



Свобода вибирати

Повітря у броварні *Anchor*^{*}, що на вулиці Маріпоса в Сан-Франциско, сповнене солодким ароматом бродіння пивної закваски та гомоном екскурсійної групи з дегустаційної кімнати, де стіни обшиті дубом – але Фріц Мейтег не помічає нічого довкола. Він стоїть у захищеному кабінеті, гортаючи невелику книжку у твердій блакитній палітурці, щойно отриману поштою, і його очі світяться радістю. У блакитній сорочці, темно-синьому піджаку, брюках кольору хакі та потертих коричневих черевиках, із зсунутими на потилицю окулярами, він нагадує золотошукача, який натрапив на жилу. Він тримає в руках найновіше видання «Лейксайд Класикс» – серії автобіографічних оповідей з американської історії (передусім історії піонерів Заходу), яку видавець Р. Р. Доннеллі публікує щороку на Різдво, «щоб показати професійній спільноті, чого можна досягти із невеликою кількістю грошей». Мейтег зібрав усі ці видання від 1912 року. Він зауважив, що колір їхніх палітурок змінюється щодвадцять років. «Коли я бачу вісімдесят книг на полиці одного кольору, а потім іншого, я шаленію від захвату», – каже він.

* *Anchor* (англ.) – якір; заякоритися, зосередити увагу, вчепитися. Символічна назва в контексті життєвих принципів Мейтега (тут і далі – прим. пер.).

Хоча Мейтег – правнук засновника велетенської приладобудівної компанії, у ньому палає пристрасть до всього невеликого і гарного, як у бізнесі, так і в інших царинах. Сорок років зі своїх шістдесяти п'яти він був власником та генеральним директором першої у країні крафтової броварні, і сорок три роки – партнером у відомій компанії з виробництва елітних сортів сиру, яка носить ім'я його родини. Обидві справи, безумовно, приносили йому задоволення, однак він визнає, що в певні моменти майбутнє принаймні броварні було доволі сумнівним. На початку 1990-х років доля бізнесу перебувала на роздоріжжі, і Мейтег мусив зробити вибір – той самий, що рано чи пізно постає перед кожним успішним підприємцем, хоча більшість із них навіть не здогадується про його існування, доки не стає запізно. На превелике щастя, Мейтег вчасно розпізнав можливість вибору й обрав правильний варіант. Проте компанія була на волосину від загибелі.

Отже, проблема виникла на початку 1990-х років, у момент, який більшості людей здався б вершиною бізнес-успіху. На той час Мейтег уже двадцять сім років керував броварнею *Anchor* – компанією, історія якої налічувала понад століття і сягала часів каліфорнійської «золотої лихоманки». Мейтег прийшов у цей бізнес із наміром урятувати і броварню, яка дихала на ладан, і її єдиний продукт – пиво «Енкор Стім». Він досяг успіху в обох починаннях, ба більше – розпочав революцію у броварстві. Перші створені ним крафтові сорти пива здобули визнання по всій країні: високоякісні, зварені з найкращих інгредієнтів за допомогою традиційних рецептів та методів бродіння.

Однак успіх приніс не тільки радість. До середини 1970-х років пиво «Енкор Стім» та нові сорти – «Енкор Портер», «Ліберті Ель», «Старий Фогхорн» і «Різдвяний ель» – здобули таку популярність, що Мейтег більше не міг задовольняти попит. Обсяги виробництва зросли з шестиста барелів* у 1965 році, коли він узявся за керівництво компанією, до двадцяти тисяч

* У США об'єм стандартного пивного бареля складає 117,3 л.

барелів у 1973 році, сягнувши межі можливостей броварні якраз тоді, коли слава про неї гриміла по всій країні.

Мейтег пригадує наступні кілька років як суцільну муку. Оскільки клієнти оббивали пороги продавців його продукції, він був змушений вводити квоти на постачання пива. Усі благали його збільшити поставки. Він міг лише пообіцяти розподіляти їх настільки рівномірно, наскільки можливо, але це не задовольнило тих дистриб'юторів, власників ресторанів та роздрібних продавців пива, які залишалися ні з чим. Найсерйозніший провал стався того дня, який для більшості інших компаній став би святом. Дистриб'ютор *Anchor* у Неваді зателефонував повідомити, що до нього звернувся головний менеджер нового «Гранд Казино» *MGM* у Рено: генеральний директор компанії виявився поціновувачем «Енкор Стім» і хотів, щоб це пиво подавали в кожному барі мережі. Це було величезне замовлення, та ще й необмежене в часі.

– Що ви йому відповіли? – запитав Мейтег.

– Як це що? Звісно, я погодився.

– А от я не погоджуюся.

– Це нікуди не годиться.

– Мені шкода, але я ж попереджав вас: жодних нових угод. – відрізав Мейтег. – Що ви пропонуєте? Припинити решту поставок?

– Знаєте що, приїдьте до нього самі і скажіть це йому в обличчя.

Мейтег мусив летіти до Рено й особисто пояснювати, чому *Anchor* не може прийняти замовлення. Головний менеджер казино був не в захваті. Утім, як і сам Мейтег.

Звісно, існували альтернативи. Наприклад, Мейтег міг би найняти якусь броварню за містом для виконання додаткових замовлень. У такий спосіб пізніше починало розвиватися багато інших крафтових броварень, але він навіть не розглядав таку можливість, мріючи зберегти надзвичайно важливу початкову мету, задля якої він прийшов у цей бізнес, – автентичність продукції. Натомість він терпів, згнітивши серце, розриваючись між благами клієнтів та сво-

ім твердим наміром виробляти і продавати лише пиво найвищої якості.

Пам'ятаючи про цей досвід після того, як *Anchor* нарешті переїхала в нову будівлю в 1979 році, Мейтег присягнувся собі не допустити його повторення. Більше жодних квот, доки він у справі. Наступні двадцять років він із легкістю дотримувався цього принципу. Тим часом попит на різні сорти пива та елю *Anchor* і надалі зростав підо впливом великого американського відродження харчової промисловості 1980-х років. Наприкінці десятиліття Мейтег усвідомив, що, хоче він цього чи ні, наближається ще одна криза виробництва. Аби запобігти їй, він купив ділянку землі через дорогу від броварні, плануючи будівництво складу і пакувального цеху, що звільнили б у самій броварні місце для пивоваріння. У 1992 році він замислився про первинну публічну пропозицію*, яка допомогла б заробити необхідний для розширення капітал.

Ідея полягала в так званій прямій публічній пропозиції, коли компанія продає акції безпосередньо майбутнім акціонерам, не вдаючись до послуг брокерів. Місцевий підприємець на ім'я Дрю Філд уклав кілька таких угод і написав про це книгу. Філд дуже скептично ставився до звичних атрибутів IPO: витрат на окозамилування, спекуляцій з акціями, інсайдерських угод – не кажучи вже про кінцевий результат: проникнення до керівництва компанією сторонніх акціонерів. Він вважав, що за допомогою прямих публічних пропозицій власники бізнесів можуть зекономити час, гроші та нерви.

Мейтегу подобалася така ідея: це було схоже на шлях до порятунку. Він вирахував, що броварня впорається зі зростанням продажів на 10–15 відсотків, перш ніж вичер-

* Первинна публічна пропозиція (англ. *Initial Public Offering, IPO*) – розміщення акцій (або депозитарних розписок на акції) у вільний продаж для інституційних та приватних інвесторів. Цей процес зазвичай позначає трансформацію компанії з приватного підприємства на публічну акціонерну фірму – тобто таку, акції якої можна вільно придбати чи продати на фондовому ринку.