

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Из Ольстера в Африку

Я родился 8 июня 1943 года в Даунпатрике, маленьком городе в Северной Ирландии, и был единственным сыном в протестантской семье. Моя мать родом из Шотландии, отец — из Ирландии.

Мой отец, Эдвард Невил Исделл, специалист по дактилоскопии и баллистике, состоял на службе в Королевской полиции Ольстера. Белфаст был центром кораблестроения и поэтому во время Второй мировой войны часто подвергался бомбежкам. Полицейское управление до конца войны перевели за 30 километров от города, так что именно там, в Даунпатрике, я и появился на свет. Меня крестили в маленькой каменной церкви в Даунпатрике, построенной на месте первой церкви Святого Патрика в Ирландии. Годы спустя там же крестили мою дочь и внука.

Северная Ирландия и в то время и сейчас — часть Соединенного Королевства, но большинство ее католического населения верны Ирландии. Неприязнь между протестантами и католиками была заметна даже мне, ребенку. Страна делилась на протестантские районы и католические районы, школы — на протестантские и католические.

Мой дед был членом Союза оранжистов — братства, утверждавшего превосходство протестантской религии, и каждый год отмечал битву на реке Бойн, когда армия Вильгельма Оранского

победила короля-католика Якова II. Мой отец, сохранявший тесные связи с Ирландией всю свою жизнь, отказался вступать в это общество. Он придерживался весьма смелых взглядов, которые унаследовал и я: Ирландия должна быть единой страной, но добиваться этого следует исключительно демократическими средствами. «Волнения», как их потом называли, в те дни были подавлены и еще два десятилетия не выплескивались на поверхность. Но подобные конфликты между людьми встречались мне всю жизнь. Способность понимать их и преодолевать стала важнейшим бизнес-навыком, который хорошо мне помогал в течение всей карьеры в Coca-Cola.

Мое детство в Северной Ирландии было вполне типичным: образ жизни среднего класса, неподалеку — много любящих родственников. Мой дед по отцу работал почтовым клерком. Дед по матери работал судостроительным инженером, он получил за свою службу награду от короля Георга V. Я хорошо помню, как нигерийский полицейский приезжал в город на десятидневную учебу и жил у нас в доме. Чернокожий в Северной Ирландии — тогда это было весьма необычно. Офицер подарил мне пушистую маленькую игрушку, которую я назвал Калабар — по городу в Нигерии, где он родился. Любимая игрушка и моя первая связь с Африкой.

Я также помню, что в послевоенные годы поблизости все еще жили в лагерях для беженцев евреи, спасшиеся от Холокоста, и я порой дарил игрушки тамошним детям. Тогда бензин и прочие продукты выдавали по карточкам, и на выходные мы, чтобы купить дефицитные в Белфасте товары, ездили в Республику Ирландия, которая во время Второй мировой войны держала нейтралитет.

Мой отец был высоким, грудь колесом. Трижды пытался он покинуть Северную Ирландию, и трижды ему не позволили, поскольку в полиции его считали «ключевым» сотрудником. Служба в Греции, Британской Гвиане и Сьерра-Леоне прошла мимо него, а значит, и мимо меня.

Не имея возможности выбраться из Северной Ирландии, отец направил весь избыток энергии на регби — спорт, чем-то напоминающий сочетание футбола и американского футбола: там бьют по мячу, передают его и перехватывают друг у друга, но без шлемов и наколенников. Часто говорят, что футбол — игра джентльменов, в которую играют хулиганы, а регби — игра хулиганов, в которую играют джентльмены. Мой отец был президентом регби-клуба, в котором состоял и мой дядя. Так что мы с кузенами проводили многие выходные на матчах по регби, пиная мяч около скамейки запасных.

Я помню, как впервые попробовал Coca-Cola — это было в старом чайном магазине с позолоченными витринами. В то время Cola считалась экзотическим напитком.

После 25 лет службы в полиции мой отец ушел на пенсию и получил место в нынешней Замбии (тогда — британской колонии Северная Родезия), где стал главой дактилоскопического отдела полиции. Шел 1954 год. Мне было 10 лет.

Наконец отец получил возможность пожить за границей, но родственники и соседи в Белфасте были озадачены нашим переездом.

Никогда не забуду, как я, десятилетний мальчик, сидел в углу, а взрослые за разговором совсем забыли обо мне. И вот один из родственников спросил: «Для чего ты это делаешь? А что станет с Невилом?» И мой отец ответил: «Я уверен, что теперь смогу позволить ему учиться в университете. Я делаю это ради него. Хочу, чтобы у него было больше возможностей, чем у меня». Такое не забудешь. Мои родители стремились дать мне максимально много. Они пережили войну и из-за этого лишились многих возможностей. Возможности просто обошли их стороной. И они инвестировали в меня.

Переезд захватил меня: я всегда интересовался географией и природой, собирал гербарий, сидел над атласами, запоминая названия стран. Хотя мой отец хотел, чтобы мы уехали из Северной Ирландии, моя мать не очень этого желала. Она была очень

хорошей матерью и души во мне не чаяла, но в те годы ей нездоровилось, она страдала бронхиальной астмой.

По дороге в Африку я впервые увидел Лондон. Затем корабль причалил в испанском городе Лас-Пальмас-де-Гран-Канария. На борт поднялись танцоры фламенко. Я видел яркое солнце и пляжи. Экзотическая природа поразила меня. Мы еще не добрались до Африки, но это был уже совсем другой мир.

Наша первая остановка в Африке произошла в порту Лобиту в Португальской Западной Африке, нынешней Анголе. Там я увидел жестокость колониальной системы: белые надсмотрщики хлестали черных портовых рабочих кожаными плетями. Отец потянул меня назад и сказал: «Прости, что тебе пришлось увидеть это, но таков мир. И он не должен быть таким». Та ужасная сцена навсегда впечаталась в мою память.

Затем мы причалили в Кейптауне. Нам сказали, что если проснемся в пять утра, то увидим чудеснейший пейзаж. Стоял январь, в Африке было лето, и мы с отцом ждали на палубе. Вдруг сквозь утренний туман будто посреди моря показалась диковинной земля — Тейбл-Маунтин. Ее размеры потрясали. Да, в Ирландии есть красивые зеленые холмы, но тут гора высотой больше километра выступала прямо из моря. Ничего прекраснее я еще не видел. Я влюбился в Кейптаун — по моему мнению, один из трех красивейших городов в мире.

Четыре дня, проведенные там, мы пировали, наслаждаясь солнцем, сочным виноградом и апельсинами, кусочками дыни с изрядными порциями мороженого, купленными в кафе. Я увидел первые признаки апартеида: таблички «только для белых» на парковых скамейках. Это явилось для меня шоком, но таков был естественный порядок в тамошнем обществе. Мне он казался неправильным, но десятилетним борцом за равноправие я не стал. Должен признать, что принял этот порядок, но чувствовал себя неловко. Ведь нигерийский полицейский жил в нашем доме. Почему он мог жить в белой семье, тогда как черные граждане ЮАР

не смели даже садиться на скамейку в парке с табличкой «только для белых»?

Затем было трехдневное путешествие на поезде в Северную Родезию. Я часами стоял между вагонами, наблюдая разнообразные пейзажи, в том числе унылую полупустынную землю Ботсваны, где коробейники торговали, а женщины кормили детей грудью. Мы проехали мимо одного из семи чудес света — водопада Виктория, разделяющего Южную и Северную Родезию. Ширина его — около 1800 метров, и воды великой реки Замбези рушатся в ущелье с высоты больше 100 метров. Брызги видны за несколько километров; вот почему на местном языке водопад называется «Моси-оа-Тунья», или «гремящий дым».

На вокзале Лусаки, столицы Замбии, нас встретил бывший коллега отца, дактилоскопист из Великобритании Пэдди Грин со своей новой женой. Отец сменил Грина на посту главы отдела дактилоскопии в полиции Северной Родезии. И хотя Лусака была столицей, на вокзале отсутствовала платформа — мы сошли на красную землю.

Наша семья поселилась в Лусаке в новом, принадлежавшем правительству доме с тремя спальнями. Дом стоял на участке в 40 соток по соседству с бушем. В первые девять месяцев у нас не было электричества, только свечи, керосиновые лампы и дровяная печь.

Для меня Африка стала взрывом новых видов и новых звуков: лягушки, сверчки, пауки, бури с громом и молниями. В домах были прекрасные полированные полы. Слуги натирали их щетками, закрепленными на ногах, и я с наслаждением скользил по комнатам, как сделал бы любой мальчик.

В нашей семье впервые появились слуги. Вскоре я начал вести экзотическую жизнь: восьмикилометровые поездки на велосипеде в правительственную школу, где преподавали по программе британской школы, сон под противомоскитной сеткой, спортивные игры. В общем, я шиковал.

В школах существовала расовая и половая сегрегация. Расовая сегрегация в Северной Родезии в целом была не столь жесткой, как в ЮАР, но в кафе, рестораны и бары допускались только белые. Белые и черные могли ходить в одни и те же магазины, но обычно пользовались разными, потому что жили в разных районах. В стране также проживало немало иммигрантов из Индии, многие из них держали магазины.

В Лусаке работал только один кинотеатр, куда мы ходили утром по субботам. Телевидения не было. По коротковолновому радио транслировали спортивные матчи. Вечерами мы слушали новости BBC, в городе издавалась местная газета, а по воскресным вечерам радиостанция в Португальской Восточной Африке (ныне — Мозамбик) транслировала еженедельный хит-парад. Карманных денег хватало, чтобы покупать виниловые пластинки на 78 оборотов с последними хитами. В нескольких километрах от Лусаки все еще встречались львы.

В стране царила страшная нищета: африканцы ходили без обуви и в лохмотьях. Но во многих отношениях жизнь там была не такой суровой, как сегодня в некоторых бедных странах Африки, где ситуация ухудшилась из-за перемещения огромного количества сельского населения в города.

Я был изумлен дружелюбием людей в Северной Родезии при окружающей бедности. Они выглядели счастливыми. Общество там, кажется, неплохо функционировало и жило в гармонии. Конечно, некоторые представители образованной элиты Замбии шумели о независимости — и она была провозглашена в 1964 году. Но и этот процесс прошел куда спокойнее, чем в других африканских странах, причем его приветствовало немало живших там европейцев, в том числе и мы.

В Северной Родезии говорили на множестве племенных языков, но в школе африканцев учили английскому, он был и остается официальным государственным языком. Я и мои родители немного изучали язык чиньянджа, или ньянджа. Мы знали достаточно, чтобы объясниться при встрече с кем-нибудь, кто

не знал английского, но только в тех районах, где говорили на ньянджа.

В школе я впервые встретился с африканерами — потомками голландских колонистов, у которых за многие десятилетия появился свой собственный язык, африкаанс. В школе мы играли в грубую в физическом смысле игру «бок-бок»: несколько мальчиков изображали башню, а команда противника пыталась ее обрушить.

Жизнь в Африке имела свои физические издержки. Я страдал от солнечных ударов, дизентерии, а затем и малярии. В те времена, естественно, не было никаких кондиционеров. Но в целом я все-таки наслаждался новой жизнью, как и мой отец, который любил свою новую работу и быстро стал активным участником местных матчей по регби. Больше всего он стремился обучить африканцев дактилоскопии, хотя белые коллеги заверяли его, что это невозможно. Но к моменту, когда он оставил службу в полиции Замбии в 1967 году, у него в отделе было уже 20 обученных специалистов, а преемником отца стал его первый ученик, который позже был назначен заместителем комиссара полиции. Тогда это был единственный отдел полиции, полностью состоящий из уроженцев Замбии.

А вот моя мать поначалу скучала по родине: всю домашнюю работу делали слуги, а я большую часть времени проводил в школе. Потом она занялась конторской работой при государственном медпункте, но все же считала дни до окончания первого трехлетнего контракта, после чего следовало вернуться на шесть месяцев в Белфаст.

В Африке я впервые почувствовал в себе предпринимателя. В саду я выращивал кукурузу, обжаривал ее, а наш садовник продавал ее работникам в обеденный перерыв, получая комиссионные. Во многих отношениях он был моим первым подчиненным, я мог «приказать» ему продавать. Но идея вознаграждения за дополнительные усилия казалась мне более правильной.

Летом 1957 года мы вернулись в Белфаст, в отпуск, которого так жаждала моя мать. Мне было 13, и младшие братья и сестры моих друзей в Белфасте весьма разочаровались, увидев, что после трех лет в Африке я не стал черным.

Вспоминаю, как мать с отцом обсуждали за обеденным столом первый раунд визитов к родственникам и друзьям. Мать заметила, как изменились наши родственники и друзья. Никогда не забуду ответ отца: «Нет, дорогая, это мы изменились, и мы больше не будем прежними». Истинная правда.

Еще один пример моей растущей привязанности к Африке: я написал письмо на телеканал BBC с критикой сюжета о Лусаке, который показали, пока мы были в Белфасте. В нем использовались старые съемки Лусаки, где город выглядел как пустырь. «Лусака на самом деле гораздо приятнее, — писал я. — У моего папы есть отличные видеозаписи. Уверен, что он их вам пришлет».

Мои родители ничего об этом не знали и были поражены, когда канал BBC пригласил меня на телепередачу, оплатив перелет в Лондон. В программе от 30 июня 1957 года с названием «Мальчик из Лусаки» я защищал свою новую родину и комментировал съемки Лусаки, сделанные отцом. Меня показали сразу за герцогом Эдинбургским, принцем Филиппом, который до сих пор носит этот титул и женат на королеве Елизавете; он представил зрителям Международный год геофизики, на протяжении которого 67 стран вели совместные исследования. Так что во время съемок я находился в блестящей компании.

Дома в Лусаке мое появление на ТВ сопровождалось рядом газетных статей и выражением благодарности от городского совета. Мэр подарил мне копию городского герба в рамке, с дарственной надписью от всех членов совета: «Ваша очевидная гордость за Лусаку и демонстрация гражданской ответственности не остались незамеченными».

Я был влюблен в Африку — настолько, что три года спустя, когда мои родители отправились в еще один полугодовой отпуск в Белфаст, решил остаться в Лусаке в школе-пансионе.

Я жил в школе Гилберта Ренни, и по британской системе мне полагался «прислужник» — ученик первого класса, которому в рамках инициации следовало убирать мою одежду, заправлять кровать и выполнять любые мои поручения. Я играл в регби, крикет, теннис и футбол. В то время я хотел стать учителем географии или истории, хотя подработка в продуктовом магазине во время каникул и дружба с мальчиком, чей отец держал магазинчик одежды, пробудили во мне интерес к бизнесу. Я также получил свой первый ответственный пост — школьный староста и глава «дома»; их, ради поощрения внутренней конкуренции, в школе было четыре.

Я окончил школу с отличием и получил городскую стипендию — в частности, за мое выступление на BBC, для оплаты учебы в университета Кейптауна. Однако моя жизнь чуть не приняла совершенно другой оборот, из-за которого я мог войти в историю как скотокрад, а не как гендиректор Coca-Cola.

Ритуал инициации в моем университетском общежитии требовал, чтобы первокурсники мужского пола вышли на улицу рано утром с каким-нибудь животным и только в нижнем белье. Нам предстояло продефилировать непосредственно перед женским общежитием, и девушки толпились у окон и глазели на нас. Там были самые разные создания — собаки, коровы, лошади. Глупый ритуал, но проверенный временем. Мы с друзьями заметили на пастбище рядом с университетским кампусом несколько овец и как-то ночью двинулись туда на разбитом «Понтиаке», чтобы забрать свою добычу. Фермер запер овец на ночь в сарае, и мы, как дураки, взломали замок и запихали четырех животных в багажник старой машины, из которой предусмотрительно убрали заднее сиденье. На светофоре одна женщина, собиравшаяся перейти дорогу, заглянула в нашу машину и увидела нас четверых вместе с овцами, которые громко жаловались на свою беду. От этого необычайного зрелища у нее чуть челюсть не отвалилась, и когда зажегся зеленый и мы тронулись с места, она все еще стояла там, ошеломленная.

На следующее утро мы вернули овец. Нам казалось, что мы не причинили никакого ущерба. Однако других студентов поймали, когда они пытались вломиться в зоопарк. В полиции им сказали, что они могут избежать обвинений, если расскажут, кто похитил овец. Мы с достоинством заявили туда, не понимая, что нас могут обвинить в краже. В итоге этот серьезный процесс закончился тем, что судья отклонил обвинения. Оказалось, что ему в студенческие годы тоже пришлось пройти этот ритуал в нашем общежитии, так что он понимал нашу ситуацию. Единственным нашим наказанием было письмо вице-канцлера университета нашим родителям. Мой отец, опытный полицейский, не обрадовался, но я все-таки «избежал пули». А тот судья стал одним из столпов юридического сообщества в ЮАР. Недавно я сидел рядом с ним за обедом, и хотя ему уже далеко за 80, он вспомнил тот инцидент, подтвердил свою роль в нем и по-прежнему считал его весьма забавным.

Три года, пока я жил в общежитии Университета Кейптауна, я пил Pepsi. В Кейптауне в то время Pepsi взяла верх над Coca-Cola. Весь университет был эксклюзивной территорией Pepsi. Хотя в Лусаке я был заядлым потребителем Coca-Cola, в этот период своей жизни мне пришлось пить Pepsi. Но даже в те дни, когда я бывал вне пределов университета, я выбирал Coca-Cola, подчеркивая, как важно наличие выбора. Сегодня Coca-Cola в Кейптауне процветает. Занималась этим предприятием семья Форбс, но по сравнению с нашим временем, когда оно является, пожалуй, самым сильным и прекрасным управляемым бутлинговым предприятием в ЮАР, тогда его позиции были слабы.

Во время учебы я вырос до 195 см и играл в университетской команде регби. Регби — моя главная спортивная страсть, игра, дававшая мне уроки жизни и командной работы. Каждую зиму мы отправлялись на соревнования, проходившие по всей Южной Африке — отличный способ укрепить связи. До сих пор, когда приезжаю в Кейптаун, то стараюсь встретиться с бывшими коллегами по команде.

В колледже мое внимание занимала социология, и я решил стать социальным работником. Эта специализация предполагала практику для студентов. Например, мне поручили ходить в трущобы Кейптауна, к пациентам, выписанным из детской больницы Красного Креста. В пятницу по вечерам в трущобах все пили, отцы приходили домой, дрались, могли сбить лампу или печку на пол, и дети получали ожоги. Я должен был ходить туда и определять, не обижает ли отец детей и может ли семья остаться вместе. Шесть месяцев я занимался этой тяжелой и порой душераздирающей работой.

Меня избрали в студенческий совет от группы, выступающей против апартеида, и в 1965 году я стал редактором университетской газеты. Там я писал колонки, осуждающие попытки правительства избавиться от того небольшого количества черных студентов, что учились в университете Кейптауна. Хотя среди студентов университета и так было больше 95% белых, чиновники хотели пойти дальше и довести эту долю до 100%. (У них ничего не вышло, и сегодня университет — это полное жизни многонациональное заведение, занимающее первую позицию в рейтинге лучших университетов Африки.)

«Университет Кейптауна являлся рассадником белой оппозиции апартеиду, — вспоминал мой однокурсник и тоже регбист Хью Коппен. — Для того времени это самое либеральное образование, какое только можно было получить в Южной Африке».

Коппен вспоминает, как служба безопасности ЮАР сидела на занятиях одного профессора, Джека Симонса; полицейские ждали, пока он скажет что-нибудь предосудительное, как он часто это делал. Однажды он попал в тюрьму. «Студенты пикетировали тюрьму и требовали его освобождения», — вспоминает Коппен, сын белого фермера из Южной Родезии (теперь — Зимбабве), проживающий в Сан-Франциско.

Мои взгляды на апартеид порой противоречили моему имиджу спортсмена. Регби — национальный спорт африканеров, и я помню, как однажды в баре главного стадиона после матча ко мне

подошел полицейский и сказал: «Что за дела? Мы думали, ты один из нас». Он просто не мог понять, как игрок в регби, член клуба, может выступать против апартеида. «Не нарывайся, мы следим за тобой», — предупредил он. В том же году мой дом обыскала полиция безопасности, надеясь найти предосудительные материалы. Они не нашли ничего — в том числе мой экземпляр «Красной книжечки» Мао, спрятанный на старой книжной полке.

Что касается апартеида, то однажды передо мной встала сложная моральная дилемма. Правительство ЮАР провозгласило, что танцевальные вечера в университете следует разделить по расовому принципу. Студенческий совет принял резолюцию не устраивать такие вечера, пока они не будут открыты для студентов любой расы. Проблема в том, что иногда устраивались благотворительные танцевальные вечера с целью собрать деньги для студенческой организации SHAWCO, которая обеспечивала дешевую еду, медицинскую и другую помощь бедным в пригороде Кейптауна Уиндермир. По своей социальной работе я знал, что эта помощь отчаянно нужна. Протест ухудшил бы положение людей, которым мы пытались помочь, тогда как мы и дальше вели бы наш элитарный образ жизни. Я был уверен, что надо найти другие способы протеста; стал в студенческом совете одним из немногих, кто проголосовал против запрета на эти танцы, а из студенческой организации против апартеида — единственным. Я противостоял давлению моего окружения, отказываясь усугублять страдания тех, кому мы пытались помочь. До сих пор не знаю, был я прав или ошибался.

Во время моей учебы в университете Замбия официально получила независимость от Великобритании. Я организовал вечеринку для студентов-замбийцев. В полночь 24 октября 1964 года в зале местной гостиницы мы — в присутствии британского посла — спустили британский флаг и впервые подняли флаг Замбии, распевая гимн страны: «Стой и пой о Замбии, гордой и свободной». Уверен, что бесплатное пиво для бедных студентов укрепило ощущение исторического момента.

Хотя я учился на социального работника, я снова стал ощущать, как меня манит бизнес. Многие из моих университетских друзей происходили из богатых семей Йоханнесбурга и Кейптауна. Их отцы имели свое дело. Они жили в домах, казавшихся мне роскошными, и ездили на занятия на новеньких автомобилях. У меня машины не было. Теперь я общался с людьми другого уровня благосостояния и испытывал в связи с различием благосостояния комплекс неполноценности, который порождал во мне возмущение, но больше всего — честолюбивые устремления. Я был сыном полицейского, но чувствовал, что когда-нибудь смогу добиться того же финансового положения, что и семьи моих однокурсников.

Чтобы иметь деньги на развлечения, я работал по субботам в местном магазине одежды. Меня наняли не оттого, что я хорошо разбираюсь в одежде, а оттого, что я стал местной звездой регби. В университете Кейптауна было множество команд по регби, игравших на разном уровне. В 1964 году я дошел до команды второй лиги, и попадание в первую лигу в тот год казалось маловероятным, потому что на моей позиции форварда второй линии в команде уже прочно закрепились два игрока. На третьем курсе мне предложили место во взрослом клубе первой лиги при условии, что я уйду из университетской команды. Взрослая команда оказалась не так уж хороша, но зато играла в первой лиге. Отец отговаривал меня. «Не думаю, что есть смысл быть игроком первой лиги в слабом клубе, — говорил он. — Ты же знаешь мое мнение: всегда стремись стать лучшим». Это был урок на всю жизнь, который позволил мне с большей легкостью отклонять предложения о работе, даже не задумываясь — если компании не соответствовали уровню Coca-Cola Company. Безусловно, отец оказал на меня самое большое влияние в жизни.

Приняв его совет, я остался в университетской команде, и в 1965 году меня включили в сборную студентов разных южноафриканских университетов, которой предстоял матч с Аргентиной. Тогда-то я и ощутил настоящий вкус первоклассного регби.

Окончив колледж в том же году, я стал администратором-стажером в Edgar's Stores в Йоханнесбурге и управлял магазином около шести месяцев, когда поступило предложение из Замбии — с бутлингового завода Coca-Cola. Предприятие принадлежало Морису Гершу, литовскому еврею, который бежал в Африку от Холокоста, часть пути до Китве прошел босиком и с нуля создал свою бизнес-империю. В какой-то момент он даже был мэром Китве. Этот факт я всегда с воодушевлением вспоминал, обсуждая тесные связи, которые, на мой взгляд, должны существовать между компаниями и теми сообществами, что они обслуживают. В колледже я встречался с дочерью Герша, Райной, это была большая любовь. Но наши отношения увяли, когда ее старший брат женился на христианке, что вызвало семейный скандал. Затем она вышла замуж за врача-еврея. Брат Райны, Бернارد — один из ведущих в мире кардиологов, он работает в клинике Мэйо, и мы с ним до сих пор дружим. Когда я встречался с Райной, я отклонил предложение Герша о работе, но теперь путь был свободен.

Я вернулся в Замбию через два года после того, как страна получила полную независимость от Великобритании. Первый президент Замбии Кеннет Каунда был социалистом и гуманистом. Он руководил движением за независимость, которое не стремилось к насилию и никогда не избирало мишенью конкретных белых людей, но взрывало железнодорожные линии и электростанции, чтобы устроить беспорядки.

Каунда старался не уделять внимания расовым вопросам. Для него главным являлся человек как таковой. В 1959 году, когда мне исполнилось 16 лет, мой учитель по географии пригласил Каунду, только что вышедшего из тюрьмы, в нашу школу в Лусаке, и мы обедали с ним. Я ожидал увидеть смутьяна. Но Каунда был спокоен и уравновешен. Я помню, как спросил его: «Почему вы не злитесь на нас? Ведь мы отправили вас в тюрьму». Не помню дословно, но по сути он ответил, что мы, белые, совершаем ошибку, правота на его стороне, и поэтому у него нет причин для гнева.

Он сказал, что нарушит свои принципы, если поддастся гневу, обернет его против белых, которые отправили его в тюрьму. Возмездие не входило в его правила.

Мой отец тоже знал Каунду. Будучи президентом, тот стал почетным председателем Ирландского общества и каждый год посещал бал в ночь святого Патрика, который проводил мой отец, глава общества.

Я всегда симпатизировал движению Каунды, но в годы перед независимостью случались и периоды неопределенности, когда в белых районах вводили патрулирование. Мой отец выходил в ночные патрули, чтобы убедиться, что все спокойно и безопасно.

После объявления независимости в 1964 году Каунда национализировал многие отрасли, в том числе прибыльные месторождения меди, но, к счастью для меня, он не стал трогать рынок прохладительных напитков. Это было самое начало несчастливой и во многом разрушительной эпохи африканского социализма. Во главе социалистических начинаний сперва стояли лидеры с добрыми намерениями, но позднее ситуацией воспользовались не столь идеалистически настроенные люди, которые часто стремились лишь к личной выгоде.

При Каунде розничной торговлей разрешили заниматься только гражданам Замбии, но остальные, в основном белые, кто жил в стране 10 лет или больше, получили право вести оптовый бизнес. Эта система действует и сегодня.

Моей первой работой в Coca-Cola была должность администратора на оптовом складе в маленьком городе Муфулира, где добывали медь. Тогда напиток продавали в супермаркеты, бары, рестораны. Моя зарплата составляла \$1100 в год.

У нас было два грузовика. Заметив, что один из них часто простаивает, так как в штате только один продавец, я спросил у начальства, не наймет ли компания еще одного. Они оказались не готовы к этому, так что я предложил сдать экзамен на водительские права и вскоре ездил на 10-тонном грузовике, рекламируя

товар на каждой остановке и находя новых покупателей. За год я удвоил продажи. Дополнительным преимуществом физического труда стало то, что я поддерживал хорошую форму для регби и вскоре стал играть за сборную Замбии.

В то время в Замбии бензин выдавался по карточкам — последствия экономической блокады, которую Британия устроила Родезии, провозгласившей в 1965 году «Всеобщую декларацию независимости», чтобы сохранить правление белых. В ответ на эмбарго Родезия заблокировала железнодорожные перевозки нефти и других товаров из портов Мозамбика в Замбию, являющуюся британской союзницей.

Чтобы получить достаточно горючего для двух наших грузовиков, я ездил по грязным дорогам на границу с Конго — дважды в неделю, посреди ночи, с наличными — и забирал дизельное топливо в 166-литровых канистрах. Формально эта деятельность была незаконной, но она обеспечивала работу склада.

Тяжелая работа окупилась: скоро меня поставили во главе склада в Китве, где насчитывалось уже восемь грузовиков, и выплатили бонус в \$100 — практически мою месячную зарплату.

Пытаясь расширить рынок Coca-Cola в Замбии, мы устраивали авантюрные и весьма опасные вылазки на «Адскую трассу» — так называли дорогу из Замбии в Танзанию и порт Дар-эс-Салам. Она стала главным грузовым маршрутом с тех пор, как закрыли границу с Родезией. Владельцы мелких продуктовых магазинов и ресторанов выстраивались в очередь к водителям грузовиков. Товары Coca-Cola поставлялись местными торговцами. Мне и моему коллеге замбийцу Сэнди Мвиле поручили изучить дорогу и понять, не следует ли нам организовать там систему дистрибуции.

Как-то утром мы погрузились в микроавтобус Datsun, положив туда два мешка песка, чтобы уравновесить заднюю часть машины, и отправились к границе Танзании, находившейся почти в 500 километрах пути.

Журнал Time в 1966 году охарактеризовал «Адскую трассу» как «худшее в мире международное шоссе», напичканное головокружительными, крутыми поворотами, а также опасными участками из песка и грязи. Моя жена всегда упрекала меня, что я быстрее едущу по грунтовым, чем по асфальтированным дорогам, и в этом есть логика. Быстрая езда по грунтовой дороге означает, что вы буквально пролетаете над многими ямами и выбоинами.

Но «Адская трасса» находилась в таком ужасном состоянии, что быстрая езда оказывалась еще опаснее. До закрытия границы с Родезией этой дорогой почти не пользовались. И вот внезапно она оказалась запружена грузовым транспортом. Из-за постоянно проезжающих грузовиков машину часто приходилось вести вслепую: над дорогой висела пыль, поскольку тогда стоял сухой сезон. Хорошо еще, что грязи не было.

Сэнди в основном доверял баранку мне, и надо признать, что на месте пассажира я бы остолбенел от скорости, которую развивал. Но молодость слепа к риску; я, вероятно, рисковал слишком сильно, но к счастью, без последствий.

На ночь мы остановились в городке Мпика в 200 километрах от границы Танзании. Разгоряченные, потные, усталые, мы прибыли в отель «Венценосный журавль» и обнаружили, что свободен только один номер, хотя мы забронировали два. Что еще хуже, в номере стояла лишь одна кровать. Двухспальная, выдавшая виды: посередине ее зияла глубокая впадина, напоминавшая суповой котел. То есть если бы мне и Сэнди, довольно крупному человеку, пришлось разделить эту кровать, мы оба тут же бы сползли к центру. Мы спросили, нет ли матраса, чтобы положить на грязный бетонный пол. Матраса не было. Ничего не оставалось, как поспать эту ночь рядом. Усталость — чудесная вещь: едва коснувшись подушки, мы тут же уснули и не шелохнулись до утра.

С едой дело обстояло не лучше, чем с размещением. Вечером мы зашли в бар отеля, надеясь выпить замбийского пива и хорошо поужинать. Из скудного меню мы оба выбрали стейк и картошку фри. Стейк оказался серым на вид и прилипал к тарелке.

Наши попытки разрезать его потерпели неудачу — не потому что нож был тупой, а просто мясо жесткостью напоминало дубленую шкуру. Нам удалось отпилить лишь по краешку. Небольшая битва мяса с нашими зубами закончилась тем, что ни один из нас не решился есть его дальше. Желудки наполнили хлебом и пивом.

На следующее утро мы рискнули еще раз и заказали стейк, яйца и картошку, при ближайшем рассмотрении изрядно клейкую. Мы надеялись, что утренний стейк будет не столь ужасен, как вечерний. Но когда его подали, мы заметили нечто знакомое: отрезанные краешки. В общем, яйца с картошкой оказались достаточно питательны.

Продолжив путь, мы свернули с «Адской трассы» и отъехали на 50 километров в сторону, чтобы посетить мемориал близ Касанки, где похоронено сердце великого исследователя Африки Дэвида Ливингстона (тело его покоится в Вестминстерском аббатстве в Лондоне). Мы прогулялись по обширному поместью «Шива Нганду» («Озеро крокодилов»), построенному английским аристократом Стюартом Гор-Брауном в 1914 году. Вообразите наше удивление: посреди африканского буша стоит великолепное английское поместье с ухоженными садами, часовней и огромным домом — обеденная комната с прекрасным столом из тика, серебряные канделябры и библиотека, набитая литературной классикой в кожаных переплетах. Гор-Браун, член парламента Северной Родезии, в начале 1960-х поддерживал движение за независимость, что сильно смущало британские дипломатические круги. В последние годы жизни он настаивал, чтобы британские власти как можно скорее перешли к правлению большинства.

Именно в Замбии я из первых рук узнал о, как правило, враждебных отношениях между боттлерами Coca-Cola и материнской компанией.

Генеральным менеджером разливочного завода в Китве был Чарлз Хатчинс — весьма суровый человек. Когда Хатч, как его прозвали, читал лекции сотрудникам, он заставлял всех вставать на стулья. Представьте меня, с ростом метр девяносто пять, на

стуле. Таков был его стиль управления. Его агрессия эффективно срабатывала в краткосрочной перспективе, но мне не хотелось следовать его примеру.

Хатч не любил Coca-Cola Company. Однажды компания прислала нового представителя, Лайонела Корка. Перед тем как Корк приехал на первую встречу в Китве, Хатч сказал мне: «Я хочу, чтобы ты пришел и посмотрел на это». При появлении Корка Хатч сидел за столом, а я стоял сзади. В кабинете больше не было стульев, так что Корку пришлось стоять. Хатч показал, кто тут главный.

Работа Корка как представителя компании заключалась в том, чтобы помогать боттлерам увеличивать продажи. Однако помощь из штаб-квартиры не всегда выглядит помощью для ее получателей. Вместо того, чтобы лично провести Корка по магазинам Китве, Хатч сказал ему: «Снаружи грузовик, разбирайся сам». Так что Корк три дня ездил на грузовике, изучая местные магазины. Это была игра. Клиенты делились с Хатчем впечатлениями о Корке, а Корк получал информацию о клиентах и о рынке. Когда Корк вернулся попрощаться с Хатчем в конце инспекции, на этот раз его ждало кресло. Отношения были скреплены на условиях Хатча, хотя победа, пожалуй, осталась за Корком. Потом, когда Корк работал уже на меня, он вспомнил этот случай и заметил: «Есть много способов освежать кошку».

Когда Герш нанимал меня, он исходил из того, что через несколько лет я буду управлять предприятием. С первого дня мой непосредственный начальник, менеджер по продажам, грубый и резкий человек, был недоволен и раздражен, так как считал меня выскочкой, незаслуженно получившим привилегии. Он жестко обходился со мной при любой возможности, хотя понимал, что у него самого нет шансов занять другую позицию. Такие ситуации всегда непросты, но если проявить смекалку, то с ними можно разобраться.

Весной 1968 года Герш вызвал меня в свой кабинет и сказал: «Невил, не думаю, что эта работа тебе подходит». В голове мелькнуло: сейчас уволит. Но Герш продолжал: «Я думаю, что она

слишком скромна для тебя». Я был потрясен. В мои 24 года я не имел особых видов на будущее, разве что руководить буттлинговым предприятием в Китве, что было бы прекрасно. Еще один момент в моей карьере, когда другие люди видели во мне нечто большее, чем видел я сам.

Глава Coca-Cola в Африке, американец по имени Эл Киллин, увлеченный поиском молодых управленческих талантов, должен был приехать на следующий день, и Герш договорился, чтобы я с ним встретился. Киллин предложил мне работу на другом крупном разливочном заводе в Замбии, принадлежавшем самой Coca-Cola. В его ведении были все склады за пределами Лусаки, вплоть до водопада Виктория.

Я вернулся в Лусаку, моя зарплата выросла, мне выдали корпоративную машину, я получил жилищный кредит и работал на международную компанию Coca-Cola. Мои родители все еще жили в Лусаке, хотя мать очень болела. Меня впервые поощрили опционами, но я так и не смог ими воспользоваться, потому что их срок истек в 1970 году, в период затяжного падения акций Coca-Cola. Но все же я был польщен таким признанием. А на более дальнейшем этапе моей карьеры опционы оказались весьма прибыльной схемой.

Через несколько недель после прибытия в Лусаку произошла самая важная встреча в моей жизни. Я играл в регби за сборную Замбии против приезжей команды «Пингвины». Это было большое событие для Лусаки, собралось несколько тысяч зрителей. После матча, который мы проиграли с небольшим отрывом, я сидел в главном баре регби-клуба с друзьями и поклонниками, хвалившими меня за игру. Одним из них был Колин Гилл, которого я знал со школы. Я лупил его тростью за курение, напомнил он мне. Колин спросил, знаком ли я с его сестрой Памелой. Мы не были знакомы. Она переехала в Замбию из Шотландии ребенком; их отец был инженером в государственной компании, но жили они в 15 километрах от города. Когда мы с Колином продрались сквозь толпу людей, там стояла Памела, красивая блондинка

в мини-юбке. У нее были восхитительные ноги и чудесная улыбка. По мере беседы я понял, что полностью очарован, но через несколько минут мне предстоял ужин с командой противника. Я был абсолютно уверен, что такую возможность нельзя упустить, и пригласил ее на свидание — в кино через пять дней. Итак, я ушел на ужин, а два часа спустя — предстояли еще развлечения и танцы — вернулся. И увидел Памелу, одну. Все было решено. Я нашел любовь всей своей жизни, не просто красивую женщину, но самого понимающего и верного человека на свете. Без нее и ее поддержки я бы не достиг таких высот.

Впрочем, не обошлось без сложностей. Памела была замужем, хотя они с мужем расстались, и, оставив супруга в Родезии, она вернулась к родителям в Лусаку.

Это была Африка 1960-х, и хотя вместе с прекрасной музыкой той эпохи туда проникали и модные идеи о сексуальной свободе, общество все еще оставалось консервативным. Поэтому, когда вскоре мы с Памелой стали жить вместе, это воспринималось как нечто скандальное. К тому же я устроил ее секретаршей своего босса в *Coca-Cola Bottling Co*. В целях маскировки она всегда называла меня в офисе «мистер Исделл», мы приезжали и уезжали раздельно, хотя о наших отношениях было прекрасно известно. Позже, когда я стал менеджером по маркетингу, Памела работала под моим началом.

Тони Янг, который отвечал в *Coca-Cola* за Западную, Восточную и Центральную Африку, очень поддерживал меня. Как-то он отвел меня в сторону, чтобы объяснить, насколько консервативна компания. «Это повлияет на твою карьеру», — сказал он о моих отношениях с Памелой.

Я весьма импульсивно реагирую на критику, и ответил, что готов уволиться, если нужно. Тони очень спокойно заметил, что это чересчур, и нужно просто иметь в виду факты.

На новой работе, на разливочном предприятии самой *Coca-Cola*, я постоянно был в разъездах и нередко ездил по опасным дорогам. Я должен был забрать Киллина в аэропорту Кабве

к северу от Лусаки, чтобы объехать торговые точки в этом городе. Он летел самолетом компании. Моя машина состояла на ремонте, так что я позаимствовал автомобиль коллеги. Граница с Родезией была еще закрыта, и нефть перевозили в цистернах по трассе. Из-за постоянных протечек дорога сделалась скользкой. Моя машина слетела в канаву и врезалась в дерево. Меня отбросило на заднее сиденье, и пришлось выбить ветровое стекло, чтобы выбраться.

Киллин в это время мерил шагами аэропорт и удивлялся, куда я подевался. В конце концов он полетел назад в Лусаку, в раздражении и недоумении оттого, что молодой сотрудник бросил его одного.

Так случилось, что в первой же машине, проехавшей мимо, пока я стоял на обочине и размахивал руками, оказался знакомый, и он подвез меня, окровавленного и с сотрясением мозга, в Лусаку. Меня немедленно отправили в больницу. Как только Киллин услышал о моих травмах, его гнев сменился на сочувствие, что, кажется, спасло мою карьеру. Машину же списали.

Объезжая склады на своей территории и выискивая возможности расширения, я заметил, что мы почти не обслуживаем восточный сектор. Он располагался в 500 километрах от города, и лишь 50 из них были заасфальтированы, далее же приходилось перемещаться по грунтовым дорогам через буш. Дистрибьюторы ездили на ближайший склад и загружали машины. Ужасная работа, требовавшая огромных усилий. Поэтому продукты Coca-Cola не были широко доступны на местном рынке. Я предложил открыть новый склад в главном городе провинции, Чипате, с прямыми поставками в магазины. Компания отклонила предложение: в бюджете нет на это денег, надо найти другое решение.

Я предложил назначить моего отца, который к тому времени ушел в отставку из полиции Замбии, дистрибьютором и руководителем склада в Чипате. Компания согласилась. Как ни странно, мне позволили владеть пятидесятипроцентной долей в предприятии. Взяв кредит в банке и добавив денег отца, мы арендовали

склад и купили два грузовика. Раз в месяц, в выходные, я преодолевал 500 километров пути из Лусаки в Чипату, большей частью по грунтовым дорогам, чтобы доставить товар и заплатить сотрудникам. Вскоре продажи Coca-Cola в регионе выросли на 150%, что, конечно, принесло компании немало радости, а также означало, что параллельно основной работе я мог зарабатывать приличные суммы.

В то же время мы с Памелой открыли косметический бизнес, импортируя из Великобритании продукцию марки Rimmel. Товары поставлялись самолетом в Лусаку, чтобы избежать логистических трудностей, возникших в связи с эмбарго на торговлю с Родезией. Эта стратегия совпадала со стратегией Coca-Cola: главное — обеспечить доступность. Rimmel стала второй по популярности косметической маркой в Замбии после Revlon. Я также купил небольшую компанию, которая специализировалась на покраске и ремонте зданий иностранных посольств. Это был устойчивый, надежный бизнес, поскольку штат посольств менялся каждые три года, и каждый новый дипломат желал новой краски для всех кабинетов и для своего дома. Вскоре оказалось, что прибыли от своего бизнеса вдвое превышают мою зарплату в Coca-Cola.

В 1969 году мы с Памелой, которая развелась, отправились к моей матери, чтобы сообщить чудесную новость — Памела согласилась стать моей женой. Мама лишь заметила: «Ну, знаешь, самое время. Я не одобряла ваш образ жизни».

Мы поженились 10 января 1970 года в Замбии, медовый месяц провели на озере Малави, перед этим заехав в мой дистрибуторский центр в Чипате. Жена ждала меня в машине два часа, пока я платил работникам, забирал товар и пересчитывал мелкие деньги. Так начался мой брак, и таким он был в течение следующих десятилетий — партнерство, в котором соединялись тяжелая работа и приключения. На границе Малави пограничники задержали нас на пару часов, вымогая взятку. Только когда я выдал им вымышленную историю, что на следующий день у меня

встреча с президентом Малави Хастингсом Камузу Бандой, нам поставили штампы в паспорта и пропустили.

В 1972 году Coca-Cola предложила мне работу в Йоханнесбурге. Это придумал Эл Киллин. Было ясно, что новое назначение открывает передо мной возможность международной карьеры. Сейчас все зависело от меня. Остаться в Замбии, будучи крупной рыбой в мелком пруду, или выйти в большой мир? Я выбрал последнее и продал свои побочные бизнесы, обменяв безопасность на риск.

Перед переездом мы с Памелой решили немного отдохнуть в Бразилии на карнавале, где получили зловещую телеграмму: мне предписывалось не ехать в Йоханнесбург, а вернуться в Лусаку. Я подумал, что меня уволили, так что последние пару дней отпуска мы сидели на пляже и перебирали варианты, что же я сделал не так. Возвратившись в Лусаку, я выяснил, что произошли небольшие перемены, переезд был лишь отложен, а не отменен.

В то время действовали ограничения на вывоз денег из Замбии. Но нашлась формальная лазейка. Я договорился, чтобы аргентинская сборная по регби приехала в Лусаку на матч со сборной Замбии. Хотя я и организовал встречу, сборная Замбии не пригласила меня как игрока, понимая, что скоро я уеду в ЮАР. Но вдруг один из аргентинских игроков получил травму, и они не смогли найти замену. И я сыграл за Аргентину, что очень огорчило замбийцев, особенно учитывая, что Аргентина победила. Тут я кое-что придумал. Аргентинцы приехали с дорожными чеками, и я обменял их на замбийскую валюту. Потом мы взяли эти дорожные чеки с собой в ЮАР, спрятав в подкладку чехла видеокамеры. Кроме того, из Замбии можно было выехать на личной машине. Я купил за \$20 тыс. двухместный Mercedes-Benz, доставленный из Германии. Мне разрешили перегнать машину в ЮАР, но я не мог позволить себе страховку. Поскольку я был занят новой работой, мы договорились, что машину доставят в ЮАР Памела и ее отец. На границе Родезии таможенные инспекторы обнаружили, что

одна из книг, находившихся в машине, запрещена в этой стране. Таможенники угрожали конфисковать Mercedes, то есть наши сбережения, пока их наконец не убедили просто изъять книгу. Несколько позже Памеле, которая вела машину через буш, пришлось остановиться: ее окружило стадо слонов. После еще одного раунда допросов на границе ЮАР мы, наконец, смогли спокойно поставить машину на парковку в Йоханнесбурге. По закону я не мог ее продавать в течение шести месяцев, и я не собирался ею пользоваться до тех пор, лишь заводил время от времени, чтобы аккумулятор не разрядился. В покупке оказался заинтересован Эл Киллин, мой новый шеф в Coca-Cola, тот самый, которого я когда-то не смог встретить в аэропорту. На эти деньги мы приобрели наш первый дом в Йоханнесбурге.

Я больше не жил в Замбии. Но переезд из Ольстера в Африку стал для меня решающим. Он пробудил во мне желание исследовать остальной мир.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

