

## РОЗДІЛ ПЕРШИЙ

**С**тежки моїх батьків уперше перетнулися в музеї на 23-й вулиці у Нью-Йорку на день народження Лінкольна 1908 року. Юджин Маєр, якому тоді було тридцять два, лише нещодавно зайнявся бізнесом, але вже заробив кілька мільйонів доларів. Агнес Ернст у свої двадцять один щойно закінчила коледж Барнарда і вражала красою. Вона теж сама заробляла на життя і допомагала утримувати сім'ю, працюючи фрилансеркою на стару *New York Sun*<sup>\*</sup>. А ще цікавилася мистецтвом, що й привело її на ту виставку японських малюнків. Ні зацікавлення Агнес, ні її робота не були звичними для тогочасних жінок.

Мій батько саме їхав у напрямку Волл-стріт на своєму «Стенлі-Стімері», автомобілі однієї з найстаріших марок, коли помітив знайомого, до якого не відчував особливої прихильності. Але Едгард Колер мав такий кволий і понурий вигляд, що батькові стало шкода чоловіка, і він запропонував підвезти його, обмовившись, що хотів заїхати ще на виставку японських малюнків. Колер вирішив піти з ним.

Біля входу в галерею вони зіткнулися з двома друзями, які вже залишали виставку і дали їй таку оцінку: «Там між експонатами блукає дівчина, краса якої затьмарює те, що висить на стінах». Зайшовши всередину, Колер і батько одразу її зауважили — високу молоду жінку зі світлим волоссям і блакитними очима, сильну, енергійну і впевнену в собі. Моя мати усе життя пам'ятала, що вдягнула того дня, адже вірила, що її «збруя», як вона це називала, виявилася доленосною. Я певна, що від неї було очей не відірвати — сірий твідовий костюм і капелюшок із хутра білки, прикрашений орлиним пером. Коли батько узрів її, то сказав Колеру:

— З цією дівчиною я й одружуся.

<sup>\*</sup> *New York Sun* — щоденна газета, яка виходила з 1833 по 1950 рік у Нью-Йорку. Стала першою комерційно успішною газетою в Сполучених Штатах. — *Прим. ред.*

- Ти серйозно? — перепитав Колер.
- Я ще ніколи у своєму житті не говорив так серйозно, — відповів батько.

Колер припустив, що вони більше не перетнуться, тому запропонував батькові підійти до неї.

— Ні. Це її образить і все зіпсує, — відказав батько. Вони з другом зійшлися на тому, що перший, хто зустрінеться з нею, познайомить її з іншим.

Тиждень по тому Колер зателефонував моєму батькові:

- Відгадай, що сталося?
- Ти зустрів ту дівчину? — не вагаючись, відказав батько.
- Дідько, так і є.

Його запросили на вечірку до однокурсниці Агнес із коледжу Барнарда, де давали аматорську виставу «Весела вдова», у якій моя мама грала роль графа Данила. Коли вона вийшла після виступу вже без костюма, Колер зрозумів, що перед ним та дівчина з виставки. Він представився їй, розповів про угоду з моїм батьком і домовився пообідати утрюх.

Батьків друг виконав свою частину домовленості й познайомив Юджина з Агнес. У день народження Лінкольна в 1910-му, за два роки від того дня, коли Юджин уперше побачив Агнес у картинній галереї, вони одружилися. Якщо мене щось і дивує, коли я озираюся на свій довгий життєвий шлях, то це роль удачі та випадку в нашому житті. Адже з цієї низки випадкових подій усе й почалося.

Мій батько походив із шанованої єврейської родини, що поколіннями жила у Франції, в Ельзасі та Лотарингії. Чимало її представників стали рабинами і громадськими лідерами. Якоб Маєр, мій прапрадід, носій ордена Почесного легіону, був дійсним членом Великого Синедріону — зібрання єврейської аристократії, скликаного Наполеоном I у зв'язку з визнанням громадянських прав євреїв.

Мій дідусь по батькові, Марк Юджин Маєр, якого завжди кликали Юджином, народився у Страсбурзі 1842 року наймолодшим із чотирьох дітей у другому шлюбі батька. Коли тато помер, мати залишилася без копійки, і Юджин зміг ходити у школу лише до чотирнадцяти років. Далі, як усім братам і сестрам, йому довелося піти працювати, щоб допомогти утримувати сім'ю. Його першими працедавцями були брати Блюм, власники двох магазинів: одного в Ельзасі, іншого — несподівано — у Дональдсонвіллі, штат Міссісіпі. Коли один із керівників юного Юджина сказав, що збирається в Америку, дідусь вирішив поїхати з ним. Дорогою, у Парижі, Блюм познайомив його із Александром Лазаром із фірми Lazard Frères, а той представив хлопця своєму партнерові у Сан-Франциско. До Нью-Йорка Юджин дістався найшвидшим на той час кораблем із бортовими колесами за 110 доларів у каюті третього класу, покинувши Європу у вересні 1859 року. У Нью-Йорку він сів на пароплав до Панами, перетнув Панамський переши-

йок потягом і на іншому судні доплив до Сан-Франциско, де тоді проживало тисяч зо п'ятдесят людей. Він прожив там два роки — вивчав англійську і відкладав невеликі суми зі свого заробітку в аукціонному домі, а в 1861-му переїхав до Лос-Анджелеса, де кузенові Лазара знадобився клерк у магазин. Юджин розповідав, що містечко населяли тоді три-чотири тисячі мешканців, переважно іноземців. Цегляних будинків було усього чотири, решта — глинянки з потрісканими дахами. Без каналізації, без мощених доріг. Воду для пиття та зрошення брали з канав. Мій дід прожив у Лос-Анджелесі двадцять два роки.

Він починав клерком і рахівником у магазині та жив у підсобці. Іноді стеріг товар — тоді йому доводилося спати на прилавку і з пістолетом. Дід поступово нажив собі репутацію надійної людини, тож нові друзі почали залишати йому на збереження гроші, позаяк банків тоді не було. За три роки він став головним партнером у магазині, відомому під назвою «Місто Париж». За десять років вони з братом Константом стали його єдиними власниками. Дідусь почав давати позики, очолив банк, заснував Соціальний клуб Лос-Анджелеса, а також допомагав підтримувати закон і порядок через членство в комітеті пильності. Він заклав у місті систему водопостачання, вкладав гроші в нерухомість і видобуток корисних копалин та водночас служив консульським представником Франції. У 1867 році він одружився з шістнадцятилітньою Гарріет Ньюмарк. Молодят вінчав батько Гарріет, рабин. А в їхньому новому домі відгримів гучний бенкет, де подавали навіть морозиво — новинку для Лос-Анджелеса.

Мій тато, якого назвали Юджином Айзеком Маером на честь батька і діда, народився в 1875-му. Він був першим хлопчиком у сім'ї після трьох доньок — Розалі, Еліз та Флоренс. Після нього народилося ще четверо дітей: дві доньки, Рут і Алін, та два сини, Волтер і наймолодший Едгар. Гарріет, значно слабша за свого чоловіка, фактично втратила працездатність — чи то після восьми пологів за шістнадцять років за низького рівня медицини, чи то через депресію. Зрештою матір моему батькові замінила сестра Розалі — вона була на шість років старшою і покинула школу, щоб рости братів і сестер.

Обставини дитинства мого батька допомагають зрозуміти його як особистість. Мій дід був дуже строгим і, як мені відомо, не особливо люблячим, а єдиною материнською постаттю для тата стала ледь старша сестра — мила і чуттєва дівчинка, обтяжена авторитетною роллю задовго до того, як стала до неї готовою. Фактично без матері, з амбітним і активним батьком діти отримували небагато любові. Мій тато теж не дуже вмів підтримувати близькі взаємини: почуття він мав, але не знав, як їх висловити.

На початку 1884 року батько зі своєю сім'єю переїхав назад до Сан-Франциско, що тоді вже мало 225 тисяч мешканців і ліпші, ніж у Лос-Анджелесі, освітні й медичні заклади для великої родини Маєрів. Крім

того, там було безпечніше. Пам'ятаю батькові розповіді про лос-анджелеське дитинство: щоночі когось підстрілювали, тому всі носили при собі по «деррінджеру». Але якщо мій дід переїздом був задоволений, то батько, восьмилітній хлопчина, опинився у складній ситуації. Він був самітником і бійцем, якого родина змушувала носити одяг, що відрізняв його від решти, — наприклад, широкі білі накрохмалені комірці, як у студентів Йтону. Старші школярі часто заганяли менших у коло і нацьковували їх одне на одного. Бійка припинялася лише тоді, коли у когось юшила кров із носа, і цим кимось зазвичай був мій бідолашний тато. Тому його змусили навчитися захищатися кулаками, хоч його батько і сварив за грубу поведінку. Ці бійки загартували хлопця так, що коли родина Маєрів переїхала в Аламиду — задля поліпшення здоров'я матері її треба було вивести із сан-франциських туманів, — юний Юджин переміг місцевого хулігана, головного на дитячому майданчику. Перемога вплинула на нього неоднозначно: батько став головною «бідую» і в школі, і вдома. Він очолював дитячі повстання проти економки, сіяв розбрат і дражнив дівчат. Особливо діставалося бідолашній Розалі.

Аламіда нічим не допомогла бабусі, а дідові було задалеко займатися справами, тож невдовзі родина повернулася до Сан-Франциско. Тато утретє змінив школу. Хлопцеві заборонили грати в бейсбол, після того як йому влучили в око м'ячем — мовляв, це потривожить матір. Футбол і вітрильний спорт на озері неподалік були теж під заборорою. Утім, йому дозволяли брати уроки фехтування та навчатися боксу в джентльмена Джима Корбетта, який згодом стане чемпіоном світу у важкій вазі, але і їм покляли край, коли фото уроку з Корбеттом, який прагнув слави, з'явилося в газеті. У школі батькові було нелегко: його обзивали жидом (а інших дітей — макаронниками, ірландчиками та китайозами).

Родина Маєрів дотримувалася реформістського юдаїзму, а Юджин вивчав єврейську історію, іврит та релігієзнавство, проте, коли настав час барміцви, він відмовився. На запитання про свою «ідеальну віру» він відповів так: «Я вірю в щось із цього, але не вірю в усе це *ідеальною* вірою». Батько ніколи не був відверто релігійним, але згодом долучався до єврейських благодійних заходів, підтримував єврейські справи та міжнародні питання. Утім, сіоністом він не був: батько твердо вважав себе передусім громадянином Америки.

Вчитися йому було нецікаво, але він багато читав. Коли в середній школі він закінчив рік третім у класі, мій дід вилаяв його за те, що не першим, бо знав, що хлопець не докладає зусиль. Та зрештою Юджин полюбив навчання: його заохочувало, що батько став частіше брати сина із собою на ділові зустрічі й обговорення політики та масштабних фінансових операцій.

Як і мій тато, його сестра Розалі виросла сильною та владною особистістю. Вона вийшла заміж за Зигмунда Штерна, а її молодша сестра Еліз —

за Зигмундового брата Абрагама. Штерни доводилися племінниками Ліваю Страуссу, який у розпал золотої лихоманки приїхав до Сан-Франциско продавати копачам цупку брезентову тканину для наметів. Чи то ніхто не купував той брезент на намети, чи то штани з нього були ліпші, ще й прикрашені заклепками, — у будь-якому разі Лівай Страусс заробив на них великий капітал, а джинси Levi's стали відомі на увесь світ. Страусс холостякував, тому компанію успадкували Штерни, які нею управляли, а від Зигмунда і тітки Ро вона перейшла їхній доньці Еліз та її чоловікові Волтеру Хаасу, а відтак — їхнім дітям і онукам.

Моєму дідові запропонували статус партнера в компанії Lazard Frères, і хоча родина з величезним жалем покидала Сан-Франциско — місто вже стало домом для двох старших сестер, які вийшли заміж і побудували поруч великі будинки, — дід вважав пропозицію чудовою можливістю. Масри переїхали у Нью-Йорк 1893-го. На той час моєму батькові було сімнадцять, він закінчив перший курс Каліфорнійського університету в Берклі. І вперше побачив неозорі простори своєї країни та фантастичні розміри Нью-Йорка, міста на три з половиною мільйони людей, де велична розкіш співіснувала з міськими нетрями.

Мій тато влаштувався в Lazard посильним, сподіваючись, що колись обійме в компанії посаду свого батька. Маючи лише три тижні на підготовку та досить посередню рекомендацію з Берклі, він узявся вивчати матеріали для вступу до Єльського університету — поступив і перейшов на неймовірно виснажливий графік. Самотній єврейський хлопчина з американського Заходу майже нікого в місті не знав, тому весь час присвячував навчанню і брав додаткові предмети, лише іноді перериваючись на тренування у спортзалі, і то лише щоб компенсувати відсутність соціального життя та досягнути чергових висот. Став членом братства Пі-Бета-Каппа, а завдяки прослуханим додатковим курсам зміг пропустити третій рік навчання й отримати диплом за два роки — дев'ятнадцятим серед свого випуску зі 250 студентів. Йому не було тоді й двадцяти.

Ненадовго він повернувся в Lazard, а потім на півтора року поїхав проходити практику в банках Німеччини, Англії та Франції. Спершу був Париж, де батько працював без оплати, зате як винагороду отримав красиву шпильку з перлиною, яку завжди носив зверху, принаймні такі спогади у мене з раннього дитинства. На 600 доларів, отриманих від батька за те, що не палив до двадцяти одного року, мій тато зробив перші інвестиції. (Багато років по тому він запропонував і своїм дітям таку саму угоду, але, здається, ніхто з нас на неї не пристав чи ніхто не протримався до двадцяти одного без експериментів із палінням. Та, безсумнівно, запропонована ним тисяча значила для нас набагато менше, ніж ті 600 доларів для нього.)

Уперше дорослу незалежність тато відчув після повернення з Європи. Батько явно готував сина для роботи у фірмі Lazard. З'ясувалося, що ці

півтора року практики нічого не важили: хлопцеві дали початкову зарплату в розмірі 12 доларів на тиждень і підіймали її дуже поступово. Крім того, він працював під началом свого швагра Джорджа Блюменталю — складної людини з великим его і запальним характером, який йому ніколи не подобався. Блюменталь уже тоді був видатним валютним банкіром, а пізніше досяг ще значніших висот, очоливши Lazard у США. Він одружився з любов'ю сестрою мого батька Флоренс — або Флорі, як її називали в родині.

Коли я вперше почула про Блюменталів, вони проводили зими у Нью-Йорку, а літо — у Франції або на яхті в Середземному морі. Їхній велетенський вишуканий дім у Нью-Йорку займав пів кварталу і мав критий басейн. Щороку Флорі привозила додому просто нереальну кількість французького одягу. Колись перед зборами у Париж серед її знятих із горища валіз знайшлася одна, забита речами, яку не розпакували ще з минулої поїздки. Тато якось жартома поскаржився Джорджеві про екстравагантний смак моєї матері в одязі, наголошуючи, що вона мало яку сукню одягала двічі. На що Джордж цілком щиро відповів: «Юджине, ти ж не хочеш, щоб твоя дружина двічі одягала ту саму сукню, правда?».

Флорі мала ідеальну фігуру. На Різдво замість листівок вони надсилали гіпсові зліпки її делікатної стопи та щиколотки. Вона народила лише одну дитину, яку Джордж не дозволив годувати груддю, щоб не зіпсувати красиву фігуру, а вона так і не оклигала після передчасної смерті сина.

Чи то через ставлення до Джорджа Блюменталю, чи через свої інстинкти самітника тато почав поволі відхилятися від шляху, який йому втворював його батько. Після кількох пригод і фальстартів у інших сферах — він узявся було ночами вчити юриспруденцію, але вона виявилася для нього нудною, — батько натрапив на книжку Вільяма Едварда Гартпола Лекі під назвою «Мапа життя». Автор стверджував, що «людина мусить спланувати своє життя як одне ціле, кожен етап якого стає прологом для наступного», і склав собі такий план.

Перші двадцять років, які зазвичай припадають на освіту, у батька уже минули. Вік від двадцяти до сорока він присвятить зростанню та пошукам себе: здобуде «професію», одружиться, заведе дітей. Від сорока до шістдесяти — це час на втілення в життя усього, чого навчився раніше, який, «якщо вдасться, варто присвятити державній службі», писав батько. А в шістдесят — вийти на пенсію, красиво старіти та допомагати молодим.

Дивлячись на працівників фірми Lazard, ба навіть на свого батька, він щораз дуже переконувався у правильності такого життєвого плану. У компанії панувала безнадійна бюрократія: усі рішення ухвалювали старші чоловіки, а молодим і розумним майже не випадало можливості хоч якось долучитися. Контроль над фірмою тримали паризькі партнери. Батько ходив на побачення із багатьма дівчатами, і одна йому навіть дуже сподобалася — Ірен Унтермаер, донька юриста Семюела Унтермаера. Здається, вона єди-

на викликала у нього щирі почуття до того, як він зустрів мою матір. Але навіть тоді Lazard платили йому лише 200 доларів на місяць, і тато зрозумів — як і її батьки, я певна, — що на таку зарплатню сім'ю не утримаєш.

Його «цигаркові» інвестиції на той час уже приносили хороші дивіденди, і він відклав із них 5 тисяч доларів. Цю суму тато вдало інвестував в акції залізниці, і вони переросли у 50 тисяч доларів, після чого він постав перед своїм батьком із рішенням піти з Lazard і почати жити власним життям. То був дуже емоційний момент. Батько сприйняв це рішення за зневагу сином його важкої праці. Та коли молодик заявив, що хоче купити місце на фондовій біржі, той відповів, що не стане йому допомагати. Тато ж відказав, що уже зібрав необхідні 50 тисяч доларів і зробить це без сторонньої допомоги. І дід прорік: «Юджине, ти граєш в азартні ігри». Отак він сприймав фондовий ринок.

Перший самостійний крок мого тата після звільнення з Lazard виявився хибним: він, сам того не відаючи, зв'язався з незаконною брокерською фірмою. Коли йому відкрилося, хто його партнери, він одразу вийшов зі справи. То був серйозний промах, але тут його підтримав батько, який заявив, що хоче, щоб син інвестував його гроші, й очікує такої ж довіри від інших родичів. Навіть Блюменталь долучився до справи.

Після непростого старту батько усамітнився у Палм-Біч, щоб усе добре обдумати. Там він склав свій «План розвитку бізнесу» — просту, але продуману стратегію: взаємодіяти лише з найкращими людьми, купувати зрозумілі цінні папери, тримати їх, бути конструктивним, а не деструктивним. Ця філософія привела його в 1904 році до створення власної фірми Eugene Meyer and Company, яка стала поступово досягати успіху на Волл-стріт і приносити прибутки батькові та його партнерам. До 1906 року він заробив кілька мільйонів доларів. На момент заснування фірми їй, певне, було дуже важко конкурувати з більшими та відомішими гравцями. Проте з часом тато познайомився з їхніми керівниками. Я часто чула, як він висловлював щире захоплення Едвардом Генрі Герріменом, батьком Еверелла та впливовою особистістю. Думаю, він почувався малим і невпевненим поруч із Герріменом, Морганом чи іншими тодішніми титанами. Та йому було дуже приємно, коли вони стали помічати його. За словами тата, котрий із них сказав: «Пильнуйте за тим Маєром. Він заробить усі гроші».

Батькова інвестиційна філософія полягала в тому, щоб ретельно досліджувати компанії — і стала передвісницею глибокого економічного аналізу. Цього принципу він дотримувався усе життя: спершу зібрати факти, потім робити судження. По суті, Eugene Meyer and Company була першим дослідницьким департаментом, які тепер є у кожній торгівій фірмі на Волл-стріт. Із плином часу тато дедалі вміліше аналізував економічні тенденції. Він передбачав паніки та серйозні коливання курсів на ринку і продавав акції, коли доходив висновку, що все от-от розсиплеться. Навіть із великими