравшую 22 молодых человека из 15 разных стран. За наши усилия по организации «ледового похода», а также попытки донести до сознания человечества проблемы охраны окружающей среды, AMWAY был награждён престижной наградой ООН «За достижения по охране окружающей среды» в Международный День охраны окружающей среды в 1989 году.

В тот же самый день произошло торжественное открытие выставки под названием «Хозяева Арктики», проходившей под лозунгом «Искусство во благо Земли», в здании Генеральной Ассамблеи ООН в Нью-Йорке. Этот беспрецедентный показ искусства эскимосов, который во всём мире снискал уважение к культуре жителей Заполярья, стал центральным событием ознакомительной программы AMWAY по охране окружающей среды.

Мы увлеклись искусством народов Арктики с подачи моего друга Билла Николсона. Однажды Билл проводил свой традиционный лыжный отпуск в Аспене², и там на полках местной художественной галереи увидел несколько эскимосских скульптур. Директор галереи сказал Биллу, что ООН планирует большую выставку искусства эскимосов в Нью-Йорке, и им нужен корпоративный спонсор. Тогда Билл, на которого уникальность и качество резных работ произвели огромное впечатление, поговорил с Кейзи Уондергемом, нашим директором по связям с общественностью, и Кейзи встретился в Нью-Йорке с доктором Ноэлем Брауном, представителем ООН. После разговора в ООН Кейзи позвонил Стюарту Силверу, бывшему директору по дизайну Музея искусств Метрополитен, с просьбой заняться оформлением художественной выставки в штаб-квартире ООН, в основе экспозиции которой должны были быть скульптуры того типа, что Билл увидел в Аспене. В марте 1989 года Стюарт и его помощники начали процесс создания художественной выставки мирового класса. По ходу дела мы разыскивали художников Заполярья, которые предоставили бы нам свои произведения искусства и таким образом обогатили бы выставку.

Открытие галереи «Хозяева Арктики» в здании Генеральной Ассамблеи ООН 5 июня 1989 года, в Международный День охраны

окружающей среды, снискало такой успех у общественности и официальных лиц ООН, что мы решили передать здание галереи в дар ООН. Сконструированная так, чтобы легко переезжать с места на место, выставка начала турне по всему свету, продолжающееся и по сей день. Доктора Кристофера Стефенса убедили оставить свою работу хранителя музея «Йелоу Найф», чтобы присматривать за передвижной выставкой. Хотя выставка «Хозяева Арктики» и продолжает проходить под покровительством Программы по охране окружающей среды при ООН (ЮНЕП), с 1990 года она стала основным проектом Фонда охраны окружающей среды AMWAY, задачей которого является поддержка образовательных проектов по защите окружающей среды для взрослых и детей во всем мире. Со всего мира мы получали просьбы показать выставку «Хозяева Арктики». В течение нескольких следующих лет художественное шоу побывало в Вашингтоне и Далласе, затем в Канаде, Мексике, Японии, Бразилии и Аргентине. «По дороге» выставка и AMWAY удостоились нескольких почётных наград за развитие образовательных программ по охране окружающей среды посредством пропаганды туземного искусства. Через два года после получения награды ЮНЕП «За достижения по охране окружающей среды», в 1991 году, мы удостоились награды Национальной федерации дикой флоры и фауны за достижения по её сохранению в категории «Руководитель корпорации». В 1992 году мы получили «Медаль Заполярья» от ЮНЕСКО, сертификат «Объединённая Земля» и награду альянса Рэйнфорест. В Рио-де-Жанейро выставка «Хозяева Арктики» стала культурным центром саммита «Планета Земля» 1992 года. Я с иронией слушал, как премьер-министр Канады говорил прекрасные слова в адрес AMWAY в Рио, в Торонто и в Музее Цивилизации в Оттаве. Ещё несколько лет назад из комментариев некоторых канадских политиков кое-кто мог подумать, что AMWAY планирует свержение канадского правительства. Сейчас, кажется, искусство помогло залечить рапы в отношениях между AMWAY и правительством Канады. Демонстрируя наше глубокое почтение к достижениям эскимосского народа Северной Канады, мы заслужили уважение со стороны канадцев и всего мира. Благотворительность, исходящая от корпорации, может внести реальный вклад, оказывая поддержку талантливым художникам, дать людям знания по проблемам охраны окружающей среды и показать важность серьёзной науки об охране окружающей среды. Повторяю: вмешательство государства излишне и временами даже вредно. Частные фонды намного лучше, поскольку они обходятся без бюрократических ограничений и политических глупостей, которые могут направить науку и искусство, финансируемые правительством, в неверном направлении.

Глава 18

Домашняя команда

За все те годы, которые я провёл с Ричем, создавая AMWAY, я сожалею только об одном - я не мог проводить со своими детьми столько времени, сколько хотел. Хотя бизнес и дал многое нашей семье, он в то же время кое-что отнял. Обычно я отправлялся на работу около девяти утра и не возвращался раньше шести вечера. В интервале от шести до обеда мы с Бетти могли провести хоть немного времени вместе. После обеда я часто был должен вернуться на работу. Поэтому большую часть тех лет, пока росли дети, я физически отсутствовал, переложив многие из своих обязанностей на Бетти.

Действительно, трудно достигнуть баланса между работой и семьёй. Наблюдая за другими бизнесменами, сталкивающимися с этой проблемой, я пришёл к заключению, что это одна из наиболее распространённых проблем, перед лицом которой оказываются бизнесмены. И мне было ничуть не легче, чем кому-то другому. Несмотря на то, что в начале своего развития бизнес требовал больших затрат времени, в моей жизни наступил такой момент, когда я смог позволить себе иметь больше свободную времени. Время - это ресурс, как новая машина или квалифицированный работник. И мне было очень трудно решить, когда отдавать этот ресурс бизнесу и когда начать посвящать больше времени своей семье.

Время, отведённое для обеда, давало мне возможность пообщаться с детьми. В семействе Ван Эндел было заведено во время обеда всем собираться дома. Каждая трапеза начиналась с семейной молитвы. После чтения Библии мы обсуждали важные для нас моменты и их связь с нашей жизнью. Удивительно, как много различных проблем затрагивает Библия, и сколь многому может она научить нас даже в современном обществе!

Дискуссию по поводу какого-либо отрывка Священного писания я закапчивал молитвой. Моя семья, наверное, была самой большой аудиторией, которая могла слышать мои молитвы. Молитва, по-моему, это очень личная беседа с Господом. Для истинного христианина молитва - неотделимая часть человеческой жизни. Иногда она может быть очень простой, как «Отче наш, пожалуйста, сделай так, чтобы этот самолёт благополучно взлетел», или что-то более сложное, когда человек преодолевает глубокий кризис. Я редко молился на виду у публики - кощунственно молиться на людях, рассчитывая на эффект, творя молитву земным слушателям, а не небесному Слушателю. Однако когда мои дети слышали мои молитвы, они учились общению с Богом и понимали, что даже их папе необходима ежедневная Его поддержка. Хотя традиции в каждой семье разные, я знаю, что обычай ежедневной молитвы появился и в семьях всех моих детей.

Наверное, в нравственном и этическом развитии ребёнка важнейшим является пример, показанный его родителями в повседневной жизни. Когда Господа не радует твоя семейная жизнь, тем более бесполезно натягивать маску благопристойности в глазах остального мира.

Наши разговоры за обеденным столом были значительной частью нашей совместной семейной жизни, и темы перескакивали с бизнеса па пашу веру и далее на политические и экономические вопросы. Это были очень простые разговоры, часто прерываемые телефонными звонками или бегом детей (те, кто постарше, убегали на какие-то важные встречи с друзьями). Но это ограниченное время использовалось для того, чтобы изменить жизнь моих детей. Только сейчас, когда я с большой радостью наблюдаю жизнь всех моих четверых детей, я осознаю, как Божье благословение может вознаградить за время, проведённое нашей семьёй за обеденным столом.

Временами столовая принимала вид классной комнаты Академии управления бизнесом. Если я рассказывал, что произошло в течение дня, я знакомил семью с проблемами бизнеса и обсуждал с ней возможные решения. Потом я объяснял, что в действительности я сделал в этой ситуации и почему. Эти дискуссии очень помогли моим детям и детям Рича, когда они начали принимать на себя функции руководителей AMWAY. Благодаря тому, что произошло в наших с Ричем домах, наши восемь детей достигли понимания того, что такое бизнес и как управлять им правильно и эффективно. Мой сын Дэйв недавно сказал мне, что он узнал о бизнесе за обеденным столом намного больше, чем из других источников - из уроков бизнеса в колледже или в процессе личного участия в бизнесе.

ЕЩЕ КОЕ О ЧТО

Как и большинство семей, мы обнаружили, что путешествие - это прекрасная возможность провести время вместе. Как вы уже, наверное, догадались, у нас было несколько прекрасных путешествий - вдоль Большого Барьерного Рифа в Австралии или вниз по рекам Амазонке и Колорадо. Школьные уроки истории оживали, когда мы видели поле боя при Ватерлоо, ехали по Аппиевой дороге в Италии или гуляли по пляжу на Филиппинах, где в 1944 году высадился генерал Дуглас Мак Артур.

Иногда самыми запоминающимися были более прозаические события. Мы, бывало, разбивали лагерь на одном принадлежащем нам участке на севере Мичигана, где на заднем дворе была уборная. В ней находилась газовая печь, в которой сжигалось всё ненужное. Несколько лет она работала просто прекрасно. Однако как-то летом, примерно в середине нашего отпуска, с ней начались какие-то

неполадки. Об этом мне, мастеру на все руки, сказали дети. На следующий день, перед тем, как отправиться на обязательное выступление в Торговую Палату, я решил посмотреть, что же там случилось. Да, это происходило в начале 70-х годов, и я был одет в прекрасную пару - белые полиэстеровые брюки и белую полиэстеровую рубашку. Я решил, что дело не займёт и пары минут, поэтому вошёл в уборную и начал возиться с печью. Я так и не смог выяснить, в чём неисправность, и сдался, повернув назад и опустив крышку топки.

Стив и Дэйв только что вернулись с рыбалки и уже втягивали лодку в док, когда произошло нечто немыслимое. В нормально функционирующих устройствах такого рода опускание крышки автоматически вызывает воспламенение газа, и отбросы сжигаются. Однако тогда некоторое количество газа вытекло и накопилось в закрытом помещении, и когда я опустил крышку, газ зажёгся и вызвал взрыв. Стив и Дэйв рассказали, что слышали громкий гул и видели щепки, дым и что-то ещё, взлетевшее в воздух на высоту 50-ти футов. Затем они увидели своего отца, одетого уже в белые полиэстеровые шорты и майку, идущего, пошатываясь, прочь от остатков строения. Мои волосы были взлохмачены, брови опалены, и дым клубился у меня за спиной.

Бетти выбежала из трейлера и, не зная, что ещё можно сделать, неистово поливала меня «Ам-Медик», антисептическим спреем AMWAY. За исключением моих обгоревших бровей и звона в ушах, я чувствовал себя прекрасно, но уже на следующее лето у нас была надворная постройка с электрической печью.

Однако в большинстве своём летние месяцы обходились без взрывов, и мы наслаждались прекрасным временем, проведённым в кругу семьи. Влияние этих дней на моих детей было очевидным - пока они отдыхали на природе, они учились дорожить красотой сотворённого Богом мира, а также сотрудничать с другими членами семьи в различных жизненных ситуациях.

ПИТОМНИК ОБЩЕСТВА

Многие родители, в своих усилиях изменить наше общество к лучшему, забывают, что наиболее мощным орудием социальных перемен является дом. Не старшие классы школы, не наука, не техника, не искусство и даже не правительство. Если вы хотите усовершенствовать общество, посмотрите на свой собственный дом, отцы и матери!

Великий пуританский проповедник Коттон Матер однажды убеждал своих прихожан заботиться о собственных семьях, если они желают служить окружающим их людям. «Семьи - питомник любого общества», - сказал Матер.

Никакой комитет политических действий, никакая политическая партия, никакой президент не обладают такой силой для изменений в обществе, как институт семьи. Крепкая семейная структура означает низкий уровень преступности, более эффективную «страховочную сеть» личности во время кризиса и более добродетельное общество. Когда двое родителей (или, что сегодня встречается всё чаще, родитель-одиночка) побуждают своих детей совершать добрые дела, они вкладывают свою лепту в благополучие других людей. Ни одно большое государство не может объективно оценить каждого ребёнка - его силу и слабость, его таланты и природные наклонности. Каждый ребёнок - уникальная личность, каждый требует особой любви и мудрости своих родителей. Я знаю, что в нашей семье всё это было. С каждым ребёнком появлялись новые и разнообразные проблемы, и мы с Бетти должны были приспосабливаться к каждой из них.

ПЕРВООТКРЫВАТЕЛЬ

Нэн, наша старшая дочь, была первой из моих детей, начавшей работу в AMWAY. Она приступила к работе сначала в ревизионном отделе, затем перешла в отдел кадров. Однажды мы с Ричем решили организовать учебную программу по менеджменту для наших детей, и Нэн с Диком DeVосом стали, в некотором смысле, подопытными кроликами. Нашей философией было позволить им изучить систему изнутри, вместо того, чтобы они начали работать на другую компанию. Мы не назначали их на руководящие должности; дети работали практически во всех отделах AMWAY, выполняя любую работу. Нэн работала на линии мыла, заливая сырьё и загружая линию флаконами, а также училась ладить с людьми на всех уровнях компании. Я хотел, чтобы она поняла, как жизненно необходима любая работа и как важен каждый человек в AMWAY. Таким образом, когда она выходила на более высокий уровень управления, она становилась всё более успешным лидером и всё лучше находила общий язык с другими людьми. «Работать здесь - довольно весело, - как-то сказала она. - Мне нравится приходить на работу, делать своё дело - и забывать о ней в конце дня». Естественно, со временем Нэн перешла от этой фазы обучения в отдел по развитию связей с общественностью AMWAY, и в 1984 году стала вице-президентом. Сегодня она несёт ответственность за 'все печатные материалы AMWAY, аудио- и видеокассеты и выступления, а также за наш ежемесячный журнал для североамериканских дистрибьюторов AMWAY и выпуск каталогов.

Мэн всегда интересовалась участием женщин в американской корпоративной среде, и много раз она убедительно высказывалась на эту тему. Действия Нэн соответствуют её словам, её гражданское участие направлено на такого рода действия, которые, по её словам,

«помогают женщине достигать финансовой независимости».

Нэн привлечена к работе в «Обществе надежды», местном приюте для бездомных женщин и семей в кризисных ситуациях, и в «Возможностях для женщин Гранд Рапидз», программе, которая обучает низко- и среднеоплачиваемых женщин, как стать предпринимателями. «Если вы во что-нибудь верите, вы должны прожить свою жизнь в соответствии с вашими убеждениями», - говорит Нэн.

Нэн также занята работой с другими местными и национальными группами, включая Музей Искусств Гранд Рапидз, Республиканский женский Форум, Торговую Палату штата Мичиган и общество MEN-SA', США. Она всегда старалась отдавать своё время как можно большему числу благотворительных организаций, и она помогла собрать миллионы долларов таким организациям, как «Истэ Силз», IWCA ->Центру борьбы с незаконными половыми сношениями с несовершеннолетними», «Юнайтед Уэй» и «Гуд Уил», «Я могла бы родиться в трущобах Калькутты или в пустыне Эфиопии, - говорит Нэн. - Положение и обстоятельства моего рождения обязывают меня помогать другим людям».

О своей работе в AMWAY она говорит: «Я останусь так надолго, как пожелает этого Бог, и до тех пор, пока я буду счастлива здесь. Я люблю то, что я делаю; я не могу себе представить какое-то другое занятие. Я действительно верю в то, что мы делаем и почему делаем именно это».

НЕЗАВИСИМЫЙ РАЗУМ

Мой старший сын, Стив, который сейчас является председателем Совета директоров AMWAY, не всегда был уверен, что хочет идти по стопам своего отца. Стив прошёл через недолгий период «душевных исканий», в продолжение которого он рассматривал варианты подходящей ему деятельности. Через год или два проверки всех возможностей наступил момент, когда Стив был готов работать в AMWAY. Он прошёл учебную программу по менеджменту, разработанную нами с Ричем, и отдал все свои силы развитию и успеху AMWAY.

В то время, пока Стив был подростком, мы прошли через трудные моменты наших отношений. Стив вырос прекрасным молодым человеком, но бывали случаи, когда его необходимо было ограничивать. Как и большинство подростков, Стив иногда испытывал эти границы. Нужно было время, чтобы Стив почувствовал ответственность, нашёл своё место в жизни. Для меня это стало уроком повиновения из Притчей Соломоновых 19:18: «Наказывай сына своего, доколе есть надежда, и не возмущайся криком его».

Неспособность «наказывать» сына позже может привести к

ужасным для него последствиям. Я думаю, что наказание, о котором говорится в притче, принимает разные формы по мере роста ребёнка. Когда Стиву было 16 лет, один исключительный инцидент в корне изменил наши отношения и мои методы воспитания. Я запретил ему две недели выходить из дома за нарушение некоторых принятых у нас дома правил. Стив решил, что наказан несправедливо, поэтому он не намеревался сидеть дома, пока его приятели развлекаются на улице. Однажды вечером он сел в свою машину и уехал. Я ничего не сказал ему, однако на следующее утро, перед тем, как идти на работу, взял его ключи от машины с кухонного столика и положил их себе в карман.

Стив проснулся несколько часов спустя и начал искать свои ключи. Наконец до него дошло, что случилось. Из чувства протеста он позвонил другу, попросил того приехать и забрать его, и уехал, не сказав никому ни слова. Он ночевал в доме своего друга и возвратился домой только на следующий день.

Бетти и я были очень озабочены. Бетти не видела, как Стив уходил, и мы понятия не имели, куда он надумал отправиться. Когда же Стив вернулся, я отдал ему его ключи и сказал: «Слушай, если ты хочешь уходить и не ночевать дома, и если будешь себя контролировать, то пользуйся своей машиной. Я больше не буду закрывать тебя дома. Я только прошу, чтобы ты подходил и разговаривал со мной, если хочешь что-то сделать или у тебя есть вопросы. Ты уже достаточно взрослый для того, чтобы принимать свои собственные решения, но, по меньшей мере, дай мне возможность высказать своё мнение». Думаю, что с этого момента наши отношения со Стивом изменились. Никогда больше я не вёл себя с ним, как с малым дитём. Он становился взрослым и должен был брать на себя ответственность за свои действия. Я не контролировал его приходы и уходы, как это делается с малолетними детьми. Теперь я выполнял роль советчика.

Стив действительно оценил мой подход, о чём он сказал мне много лет спустя. Я бы не рекомендовал эту стратегию для любого ребёнка, но в отношении Стива она сработала. Он увидел, что с ним обращаются, как со взрослым, и ожидают от него соответствующего поведения. К тому времени, как Стив уехал учиться в колледж, он сформировался как личность, а женитьба на Синди, прекрасной молодой женщине, завершила его переходный период. Стив пошёл по моим стопам, занимая должность в Совете Торговой Палаты США. Стив и Синди снискали глубокую признательность общества Гранд Рапидз, также, как и мы с Бетти, и продолжили традиции семьи Ван Эндел в поддержке важных общественных проектов.

МОЙ СЫН - ЗА РУЛѢМ

В общем-то я позволял своим детям пользоваться свободой. Когда я видел, что они неправильно ею пользуются, я вмешивался и

обсуждал их поведение вместе с ними. Обычно я не пытался навязывать им своё мнение, но я всегда старался помогать им советом и убеждал пересмотреть те аспекты своего поведения, которые вызывали проблемы.

Думаю, что такой порядок вещей повлиял на то, что мои дети сегодня являются лидерами AMWAY. Я наблюдал, как Дэйв использует этот же метод - предоставляет личности значительную свободу и говорит ей:

«Я даю тебе свободу делать эту работу так, как ты считаешь нужным, но в итоге ты возьмёшь на себя ответственность за свои действия. Если я увижу что-то, что не соответствует нашим принципам построения бизнеса или делается абсолютно неправильно, в тот же миг я вмешаюсь». Микроменеджмент работы служащих обычно даёт такой же результат, как и постоянный присмотр за подростком, так как вы должны убедиться, что он всё делает должным образом.

Безусловно, позволять детям пользоваться некоторой степенью свободы вовсе не означает не интересоваться их жизнью или не переживать за них. У нас с Дэйвом были общие интересы, которые стали средством дружеского общения между нами. Одним из таких интересов были автомобили. Дэйв научился водить машину в 12 лет. Мы путешествовали на моём джипе по дорогам Уотер Айленда, когда я обратился к Дэйву: «Самое время начать учиться». Мы начали с переключения скоростей, он быстро освоился, и вскоре всё время хотел быть за рулём. Дэйв, как и я, имеет слабость к шикарным машинам. Я до сих пор помню первую действительно экзотическую машину, купленную мной - это была «Мазератти Джибли», красная снаружи и чёрная внутри. К сожалению, предыдущий хозяин немного её потрепал, но это была настоящая «Мазератти». Дэйв считал её действительно «крутой», и я время от времени брал его с собой на прогулки. Когда Дэйв стал постарше, а я расширил свою автомобильную коллекцию, я иногда разрешал ему водить «Ламборджини» или «Мазератти», или даже «Феррари», но только ненадолго.

Я уже распродал многие машины из моей коллекции, а Дэйв вырос и занял высокое положение в AMWAY, к тому же у него появились общественные интересы. Наверное, наиболее важная часть работы Дэйва заключается в том, что он осуществляет контроль за сооружением здания института «Ван Эндел», председателем Совета директоров которого он является. Как совладелец хоккейной команды Гранд Рапидз «Гриффинс», он способствовал появлению профессионального хоккея в Западном Мичигане. Жена Дэйва, Кэрол, тоже активно участвует в общественной жизни - она член Совета Онеры Гранд Рапидз, председатель Фонда христианской школы города Ада и, к тому же, принимает активное участие в жизни Международной христианской школы и христианской больницы Пайн Реет.

МОЯ ЛЮБЯЩАЯ ДОЧЬ

По отношению к Барб, как к самому младшему ребёнку, мне было особенно трудно освоиться с мыслью об ограничении своей родительской роли в её жизни. Я до сих пор помню её маленькую ручку в моей, когда мы переходили улицу, и, наверное, я всё ещё хочу по-отцовски опекать Барб. Самым тяжёлым в моей жизни был день, когда Барб вытащила свою ручку из моей руки в то время как мы собирались переходить улицу. «Пана, я уже большая и могу сделать это сама», - сказала она. С этими словами я понял, что драгоценная часть моей жизни ушла навсегда.

Барб не была идеальным подростком, но она никогда не проходила через период бунтарства, как бывает у некоторых детей. От природы совестливая, Барб обычно себя выдавала, если она делала что-то не так, или «со страхом и дрожью» признавалась, если её заставляли за шалостью. Однажды, когда Барб было 16 лет, она сказала нам, что идёт навестить свою подругу, но вместо этого отправилась в Энн Арбор. Пока она отсутствовала, начался самый сильный за всю историю штата Мичиган снежный шторм. Это случилось в 1976 году, и до сих пор люди с ужасом вспоминают о нём. Волнуясь, Бетти позвонила в дом подруги Барб, чтобы убедиться, что Барб в безопасности. По своей наивности Барб даже не предупредила свою подругу, чтобы та в случае необходимости прикрыла её.

Несколькими часами позже Барб вернулась, по дороге попав в снежную бурю. Она пару раз застревала в снегу и была до смерти напугана не только предстоящим дома разговором, но и тем, что из-за своей лжи она попала в серьёзную опасность. Барб во всём призналась и молила о прощении. Я видел, что совесть уже замучила её и она глубоко раскаивалась, поэтому мы с Бетти не стали её ругать.

Несколько лет назад Барб вспоминала этот инцидент и сказала нам, как она ценит наше поведение в этой ситуации. Много раз, пока наши дети были маленькими, мы с Бетти сомневались в мудрости наших тысячи и одного решения, которые мы, как родители, должны были принимать ежедневно. После того, как наши дети оставили родительское гнездо, мы неоднократно задумывались о своей системе воспитания. Сделали ли мы всё, что могли сделать? Могли ли мы быть более мягкими? Или мы должны были быть более строгими? И тогда, когда эти сомнения одолевают нас, кто-то из наших детей приходит к нам и даёт нам знак, как он дорожит нами.

Барб сердцем принимала библейскую заповедь «чти отца своего и мать свою». Когда моё здоровье и здоровье Бетти ухудшилось, она оказала нам заботу и уважение. Она никогда не теряла уважения к родителям и старалась высказать его всё новыми и новыми способами. Недавно Барб написала оду для нас обоих, повествуя в ней, как она нас любит и восхищается нами. Этой оды я никогда не забуду.

Но ещё более ценной для меня была ода, которую Барб посвятила своей матери. Болезнь Альцгеймера, которой страдала Бетти,

прогрессировала, и к тому времени, когда Барб представила нам свою оду, зашла довольно далеко. Я сомневался, что Бетти понимала то, что читала ей Барб. В то время Бетти уже не узнавала ни меня, ни детей, и было очень грустно думать, что почтение, оказанное ей, не будет воспринято и понято. Мы собрались в тот день в гостиной нашего дома, и моя дорогая Барб прекрасными, точными словами сказала своей матери, насколько дорога она была всем своим детям, и что она является образцом преданного христианского материнства.

И тогда случилось что-то необычное и удивительное. Бетти взглянула прямо на Барб и произнесла: «Моя любящая дочь». На одно мгновение Бог дал Бетти способность воспринять тот подарок, который сделала ей Барб, и те слова, которыми Барб показала ей свою благодарность. Барб переполняла эмоции, а у меня не было слов. Барб чувствовала тяжесть в душе оттого, что не могла сделать этот подарок матери раньше, до того, как её болезнь стала прогрессировать, поэтому это был очень значительный и ценный для Барб момент.

Как и другие трое моих детей, Барб нашла несколько способов служения обществу и своему народу, включая членство в Национальном Совете столичного исследовательского центра в Вашингтоне. Совсем недавно она присоединилась ко мне в Совете Фонда «Наследие», и я горжусь, когда вижу её работающей над осуществлением идеалов, которые делают эту страну великой. Барб встретила своего мужа, Рика Гэйби, в университете Индиана, где она получала степень магистра в бизнесе.

НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ ЛИДЕРОВ

Быть сыном или дочерью основателя большой компании нелегко. Мои дети имели дело с давлением и конфликтами, с которыми я никогда не сталкивался. По мере их роста в AMWAY за ними наблюдали в большей степени, чем за кем-либо из других служащих. На руководящих должностях в AMWAY мои дети, равно как и дети Рича, должны были работать вдвое больше, чем кто-либо ещё, и часто они не получали того, что заслуживали. Если они хорошо справляются со своими обязанностями, и бизнес процветает, люди могут сказать: «Конечно, им преподнесли этот бизнес на серебряной тарелке». Если же под их руководством дела пойдут не слишком хорошо, люди скажут: «Смотрите-ка, они развалили прекрасный бизнес, построенный их отцами». Дети также постоянно сталкивались с вопросами и сомнениями такого рода: «Они здесь благодаря положению своего отца, или потому, что сами являются квалифицированными работниками?» Конечно, они скорее всего не были бы в AMWAY без моего присутствия там, но не меньшую роль играли их способности к управлению. Каждый из моих детей, как и дети Рича, были очень хорошо подготовлены для работы в AMWAY, и доказательством является тот факт, что под их руководством AMWAY продолжает успешно развиваться. Сегодня, когда Стив

является председателем Совета директоров, а Дик ДеВос - президентом, AMWAY находится в действительно надёжных руках.

Когда мои дети и дети Рича заняли руководящие должности в AMWAY, мы с Ричем оказались перед необходимостью достигнуть баланса между равенством всех наших детей и интересами бизнеса. Все восемь детей уже на протяжении нескольких лет работали в AMWAY, поднимаясь по карьерной лестнице, когда Рич высказал мне свою озабоченность по поводу необходимости предпринять некоторые шаги в направлении передачи им нашего дела. Уроков по менеджменту для этого было недостаточно, ведь с самых первых дней существования AMWAY и до сих пор все основные решения принимали мы с Ричем, а дети пока в этом не участвовали. Настало время предоставить им возможность действовать. Необходимо было дать им более обширную информацию о финансовой стороне дела, а также научить их совместно вырабатывать политику фирмы.

Нашим первым шагом стало создание так называемого политического совета. Вся восьмёрка должна была собираться каждый месяц, и двое специалистов учили их принятию групповых решений. Каждый из восьми поочерёдно возглавлял политический совет, чтобы приобрести опыт руководства. Повестка дня собрания была не так важна, как процесс приближения к принятию совместного решения. Целью было не взвалить немедленно на детей важные политические решения, а подвести их к моменту, когда они смогут быстро и эффективно разрешать возникающие проблемы.

В итоге мы с Ричем стали участвовать в этих собраниях. Мы начали предоставлять детям подробную финансовую информацию, и они получили право голоса в вопросах управления бизнесом. Собрания претерпели изменения от практических групповых дискуссий до важных формирующих политику сессий.

Важность плавной передачи руководства следующему поколению стала для нас всех ещё яснее после того, как в июле 1992 года Рич перенёс лёгкий инсульт. Рич провёл в больнице всего лишь четыре дня и полностью поправился, но его болезнь подчеркнула необходимость передачи нашим детям большего контроля над AMWAY. Пока Рич поправлялся, мы распустили политический совет и включили наших детей в новый совет, где состояли Рич и я. Это означало, что они могли принимать более широкое участие в ежедневных деловых операциях и на них ложилась большая ответственность за успех или неудачу.

Мы с Ричем оба знали, что когда-то наше партнёрство закончится, но никто не хотел признавать, что это время уже пришло. Наше партнёрство было прочным в поздние 40-е, когда мы открыли воздушный сервис или когда пытались достигнуть Карибских островов; ещё больше оно укрепилось за десятилетия трудностей и побед, огорчений и процветания. Но сейчас пришло время дать дорогу новому поколению.

Мы начали готовить основание для отставки Рича. По

рекомендации Рича и в соответствии с нашим общим решением мы назначили старшего сына Рича, Дика, президентом.

Ранним утром 6 декабря 1992 года у себя дома в Ада Рич перенес серьёзный сердечный приступ. Шестью днями позже ему была сделана сложная операция на сердце, но он поправился достаточно быстро, чтобы на Рождество быть дома. Я долго беседовал с Ричем, пока в клинике города Кливленда он поправлялся после операции. Первые несколько дней Рич был подавлен и, обычно искромётный, сам на себя не походил. Для любого было бы ударом встретиться лицом к лицу с собственной смертью. Тихо и рассудительно мы говорили о своей вере в Бога, о семьях и о друзьях, о старых добрых временах и о будущем.

За день до того, как Рич вернулся домой из клиники, он сделал официальное заявление об отставке. Все приготовления, предпринятые нами для вступления Дика на пост президента, как оказалось, были своевременными. К тому моменту, когда Рич заболел, Дик был хорошо подготовлен к той роли, которую ему предстояло выполнять. Конечно же, мы с Ричем начали процесс замены намного раньше, и сейчас эти решения просто надо было обнародовать.

Я знал, что пришло и моё время подумать о том, чтобы оставить председательство. На собраниях политического совета я твердо убедился в том, что все мои дети полностью способны к руководству корпорацией. Но мы с Ричем должны были выбрать на пост председателя Совета только одного, и мне необходимо было кого-то рекомендовать на это место.

Мне не очень-то нравилось выбирать председателя Совета среди своих детей, но я должен был это сделать. Годами, пока дети росли, я старался быть абсолютно справедливым с ними. Сейчас, как ни пытался я избежать предпочтений, мне не удастся остаться справедливым. Только один из моих детей мог стать председателем Совета; другие же останутся вице-президентами. Эта задача была достаточно трудна для меня, и я даже пытался уговорить своего друга Била Николсона принять решение вместо меня. Конечно же, он отказался, сказав, что это должен быть мой и только мой выбор. На протяжении многих месяцев я бился над выбором, молясь и обдумывая все возможные последствия.

В итоге я выбрал моего сына Стива, и он нас не разочаровал. Стив не является моей точной копией - он никогда не считал необходимым подходить к управлению по-моему. У него есть свой собственный стиль и свои собственные методы, и всё это, кажется, хорошо работает в комбинации с президентом AMWAY Диком ДеВосом. Возглавляя день за днём команду руководителей, Стив проявляет трудолюбие и незаурядные способности к созданию коалиции. При поддержке людей, которые любят его и доверяют ему, Стив может добиться в AMWAY выдающихся результатов.

Глава 19

Первая любовь

Могу ли я поделиться с вами маленьким секретом? Хотя я уверен в полезности для здоровья продукции Nutrilite и принимаю её ежедневно, не в этом причина моей любви к ней. Настоящая причина моей любви к Nutrilite заключается в том, что она познакомила меня с Бетти.

Моя тётя, которая служила экономкой в семье Хоукстра в Гранд Рапидс, была клиенткой Nutrilite. Она предположила, что семейство Хоукстра тоже может заинтересоваться продукцией Nutrilite, поэтому однажды утром весной 1951 года я позвонил миссис Хоукстра. У дверей меня встретила её очаровательная светловолосая и голубоглазая дочь Бетти. Продажа продукта, как причина моего визита, вскоре отошла на второй план. Я, возможно, и провалил свою презентацию, однако миссис Хоукстра всё же решила купить упаковку продукции Nutrilite.

Моей следующей целью, гораздо более важной, чем ещё одна продажа Nutrilite, было договориться о свидании с мисс Бетти Джин Хоукстра. К счастью, она согласилась.

Бетти и я встречались лишь несколько месяцев, когда я стал осознавать, что нашёл женщину, с которой хотел бы разделить всю свою жизнь. У неё был такой же мягкий характер и такое же доброе сердце, как и у моей матери, и она глубоко, искренне верила в Бога, что побудило меня серьёзнее относиться к религии. Я был убеждён, что никто не может быть лучшим партнёром в жизни, чем Бетти. Она благосклонно приняла моё предложение, и 16 августа 1952 года в два часа дня мы обвенчались в доме Хоукстра в Гранд Рапидс. Я принял сердцем слова из Притчей Соломоновых: «Кто нашёл добрую жену, тот нашёл благо и получил благодать от Господа». Мы с Бетти прекрасно подошли друг другу. Веруя, что ничто в нашей жизни не совершается без воли Божьей, я уверен, что Бог создал нас друг для друга и свёл нас вместе. Он знал, что только вместе мы будем по-настоящему счастливы, только вместе мы выполним своё жизненное предназначение.

Бетти я во многом обязан своими успехами в бизнесе. Когда наша гостиная стала местом презентаций сначала продукции Nutrilite, затем и AMWAY, Бетти всегда проявляла гостеприимство. У неё была поразительная способность давать людям чувство комфорта в различных ситуациях, а она сама прекрасно чувствовала себя как в роли хозяйки дома, так и в роли общественного координатора.

Определенные периоды развития бизнеса отдалили меня от Бетти и от детей намного дальше, чем я мог бы предположить. Иногда я смотрю назад и думаю о том, какие приоритеты у меня были тогда и какие - сегодня. Я не думаю, что кто-то из людей преклонного возраста может честно оглянуться назад и сказать: «Вы знаете, я слишком много времени провёл со своей семьёй, я должен был чаще находиться в

офисе или путешествовать». Тем читателям этой книги, кто ещё молод, со всей искренностью, на которую способно сердце голландца, я предлагаю это скромное наставление: пока вы молоды, проводите с семьёй больше времени; когда вы состаритесь, времени никогда не будет достаточно.

Принимая на себя ответственность в доме и вне его, Бетти облегчила мою нагрузку и дала мне возможность делать ту работу, которую я сделал в AMWAY. Она многим пожертвовала и работала так же напряжённо, как и я, получая гораздо меньшее, чем я, общественное признание. В глазах Господа её труд жены, матери, хозяйки и общественной деятельницы не менее важен, чем мой. Я уверен, что мы работаем не ради того, чтобы нас оценило человечество, а единственно только во славу Господню. Этот прекрасный отрывок из Библии полностью соответствует женщине, на которой я женат:

*Кто найдёт добродетельную жену?
Цена её выше жемчугов.
Уверено в ней сердце мужа её, -
И он не остаётся без прибытка.
Она воздаёт ему добром, а не злом,
Во все дни жизни своей.
... Она, как купеческие корабли,
Издалека добывает хлеб свой.
Она встает ещё ночью
И раздаёт пищу в доме своём
И урочное служанкам своим.
Задумает она о поле, и приобретает его;
От плодов рук своих насаждает виноградник.
... Протягивает руки свои к прялке,
И персты её берутся за веретено.
... И крепость, и красота - одежда её,
Весело смотрит она на будущее.
Уста свои открывает с мудростью
И кроткое наставление на языке её.
Она наблюдает за хозяйством в доме своём
И не ест хлеба праздности.
Встают дети и ублажают её, -
Муж, и хвалит её.
«Много было жён добродетельных,
но ты превзошла всех их».
Миловидность обманчива и красота суетна;
Но жена, боящаяся Господа, достойна хвалы.
Дайте ей от плода рук её,
И да прославят её у ворот дела её!*

Библия, Притчи Соломоновы, из Притчи 31.

В то время, когда я частенько отсутствовал из-за работы, связанной с AMWAY, Бетти всегда была с детьми. Всякий раз, когда

меня не было, она становилась стабилизирующей силой семьи. Когда дети возвращались домой из школы, они кричали «Мама!» не обязательно потому, что хотели её увидеть, а только для того, чтобы знать, что она дома. Бетти всегда отвечала: «Да, я здесь!»

Дети подрастали, и Бетти направила свою энергию на интересы вне дома. Бетти была задействована в комитете Оперы Гранд Рапидз, ей и меня удалось привлечь к этому. Опера существует уже 31 год отчасти благодаря помощи моей жены. Бетти, которая с большой любовью относится к детям, также помогает Центру «Ван Эндел» для детей и подростков в Христианской больнице Пайп Реет в Гранд Рапидз. На общенациональном уровне Бетти была членом консервативной политической организации «Филлис Шлафлайз Игл Форум».

Бетти никогда не боялась говорить то, что думает. Она задумывалась над множеством вопросов и твердо знала, во что она верит. На каждого, кто её знал, сильное впечатление производила её глубокая вера в Бога - люди отмечали, что не могут говорить с Бетти и пяти минут, не меняя темы разговора на религиозную. Эта вера пронизывает всю её жизнь. Барб недавно заметила, что вспоминает, как она, встав рано утром и посмотрев вниз, всегда видела свою мать, сидящую в любимом кресле с Библией на коленях и со сложенными для молитвы руками.

В БОЛЕЗНИ И ВО ЗДРАВЬИ

В 1988 году я начал замечать, что у Бетти появились проблемы с памятью. Сначала это выглядело как случайность - не туда положила кошелек, потеряла ключи, забыла телефонный номер. Потом провалы в памяти стали намного чаще, и Бетти стала забывать вещи, которые здоровый человек обычно не забывает. Она начала всё путать и с трудом делала простые вещи. Мне было трудно признать, что она серьёзно больна.

Потом уже и дети начали замечать тревожащие факты. Каждый из них был глубоко озабочен, но Барб проявила настойчивость, убеждая меня, что Бетти необходима квалифицированная медицинская помощь. Ей пришлось заставить меня преодолеть своё недоверие к медицине и постоянно напоминать мне, что здоровье Бетти намного важнее, чем моё прайвеси. Барб и Дэйв помогли мне найти в Южной Каролине врача, который использовал передовые методы работы со случаями, подобными случаю с Бетти, и он начал систематически работать с ней.

В последующие два года состояние Бетти быстро ухудшалось. Сначала было достаточно одного человека, который в течение дня помогал ей в различных делах, но скоро она нуждалась в постоянном присмотре все 24 часа в сутки. Я старался сохранить её память, возил в её любимые места, показывал ей фотографии, наигрывал любимые музыкальные отрывки. Иногда казалось, что память возвращается к

ней, но эти периоды длились лишь несколько дней. Бог может даже самое большое зло в нашей жизни обратить в добро. Когда Бетти потеряла память, и моё собственное здоровье ухудшилось, Он чудесным образом вернул детей в нашу жизнь. Мои отношения с ними укрепились, и все мы стали более зрелыми. Болезнь Бетти заставила меня обратиться к ним за поддержкой, и они сделали мне намного ближе, когда мы вместе помогали их матери. Сейчас больше, чем когда-либо, я высоко ценю наших детей, потому что они продолжатели её жизни, плоды её лучших дней.

Для меня было очень тяжело видеть, как мрак покрывает разум Бетти. Я решил сохранить привычные ей мелочи и, насколько это возможно, поддержать её внутренний мир. Белый залив на острове Петра - одно из моих любимых мест. Обильная тропическая растительность покрывает окружающие холмы, за которыми лежит узкий белый пляж. Я веду Бетти на берег, завожу в воду, и она с моей помощью может постоять в воде или побродить по мелководью. Вода там очень спокойная, так как рифы, преграждающие вход в залив, защищают берег от океанских приливов. Иногда мы проводим здесь час или больше, просто гуляя взад-вперёд, пока Бетти не устает и не желает вернуться в свой шезлонг. Это хорошее физическое упражнение для нас обоих, и разнообразные переживания хорошо действуют на её разум. Самой лучшей наградой для меня становится момент, когда Бетти благословляет меня своей улыбкой, которую не испортила даже болезнь. Я остаюсь с Бетти, поддерживая компанию, настолько долго, насколько это возможно. Я не жалею для неё времени - я счастлив тем, что имею возможность отблагодарить её за терпение, с которым она преодолевала все трудности периода становления AMWAY. Если бы свадебные обеты действовали только в тот период времени, пока услуги, оказываемые друг другу, взаимны, то брак не значил бы так много. Моё воспитание и моя вера определили моё восприятие брака как священных уз между мужчиной и женщиной, разорвать которые может только грубый обман доверия.

Мне было вдвое труднее иметь дело с болезнью Бетти по причине моих собственных физических проблем. Мой друг Дэн Вое, наш строительный подрядчик, недавно пришёл навестить меня, чтобы поболтать о старых временах и поддержать друг друга - прошло немало времени с тех пор, как мы виделись последний раз. Сейчас он пользуется двумя слуховыми аппаратами, и с его слухом и моими проблемами с речью вообще удивительно, как мы смогли общаться. Но мы сдвинули ближе наши кресла и вели серьёзный разговор на тему старения - о нашем собственном здоровье, о состоянии Бетти и проблемах Рича с сердцем.

Чем больше слабела Бетти, чем больше она менялась, тем более глубокую любовь к ней дарил мне Господь. Дэн сочувствовал мне, вспоминая взаимоотношения со своей первой женой, Рут, которая трагически умерла в 1967 году от опухоли мозга. «Это любовь, которая не поддаётся объяснениям, не так ли? - говорил он. - Это нечто, которое растёт вопреки болезням, слабости, возрасту». Дэн был прав. Бетти

сейчас дорога мне, как никогда прежде. В обществе, исповедующем искажённые взгляды на любовь и брак, традиционная верность может показаться несвоевременной либо бесполезной. Но безмерная и жертвенная любовь, которую разделили мы с Бетти, сделала нас обоих более счастливыми, более полноценными людьми, и отразила постоянное участие Господа в нашей жизни. В течение множества лет, пока мы с Ричем строили AMWAY, Бетти без сожаления многим пожертвовала ради меня. Теперь, когда она слаба, у меня появилась ответная возможность любить её и помогать ей. Преданность вознаграждается.

Дэн и я разговаривали обо всех этих вещах и вместе молились. Он оказал мне большую поддержку и говорил много мудрых слов, советуя, как человек, который преодолел все трудности, не теряя сильной и глубокой веры. Я спросил Дэна, как он перенёс потерю жены. «Иисус Христос был здесь задолго до нас, - сказал он. - Мне была дана сила задолго до того, как в ней возникла нужда. И когда придёт твоё время, ты тоже сможешь всё это перенести».

Приблизительно в то же время, когда у Бетти стали появляться первые симптомы болезни Альцгеймера, я начал замечать у себя утрату подвижности рук, сначала в лёгкой форме. Около года это не оказывало особого влияния на мою жизнь. Пару раз это заметила Бетти, но никто из нас не придавал этому серьёзного значения. Я осознал, что что-то определённо не так, летом 1988 года, а последовавшие за этим анализы подтвердили, что у меня ранняя стадия болезни Паркинсона.

Мы идём по жизни, даже не задумываясь о наших физических возможностях - наш мозг приказывает нашему телу выполнить задачу, и наше тело покорно подчиняется. Когда связующие нити перестают работать как следует, могут возникнуть серьёзные проблемы. То, что началось как снижение подвижности рук, вскоре дополнилось затруднениями речи, поэтому я заметно уменьшил число публичных выступлений.

Находясь в таком состоянии, я, тем не менее, не имел большого желания обращаться за медицинской помощью. Близкие мне люди несколько раз заговаривали со мной, предлагая различные способы лечения, но я обычно отказывался. С одной стороны, мою нерешительность вызывало неизбежное вторжение в мою личную жизнь, с другой стороны, это было просто недоверие к медицине.

Однако Билл Николсон несколько раз обращался ко мне, предлагая встретиться с тем или иным специалистом. Мои дети также были обеспокоены и предлагали мне свои варианты. Наконец Билл сказал мне: «Джей, я в последний раз возвращаюсь к этой теме, но мне было бы не по себе, если бы я ещё раз не попытался что-то сделать. Множество людей говорили мне, что они считают, что у тебя болезнь Паркинсона, и что они знают способы, как тебе помочь. Вот что можно сделать, если ты желаешь делать хоть что-то».

Билл даже не представлял себе, что я в конце концов собираюсь сделать с болезнью Паркинсона, а заодно и с другими болезнями.

Глава 20

Прочное наследство

Годами Бетти и я жертвовали средства на благотворительность, больницы, школы и другие стоящие дела через фонд Джея и Бетти Ван Эндел. Сейчас это в большей степени семейный фонд, потому что наши дети участвуют в процессе принятия решений и помогают контролировать выплаты из Фонда. Таким путём следующее поколение наследует идеи благотворительности.

Центром Фонда сейчас является институт «Ван Эндел», всемирная независимая научная организация, созданная для сохранения, расширения и углубления границ медицинской науки на благо всего человечества. Институт представляет собой одно из крупнейших частных благотворительных образований в истории медицинской науки, нацеленное на достижение высокого уровня медицины, по своим масштабам сопоставимое с институтом Говарда Хьюза, и является источником крупных достижений медицины в двадцать первом веке. Совет научных консультантов института «Ван Эндел» использует более чем столетний коллективный научный опыт пяти входящих в него членов.

Многие могут удивиться, почему я вкладываю в медицинский исследовательский институт «Ван Эндел» значительную часть средств, если сам я с пренебрежением отношусь к обычной медицинской помощи. По-моему, это нельзя назвать непоследовательностью, потому что хотя я и не поддерживаю традиционных методов лечения, меня интересуют медицинские исследования. Человеческое тело является чудесным творением Господа, и очень важно узнать о нем всё, что только возможно. С самых первых дней в Nutrilite я проявлял интерес к тому, как питание влияет на здоровье. Непревзойдённое собрание научных сведений в институте «Ван Эндел» должно принести реальный прогресс в медицинскую науку, и, в особенности, в такие области, как заболевания сердца, раковые заболевания, заболевания мозга и нервной системы, такие, как болезни Альцгеймера и Паркинсона.

На сегодняшний день не существует ясных и точных методов лечения болезни Альцгеймера. Учёные до сих пор не знают причин этого заболевания, хотя исследователи заняты поисками возможных причин повреждения нервной системы, например, вирусами, или нехваткой каких-либо химических элементов, или загрязнением окружающей среды, иммунодефицитом или генетическими сбоями организма. Болезнь, которая в Соединённых Штатах стоит на четвёртом месте по числу убитых ею взрослых, причиняет страдания пяти миллионам американцев и приносит боль и слезы друзьям и членам семьи. Около 10% американцев старше шестидесяти пяти,

вполне возможно, страдают болезнью Альцгеймера, а в возрастной группе старше восьмидесяти пяти этот процент ещё выше. Она развивается постепенно, лишая жертву интеллектуальных способностей, заставляя её испытывать чувство неловкости и потерю ориентировки в пространстве. Сначала симптомы могут проявляться только в затруднении подобрать нужное слово или закончить мысль. Друзья и родственники сначала замечают потерю памяти, нарушение мыслительных способностей и изменение личности. Некоторая забывчивость присуща нормальному процессу старения, но отмирание клеток мозга, характерное для болезни Альцгеймера, может привести к тому, что жертва болезни потеряется в знакомой обстановке, забудет имена близких родственников, лишится способности читать и писать и не сможет вспомнить, как определить время или пользоваться ключом. Многие неспособны сами ухаживать за собой и часто требуют присмотра и ухода круглые сутки.

Болезнь Паркинсона, в противоположность болезни Альцгеймера, разрушает опорно-двигательную систему. В то время как заболевания мозга типа болезни Альцгеймера снижают способность жертвы думать или помнить, нарушение опорно-двигательной системы затрудняет движение и речь. Болезнь Паркинсона может вызвать окоченение, дрожь и замедление движений, нарушения координации и балансировки. Диагностировать болезнь Паркинсона очень трудно, но приблизительные подсчёты показывают, что более полумиллиона американцев страдают этой болезнью. Говорят, что Папа Римский Иоанн-Павел II, Билли Грэхэм, Генеральный прокурор Дженет Рено и Джонни Кэш болеют ею. Учёные установили, что причиной болезни Паркинсона является потеря определённых клеток в той части головного мозга, которая отвечает за мускульную активность, но причина отмирания этих клеток неизвестна. Относительно новая теория предполагает, что некоторые жертвы болезни Паркинсона имеют к ней генетическую предрасположенность. Лечение обычно ведётся лекарственными препаратами, и в редких случаях показано хирургическое вмешательство.

Когда я думал о путях прогресса медицины, я понимал, что наша семья имеет уникальную возможность оставить в наследство всему человечеству нечто такое, что только отдельные люди могут себе представить, и ещё меньшее число людей в состоянии себе позволить. Я доверил воплощение самой важной части своего наследия моему младшему сыну Дэйву и доктору Луису Томэйтису.

Дэйв, занимающий должность председателя Совета в институте «Ван Эндел», осуществляет руководство его деятельностью и наблюдает за сооружением впечатляющего нового здания. В то время, как все мои дети в той или иной степени внесли свою лепту, именно Дэйв был ответственным за то, чтобы мои намерения в отношении

института были выполнены. Вплотную подключая членов семьи Ван Эндел к общему делу, институт, насколько это возможно, придерживается тех целей, ради которых я и создал его.

Мой друг Луис Томэйтис, доктор медицины, бывший хирург сердечно-сосудистой и грудной хирургии, заложил основу института «Ван Эндел» как его президент. После ухода в 1995 году в отставку с должности кардиохирурга больницы Баттеруорт в Гранд Рапидз и завершения выдающейся карьеры, д-р Томэйтис посвятил своё время развитию института. Он консультировал 146 опытных исследователей из США и 16 других стран мира, посещал десятки подобных исследовательских предприятий и заложил основу организационной формы института. Летом 1996 года д-р Томэйтис пригласил в Гранд Рапидз 16 учёных в качестве неофициальных консультантов развивающегося института. Эта группа задала институту направление исследований, советуя нам заниматься молекулярной биологией и генетикой, как приоритетными областями. Шесть месяцев спустя д-р Томэйтис собрал Совет научных консультантов мирового класса, который обеспечил высокий уровень научных исследований института.

Совет состоит из блестящих, необыкновенных личностей, признанных своими коллегами лучшими в тех областях, где они работают. Одним из них был Майкл Браун, доктор медицины из медицинского центра Техасского университета в Далласе, который совместно с Джозефом Голдстейном, доктором медицины, получил в 1988 году Нобелевскую премию в области медицины за свою работу по метаболизму холестерина. Когда он окончательно убедился в том, что мы решили создать институт, который, несомненно, будет одним из лучших в мире, он, как председатель Совета научных консультантов, направил свою неиссякаемую энергию на то, чтобы в списке Совета появился его партнёр по двадцатипятилетней совместной работе, со-лауреат Нобелевской. Премии доктор медицины медицинского центра Техасского Джозеф Голдстейн из Юго-Западного медицинского центра в Далласе. В Совет также были приглашены: Ричард Аксель, доктор медицины из Колумбийского университета; Дэниэл Натане, доктор медицины из медицинской школы университета Джонса Хопкинса; а также Филлип А. Шарп, доктор философии из Массачусетского технологического университета. Последние двое, также Нобелевские лауреаты, причастны к становлению мощного интеллектуального центра. В течение следующих пяти лет они должны определить другие области научных исследований института «Ван Эндел» и помочь нам начать строительство университета в Гранд-Рапидз.

Волнение, которое мы испытывали, когда начали осуществляться наши планы, было заразительным. На пресс-конференции, посвящённой вступлению в должность этих учёных, которая

состоялась в декабре 1996 года, д-р Майкл Браун заметил:

«Мы присутствуем при рождении чего-то, что будет жить долго, когда нас всех не станет... Мы надеемся создать институт, который будет использовать важнейшие аспекты фундаментальной пауки непосредственно для предотвращения и лечения человеческих болезней. Предприятия такого размаха затеваются крайне редко. В национальном или даже в мировом масштабе это не рядовое событие. Это такое же грандиозное событие для всего мира, как и для Гранд Рапидз, потому что мы надеемся, что институт в его окончательной форме будет способен стать мировым лидером медицинских исследований».

Совет научных консультантов незамедлительно обратил внимание на некоторые многообещающие области исследований. Существует множество хорошо финансируемых, ориентированных на симптомы болезни научных исследований, но наш Совет исходит из того, что в настоящее время наука должна изучать механизм функционирования клетки. Нам необходимо знать, как клетки и ткани функционируют в пределах нормы и почему они прекращают функционировать или действуют столь неправильно, что это вызывает болезнь и даже смерть.

Прежние исследования уже заложили фундамент для работ, намеченных Советом. Как только учёные начали изучать основные механизмы функционирования клетки, они обнаружили, что вроде бы несхожие болезни, такие, как атеросклероз (уплотнение стенок артерий), болезнь Альцгеймера или артрит, могут иметь общую причину - хроническое воспаление. «Желтое пятно» - очень частая причина слепоты в пожилом возрасте, может подсказать один из ответов на наши вопросы о природе рака. «Жёлтое пятно» вызвано чрезмерным ростом микроскопических кровеносных сосудов (капилляров) на окончании нерва, передающего образы от глаза в мозг. У раковых больных капилляры растут только в опухолевых тканях. Если мы сумеем обнаружить механизм роста этих тонких сосудов, мы также сможем найти способ остановить этот рост. Мы будем способны уничтожить раковые клетки, которые погибнут, не получая питания. При этом нормальные ткани останутся неповреждёнными. Может быть использован и обратный механизм - можно стимулировать рост капилляров, чтобы избежать сердечных приступов или ограничить их вредные последствия.

Медицинский исследовательский центр начнёт свою работу с программы, направленной на развитие молекулярной и генетической отрасли фундаментальной пауки и на клинические исследования. Конечной целью станет предупреждение и лечение заболеваний человека. Д-р Браун и другие учёные Совета убеждены, что чем лучше будет изучена генетическая структура каждого человека, тем более

конкретные и действенные рекомендации смогут быть даны каждому, чтобы в преклонном возрасте избежать проблем со здоровьем. Д-р Браун говорит о надежде, которую предоставляют учёные института:

«То, что мы видим перед собой, есть мир, в котором люди приспосабливают окружающую их среду к тому, чего требуют их гены, так что если вы обнаружите, что подвержены высокому риску заболевания каким-либо видом рака, обусловленного, например, вашей генетической структурой, вы сможете использовать правильную комбинацию питания и витаминов, которые будут действовать так, чтобы предупредить это заболевание... Раньше мы всем давали одинаковые рекомендации. Например, мы рекомендовали каждому придерживаться диеты с низким содержанием жира, несмотря на то, что врачи знают - две трети людей в ней не нуждаются. Проблема в том, что мы не знаем, как идентифицировать эти две трети. Каждый из нас является биохимической индивидуальностью, и современная молекулярная биология и генетика учит нас анализировать гены каждого человека для того, чтобы выяснить, что является наиболее подходящим именно для него. Мы не можем делать это в полной мере сегодня, но, может быть, в последующие двадцать лет с помощью института «Ван Эндел» мы сможем достигнуть определённых результатов в этой области».

На начальном этапе институт будет приглашать лучшие умы медицинской науки, обеспечивая наилучшие условия и щедро финансируя их работу. Далее институт может расширить область своих интересов за счёт решения других актуальных научных проблем, сотрудничая с теми исследовательскими Центрами, в которых сосредоточены лучшие научные силы и технические возможности.

Исследования причин и возможных способов лечения болезней Альцгеймера и Паркинсона, а также других заболеваний, очень многообещающи, но требуют более серьёзной поддержки. Поскольку демографическая ситуация в США меняется в сторону увеличения в пропорциональном отношении количества пожилых людей, я предполагаю, что американцы захотят финансировать проекты по снижению ужасных последствий этих заболеваний. Я надеюсь, что мои личные пожертвования на медицинские исследования повлекут за собой более существенную поддержку других предпринимателей, благотворительных фондов и заинтересованных граждан.

Организационное и частное финансирование исследований института «Ван Эндел» сделают их уникальными и эффективными. Несмотря на то, что многие современные медицинские исследования становятся менее эффективными из-за продолжительных и энергичных поисков федеральных грантов на свою оплату, институт «Ван Эндел» будет способен пойти на высокую степень риска и

проводить всесторонние исследования, не обременяя себя бесполезными затратами времени, сил и ума. Вместо того, чтобы затрачивать ресурсы на попытки лоббирования или на банальные исследования, институт «Ван Эндел» сконцентрирует средства и усилия в направлении основоопределяющих исследований.

Я надеюсь, что исследования института «Ван Эндел» будут действительно новаторскими. В центре внимания станут те вопросы здоровья человека, которые опускала традиционная медицина, те области научных поисков, которые не исследованы до конца и слабо финансируются по причине неопределённых результатов. Нашим преимуществом является, во-первых, то, что мы не дублируем усилий, и, во-вторых, продвигая передовые области науки, мы можем добиться значительных успехов там, где другие организации на это не способны. Поскольку частное финансирование института даёт возможность проводить долгосрочные исследования, учёные свободны продолжать перспективные исследования, даже если результат не очевиден. Мощные, хорошо организованные исследования, подошедшие уже достаточно близко к завершению, - это очень хороший результат в науке, который поможет другим найти дорогу к великому открытию.

Понимая, что институт «Ван Эндел» создаст рабочие места и будет содействовать росту экономики, где бы он ни разместился, я решил, что Гранд Рапидз станет постоянным домом для штаб-квартиры института. Более того, чтобы помочь восстановлению сердца города, я попросил, чтобы здание было сооружено в центре. Кроме содействия местному бизнесу, институт будет демонстрировать дружеские отношения к больницам, университетам и всей общине. Мы откроем свои аудитории и залы для общественных, религиозных, интеллектуальных и творческих сил нашего города.

Я представляю себе живую институцию, которая даст летнюю работу старшеклассникам средней школы, и эта интеллектуальная среда обучения мотивирует их для работы в области науки. Я представляю наших учёных всех уровней, которые приходят в местные школы и колледжи, и местных учителей, получающих в нашем институте новейшую информацию. Я представляю учёных со всего мира, прибывающих работать в наш институт, и я предвижу национальные и международные конгрессы, проходящие в моём родном городе под эгидой передового центра медицинских исследований. И я представляю себе руку Господа, простёртую над нашим наследием.

В соответствии с высоким уровнем всех аспектов деятельности института, мы наняли Рафаэля Виноли, известного архитектора, спроектировавшего Международный Форум в Токио, сооружение площадью в 1,4 миллиона квадратных футов, которое стало торговой маркой города. Виноли выполняет проекты различных масштабов в разных стадиях реализации: здание суда для Нью-Йорка за 150

миллионов долларов, стадион на 30 000 мест для Принстонского университета, исследовательские институты для Колумбийского университета и для профессора Монтейнера из Городского университета Нью-Йорка (того, который открыл вирус СПИД'а). Мы были в восторге от его неутолённой любознательности, творческой изобретательности и внимания к деталям. Виноли спроектировал для нас прекрасную, оборудованную новейшей техникой лабораторию. Она будет построена в два этапа. Первый этап - здание площадью 100 000 квадратных футов², строительство которого началось в феврале 1998 года, а предполагаемая дата окончания - конец 1999 года. Мы надеемся, что встретим новое тысячелетие энергичными и многообещающими.

В мае 1998 года институт «Ван Эндел» нанял на должность первого директора по науке очень талантливого исследователя и организатора, доктора философии Джорджа Ванде Вуда.

Д-р Ванде Вуд - всемирно признанный эксперт в области молекулярной онкологии (это наука о поведении элементов клетки при раковом заболевании). Он сотрудничает с Национальным институтом рака (NCI), расположенным в г. Бесизда, штат Мэриленд, где он разрабатывает стратегию реорганизации внутрисполостных исследований. Это подразделение - самое большое предприятие фундаментальных научных исследований в мире - состоит из 32 лабораторий, и более чем 180 учёных высокого ранга работают над изучением механизма функционирования клетки, что в будущем может быть использовано для выработки новых способов лечения раковых заболеваний. Выпускник университета Рутгерса, д-р Ванде Вуд удостоился многих степеней и наград, включая избрание в Национальную Академию Наук.

Я уверен, что он - самый подходящий человек для того, чтобы руководить научными исследованиями нашего института.

ЛЮБОВЬ И ДРУЖБА

В известной мере мой усиленный интерес к медицинским исследованиям и институту «Ван Эндел» проистекает из моего беспокойства по поводу болезни Альцгеймера у Бетти, постоянных проблем с сердцем у Рича и моей собственной борьбы с физиологическими проблемами в последнее время. Я знаю, что значит видеть любимого человека, страдающего от несовершенства человеческого организма, и быть свидетелем того, как эти страдания облегчаются уходом умелых врачей. Благодаря институту «Ван Эндел» я надеюсь, что материальное благополучие, которым Бог одаривал меня всю жизнь, может быть использовано для уменьшения людских страданий и продления жизни.

В июне 1997 года Рич перенес хирургическую операцию по

трансплантации сердца. Долгие годы кардиологических проблем подорвали сердце Рича, и рискованная операция была необходима для того, чтобы дать ему дополнительные годы драгоценной жизни. Долгие, утомительные месяцы, проведённые в ожидании донорского сердца, в итоге были вознаграждены, и Рич добился заметного прогресса в течение нескольких недель после операции. Я убеждён, что его оптимизм и сильная вера, а также молитвы тысяч равнодушных к нему людей помогли Ричу пережить это очень трудное время.

Хотя во время операции Рич находился в Лондоне, мы поддерживали с ним тесный контакт как во время ожидания сердца, так и в процессе выздоровления. Мы много беседовали, и я понял, что десятилетия только усилили уникальную дружбу между Ричем и мной. Бог простёр свою руку над обеими нашими жизнями и благословил нашу дружбу так, как только очень немногие могут понять. На протяжении более чем полувека мы переживали и хорошие, и плохие времена вместе, и всё это служило во славу Господню. Несмотря на то, что проблемы со здоровьем причиняют страдания нам обоим, это убеждает меня, что Бог одарил нас человеческой дружбой, чтобы напоминать нам о своём постоянном присутствии с нами в трудные времена.

Глава 21

Якоря жизни

Большие лодки и корабли во время шторма плывут в подветренную сторону острова и бросают два или больше якорей. Если якоря держат корабль, он не будет унесён ветром или опрокинут волнами. Неправильно поставленные якоря или слабые якорные цепи подвергают опасности всех находящихся на корабле.

Каждый из нас должен определить для себя те приоритеты, которые станут опорой в трудные времена. Эти «якоря» должны быть надёжными и заслуживающими доверия, чтобы они не обманули надежды тогда, когда в них особенно нуждаешься. В моей жизни было три якоря, которые хранили мою безопасность и стойкость, когда шторма бушевали в море жизни. Это моя вера, моя семья и мои друзья.

Моя религиозная вера была для меня наиболее надёжным якорем. На протяжении всей жизни она давала мне опору и удовлетворение. По традиции моих голландских предков, ничто не заменит надежду на Божью помощь и поддержку, идущую из глубины души. Согласно вере, которой меня научили мои родители, у меня всегда была яркая путеводная звезда и добрая, любящая рука Господа, которая меня поддерживала. Его сила вдохновляла и утешала меня в часы испытаний. Я никогда в жизни не был одинок, потому что Он всегда был со мной.

Моя семья была самым прочным якорем и самым большим богатством. В моей жизни не было ничего дороже, чем мой брак с Бетти и те прекрасные десятилетия, которые мы провели вместе. Мой голландский характер не позволял мне демонстративно проявлять свои чувства, но даже когда я казался невозмутимым, на самом деле я купался в море любви; я действительно давал и получал очень много любви. С того самого дня, когда я встретил Бетти, я не переставая любил её, и я благодарю Бога, подарившего мне такое счастье.

Мои дети подрастали, являясь отражением достоинств своей матери и нашей любви. Они идут по жизни собственным путём, и я смотрю на них с особой гордостью.

Около двадцати лет назад мы наняли стюардом на нашу яхту «Энтерпрайз» молодого кубинца, который годы спустя стал любимцем обеих семей. Франциско (Фрэнк) Падрон избаловал нас своим вниманием, заботой и добротой. Мы оба доверяли ему и любили его. Поэтому было вполне естественно, что я пригласил его на должность личного помощника, и он сумел облегчить мой переход от здорового состояния к состоянию борьбы с болезнью Паркинсона. Его приветливое лицо -это последнее, что я вижу каждый вечер, и первое, что приветствует меня каждое утро. Его преданность и поддержка очень важны для меня.

Мои друзья были моим стеновым якорем - они удерживали меня против ветра, чтобы я не сдавался, когда казалось, что трудности жизни могут потопить меня. Существует множество людей, кому я обязан своим успехом, кто помог мне оценить радость жизни даже в периоды бурных жизненных штормов. Любое перечисление моих дорогих друзей было бы неполным, но было бы немыслимо не упомянуть особо моего самого давнего и самого лучшего друга и партнёра по бизнесу - Рича ДеВоса.

Рич воистину был частью моей семьи, а я был частью его. Просто поразительно, как много сделал Бог для нас обоих с самого первого дня нашей дружбы, начавшейся 60 лет назад. Мы не только прекрасно дополняли друг друга, но и достигли сегодняшнего положения только благодаря нашей дружбе и взаимопомощи. Те, кому посчастливилось наслаждаться близкой, длительной дружбой, прекрасно меня поймут. У меня нет рецепта такой дружбы, но когда вы встретите такого друга, вы это сразу поймёте.

Каждый из этих трёх якорей помогал мне во время жизненных штормов. Бог был по-настоящему милостив ко мне, так как подарил мне веру в Него, благословил меня прекрасной семьёй и поддержал хорошими друзьями.

Вот уже 74 года Бог одаривает меня жизнью. Он дал мне свободу делать попытки, терпеть неудачи и повторять попытки снова и снова. После множества попыток он благословил меня успехом. Моя обязанность и привилегия - делиться этим успехом с другими людьми. На протяжении многих лет, благодаря бизнесу AMWAY и моим личным жертвованиям, я был счастлив наблюдать положительные перемены в жизни многих людей. Сегодня во всём мире более 3-х миллионов людей пользуются свободой и строят свой собственный бизнес с AMWAY. Многие открывают для себя, что предпринимательство вознаграждается намного лучше, чем что-то другое, на что они способны. Многие оставили карьеру юристов, врачей, управляющих, чтобы отдать всё своё время на развитие дистрибуторства. Другие, напуганные размерами стартового капитала, необходимого для начала традиционного бизнеса, обнаружили, что AMWAY предлагает работать на самого себя за очень низкий начальный взнос. Миллионы людей на этом пути учатся менеджменту, общению с окружающими и вере в свои собственные силы.

Возможности, предоставляемые AMWAY - это результат наших с Ричем убеждений о свободном предпринимательстве, свободе и политической независимости. Консультанты AMWAY служат «послами предпринимательства» во всём мире. Как результат, граждане более чем восьмидесяти стран мира разделяют возможности свободного предпринимательства и надежды на лучшую жизнь.

ШКОЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Полвека назад, когда мы с Ричем занимались нашим лётным бизнесом, мы даже не представляли себе, во что вырастет наше партнёрство. Вспоминая прошлое, я думаю о том, сколько важных уроков мы получили, и сколько радости нам это доставило. Мы ощутили цену упорства перед лицом препятствий. Мы оценили важность равновесия в бизнесе и семье, важность нравственности в жизни предпринимателя, мы научились много работать и мечтать о большем.

Каждый этап развития Nutrilite, а затем и AMWAY, учил нас чему-то новому. Начальный опыт прямых продаж дал нам первые успехи в Nutrilite и создал основу для плана продаж и маркетинга AMWAY. Позднейшие ошибки научили нас важности доверия в бизнесе. Первые годы в AMWAY показали нам, как строить первоклассное предприятие и стимулировать его быстрый рост. Кулачные бои с властями и атаки СМИ в конце 70-х - середине 80-х научили нас правильному общению с правительством и обществом. Положительное воздействие долларов AMWAY на Гранд Рапидз, да и на весь мир, показало нам значение корпоративной гражданственности.

Некоторые из этих уроков дались тяжело, но каждый из них помог AMWAY стать сильнее. AMWAY достиг такого уровня, когда широкая дистрибьюторская сеть стала движущей силой американского и международного маркетинга. Отныне многие компании будут черпать идеи производства и сбыта продукции, используя дистрибьюторскую сеть AMWAY как модель маркетинговой организации. Сейчас AMWAY представляет собой нечто большее, чем просто компанию, производящую мыло. Множество продуктов и услуг, которые предлагает AMWAY, получили признание клиентов и уважение конкурентов.

AMWAY суждено достичь намного большего, потому что возможность личной независимости и успеха в бизнесе, предлагаемая Маркетинг-планом AMWAY, притягательна для большинства. AMWAY предлагает возможность осуществить мечту, которая является общей для людей всех возрастов, наций и рас, всех культур и всех профессий. Если эту возможность предлагать в той же форме, если клиенты и в дальнейшем будут довольны нашей продукцией - AMWAY и впредь будет расти.

Несмотря на множество жёстких ограничений свободы бизнеса, предпринимательство не умерло. Успех AMWAY доказывает, что миллионы предпринимателей живы и участвуют в процессе роста благосостояния. Предприниматели играют свою роль в экономике - развивая свой бизнес, финансируя просвещение, искусство, научные исследования, церкви, местные благотворительные общества и повышая уровень жизни каждого. В каждой стране, в каждой

экономической системе эти люди стремятся обеспечить лучшую жизнь себе и окружающим. Иногда правительство работает с предпринимателями и для них; иногда оно устанавливает барьеры на их пути. Но что бы ни делало правительство, чтобы затруднить их важную работу, предприниматели всегда будут продолжать делать своё дело. И до тех пор, пока предприниматели будут с нами, пока они будут вести нравственный образ жизни, будет жива и надежда.

НАДЕЖДА НА ВЫЗДОРОВЛЕНИЕ

Для меня одной из самых больших радостей создания успешного бизнеса явилась возможность разделить вновь созданное богатство с другими. Мы с Ричем сделали это по-своему, и наши дети также понимают важность щедрости. Приоритетом моей благотворительности была надежда победить болезнь.

Медицинские исследования и просветительская деятельность института «Ван Эндел» способны стократ вернуть человечеству то, что так щедро давало нам общество. Я не могу придумать лучшего способа прикоснуться к жизни каждого человека на Земле, чем поддержать исследования, которые продлят человеческую жизнь и уменьшат боль и страдания. Не погоня за славой или публичной похвалой подвигла меня на создание института «Ван Эндел». Моя цель основывается, в первую очередь, на моём личном опыте контактов с тяжёлыми и опасными для жизни болезнями. Если вы испытывали отчаяние и беспомощность, видя страдания любимого человека, вызванные долгой болезнью, то вам знакома надежда, основанная на знании того, что медицинские исследования идут по пути прогресса. К счастью, моё лечение дало первые результаты, позволив мне выступать перед публикой и нормально действовать. И ещё - я обязан использовать в наилучших целях возможности, дарованные мне Богом. Борьба с болезнями и смертью, которые даны нам в наказание за первородный грех, содеянный в садах Эдема, является, по-моему, достойной целью. Может быть, люди также будут связывать моё имя с нашим институтом и вспомнят, что эти бесценные исследования стали возможными благодаря плодам капитализма. Если так, то я сделал для выполнения своей миссии больше, нежели во всех своих речах о свободном предпринимательстве.

В огромной Вселенной, созданной Богом, я всего лишь один человек. Создатель, в своей мудрости, одаривает нас всевозможными талантами, и мы радуем Господа, используя эти таланты в Его славу. Мне до сих пор не известна причина, по которой Он даровал мне возможность распространять среди множества людей миссию веры, свободы и надежды, которую мы с Ричем положили в основу нашего бизнеса и наших жизней. Я горячо верю, что жизнь человечества благодаря этой миссии стала хоть немного лучше.

ОБ АВТОРЕ

Джей Ван Эндел, соучредитель корпорации AMWAY, родился 3 июня 1924 года в городе Гранд Рапидз, штат Мичиган. Он закончил Христианскую среднюю школу Гранд Рапидз, посещал занятия в колледже Кальвина, Гранд Рапидз, а также в колледже «Морнингсайд» в Сиу Сити, штат Айова, и в бизнес-школе «Пратт», г. Пратт, штат Канзас, учился в Авиационном училище при Йельском университете в г. Нью-Хэйвен, штат Коннектикут.

В августе 1952 года Джей Ван Эндел сочетался браком с Бетти, в девичестве Хоукстра. У них - четверо детей: Нэн, Стивен, Барбара и Дэвид. Чувство семьи, присущее Джек и Бетти, впервые проявившееся в воспитании их детей, переросло традиционные рамки и впоследствии нашло своё выражение в формировании взаимоотношений как в сфере бизнеса, так и с окружающими людьми, общественностью города Гранд Рапидз и за его пределами.

Годы, посвящённые работе, отражают неиссякаемую энергию личности Джея Ван Эндела - энергию, отданную множеству различных начинаний, не последним из которых является корпорация AMWAY. AMWAY - это одна из крупнейших компаний прямых продаж. Компания предлагает более чем 450 наименований продукции с торговой маркой «AMWAY», тысячи товаров известных торговых марок через каталог «ПЕРСОНАЛЬНОГО ПОКУПАТЕЛЯ», а также множество услуг и просветительской продукции. Эту продукцию продают более чем три миллиона предпринимателей, действующих на сорока шести национальных рынках. Феноменальная история успеха американского духа предпринимательства - AMWAY - был основан в 1959 году Джем Ван Энделом и Ричардом ДеВосом. Его неожиданный рост на протяжении десятков лет был источником вдохновения и коренного улучшения уровня жизни буквально для миллионов людей во всём мире.

С распространением AMWAY во всём мире росла и репутация Джея Ван Эндела. В 1992 году президент США Джордж Буш назначил Джея послом Соединённых Штатов, а также генеральным торговым представителем США на всемирной выставке «Экспо'92» в Генуе. Он также был председателем Совета директоров Торговой Палаты США, директором Фонда Джеральда Р. Форда, председателем Комиссии по празднованию 200-летия Нидерландо-Американских отношений и членом Бюро Всемирного Совета управляющих агентства «Юнайтед Сервисиз Органайзейшн» (USO). Он является попечителем Фонда Джеймстауна, Хадсоновского института и Фонда «Наследие», а также основателем учебного научно-исследовательского медицинского института «Ван Эндел» в г. Гранд Рапидз.

НАГРАДЫ И ЗВАНИЯ

Награды: «Лидер года в области бизнеса и профессионализма» - 1974 год. Награда «Великий ныне живущий американец» - 1982 год, (организация «Религиозное наследие Америки»)

Почётные степени доктора университета Северного Мичигана - 1976 год, университета «Феррис» - 1978 год, университета Западного Мичигана - 1980 год, университета «Гранд Вэлли» - 1992 год, университета штата Мичиган - 1997 год.

Награда «Золотой Диск» (Академия достижений Америки) - 1981 год.

«Зал Славы» Ассоциации прямых продаж - 1987 год. «Зал Славы» организации Бизнеса большого Гранд Рапидз - 1989 год.

Награду ООН «За достижения в программе по охране окружающей среды» Джей Ван Эндел получил как представитель AMWAY - 1989 год. «Бизнесмен года» (Экономический клуб Гранд Ранидэ) - 1990 год. Уполномоченный член Союза руководящих работников в области продаж и маркетинга международной Академии достижений - 1990 год.

Награда американского Совета по обмену мнениями в области законодательства «Свободное предпринимательство» имени Адама Смита - 1993 год.

Награда американской Ассоциации в области маркетинга имени Эдисона - 1994 год.

Награда Фонда «Наследие» «Клэр Бут Люс» - 1998 год. Почётная медаль Джорджа Вашингтона (Фонд «Свобода»). Золотые медали Нидерландских обществ Нью-Йорка и Филадельфии.

Член общества MENSA США.

Награда «Покровитель» Мичиганского Фонда Искусств. Рыцарь, Главный Офицер Ордена Оранских-Нассау - Нидерланды. Почётный член национального почетного общества «Омикрон Дельта Каппа».

ПОСЛЕСЛОВИЕ РЕДАКТОРА

Вы держите в руках книгу Джея Ван Эндела, соучредителя корпорации AMWAY, в которой каждый из Вас нашёл для себя что-то важное. Книга многогранна и глубока - это искренний и живой рассказ мудрого человека о своём жизненном пути, который привёл к созданию корпорации AMWAY, многомиллиардной компании, глобальный успех которой стал символом Американской мечты. Автор книги вспоминает юношеские приключения, ранние рискованные предприятия и тот упорный, каждодневный труд, который привел к успеху AMWAY. Его переполняет благодарность к тем людям, которые помогали ему на жизненном пути.

Особое место среди них занимает Рич ДеВос -самый верный друг, преданный и надёжный партнёр на всю жизнь. С необыкновенной нежностью рассказывает автор историю своей большой любви к жене Бетти, вместе с которой прожил 45 лет, и с гордостью говорит о своих четверых детях.

На этом нелёгком пути у м-ра Ван Эндела были взлёты и падения, трудности и успехи, по успех всей жизни, подчёркивает автор, был бы невозможен без искренней веры в Бога и твёрдого следования нравственным принципам. Несмотря на, казалось бы, непреодолимые препятствия, AMWAY не только выжил, но и преуспел, и продолжает преуспевать, создавая образ настоящего Американского Пути.

Сейчас, построив многомиллиардную корпорацию и сделав щедрые пожертвования в медицину, просвещение, культуру, охрану окружающей среды и в возрождение родного города Гранд Рапидз, Джей Ван Эндел делится своим богатым жизненным опытом и способностью проникнуть в суть вещей. Как определяет сам автор, это больше, чем история о корпорации, это - история о возможностях каждого человека, кто способен воспользоваться свободой, не боится неудач и у кого есть желание упорно работать. Это история настоящего успеха.

Русское издание этой книги стало возможным благодаря усилиям и искренней помощи многих людей, и всем им я глубоко благодарна.

М-р Уондергем не только дал разрешение на издание книги тогда, в самом начале, но и в дальнейшем его доброжелательность и понимание наших проблем помогли справиться со многими трудностями, возникавшими на долгом пути к финишу.

Кэти Боланд - наша добрая «связная», которая всегда находила нужное решение и нужных людей.

Борис Сильверстайн помог «довести до ума» наш перевод - ему я благодарна за высокий профессионализм и ангельское терпение.

В начале книги вы видели имена моих друзей, работавших над изданием. Но этот перечень был бы неполным, если бы я не упомянула

других моих друзей - тех, кто в той или иной степени помог мне на этом долгом и трудном пути. Это Нийоле Моцкуте и Галина Соловьёва, Люба Петраускене и Геннадий Раппопорт, Светлана и Владимир Владимировичи, Лариса и Владимир Кулаковы, Маргарита Тимофеева и Елена Никитина, и еще много хороших людей, чьи одобрение и поддержка были так важны для меня. Спасибо им!

И еще я благодарна всем вам, читателям этой книги. Мы - единомышленники. Уверена, мы тоже станем друзьями. Вместе мы сделаем этот мир лучше.

И я благодарю Господа за счастье иметь столько друзей!

Содержание

БЛАГОДАРНОСТИ	6
ПРЕДИСЛОВИЕ. Рич ДеВос, соучредитель корпорации AMWAY ...	7
ПРЕДИСЛОВИЕ. Пол Харви, комментатор программы новостей радио Эй-Би-Си	9
ВВЕДЕНИЕ	10
Глава 1. ПРИМАНКА ДЛЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	13
ДОГОВОР НА ВСЮ ЖИЗНЬ	17
УРОКИ ВОЕННОГО ВРЕМЕНИ	19
Глава 2. ОТРЫВАЯСЬ ОТ ЗЕМЛИ	22
ТРУД КАК ЭТИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ	25
Глава 3. ВРЕМЯ РАЗВЛЕЧЕНИЙ	27
ТАЙНЫ МОРСКОГО ДНА	27
КОЛУМБИЯ С БОРТА КОЛЕСНОГО ПАРОХОДА	30
ФИЛОСОФИЯ ЧЕРНОГО РЫНКА	32
ЭТО СЛАДКОЕ СЛОВО - СВОБОДА	33
Глава 4. ПУТЬ NUTRILITE	37
ЭТО СТАНОВИТСЯ СЕРЬЕЗНЫМ	39
В ФОКУСЕ - КОНКРЕТНЫЙ ЧЕЛОВЕК	43
Глава 5. ЗНАЧЕНИЕ ЧЕСТНОСТИ	45
ОСНОВЫ ЭТИКИ БИЗНЕСА	47
Глава 6. РЕШИТЕЛЬНЫЙ ШАГ	49
ЧТО ПРОДАВАТЬ	50
ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ	53
ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ БЕДЫ	57
Глава 7. АТАКА НА AMWAY	59
ПРЕТЕНЗИИ ГОСУДАРСТВА	60
ОПРАВДАНЫ!	62
КАК ОТЛИЧИТЬ ПИРАМИДУ	64
ДОБЕЙСЯ БОЛЬШЕГО!	66
Глава 8. НЕПРИЯТНОСТИ В КАНАДЕ	68
НЕ ТОЛЬКО МЫ	71
В ПОИСКАХ ВЫХОДА	74
ПЕРЕМЕНЫ НА ВЕРШИНЕ	76
ПРОБЛЕМЫ ПРОТЕКЦИОНИЗМА	77
Глава 9. В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ	78
60 МИНУТ ДЛЯ РАВНОВЕСИЯ	80
ДЕВОС - 10, ДОНАХЬЮ - 0	81
СИГНАЛЫ К ПРОБУЖДЕНИЮ	83
Глава 10. ЯРКИЙ СВЕТ БИЗНЕСА	85
ВИОЛОНЧЕЛИСТ - БОРЕЦ ЗА СВОБОДУ	86
ДИПЛОМАТИЯ ЭКОНОМИКИ	89

	ПЕРЕПИСЫВАЯ ИСТОРИЮ	90
	VILLA TAVERNA	91
	ВОЗВРАЩЕНИЕ НА РОДИНУ	92
	ВСТРЕЧА С КОРОЛЕВСКОЙ СЕМЬЕЙ	93
Глава 11.	ОБЯЗАТЕЛЬСТВА БОГАТЫХ	96
	ЗНАЧЕНИЕ ЩЕДРОСТИ	98
	ПЕРЕСТРОЙКА ДОМА	100
	ПОСТРОЕНИЕ МЕЧТЫ	103
	ПЛАЗА ТАУЭРЗ	105
Глава 12.	УЧАСТИЕ В ПОЛИТИКЕ	107
	ПОЛ'Т К СВОБОДЕ	109
	МЕСТО ДЛЯ ПОЛИТИКИ	110
Глава 13.	КТО ЛУЧШЕ ИСТРАТИТ ВАШИ ДЕНЬГИ?	114
	ЗАТЯГИВАНИЕ РЕМНЕЙ	115
	КАК УЛУЧШИТЬ СИСТЕМУ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	116
Глава 14.	НАЛОГИ ПОД ДРУГИМ ИМЕНЕМ	121
Глава 15.	В ОСНОВЕ - НРАВСТВЕННОСТЬ	125
Глава 16.	ВСЕГДА РЕСПУБЛИКАНЕЦ?	128
	ВСТРЕЧА С ПРЕЗИДЕНТОМ	129
	СЛЕДУЮЩИЙ ПРЕЗИДЕНТ?	131
Глава 17.	БИЗНЕСМЕН – ЗАЩИТНИК ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	133
Глава 18.	ДОМАШНЯЯ КОМАНДА	139
	ЕЩЕ КОЕ О ЧЕМ	140
	ПИТОМНИК ОБЩЕСТВА	141
	ПЕРВООТКРЫВАТЕЛЬ	142
	НЕЗАВИСИМЫЙ РАЗУМ	143
	МОЙ СЫН - ЗА РУЛ'М	144
	МОЯ ЛЮБЯЩАЯ ДОЧЬ	146
	НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ ЛИДЕРОВ	147
Глава 19.	ПЕРВАЯ ЛЮБОВЬ	150
	В БОЛЕЗНИ И ВО ЗДРАВЬИ	152
Глава 20.	ПРОЧНОЕ НАСЛЕДСТВО	155
	ЛЮБОВЬ И ДРУЖБА	161
Глава 21.	ЯКОРЯ ЖИЗНИ	163
	ШКОЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	165
	НАДЕЖДА НА ВЫЗДОРОВЛЕНИЕ	166
ОБ АВТОРЕ		167
	НАГРАДЫ И ЗВАНИЯ	168
ПОСЛЕСЛОВИЕ РЕДАКТОРА		169