

Great Success

ДЖ. Д. РОКФЕЛЛЕР
КАК Я НАЖИЛ
500 000 000

Мемуары миллиардера
с современными комментариями



Москва
Издательство АСТ



УДК 821.111(73)-94

ББК 84(7СOE)-44

P66

Рокфеллер, Джон Дэвисон.

P66 Как я нажил 500 000 000. Мемуары миллиардера с современными комментариями / Джон Дэвисон Рокфеллер; пер. с англ. В.Н. Классон.; предисл., коммент. Т.А. Мучкиной. — Москва : Издательство АСТ, 2021. — 240 с. — (Great Success).

ISBN 978-5-17-137187-6

Джон Дэвисон Рокфеллер — нефтяной магнат, обладатель несметных богатств и пугающего всемогущества. В общественном сознании он прошел путь от «исчадия ада» до «воплощения американской мечты». За стремительный захват нефтяной отрасли главу Standard Oil прозвали «анакондой». Империя Рокфеллера превратилась в чудовищную силу, которая возвысилась над государством.

В то же время он всегда находил доброе слово для подчиненных и продвигал по карьерной лестнице способных специалистов. Рокфеллер был убежден, что Бог дал ему деньги «для использования на благо человечества». За свою жизнь он пожертвовал на самые разные цели от осушения болот до борьбы с инфекционными болезнями более \$550 миллионов.

Для людей, готовых ставить себе амбициозные задачи и достигать выдающихся результатов, мемуары Рокфеллера, дополненные современными комментариями, послужат настоящим «учебником успеха».

УДК 821.111(73)-94

ББК 84(7СOE)-44

ISBN 978-5-17-137187-6

© ООО «Издательство АСТ»

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
Предисловие от автора	38

ИСКУССТВО БРАТЬ

Отчий дом.....	41
Начало работы	45
Первый заем	53
Надо твердо держаться основных принципов	56
Десять процентов.....	61
Как я собирал порою деньги	63
Сбор денег на выкуп церкви	65

ПЕРВЫЕ ШАГИ В НЕФТЯНОМ ДЕЛЕ

Торговля керосином.....	69
Заграничные рынки.....	75
Основание Standard Oil Company	78
Планы страхования.....	81
Почему компания платит большие дивиденды.....	84
Нормальный рост дела.....	85
Капитализация	87
Дело Баккуса	90
Вопрос о скидке.....	100
Трубопроводы и железные дороги.....	104

STANDARD OIL COMPANY

Наш стиль ведения бизнеса	107
Современные синдикаты.....	117
Горизонты будущего.....	122
Деловой человек в Америке	125

ДЕЛОВОЙ ОПЫТ И ПРИНЦИПЫ

Деловой опыт и принципы	131
Постройка судов	139

Как мы располагали к себе конкурента.....	141
Как мы назначили человека, первый раз в жизни вышедшего в море, директором судоходных сообщений	145
Как мы продали дело Стальному тресту.....	147
Надо всегда следовать законам торговли	149
Опыт, вынесенный из времени «Паники»	151

СТАРЫЕ ДРУЗЬЯ ПО ДЕЛУ

Верный друг	155
Против капитала — доводы рассудительности	160
Радость удачи	163
Ценность дружбы.....	170
Наслаждение в прокладывании дорог	176

ИСКУССТВО ДАВАТЬ

Радость давать.....	183
Границы богатства.....	185
Лучший способ благотворения	188
Отсутствие корыстных целей пролагает путь к успеху	190
Великодушие услужливости.....	192
Поддержка научных исследований.....	196

Поразительная хирургическая операция.....	199
Фундамент всякой помощи.....	203
Некоторые основные принципы.....	206

Трест благотворительности

Система благотворительности.....	213
Просьбы, с которыми к нам обращаются	219
Учреждения, находящиеся во взаимных сношениях.....	222
Потребность в высшем образовании.....	225
Д-р Вильям Р. Гарпер	228
Основания условных пожертвований	232
Трест благотворительности	234

Предисловие

Имя нефтяного магната Джона Дэвисона Рокфеллера стало символом несметных богатств, пугающего всемогущества, гигантского влияния финансового капитала на судьбы всего мира. Это имя в конце XIX века в Америке произносили со священным трепетом, смешанным с ужасом и отвращением. Матери пугали своих детей: «Не плачь, а то тебя Рокфеллер заберет». Это имя было окружено мистикой и тайной. Напуганные конкуренты шепотом передавали друг другу «истинную правду»: Рокфеллер... влетает через дымоход (никто не видел его входящим в свой офис или выходящим оттуда — возможно, он пользовался потайными дверями).

Между тем родные знали его нежнейшим, добрейшим человеком. А самые непримиримые конкуренты, узнав его получше и разглядев его истинные намерения, из яростных противников вдруг превращались в его сторонников и преданных друзей. У этой «безжалостной акулы» были действительно преданные, яркие, незаурядные друзья. А способность собирать вокруг себя талантливых, бесстрашных единомышленников стала одним из секретов его фантастического успеха.

Этот «матерый волк» был глубоко верующим прихожанином баптистской церкви. Он был воспитан в строгих правилах пуританской морали и старался выполнять их неукоснительно. За свою жизнь Джон Дэвисон Рокфеллер потратил на благотворительность более \$550 миллионов. Причем иногда отдавал денег больше, чем оставлял себе. Он не афишировал эту сторону своей жизни, считая огласку пожертвований грехом, проявлением гордыни. Холодный расчетливый делец — и самый щедрый филантроп мира. Удивительно, но все это мирно уживалось в одном человеке.

Вступив на стезю предпринимательства в юном возрасте, он с нуля выстроил могущественный нефтяной трест. И в 1916 году стал первым в мире официальным долларовым миллиардером. Помимо нефтяного треста, ему принадлежали 16 железнодорожных и 6 сталелитейных компаний, 9 банков и 9 риелторских фирм, 6 пароходств и 3 апельсиновые плантации — не считая дорогостоящей недвижимости. Состояние Рокфеллера достигло баснословной суммы: \$1,4 миллиарда (более \$335 миллиардов в пересчете на нынешние деньги). По некоторым данным, он стал обладателем самого крупного единоличного состояния в истории человечества.

Империя Рокфеллера расширялась с поразительной быстротой, демонстрируя гигантскую мощь. Эта триумфальная поступь великана напугала весь промышленный мир и преподнесла бизнесу множество теперь уже хрестоматийных уроков. В начале XX века Рокфеллер стал богаче, чем все Северо-Американское государство. (В 1917 году федеральный бюджет США составлял \$715 миллионов, а Рокфеллер уже ворочал миллиардом.) Такое скопление капитала стало угрозой национальной безопасности страны: при желании магнат мог бы без труда подчинить себе всю вертикаль власти. Неслучайно в то время выходят законы, ограничивающие деятельность трестов, и вводится прогрессивное налогообложение, отнимающее у богачей безумные сверхприбыли.

Государство и общество объявили Рокфеллеру безжалостную войну. В истории США вряд ли найдется хотя бы одна фигура, на которую выливалось бы столько критики, общественного порицания и даже клеветы. Газеты называли его нефтяную компанию «спрутом, который выходит на охоту за телами и душами конкурентов». Рокфеллеру вменяли в вину использование гангстерских методов при поглощении конкурирующих предприятий. Даже пожары и взрывы, нередкие в то время в нефтяной отрасли, приписывали, конечно же, злему

умыслу Рокфеллера. А если нефтяной король сам терпел убытки от пожаров, то вместо сочувственных слов раздавались крики о «справедливом возмездии».

То, что Рокфеллер игнорировал любые нападки в свой адрес, в глазах широкой публики лишь подтверждало его вину. А он с детства научился «застегивать свои чувства на все пуговицы». И сохранял бесстрастный вид даже тогда, когда видел, что его бизнес может рухнуть в одночасье. Никто не знал его истинных мыслей. Молчание он считал своим оружием.

Со временем отношение к Рокфеллеру стало меняться. В обществе созрело понимание того, что историю США как сверхдержавы невозможно рассматривать отдельно от истории развития нефтяной промышленности. И вдруг выяснилось, что мощную, образцовую нефтяную промышленность создал из полукустарного хаоса именно Рокфеллер. И вот уже в глазах соотечественников он стал выглядеть не «исчадьем ада», а «живым воплощением американской мечты»: тружеником, добившимся благосостояния благодаря упорству и бережливости; бескорыстным дарителем, не жалевшим баснословных сумм для помощи нуждающимся. Конечно, такая сусальная картинка столь же далека от исторической правды, как и образ безжалостного грабителя.

Джон Дэвисон Рокфеллер родился 8 июля 1839 года в небольшом поселении Ричфорд (штат Нью-Йорк) в семье Уильяма Рокфеллера и Элизы Дэвисон. Джон был вторым по старшинству из шестерых детей.

Предки будущего нефтяного магната прибыли в Америку в 1723 году. Им, протестантам, пришлось сначала бежать из Германии во Францию, чтобы спастись от религиозных преследований. Позднее они перебрались в Новый Свет.

Отец будущего нефтяного короля, Уильям А. Рокфеллер, был человеком, мягко говоря, неоднозначным. Высоченный неотразимый

красавец, шумный и веселый человек-праздник, он имел прозвище Дьявольский Билл. Пользуясь тем, что медицинской помощи в американской глубинке практически не существовало и болезни косили людей, Дьявольский Билл зарабатывал на торговле шарлатанскими снадобьями. Он колесил по отдаленным фермерским поселениям, обещая излечить от всех болезней — даже от рака. Возможно, это было эффективное прикрытие для другого рода занятий, окутанных таинственной дымкой. Из своих длительных путешествий Дьявольский Билл привозил породистых лошадей, дорогую одежду и большие деньги. Он торговал лесом, занимался ростовщицеством. Люди о нем говорили разное — например, что он предводитель конокрадов, игрок и вообще делец широкого профиля.

Необычной была и первая встреча Билла с его будущей женой. Элиза — пылкая рыжеволосая красавица, дочь процветающего фермера — встретила своего суженого, когда он изображал глухонемого (очевидно, в коммерческих целях, чтобы выведать побольше людских секретов). «Я бы вышла за него, если бы он мог говорить!» — воскликнула она. И Уильям заговорил. За девушку давали приданое в 500 долларов — по тем временам это была очень приличная сумма.

Замужество оказалось для матери Джона Рокфеллера тяжким испытанием. На ее плечи легли заботы о шестерых детях и обширном хозяйстве. Помощь мужа была эпизодической и отличалась полной непредсказуемостью.

Дьявольский Билл исчезал среди ночи, не сказав ни слова, и по долгу пропадал в своих загадочных путешествиях. Немало горечи добавляло шушуканье соседей о бесконечных изменах Уильяма и его внебрачных детях. Но Элиза стойко переносила удары судьбы. Будучи набожной баптисткой, она отличалась благочестием и огромным трудолюбием. Джон всю жизнь был очень привязан к матери. От нее

он унаследовал глубокую религиозность, железную волю и хладнокровие, бережливость, умение смиренно принимать удары судьбы, привычку упорно трудиться и помогать ближнему.

В те редкие дни, когда отец бывал дома, он учил Джона азам предпринимательства. «Он часто торговался со мной и покупал у меня различные услуги. Он научил меня, как нужно покупать и продавать. Мой отец просто натаскивал меня на обогащение!» — напишет позднее нефтяной король.

С раннего детства Джон упорно трудился, помогая матери по хозяйству. Первые свои деньги он заработал в семь лет, вырастив на продажу индюшек — из птенцов, которых нашел в гнезде недалеко от деревни. Став постарше, он за небольшую плату помогал соседям управляться с полевыми работами — например, копал картошку. Все заработанные средства немедленно отправлялись в «банк» — в фарфоровую копилку. Не прошли даром и отцовские уроки: Джон покупал конфеты «оптом» — большими пакетами, а потом продавал своим сестрам «в розницу» — малыми порциями. Приход и расход финансовых средств юный коммерсант со всей тщательностью заносил в специальный блокнот.

В 13 лет Джон ссудил накопленные 50 долларов соседу-фермеру под 7% годовых. Эта финансовая операция произвела на мальчика огромное впечатление. Он понял, насколько выгодно иметь пассивный доход. В дальнейшем Рокфеллер будет активно использовать такой вид обогащения. Позднее он напишет: «Путь к огромному богатству лежит только через пассивный доход! Доход, который приходит к тебе независимо от твоих усилий. Создай источник пассивного дохода — и живи в свое удовольствие!»

Неугомонный Билл несколько раз перевозил семью с места на место. Из деревни Моравия (штат Нью-Йорк), где Джон прожил с четырех до одиннадцати лет, Рокфеллеры переехали в Овего, затем в Стронгсвилл, в Парму и, наконец, в Кливленд (штат Огайо). Порой

для таких переездов имелись весьма специфические причины. Полиция арестовала трех компаньонов Дьявольского Билла, предъявив им обвинение в конокрадстве. Самому Биллу удалось выкрутиться, но вскоре его обвинили в изнасиловании батрачки.

В школу Джон Рокфеллер пошел в 13 лет. Учителя отмечали его математические способности, хорошие вычислительные навыки. Этот тихий скромный мальчик, будучи убежденным баптистом, никогда не играл с одноклассниками в карты и не танцевал. У него было совсем немного времени на общение со сверстниками, ведь ему приходилось много работать по хозяйству. Тем не менее в кливлендской школе у Джона появились первые настоящие друзья: одноклассница Лаура Спелман (его будущая жена) и сын брокера Марк Ханна (будущий сенатор и ближайший сподвижник).

Религия играла большое значение в жизни мальчика. В Кливленде Джон стал ходить в баптистскую церковь на Эри-стрит. Он был принят в церковное сообщество баптистов и на протяжении длительного времени исполнял обязанности писемоводителя церкви.

В 16 лет Джон, оставив школу, поступил в техническое училище в Фолсоне на трехмесячные курсы торгового права и бухгалтерского учета. Окончив курсы, он не пошел учиться в колледж, считая, что лучший учитель — это практическая деятельность. Молодой человек рвался в бой — ему не терпелось преуспеть в бизнесе.

Джон составил список перспективных компаний и стучался в двери каждой из них в поисках работы. Удача улыбнулась ему только через шесть недель упорных поисков. Его взяли помощником бухгалтера в компанию Hewitt & Tuttle («Хьюитт и Таттл»), занимавшуюся комиссионной торговлей и грузоперевозками. Во время трехмесячного испытательного срока Рокфеллер не получал жалованья, но приобрел бесценные практические навыки бухгалтерской работы, освоил механизмы ведения бизнеса. Он был талантливым учеником и быстро продвинулся по службе. Вскоре он занял место глав-

ного бухгалтера и стал получать жалованье \$700 в год. Но этого ему показалось мало, ведь юноша был осведомлен, что прежний бухгалтер получал \$2 тыс. в год. На просьбы Рокфеллера поднять зарплату хозяин фирмы отвечал уклончиво. Будущий миллиардер решил, что тратит свои силы несообразно получаемому доходу, и написал заявление об уходе. В общей сложности он проработал в компании «Хьюитт и Таттл» 3,5 года. Это было его первое и единственное место работы по найму. Дальше он работал только на себя.

Свое первое предприятие Джон Рокфеллер создал совместно с британцем Морисом Кларком. По достигнутой договоренности каждый из компаньонов должен был внести в капитал нового предприятия по \$2000. Но личные сбережения Джона к этому времени составляли всего \$800. Недостающие деньги он попросил у своего отца, который обещал сыновьям выдать по \$1000 долларов по достижении ими совершеннолетия (21 года). Но до совершеннолетия Джону оставалось ждать еще 15 месяцев. Поэтому Дьявольский Билл согласился выдать сыну деньги только под ростовщический процент — под 10% годовых.

Джон Рокфеллер и Морис Кларк занялись посреднической комиссионной продажей. Они торговали зерном, мясом, солью, сеном и многими другими товарами. Рокфеллер оказался эффективным, инициативным управленцем. Вскоре он заслужил полное доверие грузоотправителей, покупателей и кредитных учреждений.

Торговый оборот фирмы рос как на дрожжах. Ей стало тесно в границах штата Огайо, она распространила свою деятельность на соседние регионы. С началом Гражданской войны компания Рокфеллера и Кларка обогатилась на армейских поставках продовольствия. Владелец фирмы скопил значительный капитал и задумывался над тем, как найти для него наилучшее применение.

К тому времени страну уже охватила «нефтяная лихорадка». После того как в 1859 году в Пенсильвании была обнаружена нефть, толпы

«искателей приключений» бросились осваивать этот промысел, суливший гигантские прибыли. Сотни полукустарных предприятий занялись перегонкой нефти — производством керосина, который стал широко применяться как осветительное средство и пользовался возрастающим спросом.

В Кливленде появилось несколько нефтеперегонных заводов. Когда компания «Кларк и Рокфеллер» осуществила пробные операции по транспортировке нефтепродуктов, то ее владельцы сразу увидели, насколько прибыльное это дело.

Рокфеллер посетил нефтеносные регионы в Пенсильвании и убедился в том, что нефтедобыча — дело затратное и крайне рискованное. А вот нефтепереработка — бизнес гораздо более устойчивый и к тому же сулящий немалые барыши. Рокфеллер отчетливо понимал, что небольшие нефтеперегонные заводы, вероятнее всего, погибнут из-за колебания рыночных цен. А вот крупные предприятия смогут справиться со всеми трудностями и будут давать стабильную прибыль. Взяв в свои руки нефтепереработку и транспортировку, со временем можно будет установить контроль над всей нефтяной отраслью. В этом и состоял план Джона Рокфеллера.

Опытный химик Самюэль Эндрюс, знавший толк в производстве керосина, предложил Рокфеллеру и Кларку организовать совместное нефтеперегонное предприятие. Партнеры приняли это предложение. К делу присоединились братья Кларка — Джеймс и Ричард. В 1863 году была создана нефтеперерабатывающая фирма «Эндрюс, Кларк энд компани». В Кливленде компаньоны построили нефтеперегонный завод — в непосредственной близости от железной дороги и водных путей.

Хотя вначале Кларк и Рокфеллер считали нефтепереработку побочным производством, уже через год выяснилось, что основную прибыль дает именно нефтеперегонный завод, а коммиссионная тор-

говля сельхозпродуктами становится делом второстепенным. Рокфеллер решил сосредоточить все свои усилия на нефтяном бизнесе. Он был готов к двум важным переменам в своей жизни: к женитьбе и к разрыву с компаньонами.

Джона Рокфеллера и его избранницу Лауру Спелман объединяло глубокое взаимное чувство. Они сочетались браком в 1864 году. Очаровательная, энергичная Лаура — школьная учительница, дочь процветающего кливлендского бизнесмена — была умна и образованна. Рокфеллер очень ценил свою жену. Нередко повторял, что без ее мудрых советов так и остался бы бедняком.

Между тем отношения с компаньонами дошли до точки кипения. Партнерам Джона не хватало проницательности и смелости. Братья Кларк противились быстрому расширению бизнеса, не хотели брать крупных кредитов на производственные нужды. Наконец в 1865 году в ходе аукциона Джон выкупил их долю в нефтеперегонном предприятии и отдал им свою долю в комиссионном бизнесе. Так в 26 лет он стал владельцем собственного предприятия, освободившись от компаньонов, которые тормозили развитие производства. «Я всегда указываю на день разрыва с ними как на начало моего жизненного успеха», — говорил Джон.

Очень скоро нефтеперегонный завод компании «Рокфеллер энд Эндрюс» стал крупнейшим в Кливленде и одним из самых мощных в мире. Верный Эндрюс, талантливый химик, постоянно совершенствовал процесс нефтепереработки, находил применение побочным продуктам производства. Помимо керосина компания стала выпускать смазочные масла, бензол и даже минеральные удобрения, производимые из отходов нефти. Со временем Самюэль Эндрюс стал лучшим из директоров промышленных предприятий во всем Кливленде.

В качестве партнера Джон Рокфеллер привлек своего брата Уильяма. Очень скоро выяснилось, что Уильям Рокфеллер — один

из самых талантливых экспортеров Америки. Две трети произведенных нефтепродуктов компания стала отправлять на зарубежные рынки.

Теперь у Джона Рокфеллера было два сильных партнера, которым он мог полностью доверять. Вскоре к ним присоединился Генри Флаглер — блестящий организатор, который стал правой рукой Джона Рокфеллера. Союз этих мощных личностей занялся «построением нефтяной империи».

Рокфеллер отважился на радикальное расширение производства. Он вложил в свой новый бизнес почти все, что имел. Взял денежные кредиты везде, где только смог. Он поверил в будущее нефтяной отрасли, и чутье не подвело его.

В 1865 году у Рокфеллера был один нефтеперегонный завод. Через два года их было уже пять. А через десять лет империя Рокфеллера контролировала более 90% нефтепереработки в стране и более 87% поставок американских нефтепродуктов на зарубежные рынки.

В 1870 году Джон Рокфеллер основал компанию Standard Oil с капиталом миллион долларов, ставшую «бизнес-иконой XX века». Название компании подчеркивало, что ее продукция соответствует техническим стандартам и нормам безопасности. Одно это уже служило неплохой рекламой. В то время в нефтеперерабатывающей промышленности царил хаос, правила безопасности редко принимались во внимание, из-за чего постоянно происходили несчастные случаи. Расчет Рокфеллера оправдался: компания, организовавшая выработку безопасного продукта, резко выделялась среди конкурентов и пользовалась большим доверием покупателей.

Организация производства, транспортировки и торговли готовыми продуктами была продумана соратниками Рокфеллера до мелочей, отличалась удивительной экономической эффективностью. Цеха оснащались новейшим оборудованием; внедрялись усовершенствования, требующие немалых затрат, но приносящие гигантскую

прибыль. Всего этого невозможно было бы достичь в условиях мелкого хозяйства. В итоге компания Standard Oil значительно возвысилась над конкурентами.

Зарплату своему персоналу будущий миллиардер выплачивал не деньгами, а акциями компании, что мотивировало сотрудников на продуктивную работу. Теперь любой успех Standard Oil они воспринимали как собственный и изо всех сил старались трудиться «ради общего дела».

Рокфеллер был разумным хозяином. Он всегда находил доброе слово для подчиненных и двигал вверх по карьерной лестнице действительно способных специалистов. Зарплата на его предприятиях была выше, чем на заводах конкурентов. Он оплачивал больничные, назначал неплохие пенсии.

Начав скупать нефтеперегонные предприятия, он и конкурентам своим, как правило, предлагал щедрую плату за их собственность. В этом была своеобразная логика: легче согласиться на слегка завышенную цену, чем тратить время и ресурсы на изматывающую конкурентную борьбу. Некоторые ловкие дельцы активно пользовались этим. Они продавали Рокфеллеру свои заводы, а на вырученные средства возводили новые нефтеперегонные предприятия, чтобы снова их продать, да подороже, нефтяному магнату. Самым способным конкурентам предлагалось, помимо слияния их предприятий со Standard Oil, войти в руководство компании и участвовать в прибылях. Многие бывшие конкуренты Рокфеллера воспользовались таким предложением и стали очень богатыми людьми.

Но тех, кто отказывался подчиниться воле нефтяного короля, ждала незавидная участь. Конкуренты оказывались перед выбором: либо добровольное объединение, либо банкротство. В ход шла «тяжелая артиллерия», например демпинг — снижение цен на локальном рынке. Рокфеллер сознательно шел на убытки, продавая нефтепродукты по ценам, опущенным «ниже плинтуса», и тем самым разо-

рял своего соперника. Непокорным переработчикам прекращались поставки нефти. Практиковалась массовая скупка бочек и цистерн, чтобы оставить конкурента без емкостей для транспортировки нефтепродуктов.

Использовалась изощренная система промышленного шпионажа. Из донесений своих агентов Рокфеллер узнавал, где его оппоненты собираются возводить новые предприятия, и наносил упреждающий удар: скупал облюбованные противником участки земли.

Standard Oil преуспела в создании подставных фирм — своих мнимых конкурентов. Соперники Рокфеллера охотно объединялись с такими «партнерами», видя в них единомышленников в борьбе за независимость от «нефтяного спрута» — монополии Standard Oil. И не подозревали, что запускают к себе «троянского коня».

За стремительный захват нефтяной отрасли главу Standard Oil прозвали «Анакондой» — он действительно «заглатывал» все, что попадалось ему на пути.

А совесть — мучила ли она Рокфеллера, прилежного прихожанина баптистской церкви? Этого мы не узнаем никогда. Известно только, что нефтяной магнат считал создание собственной монополии великим благом для страны, спасением всей нефтяной отрасли. И в этом был свой резон. Когда добывать нефть и перегонять ее на мелких заводах стали «все кому не лень», эта важнейшая отрасль хозяйства захлебывалась в хаосе и непредсказуемой анархии. Постоянные скачки цен, кризисы перепроизводства и перебои с поставкой нефтепродуктов не способствовали развитию экономики страны. Требовалась консолидация большинства нефтеперерабатывающих предприятий в мощную организацию, которая ликвидировала бы избыточные мощности, нейтрализовала рыночные колебания цен, обеспечила эффективное производство нефтепродуктов и стабильную прибыль. Эту потребность почувствовал Рокфеллер и разработал свой «стратегический план по консолидации индустрии».

По сути, Рокфеллер изобрел вертикально интегрированный холдинг. Управление при такой форме организации осуществляется из единого центра, а дочерние компании дополняют друг друга, хотя во многом сохраняют хозяйственную самостоятельность. Нефтяной магнат понял, что вовсе не обязательно напрямую владеть всеми предприятиями отрасли. Для сохранения монополии достаточно контролировать транспортные или финансовые потоки.

В то время перевозка нефтепродуктов стоила дороже, чем производство готовой продукции. Понятно, что малейшее удешевление грузоперевозок становилось огромным конкурентным преимуществом. Вот почему нефтяной король стремился подчинить себе все средства транспортировки нефти.

Со временем он стал диктовать условия железным дорогам. Его компания была крупнейшей в мире и перевозила ежедневно из одного только Кливленда по 50–60 железнодорожных цистерн — лакомый кусок для грузоперевозчиков. В обмен на гарантированные гигантские объемы перевозок Рокфеллер потребовал предоставить скидки на транспортировку грузов его компании. По законам США железные дороги обязаны были доставлять грузы всех производителей по единым тарифам, ни для кого не делая исключения. Однако нефтяному магнату удалось добиться существенных льгот для Standard Oil.

Рокфеллер заключил тайный договор с тремя железными дорогами, согласно которому они обязались одновременно повысить тарифные ставки вдвое. Компания Рокфеллера продолжала оплачивать грузоперевозки по старым ставкам — под предлогом «возмещения расходов на строительство нефтепроводов и хранилищ на железнодорожных станциях». Более того, она получала высокие возвратные пошлины — процент прибыли от перевозки грузов своих конкурентов, вынужденных платить по новому тарифу.

Понимая противозаконность этой сделки, участники сговора «обезопасили» себя, создав подставную фирму South Improvement Company («Южную компанию усовершенствования»). От имени этой фирмы и был заключен тарифный договор с железными дорогами, грабительский для большинства производителей.

Рокфеллер, получив доступ к документации обо всех перевозках и имея возможность приостановить отправку грузов конкурентов, имел теперь дополнительные рычаги для устранения соперников.

Большинству мелких и средних производителей новые железнодорожные тарифы грозили разорением. Замерла работа нефтяных предприятий, прекратилось бурение скважин. Сотни людей лишились заработка.

Сведения о железнодорожном сговоре просочились в прессу и вызвали бурю негодования. По улицам Нью-Йорка, Филадельфии, Питсбурга и Кливленда прошли демонстрации протеста. Участники многочисленных митингов призывали объявить бойкот всем, кто был замешан в тайном сговоре. Независимые нефтедобытчики и нефтепереработчики объединились в союзы. На ситуацию вынуждены были реагировать властные органы. В результате на экстренном совещании железнодорожных компаний с нефтепроизводителями незаконный договор о повышении тарифов был расторгнут. По распоряжению губернатора Пенсильвании распущена South Improvement Company. Специальная комиссия, созданная правительством США, вынесла свой вердикт: «Не подлежит никакому сомнению, что важнейшим фактором могущества Standard Oil были незаконные скидки с железнодорожных тарифов».

Тем не менее Рокфеллеру удалось выйти сухим из воды. Начатое против него расследование было спущено на тормозах (уже тогда нефтяной магнат оказывал существенное влияние на властные органы при помощи «финансовых вливаний»).

Хотя прежнее тарифное соглашение и было отменено, Standard Oil продолжала пользоваться скидками на перевозку нефтепродуктов. Причем тарифные льготы были предоставлены Рокфеллеру... уже на следующий день после «вето», наложенного губернатором Пенсильвании на махинации заговорщиков, и публичного обещания железнодорожной администрации никогда никому не предоставлять льгот на грузоперевозки.

Более того, за три месяца существования South Improvement Company большинство заводов в Кливленде разорились и были куплены Рокфеллером за бесценок.

Бойкот промышленников, объединившихся в борьбе против монополии Standard Oil, доставил Рокфеллеру определенные неудобства. Владельцы скважин теперь отказывались продавать ему нефть. Поэтому он вынужден был остановить некоторые свои предприятия или перевести их на сокращенный рабочий день.

Но вскоре «матерый волк» перешел в наступление. Первым делом он расколол ряды объединившихся против него промышленников. Многие из них, по сути, ничем не отличались от Рокфеллера — применяли те же «волчьи» методы и лишь волей случая оказались в рядах «борцов за справедливость».

Наиболее опасным конкурентам — тем, кто стоял во главе объединения независимых промышленников, — Рокфеллер предложил союз. Самых предприимчивых и дерзких — Д. Арчбольда, Г. Роджерса и Ч. Пратта — он ввел в дирекцию своей компании. Неудивительно, что деятельность Союза независимых производителей сошла на нет. А яркие, талантливые конкуренты, ставшие топ-менеджерами Standard Oil, много сделали для дальнейшего процветания компании Рокфеллера. Особенно высоко взлетел молодой, амбициозный Д. Арчбольд. В дальнейшем именно он занимался скупкой предприятий конкурентов через подставные фирмы. А когда Рокфеллер удалился от дел, Арчбольд стал его преемником на посту президента компании.

На пути к монополии требовалось получить полный контроль над нефтепроводами, значительно удешевлявшими транспортировку нефти. Независимым владельцам «нефтяных труб» пришлось столкнуться с борьбой без правил. Компания Рокфеллера прокладывала ветки трубопроводных магистралей параллельно нефтепроводам своих соперников. А потом снижала тарифы на транспортировку нефти по своей трубе до уровня, при котором ее конкуренты разорялись. И по дешевке скупала акции их предприятий. После этого она поднимала цены, и все ее потери окупались.

В суды Пенсильвании поступили сотни исков акционеров компании Riverside pipeline с требованием взыскать со Standard Oil убытки от бандитских набегов. Гангстеры, подкупленные агентами нефтяного короля, вторгались во владения конкурентов Рокфеллера и разрушали их нефтепровод. Большое жюри округа Кларифик (Пенсильвания) направило губернатору Нью-Йорка требование доставить Рокфеллера и Флаглера под арестом в Нефтяной район. Но власти Нью-Йорка проигнорировали это обращение. И Рокфеллер снова избежал судебного преследования.

Вскоре из 40 тыс. миль нефтепроводной сети США в руках нефтяного магната оказалось 35 тыс. миль. Ожесточенное сопротивление оказала компания «Тайдуотер пайп», транспортировавшая нефть по трубам из Пенсильвании в Нью-Йорк. Однако в 1882 году после четырех лет изматывающей борьбы и ей пришлось сдаться.

Вместо того чтобы напрямую устанавливать цены на «черное золото», Рокфеллер стал выдавать сертификаты на определенное количество нефти, хранившейся в его трубопроводах. Этими сертификатами стали торговать биржевые спекулянты, создав первый в мире рынок нефтяных фьючерсов. И вот уже более ста лет цены на нефть устанавливаются именно таким образом.

Контроль над нефтепроводами позволял компании Standard Oil становиться все более независимой от железных дорог. Разумеется,

железнодорожные магнаты были обеспокоены растущей мощью империи Рокфеллера и опасались остаться без прибыли. Они попытались остановить этого «выскочку».

Компания Empire Transportation (дочернее предприятие могущественной Пенсильванской железной дороги) стала активно скупать нефтяные предприятия и нефтепроводы, а также строить собственные. У Рокфеллера появился мощный соперник. Предстоявшая конкурентная борьба грозила серьезными потрясениями для всей страны.

Разгневанный Рокфеллер потребовал от владельца Пенсильванской железной дороги немедленно удалить Empire Transportation из сферы нефтепереработки. Получив отказ, он начал «боевые действия». Расторгнув контракт с Пенсильванской железной дорогой, он разом оставил ее без 65% нефтеперевозки. Он даже закрыл свои предприятия в Питсбурге, чтобы Пенсильванской компании не досталось ни единого галлона нефтяных грузов. В результате за три месяца в одном только Питсбурге она потеряла больше миллиона долларов. В дальнейшем нефтяной магнат заключил контракты с другими железными дорогами и вновь открыл свои заводы.

Он сбавил цену на керосин на локальных рынках Empire Transportation и активно скупал сырую нефть. Пенсильванская железная дорога была вынуждена практически бесплатно перевозить нефтепродукты своей «дочки» Empire Transportation и стала испытывать серьезные финансовые трудности. К этому прибавилась «головная боль» от тарифной войны (конкурирующие железные дороги «как нельзя кстати» начали снижать тарифы на перевозки, переманивая клиентов).

В то время как Empire Transportation и Пенсильванская железная дорога держались из последних сил, компания Рокфеллера почти не ощущала трудностей — запас прочности у Standard Oil был неизме-

римо выше. А руководство Пенсильванской железной дороги находило выход в 20%-ном сокращении зарплат своих работников и массовых увольнениях.

В 1877 году вспыхнула Всеобщая забастовка американских железнодорожников. И нигде ее участники не действовали столь яростно и непримиримо, как на линиях «Пенсильвании». Полиция применила оружие, десятки забастовщиков были убиты. В Питсбурге полыхнуло народное восстание.

В результате Пенсильванская железная дорога понесла катастрофические убытки. Были выведены из строя сотни локомотивов, тысячи вагонов, разрушены многие строения. Погибло 1500 пассажиров. Во всем этом тоже видели «руку Рокфеллера». Но никаких доказательств его причастности к беспорядкам приведено не было.

Владелец Пенсильванской железной дороги Скотт запросил мира. Рокфеллер милостиво согласился. Он получил гарантии того, что Empire Transportation больше никогда не будет заниматься нефтепереработкой. И скупил имущество бывшего соперника: нефтеперегонные предприятия, трубопроводы, нефтяные терминалы и цистерны, буксиры и баржи. За все это Standard Oil выложила почти \$3 400 000. Это была одна из крупнейших сделок того времени. Рокфеллер согласился с довольно высокой ценой, ведь покупка сулила большие прибыли и устраняла мощных конкурентов.

Теперь контроль Джона Рокфеллера над нефтяной отраслью был всеобъемлющим. Никто без ведома его компании не мог доставить до железнодорожных узлов даже значимых объемов «черного золота».

В 1878 году общая стоимость нефтеперерабатывающих мощностей США оценивалась в \$36 миллионов. По всей вероятности, Standard Oil контролировала мощности на сумму \$33 миллиона в этой отрасли.

Компания Рокфеллера превратилась в гигантское предприятие общенационального масштаба. Остро встал вопрос о ее реорганизации. Необходимо было выстроить эффективное управление из еди-

ного центра всеми разрозненными дочерними структурами. К тому же объединение этих компаний нужно было искусно замаскировать, чтобы избежать обвинений в монополизме.

В результате был создан трест нового типа, «радикально изменивший философию предпринимательства в Америке». Сложность была в том, что, согласно тогдашнему американскому законодательству, компания, зарегистрированная в одном из штатов, не могла иметь предприятий в других штатах. В таких условиях нефтяной магнат по совету юристов осуществил хитроумный план.

В 1882 году все компании, контролируемые Рокфеллером и его партнерами, были объединены. Владельцы этих компаний передали свои акции в управление девяти доверенным лицам (trustees): братьям Рокфеллер, Г. Флаглеру, Д. Арчболду, Ч. Пратту, О. Пейну, У. Уордену, Б. Боствику и Б. Брюстеру. Взамен акционеры получили сертификаты треста, утратив, по сути, всякое влияние на его деятельность. А доверенные лица, по словам американского историка Джозефсона, «образовали своего рода верховный совет, централизованно управляющий всей промышленностью». Капитал нефтяного треста был весьма впечатляющим — \$70 миллионов. Из них \$46 миллионов находилось в руках «верховного совета», в котором безраздельно властвовал Рокфеллер. Уже в 1889 году рыночная стоимость акций треста возросла до \$148 миллионов.

А когда нефтяной король приобрел акции крупнейшего американского банка «Нейшенл сити бэнк оф Нью-Йорк», то на долгие годы обрел финансовую опору для своей монополии и неимоверно укрепил свое влияние.

В Standard Oil Trust были объединены около 40 компаний. Трест стал крупнейшим в мире и приносил своим акционерам ежегодный доход в \$40 миллионов. Этот нефтяной гигант, в котором трудились более 100 тыс. человек, контролировал теперь 80% мировой торговли нефтепродуктами.

Публицист Ида Тарбелл писала: «Во второй половине XIX века страх американских предпринимателей перед Standard Oil можно сравнить только с трепетом правителей стран Европы перед Наполеоном в начале века».

Трест Standard Oil просуществовал 10 лет. Во времена экономической депрессии он не потерял своей доходности — напротив, лишь нарастил экономическую мощь. Империя Рокфеллера превратилась в чудовищную силу и становилась над государством. Она сметала со своего пути всех, кто отказывался повиноваться. Отныне можно было ставить жирный крест на американских идеалах «свободы предпринимательства», «свободы личности», на национальных интересах. Все это не могло не беспокоить главного «конкурента» империи Рокфеллера — государство.

Раздражение нарастало и в обществе. Standard Oil монопольно устанавливала цены на рынке, что не добавляло ей популярности. Тысячи собственников и их сотрудников, по которым «катком» проехала корпорация Рокфеллера, испытывали лютую ненависть к «грязному» миллиардеру.

«Мы достигли невиданного в истории успеха, наше имя известно во всем мире, но нашему имиджу трудно позавидовать, — писал в одном из своих писем У. Уорден, компаньон Рокфеллера. — Мы олицетворяем все то, что бессердечно, зло, тягостно, жестоко». Монополию Рокфеллера называли «величайшей, мудрейшей — и самой нечестной из всех когда-либо существовавших».

Обвинения в монополизме звучали в адрес Standard Oil все чаще. Но Рокфеллер по-прежнему был убежден в том, что сохранение стабильности в индустрии, совсем недавно вышедшей из хаоса, гораздо важнее для страны, чем «неудобства», доставляемые «отдельным индивидам».

К концу XIX века государственная власть в США была еще очень слаба, а реальная власть перешла, по сути, к владельцам крупных корпораций. Эти акулы бизнеса вели свои дела весьма агрессивно и,

за редким исключением, выставляли напоказ свою неслыханную роскошь, шокируя пуританскую Америку. Разгул беззакония, власть бизнеса над политикой привели к социальной напряженности, вызывали гнев, боль и отчаяние у большинства американцев. По оценке историков, «нарастало ощущение того, что на жизнь влияют некие злые силы в образе коррумпированных трестов, работу которых мелкий бизнес, т.е. большинство населения, абсолютно не понимал».

В стране набирало популярность движение прогрессистов, требовавших ограничить влияние крупных корпораций и искоренить коррупцию.

На монополию Рокфеллера обрушилась пресса. Много шума наделала книга известного журналиста Генри Ллойда «Богатство против общества». В ней ни разу не упоминалось название Standard Oil, но всем было ясно, что речь идет именно об этой компании — о сомнительных методах ее возвышения. Книга, написанная хлестко, тенденциозно и, по большому счету, бездоказательно, вызвала волну ненависти простых американцев к Рокфеллеру.

В 1890 году Конгресс США принял предложенный сенатором Шерманом антимонопольный закон, согласно которому запрещалось создание картелей, ограничивающих свободную конкуренцию. Такой шаг был предпринят с целью не допустить гигантской концентрации капитала в руках немногих людей. Однако формулировки закона были весьма расплывчатыми и допускали немало толкований. Этим ловко пользовались юристы Рокфеллера, добиваясь сохранения статуса его компании.

Первой под действие антитрестового закона попала «дочка» Standard Oil из штата Индиана. Ей припомнили сговор с железными дорогами и присудил штраф — \$20 тыс. за каждый факт использования незаконных железнодорожных скидок. Общий штраф вылился в \$29 миллионов. Известие об этом судебном решении Рокфеллер получил на поле для гольфа. Он был невозмутим: «Этот штраф никогда

не будет выплачен». И продолжил играть в гольф, блестяще закончив партию. Его юристы не оплошали. Они добились отмены гигантского штрафа, оспорив его в Верховном суде.

А вскоре суд штата Огайо предписал местному филиалу Standard Oil выйти из треста. Тогда Рокфеллер «распустил» трест и зарегистрировал его под новой вывеской в штате Нью-Джерси, где местное законодательство не запрещало фирмам владеть компаниями, зарегистрированными в других штатах. Так появилась холдинговая компания Standard Oil.

В 1901 году президентом США был избран Теодор Рузвельт. Под давлением общественности он распорядился возобновить расследование противозаконной деятельности Standard Oil. Рузвельт публично обвинил компанию Рокфеллера в нарушении норм честного предпринимательства, а в частных беседах называл директоров этой нефтяной монополии «крупнейшими криминальными элементами в стране».

В 1904 году в популярном журнале «Мак Клюр» вышла серия очерков известной журналистки Иды Тарбелл под общим названием «История “Стандарт Ойл Компани”». Здесь не было хлестких формулировок, зато в изобилии содержались конкретные факты и назывались конкретные имена. Это было фундаментальное исследование неприглядных сторон деятельности Standard Oil. Ида Тарбелл писала о «рейдерских захватах» мелкой собственности, о взятках должностным лицам, о финансировании политических партий, об интригах и промышленном шпионаже. Серия очерков, вышедшая впоследствии отдельной книгой, изобиловала неточностями, ложными обвинениями и в дальнейшем была оценена историками как «содержащая полуправду». Но выход этой книги стал больше чем сенсацией. Повествование о темной стороне успеха Рокфеллера потрясло американцев до глубины души и вызвало общественное «землетрясение».

Почему нефтяной король не пошел в наступление и упорно отмалчивался? Ведь он мог бы легко опровергнуть многие обвинения, уличить своих оппонентов в некомпетентности и искажении фактов. Но в этом случае пришлось бы признать и некоторые собственные злоупотребления; «ответы на обвинения могли бы вызвать цепную реакцию новых обвинений».

Федеральное правительство США инициировало судебное расследование деятельности Standard Oil в рамках антимонопольного законодательства — по обвинению «в создании условий, ограничивавших свободное предпринимательство».

Без сомнения, дело имело политический характер. Попытка обуздать крупнейшую монополию стала способом укрепления государства, способом обретения им независимости. Именно исход этой схватки должен был определить, какими полномочиями будет обладать государство. Рузвельт писал в своих воспоминаниях: «Когда я стал президентом, самый насущный вопрос состоял в том, может ли правительство контролировать корпорации. Бесполезно обсуждать методы контроля бизнеса со стороны национального правительства, пока окончательно не решен вопрос, есть ли у правительства достаточно власти для такого контроля».

Судебный процесс над деятельностью Standard Oil продолжался более двух лет. В 1906 году Федеральный суд признал руководство компании виновным в нарушении антитрестовского законодательства и постановил расчленить Standard Oil на составные части. Рокфеллеру удалось «тянуть время» еще пять лет: юристы «Стандарт Ойл» дважды обращались в Верховный суд с обжалованием грозного приговора.

Но в 1911 году Верховный суд поставил окончательную точку в этом деле. Холдинг был разделен на 34 самостоятельные компании, а их акции распределены между бывшими собственниками Standard Oil. В результате образовались такие крупнейшие нефтяные компании, как Exxon, Chevron, Amoco, Mobil и др.

Экономический эффект от такого политического решения оказался отрицательным. Вопреки ожиданиям, цены на нефть выросли, а бывшие «дочки» Standard Oil еще долго действовали в теснейшей кооперации.

Фактически мало что изменилось. Во всех новых структурах Рокфеллер стал крупнейшим акционером. А поскольку стоимость акции вновь образованных компаний взлетела до небес (суммарная капитализация «новинок» превзошла аналогичный показатель Standard Oil на \$200 миллионов), то Рокфеллер значительно увеличил свое состояние. Только на биржевых спекуляциях с акциями новых фирм нефтяной магнат заработал свыше \$50 миллионов.

«Я всегда старался превратить любую катастрофу в новую возможность», — говорил Джон Рокфеллер.

В Америке пользовалась популярностью карикатура такого содержания. Перед зданием Верховного суда стоят владельцы крупнейших холдингов США и умоляют: «Разделите нас на мелкие предприятия, пожалуйста!»

В отчете Нью-Йоркской фондовой биржи, составленном в 1912 году, так описывается тогдашнее положение дел: «Три отличительные черты характеризуют Standard Oil как одну из самых сильных корпораций в мире. Первая — искусная организация, благодаря чему компания выдержала натиск правительства, применившего антитрестовский закон Шермана; вторая — необычайные умение и успешность в ведении дела, присущие этой организации; третья — особенное согласие, установившееся между компаниями, зависящими от Standard Oil, до приговора о расчленении треста, которое делает отношения между ними во всем, что касается конкуренции, столь же болезненными, как это было до приговора Верховного суда».

После разделения своей нефтяной империи Рокфеллер всерьез заинтересовался банковской деятельностью. Он начал скупать небольшие банки и связанные с ними страховые компании. В дальней-

шем, организовав их слияние с одним из крупнейших американских банков — Chase National Bank, нефтяной магнат стал владельцем мощной банковской структуры, сопоставимой по влиянию с финансовой империей Моргана. Рокфеллер вошел в «закрытый клуб банкиров». А в 1913 году стал одним из учредителей Федеральной резервной системы США — частной организации, выполняющей функции центрального банка и имеющей исключительное право на печатание и эмиссию доллара.

Не имея намерений глубоко погружаться в сталелитейный бизнес, Рокфеллер тем не менее не упустил случая за бесценок скупить месторождения железной руды в Месаби (штат Миннесота). Стальной магнат Эндрю Карнеги втайне посмеивался над нефтяным королем, «несведущим в металлургии». Ведь залегающая близко к поверхности железная руда на этих месторождениях — при всей дешевизне ее добычи — была непригодна для производства железа, так как имела форму порошка. Но вскоре «посмеивался» уже Рокфеллер, в очередной раз доказавший свою прозорливость. Очень скоро появились технологии производства железа из порошкообразной руды. И месторождение в Месаби стало «кувалдой», с помощью которой Рокфеллер мог пошатнуть благополучие стальных магнатов. Он купил железную дорогу для перевозки руды и был хозяином водных путей в системе Великих озер. Низкая себестоимость сырья и контроль над перевозками сделали свое дело: Рокфеллер сумел обойти Карнеги в конкурентной борьбе и вынудил его к объединению усилий (теперь руда из Месаби поставлялась на предприятия Карнеги).

Впрочем, оба «матерых волка» были уже стары и мечтали отойти от дел. Вскоре они продали свой металлургический бизнес Моргану. При этом Рокфеллер и его сын вошли в совет директоров U. S. Steel Corporation — сталелитейного монополистического объединения, выстроенного Джоном Морганом.

Рокфеллер сделал попытку отойти от дел еще в 57-летнем возрасте, за 14 лет до расформирования Standard Oil. Он начал передавать дела своему преемнику Арчболду в 1897 году. Но поскольку над компанией все больше сгущались тучи, высшее руководство треста выразило опасения, что с уходом Рокфеллера его империя станет более уязвимой. Нефтяному магнату пришлось остаться на посту почетного президента Standard Oil, хотя в управление делами треста он предпочитал не вмешиваться.

Как раз в это время его горячо любимый сын Джон Рокфеллер-младший окончил университет. Отец очень надеялся, что сын со временем возглавит компанию. Но молодой человек быстро устал от бесконечных судебных разбирательств, инициированных против Standard Oil, и от силовых методов управления, свойственных новому президенту компании — Арчболду. Джон Рокфеллер-младший вышел из дирекции Standard Oil и занялся благотворительностью. Он запросил разрешения у Конгресса США на создание фонда Rockfeller Foundation, обладающего обширным благотворительным капиталом.

У Рокфеллера-старшего была большая семья: три дочери, сын, множество внуков. «Я не хочу, чтобы мои дети росли в той атмосфере ненависти, в которой прошла моя жизнь», — говорил он на склоне лет. И пытался поменять свой имидж. Стал скупать крупнейшие американские газеты, которые вскоре начали писать о нем как о добродушном патриархе, выдающемся гражданине Америки.

С уходом от дел Рокфеллер-старший наконец почувствовал вкус к жизни. Если раньше этот баснословно богатый человек отличался аскетизмом и неприхотливостью, то теперь он полюбил дорогие костюмы, роскошные автомобили и женское общество. И тем не менее он жил более чем скромно по меркам богачей того времени.

Его все еще называли дьяволом. И к концу жизни он и в самом деле стал похож на существо из потустороннего мира. Из-за редкой гене-

тической болезни он лишился волос, в том числе — ресниц, бровей, усов. Стал «коллекционировать» парики. Обтянутый кожей костлявый череп буравил собеседника жесткими, колючими глазами. Тонкая щель рта была плотно сжата.

До глубокой старости Рокфеллер придерживался здорового образа жизни: никогда не курил, не употреблял алкоголь, соблюдал режим дня, питался здоровой пищей и занимался спортом — играл в гольф, катался на коньках и ездил верхом.

Он все меньше интересовался бизнесом и все больше увлекался процессом благотворительности. С годами у Рокфеллера сложилось почти мистическое убеждение в том, что Бог избрал его для великих дел, дал ему деньги «для использования на благо человечества». Нефтяному королю казалось, что небеса наградили его, сделав «одним из самых могущественных благотворителей в истории». В общей сложности за свою жизнь он раздал в виде пожертвований более \$550 миллионов.

Современники не слишком верили в его благие намерения. Они утверждали, что, создав свои благотворительные фонды, Рокфеллер придумал циничную схему сокрытия доходов. Дело в том, что благотворительная деятельность, по американским законам, не облагается налогами. А ведь налоги на сверхприбыль очень высоки. Разумеется, выгоднее потратить на благотворительность \$100 миллионов и при этом спасти от налогообложения \$300 миллионов, чем из \$400 миллионов отдать государству в качестве налогов \$300 миллионов.

Но Рокфеллер к тому времени, по собственному признанию, опасался «быть погребенным под тяжестью гигантского состояния». И испытывал истинную радость и облегчение от процесса дарения.

Он с молоком матери впитал убеждение в том, что благотворительность — святой долг любого честного христианина. Он неукоснительно отдавал церкви десятую часть своих доходов — даже

тогда, когда в молодости получал гроши. Всю жизнь занималась благотворительностью его жена Лаура. К благотворительности он приучил своих детей — причем в качестве пожертвований они с детства отдавали нуждающимся собственноручно заработанные деньги.

Миллиардер понимал, что его огромное состояние было ничтожным по сравнению с потребностями просителей со всего мира. «Я так устроен, — говорил Рокфеллер, — что не могу с охотой давать деньги, пока не разберусь основательно в полезности дела». Благотворительность нужно было поставить на научную основу, «крупные пожертвования следовало организовывать с той же тщательностью, что и крупный бизнес».

Между тем обращений с просьбами о пожертвованиях становилось все больше, и рассмотрение их становилось все более изнурительным трудом. Как заметил один из приятелей Рокфеллера, за этим филантропом «постоянно охотились, к нему подкрадывались и пытались поймать его, как дикого зверя» в надежде получить от него деньги. Нефтяной король был на грани нервного срыва.

Помогли ему справиться с этим тяжким бременем два надежных помощника — священнослужитель Фредерик Гейтс и любимый сын, Джон Рокфеллер-младший. Началось создание нескольких крупных благотворительных учреждений.

Первым из них стал Институт медицинских исследований Рокфеллера, образованный в 1901 году. В то время состояние медицины в США оставляло желать лучшего, а фундаментальных научных исследований для поиска прорывных медицинских технологий не проводилось. Институт Рокфеллера собрал под своей крышей плеяду выдающихся ученых. Вскоре они спасли страну от начавшейся эпидемии менингита, создав сыворотку, защищавшую от этого грозного заболевания. На их счету — множество блестящих открытий (к примеру, обнаружение групп крови и создание клеточной биологии).

Вторым благотворительным учреждением Рокфеллера стал Совет по общему образованию, начавший свою работу в 1903 году. Миллиардер открывал средние школы в американской глубинке, финансировал создание колледжей, вкладывался в исследования, позволяющие улучшить систему образования в США. Рокфеллер основал знаменитый Чикагский университет, из которого вышло больше нобелевских лауреатов, чем из любого другого учебного заведения мира.

В 1913 году появился благотворительный фонд Рокфеллера — один из крупнейших в мире, действующий и по сей день. Именно здесь впервые в истории была применена система грантов: чтобы получить деньги, соискателю нужно было обосновать значимость своего проекта. Огромные суммы были потрачены фондом на осушение болот, борьбу с малярией и другими инфекционными болезнями.

В 1918 году появился еще один благотворительный фонд — Мемориал Лауры Спелман Рокфеллер. Общая сумма средств, выделенных этим четырем благотворительным учреждениям, составила \$446 719 371. В 1951 году их расходы достигли \$822 миллионов.

Джон Рокфеллер-старший прожил 96 лет, пережив 37 своих лечащих врачей. Ему пересаживали почку и не раз «штопали» сердце.

Будучи школьником, он делился с друзьями своей мечтой: дожить до ста лет и «стоять» сто тысяч долларов. Он оказался неизмеримо богаче, чем задумывал. А вот до 100 лет так и не дожил.

Впрочем, в 97 лет он получил \$5 миллионов страховых выплат — это был первый случай в практике страховой компании, ведь доживал до такого возраста один из ста тысяч человек.

Джон Рокфеллер-старший остался жить в своих многочисленных потомках. Он стал основателем могущественной династии, которая имеет огромное влияние в мире, во многом определяет принципы глобализации экономических процессов. Рокфеллеры контроли-

руют многочисленные компании в разных сферах экономики — от тяжелой металлургии, электроники до атомной индустрии и оборонной промышленности. Владения этой династии разбросаны по всему земному шару.

Рокфеллер-старший надеялся на справедливый суд потомков. Современная историческая наука сняла с него маску дьявола. Но не обелила многих его поступков.

Эпоху раннего американского капитализма конца XIX столетия принято называть «позолоченным веком». Термин этот ввел писатель Марк Твен, желая подчеркнуть, что за внешней позолотой тогдашнего «экономического чуда» кроется много темного и низменного. Эта эпоха породила плеяду выдающихся бизнесменов, самым влиятельным из которых стал Джон Рокфеллер. Действовать будущим мультимиллионерам приходилось в среде, где царили волчьи законы и шла жестокая схватка с конкурентами. Правовые методы в таких условиях переставали быть эффективными. А чтобы выжить, нужно было наносить упреждающий удар.

В этой среде выдвинулись личности весьма противоречивые. Рокфеллер с его «высокими идеалами» и не всегда праведными методами достижения «общественно-полезных целей» стал ярким выразителем «философии» своей эпохи. В нем мирно уживались великодушие и коварство, щедрость и скупость, смелость и осторожность, честность и лукавство, дружелюбие и безжалостность.

Этот стратег создал новаторские системы бизнеса, подхваченные позднее промышленниками всего мира.

По словам писателя-историка Невинса Аллана, нефтяной король «решил две эпохальные задачи: показал оригинальный пример эффективной организации промышленности и не менее оригинальный пример эффективного распоряжения богатством». Джон Дэвисон Рокфеллер создал в стране нефтяную промышленность, сделал ее экономически эффективной и покориł внешние рынки,

способствуя возрастанию мощи своей страны. А организация его благотворительных проектов стала образцом для филантропов всего мира.

Книга Джона Д. Рокфеллера «Как я нажил 500 000 000 долларов» — попытка восстановить историческую справедливость, донести его собственный взгляд на происходившие события. В своих автобиографических воспоминаниях миллиардер делится секретами успеха и предостерегает от многих ошибок в ведении бизнеса.

Книга эта была впервые издана более ста лет назад. Но интерес к ней не угас. Люди по-прежнему хотят прикоснуться к тайне личности самого богатого человека в мире — понять, как удалось малообразованному пареньку из простой семьи превратиться во всемогущего магната, вершащего судьбы человечества.

Без сомнения, Рокфеллер стал одним из самых выдающихся деятелей своего времени. И заставил многих задуматься о той тонкой грани, за которой «благие намерения» начинают выстилать дорогу в ад.

Татьяна МУЧКИНА

Предисловие от автора

Полагаю, что в жизни каждого человека наступает момент, когда появляется желание оглянуться на те маленькие и большие события, которые стали главными вехами на жизненном пути. Так и мне неожиданно захотелось проявить кокетство старого болтуна и завести рассказ о людях и обстоятельствах, свидетелем которых мне довелось быть в моей весьма бурной жизни.

За всю мою жизнь мне приходилось встречаться, возможно, с наиболее интересными людьми из тех, что произвела на свет наша родина (правда, эти отношения были по большей части делового характера), с людьми, которые внесли наибольший вклад в развитие торговли в Соединенных Штатах и распространение американских товаров по всему свету. Эти-то случаи и припомнились мне теперь и восстали со всей явственностью в моей памяти, — явления необычайно важные, какими они представлялись мне и тогда, в момент их совершения.

Немало споров существует относительно того, имеет ли человек право скрывать от внимания публики свои личные дела и должен ли он защищаться от нападок. Дело в том, что, раз он говорит о своих личных делах, его могут обвинить в эгоизме. Если же он будет молчать, про него скажут, что ему нечего сказать в свое оправдание, что он сознает свою вину.

Не в моем характере навязывать публике мои личные дела. Но раз семья моя и друзья изъявляют желание, чтобы я написал нечто вроде отчета, просят, чтобы я бросил луч света на обстоятельства, послужившие предметом разногласий и общих рассуждений, я, в ответ на эти просьбы, уступаю желаниям своих друзей и берусь описывать события, которые и сделали мою жизнь столь интересной.

Есть еще один повод для того, чтобы я приступил к составлению воспоминаний. Ведь если бы даже одна десятая доля того, что про меня рассказывается, было бы правдой, то те десятки и сотни способных и верных людей (из них многие уже умерли), которые связаны со мною общим делом, должны быть в глазах всех признаны виновными в тяжких преступлениях. Что касается меня лично, то я имел сперва твердое намерение не говорить ни слова в надежде, что после моей смерти правда наконец обнаружится и потомство свершит свой справедливый суд. Но так как я один могу объяснить многие из событий, в которых я играл известную роль, то мне в конце концов показалось необходимым дать некоторые объяснения, которые, надеюсь, помогут пролить свет на события, ставшие предметом горячих споров. Я убежден в том, что многое в моей жизни было неверно понято.

Все, о чем я поведу рассказ, касается памяти умерших, но также задевает репутацию живых, и, на мой взгляд, будет правильнее, если общество познакомится со многим, так сказать, из первых уст, до вынесения окончательного приговора.

Когда я начинал работу над этими воспоминаниями, у меня не было даже отдаленной мысли о том, что они могут появиться когда-нибудь в форме отдельной книги. Я даже не думал сделать из них неприязнительную автобиографию. Без всякого порядка и плана я заносил на бумагу все, что мне казалось интересным, избегая всяких претензий на полноту.

Мне доставила бы несравнимое удовольствие и чувство глубокого удовлетворения возможность детальнее остановиться на описании круга единомышленников и той дружбы, которая связывала меня столько лет с самыми близкими соратниками по бизнесу и участниками моего предприятия. Но я прекрасно понимаю, что такие описания, несмотря на всю их ценность для меня, вряд ли за-

интересуют читателя. Вот почему в своих воспоминаниях мне приходится говорить лишь об очень немногих из всей бесчисленной армии сотрудников, шедших рука об руку со мною при создании деловых предприятий.

Дж. Д. Р.

Март 1909 года

ИСКУССТВО БРАТЬ



ОТЧИЙ ДОМ

За указание мне верного пути в жизни я обязан вечной благодарностью своему отцу. Человек, принимавший участие в целом ряде промышленных предприятий, он любил говорить со мною о них, указывал на их значение и знакомил меня с методами и принципами ведения дела. В самом раннем детстве я уже вел маленькую книгу (я называл ее «книгой счетов А» и сохранил до сих пор), в которую аккуратно заносил все приходы и расходы, ведя аккуратно счет тем небольшим суммам, которые постоянно выделял на благотворительные цели.

Люди, обладающие меньшими средствами, зачастую живут в более тесном семейном кругу, чем располагающие целой армией слуг для удовлетворения разнообразнейших своих потребностей. Я не могу не благословлять судьбу, пославшую мне родителей именно из людей первой категории.

Семи или около восьми лет от роду я вступил на путь коммерции, осуществив под руководством матери свое первое «дело». У меня было несколько индюшек, а мать давала мне им на корм остатки молочных продуктов. Выкормкой и продажей индюшек я занимался уже лично, со всем достоинством делового человека. Вся выручка шла в мою пользу, расходов не было никаких, они шли за счет матери, и, таким образом, мое «состояние» возрастало. Его рост и изменения я тщательно, насколько умел, отмечал в своей бухгалтерии.

Несмотря на неоднозначность поступков Уильяма Рокфеллера, сыновья любили его — он был ярким, веселым человеком, с удовольствием участвовал в детских играх. Джон с нетерпением ждал возвращения отца из многочисленных поездок, заслушивался рассказами о приключениях бродячего торговца.

Отец учил Джона составлять расписки и другие деловые документы. И давал «уроки практической сметки», иногда весьма странные. Однажды он поднял маленького Джона вверх и разжал руки. Мальчик упал и ударился. «Не верь никому!» — наказал ему отец.

О своих «педагогических талантах» Уильям Рокфеллер позднее рассказывал своему соседу: «Я пользовался каждым случаем, чтобы заниматься детьми. Я хотел закалить их. Я торговался с мальчишками, спускал с них семь шкур, обдирал до нитки — и просто бил их всякий раз, когда мог».

Меня это необычайно радовало. Я и сейчас еще будто вижу своих исполненных достоинства, откормленных птиц на гордой прогулке вдоль ручья и через лесок нашего небольшого именища. С этих детских дней я сохраняю особую симпатию к стаям индюшек и не упускаю случая полюбоваться ими.

Моя мать великолепно умела поддерживать дисциплину среди нас, детей, охраняя «достоинство семьи» при помощи березовой розги в случаях, если мы проявляли намерения нанести урон этому «достоинству». Однажды, помню, благодаря некоторым фатальным происшествиям в нашей деревенской школе, мне удалось поближе познакомиться с этим приспособлением. И тут, уже во время экзекуции, мне пришло в голову начать доказывать, что я совершенно ни при чем.

— Ничего! — сказала на это мать. — Ведь мы уже начали порку! Чего же ее бросать, сгодится на будущее время!

Большую роль в воспитании Джона сыграла его мать, Элиза Дэвисон. Она была дочерью зажиточного фермера шотландского происхождения. Эта изящная рыжеволосая красавица получила лишь начальное образование, но была умна и рассудительна, отличалась строгостью поведения, практичностью и глубокой религиозностью. Джон унаследовал от нее железную волю и хладнокровие, умение смиренно принимать удары судьбы.

Мальчик видел, как нелегко живет его матери, которой приходилось одной управляться с детьми и хозяйством (отец был в постоянных разъездах), и старался помочь ей, чем мог. Например, сам вставал рано утром, чтобы подоить коров.

Мать воспитывала своих детей в духе благочестия, скромности, трудолюбия и бережливости. Каждое воскресенье она отправлялась вместе с детьми в баптистскую церковь и вырастила их очень набожными людьми. Добродетели она прививала своим малышам со строгостью и упорством, используя в том числе и телесные наказания. Ее установки глубоко укоренились в сознании Джона. Даже в пожилом возрасте Рокфеллер слышал ее голос из прошлого: «Расточительность ведет к нужде».

Джон всегда был очень привязан к матери и подолгу мог сидеть рядом с ней, держа ее за руку, когда она болела.

Подобную же логическую последовательность мать моя проявляла всегда. Однажды ночью, помню, мы, дети, не могли преодолеть искушения покататься на коньках при лунном свете, хотя нам и было строжайше запрещено даже вечером выходить на лед. Мы все-таки вышли, но прежде даже, чем начали кататься, услышали крики о помощи, побежали туда и застали соседа, под которым проломился лед. Человек оказался на волосок от гибели. Мы тотчас протянули ему длинный шест, и нам удалось действительно вытащить его из трещины и в вождественном здравии вернуть в лоно семьи. Мой брат Уильям и я уже убаюкивали себя надеждой, что при наказании за этот акт непослушания в нашу пользу окажется по крайней мере то смягчающее обстоятельство, что ведь не каждый день удастся при катании на коньках спасти человека. Но наши надежды на признание смягчающих обстоятельств со стороны грозного судьи, нашей матери, оказались лишь самыми пустыми и бесплодными ожиданиями.

НАЧАЛО РАБОТЫ

Хотя сперва меня хотели отдать на учебу в университет, по достижении мною шестнадцатилетнего возраста родители мои сочли за лучшее для меня оставить школу, которую я почти окончил, и отправили на несколько месяцев в торговую школу в Кливленде.

Там изучали бухгалтерию и знакомили учеников с главными принципами торговой науки, торгового обращения и т.д. Из этой школы, несмотря на то что я пробыл там очень недолго, всего несколько месяцев, я вынес много пользы. По окончании ее я невольно столкнулся с вопросом: где мне найти место? В течение долгих дней и недель я обивал пороги всевозможных магазинов и контор, всюду обращаясь с вопросом: не нужно ли ученика? Но всюду встречал отказ, ученик не был нужен, и лишь очень немногие снисходили до разговора со мной. Наконец один коммерсант из кливлендских доков попросил меня зайти после обеда. Я был вне себя от восторга: наконец-то что-то мелькнуло вдали, наконец-то начинается.

Меня охватил ужас, что и эта счастливая случайность улетит от меня после столь долгих, бесплодных поисков. Я прямо не мог дожждаться момента, когда можно будет пойти, и когда мне показалось, что наступил момент отправиться за ответом, чуть не бегом побежал к своему будущему принципалу. «Я возьму вас на пробу», — сказал мне будущий хозяин; но о жалованье ни он, ни я и слова не проронили. Это было 26 сентября 1855 года. Фирма называлась «Хьюитт и Таттл».

Рокфеллер был скромным, застенчивым юношей, и ему нелегко было заводить знакомства. К тому же он был очень набожным, а раз-

говоры сверстников казались ему пустыми и скучными. И все же в школьные годы у него появилось два верных друга, с которыми он не расставался всю жизнь. Это его будущая жена Лаура Спелман, дочь состоятельного кливлендского предпринимателя, и сын брокера, энергичный и общительный Марк Ханна — будущий сенатор и советник президента Маккинли.

Марк Ханна расширил горизонты мечтаний юного Рокфеллера, приучил его ставить перед собой более масштабные задачи. К примеру, когда Джон делился своей мечтой стать владельцем судна, Марк внушал ему, что лучше владеть не судном, а железной дорогой.

По иронии судьбы Рокфеллер быстро обогнал друга на деловом поприще. Одновременно погрузившись в нефтяной бизнес, они достигли разных результатов. У Ханны нефтеперегонный завод сгорел, а корабль затонул.

Марк Ханна стал директором двух железных дорог, а позднее основал крупную промышленную компанию. Со временем Ханна стал известным политиком — председателем национального комитета Республиканской партии. Не секрет, что Марк периодически лоббировал интересы своего школьного друга. Когда Рокфеллеру предъявили обвинение в монополизации рынка, сенатор Ханна выступил с протестом в адрес суда и добился того, чтобы обвинение с нефтяного короля было снято.

Рвение мое было колоссально, и, кроме того, в сравнении с другими учениками я имел громадное преимущество. Оно заключалось в указанном уже мною методе воспитания моего отца: он беседовал со мною и рассуждал о вопросах практического характера, и сверх того, я уже из школы вынес знакомство с принципами торговли, так

что обладал порядочным запасом торговых познаний, которые мог развивать. Затем мне посчастливилось работать с бухгалтером, который отлично вел свое дело и был искренне мною доволен.

Первого января следующего года Теттл выдал мне жалованье за первую четверть года службы — пятьдесят долларов, — вполне приличное вознаграждение за мои труды, которым я остался вполне доволен.

26 сентября 1855 года — день, когда Джона Рокфеллера впервые взяли на работу. Этот день он отмечал ежегодно как свой большой праздник — «второй день рождения», «День работы».

Первые три месяца молодой человек не получал жалованья, но это его не смущало. Он понимал, что приобретает гораздо больше: опыт в ведении бизнеса.

Рокфеллер проявлял огромное рвение в работе. Он приходил в контору в 6.30 утра, а уходил глубокой ночью. Хозяевам даже приходилось выпроваживать его домой, чтобы он хоть немного отдохнул.

Будущий миллиардер экономил каждый цент, лишал себя любых развлечений — накапливал стартовый капитал. Все свои траты он тщательно фиксировал в знаменитом «гроссбухе А».

Весь следующий год я провел на этом месте, с 25 долларами в месяц, за изучением конторского дела и нескольких сфер деятельности этого предприятия. То была оптово-комиссионная и экспедиционная торговля, и местом моих занятий была контора. Моим начальством был лишь вышеупомянутый бухгалтер с жалованьем в 2000 долларов в год, но без участия в прибылях. Когда он в течение года ушел,

я занял его место и мне за ведение бухгалтерии и исполнение прочих обязанностей моего предшественника было положено содержание в 500 долларов.

Оглядываясь на эту пору моей ученической работы, я ясно вижу, какое огромное значение она имела в моей последующей жизни.

Начать с того, что работа моя почти всегда проходила в конторе. В моем присутствии говорилось о делах, тогда же обсуждались планы новых предприятий и создавались проекты новых деловых союзов. Таким образом, я научился гораздо большему, чем другие ученики моего возраста, которые были живей меня по характеру и, может быть, лучше меня знали арифметику и обладали лучшим почерком. Наша фирма располагала таким разнообразием деловых отношений, что моя подготовка к деятельности торговца охватывала волей-неволей едва ли не все области коммерции. У моих хозяев были дома, амбары, строения, которые сдавались под конторы, и в мои обязанности входило взимание арендной платы, а также у нас было экспедиционное дело, и наши грузы шли по железным и речным, и даже морским путям. День за днем бизнес владельцев компании расширялся, захватывая новые области. И со всем этим я сталкивался во время работы.

Вот почему так вышло, что сфера моей деятельности была намного интереснее, чем обязанности современного бухгалтера в любом крупном бизнесе. Такая работа меня действительно занимала. Затем мне поручили ревизию счетов, т.е. приходилось делать проверку каждой отдельной статьи счета, и все счета фирмы проходили, так сказать, через мои руки, и я с должной добросовестностью относился к этому делу.

Однажды, это я припоминаю необычайно ясно, я зашел по делам в контору соседа-коммерсанта. В это же время к нему явился местный подрядчик и предъявил огромный счет. А коммерсант принадлежал к числу вечно занятых людей будучи директором и членом, вероят-

но, целой полудюжины обществ. Он мельком взглянул на гигантский счет, на итог, и обернулся к бухгалтеру со словами: «Пожалуйста, уплатите по счету!»

Я в те времена неоднократно просматривал счета этого подрядчика и тщательно проверял каждую статью расходов. Поэтому столь беглое знакомство и распоряжение об уплате было мне очень не по душе. Я убедился в пользе для своих хозяев тщательного контроля за правильностью счетов. У меня было твердое убеждение — полагаю, что его теперь разделят со мною многие из современных коммерсантов, — что мой контроль — нечто вроде экзекуции, высвобождающей деньги моих хозяев из жадных лап поставщиков, что он — дело более ответственное, чем другие мои занятия.

Я слишком рано убедился в том, что способ ведения дела, вроде только что описанного, никогда не приводит к хорошим результатам.

Вся моя деятельность: проверка счетов, взыскание квартирной платы, требование урегулирования счетов и т.п. — состояла в ведении дела с самыми разными людьми. Я учился, как надо обходиться, в коммерческом смысле, с людьми разных классов, не нарушая добрых деловых отношений. Порой приходилось прибегать к особой ловкости, на какую я только был способен, чтобы успешно завершить дело.

Рокфеллер был дотошным бухгалтером. Даже когда хозяин отдавал распоряжение оплатить счета, Джон не спешил с выплатой. Он по собственной инициативе тщательно проверял каждую статью расходов и не допускал ненужных переплат.

Его блестящие способности были довольно быстро замечены, и ему стали поручать выполнение более ответственных заданий.

Вскоре он поразил своих хозяев деловой хваткой и изобретательностью, организовав перевозку мраморных плит из Вермон-

та в Кливленд. Этот груз нужно было сначала отправить поездом, в пути перегрузить на баржу и провезти по каналу, а затем доставить на корабле по озеру Эри к месту назначения.

Рокфеллеру удалось повести дело так, что каждая из трех транспортных компаний, участвовавших в доставке груза, взяла на себя часть расходов двух других компаний. Это был серьезный успех совсем еще молодого специалиста. После этого Джону Рокфеллеру стали поручать еще более сложные дела.

Возьмем пример: нам надо доставить мрамор из Вермонта в Кливленд. Дело заключалось в умении ловко распределить фрахтовые цены на доставку грузов по реке и по морю. Утерю, убытки от порчи товара во время транспортирования и т.д. надо каким бы то ни было способом разнести по этим трем различным статьям расходов. Необходимо было все остроумие юного мыслителя, чтобы решить эту проблему к общему удовольствию всех заинтересованных лиц, среди которых не последнее место занимал мой хозяин. Но я не могу сказать, чтобы это оказалось мне не по силам, и у меня ни разу не было столкновения с кем-либо по этому поводу. Этот опыт, возможность уладить, соотнести интересы каждого при содействии хозяина, охотно помогавшего мне советом, в этом юном, восприимчивом возрасте оказались необычайно для меня поучительны. Такими были мои первые шаги на пути ознакомления с главными принципами торгового обращения, но об этом после.

Такое воспитание чувства ответственности за свою деятельность перед другим лицом, чрезвычайно полезное для каждого, принесло пользу и мне.

Я считаю счастливым для себя то обстоятельство, что в те времена жалование было более чем вдвое ниже, чем теперь. Хозяева на следу-

ющий год повысили мое жалованье до 700 долларов, а я полагал, что стою в их деле по крайней мере 800. До апреля следующего года вопрос этот в мою пользу не решился, и я, воспользовавшись удачной случайностью, решил начать самостоятельно дело этого же рода и отказался от своего места.

В те времена в Кливленде все знали друг друга. Среди коммерсантов города был один молодой англичанин, М. Б. Кларк, лет на десять старше меня. Он собирался открыть свое дело и искал компаньона. Располагая суммой в 2000 долларов, которую он собирался вложить в бизнес, Кларк подыскивал компаньона с такими же средствами. Это был удобный случай для меня, скопившего 700–800 долларов, вопрос был только в том, где найти остальное.

Я переговорил с отцом. Тот сказал мне, что всегда собирался дать каждому из своих детей по 1000 долларов по достижении 21 года, но готов выделить мне теперь же эту сумму, если я не могу ждать; конечно, я должен платить ему проценты с капитала до достижения 21 года. «Но, Джон, — закончил он свою речь, — мне надо десять процентов!»

В те времена десять процентов были нормой для такого займа. Правда, у банков процент был ниже; но эти учреждения, разумеется, не могли удовлетворять всей потребности в кредитах, и потому у частных лиц процент был выше.

Нуждаясь в деньгах для обретения устойчивого положения в жизни, я с радостью принял предложение отца и начал, таким образом, свое собственное дело в качестве младшего компаньона фирмы «Кларк и Рокфеллер».

Компания «Кларк и Рокфеллер» открыла свой офис в Кливленде 18 марта 1859 года. Она занялась комиссионной торговлей (поставляла в основном продукты питания). Обстановка благоприят-

ствовала бизнесу такого рода: в западных районах США возрастало количество переселенцев, а значит, увеличивалась потребность в поставках продовольствия. Несмотря на то что урожай в западных районах страны сильно пострадал от холодов, Кларк и Рокфеллер не понесли убытков. К концу первого же года работы чистая прибыль компании составила \$4400.

Рокфеллер ощущал неизбежность гражданской войны между Севером и Югом и заранее закупил большие партии продовольствия, а также железной руды и угля. Кларк был очень недоволен такими рискованными вложениями, ведь в стране нарастал экономический кризис. Но чутье не подвело Рокфеллера. Уже через год после начала войны, разразившейся в 1861 году, доходы компании выросли более чем вчетверо по сравнению с предыдущим годом. Компания обогатилась на военных заказах (прежде всего на поставках продовольствия для армии северян). Руда и уголь тоже оказались востребованными в условиях начавшегося промышленного бума.

Рокфеллер подлежал военному призыву, но откупился за \$300 — такая практика была обычной в то время.

Для меня было очень важно стать своим собственным хозяином и работодателем. Мысленно я буквально утопал в блаженстве от сознания, что я компаньон в товариществе с основным капиталом в 4000 долларов! Кларк заведовал закупками и продажей, а я — бухгалтерией и финансами. С самого начала нам повезло в бизнесе — уже в первый год заказов было на полмиллиона. Тут, разумеется, нашего маленького капитала не хватило. И нам ничего больше не оставалось, как попытаться получить нужную сумму в виде займа от какого-нибудь банка.

Но даст ли еще нам банк?

ПЕРВЫЙ ЗАЕМ

Волей-неволей мне пришлось идти к знакомому мне директору банка. Он тоже меня лично знал. До сих пор помню, как гадко было у меня на душе, как я задавал себе вопрос, получу ли кредит, и думал, как расположить к себе директора по имени Т.П. Хэнди. Он был милым старичком, всеобщим любимцем благодаря открытому и благородному характеру. Он всегда болтал с детьми, находя что-нибудь веселое для них, и знал меня еще тогда, когда я был учеником в Кливленде.

Своего ошеломляющего успеха Рокфеллер достиг во многом благодаря умелому распоряжению кредитами.

В то время многие предприниматели относились к банковским займам как к опасному злу, от которого нужно держаться подальше. А Рокфеллер брал займы такие крупные суммы, которые приводили в ужас его компаньонов.

Он продавал акции своей компании инвесторам, даже если у него хватало собственных средств для ведения бизнеса. А свои деньги держал как резерв.

При этом он всегда безукоризненно выполнял финансовые обязательства. Любой кредитор, включая родного отца, получал от Джона Рокфеллера причитающиеся выплаты в положенный срок. Неудивительно, что банкиры безбоязненно ссужали будущему миллиардеру подчас все средства, какие у них только были.

Прежде чем взять кредит, Рокфеллер вел скрупулезные подсчеты: сколько денег должен будет отдать, за счет чего сможет погасить

кредит, сколько прибыли получит от применения заемных средств. Он не боялся осуществлять радикальное расширение производства, привлекая заемные средства, но всегда действовал по хорошо продуманному плану.

Я изложил ему все обстоятельства нашего товарищества, рассказал откровенно, в чем дело, на что нужны деньги, и с трепетом ждал ответа на мою просьбу.

— Сколько вам нужно? — спросил он немного погодя.

— 2000 долларов.

— Вы получите деньги, Рокфеллер, — сказал он. — Выдайте ему, а вы мне дайте расписку. Я вам доверяю на эту сумму!

Чувство бодрости, с которым я покидал банк, трудно выразить словами. Представьте себе — мне доверили 2000 долларов на слово! Это что-нибудь да значило.

С этого момента я почувствовал, что я Коммерсант.

Добродушный и приветливый человек преклонного возраста, банкир Трумэн Хэнди был еще и директором воскресной школы в баптистской церкви Кливленда. Радушный прием в банке Джону был оказан благодаря его репутации «сверхнадежного, ответственного молодого человека» и благодаря его активному участию в делах и заботах церкви. Так христианская вера и капитализм «сомкнулись в жизни молодого Рокфеллера».

В качестве залога под выдачу кредита Трумэн Хэнди согласился взять документы, подтверждающие право собственности на складские помещения компании Рокфеллера и Кларка.

Еще четыре года прослужил мой друг Хэнди во главе этого банка и часто ссужал мне некоторые суммы денег в трудные минуты, а у меня их бывало немало. Он мне оказывал всяческую поддержку. Но зато и на мою долю выпала радость впоследствии, когда я встретился с ним и посоветовал вложить известную сумму в Standard Oil Company. Он откровенно признался, что охотно сделал бы это, но в данный момент не располагает свободными деньгами. Тогда я попросил у него разрешения сыграть, наконец, роль его банкира. Он принял мое предложение и не имел основания раскаиваться в этом. Дело оказалось очень выгодным. Я до сих пор с благодарностью вспоминаю о добром отношении Хэнди ко мне и о доверии, которое так помогло моему делу.

НАДО ТВЕРДО ДЕРЖАТЬСЯ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ

Энди поверил мне на слово, доверяя тому, что наше молодое дело имеет в основании строгие коммерческие принципы и солидное положение. При этом мне вспоминается пример, свидетельствующий о том, как зачастую бывает трудно придерживаться однажды принятых коммерческих принципов. Так, однажды, в самом начале работы нашей компании, один из лучших наших клиентов, поручавший нам наибольшее количество грузоперевозок, запросил у нас разрешения забирать авансы под текущие грузы, т.е. прежде, чем груз или даже просто накладная на него будет у нас в руках. Разумеется, было очень важно сохранить расположение клиента, но я, как руководитель финансов нашего предприятия, несмотря на опасение потерять хорошего клиента, признал это желание неисполнимым.

Положение стало критическим, компаньон осыпал меня упреками в узости взглядов за мое энергичное противодействие этому проекту, и вот я решил лично посетить клиента и попытаться убедить в неприемлемости его предложения. Ведь до сих пор мне всегда удавалось улаживать недоразумения со всеми, с кем я сталкивался. В этом исключительном случае меня особенно побуждало к такому образу действий неудовольствие моего компаньона. Я инстинктивно почувствовал, что надо лично переговорить с клиентом, чтобы убедить его в том, что такой образ действий приведет к дурным последствиям. Я мысленно уже приготовил речь и мысленно остался ею доволен, находя ее выводы логичными и убедительными.

Пошел я к этому коммерсанту и изложил все доводы против его предложения до одного, как они у меня сложились. Но он пришел пря-

мо в бешенство, и я принужден был испытать новое унижение — необходимость признаться компаньону в том, что дар моего убеждения не принес мне ни малейшего успеха.

Мой компаньон, разумеется, взволновался и огорчился, решив, что мы потеряли ценную клиентуру. Но я не мог оставить своего однажды принятого курса ведения дел, и мы остались тверды в своем принципе и категорически отказали клиенту в его просьбе. Каково же было наше удивление и удовлетворение при виде того, что строптивый клиент как ни в чем не бывало продолжил свои деловые сношения с нами, не возвращаясь никогда к отвергнутому проекту.

Лишь значительно позже мне удалось узнать, что в этом деле принимал участие один влиятельный старый банкир Джон Гарденер из Норвалька, тоже имевший дело с нашим клиентом. Позже мне казалось, что сам Гарденер подбил клиента прийти к нам с таким предложением. Знакомство с нашей фирмой и ее деловыми принципами, вынесенное Гарденером из этой истории, было для нас чрезвычайно выгодно и выставило нас в наилучшем свете.

В это же время я стал подыскивать применение личному своему труду — задача для меня в ту пору очень нелегкая.

Я стремился к личному знакомству с каждым отдельным коммерсантом нашего округа, если его бизнес соприкасался с нашим. И, таким образом, за короткое время я изучил весь Огайо и всю Индиану. Очень быстро выяснилось, что самый эффективный способ завязывания деловых отношений — это простое сообщение об основании нашей молодой фирмы, без всякого упоминания о желательности заказов. Оптовым комиссионерам я просто представлялся сотрудником компании «Кларк и Рокфеллер», сообщал об основании фирмы и не изъяснял никаких претензий на немедленное возникновение деловых отношений. А потом я говорил, что при случае мы были бы очень рады предложить свои услуги и т.д.

Предприниматель Джон Гарденер, будущий мэр города, в 1861 году стал совладельцем фирмы «Кларк и Рокфеллер». Он согласился вкладывать в дело крупные денежные суммы, что было очень кстати: у фирмы хронически не хватало средств для выполнения растущего количества заказов.

Компания стала называться «Кларк и Гарденер». Имя Рокфеллера исчезло из названия фирмы: компаньоны решили, что имя Гарденера привлечет больше клиентов. Рокфеллер проглотил обиду «ради пользы дела». Но не смог найти общего языка с новым компаньоном. Гарденер, с детства привыкший купаться в роскоши, сорил деньгами, оплачивая свои дорогостоящие удовольствия, — в том числе прогулки на яхте. У аскетичного Рокфеллера такой образ жизни вызывал неприятие. Зато с Гарденером подружился отец Джона Рокфеллера. Эти любители удовольствий прекрасно понимали друг друга.

Через год компаньоны, больше не нуждавшиеся в инвестициях Гарденера, предложили ему покинуть компанию. И фирма снова стала называться «Кларк и Рокфеллер». По словам писателя Рона Черноу, «Рокфеллер наконец избавился от своего главного раздражителя в лице Джорджа Гарденера <...> он вымарал его имя из всех бумаг и из своей памяти, таким образом полностью вычеркнув его из своей жизни, похоронив малейшее напоминание о нем».

Но, к нашему удивлению, как по мановению волшебной палочки на нас посыпались заказы в таком количестве, что мы с трудом успевали справляться. В первый же год, как, впрочем, уже было сказано, наш оборот достиг 500 000 долларов.

Я уже говорил, что мы порою нуждались в деньгах, и должен сознаться, что по мере возрастания количества наших операций денеж-

ным затруднениям, казалось, не будет конца. Чем больше расширялись наши связи, тем чаще я засыпал с мыслями: «Долго ли это будет продолжаться? Когда наступит конец, ты снова начнешь сначала? Ты усыпляешь себя мыслью, что ты дельный коммерсант, убаюканный счастьем, которое тебя встретило на этом пути! Но побольше хладнокровия, паренек, иначе ты потеряешь голову, — тише едешь, дальше будешь!»

Должен сознаться, что эти безмолвные разговоры с самим собой имели большое влияние на мою дальнейшую жизнь. Я боялся, что удача меня опьянит, что наступит день, когда везение закончится, стоит только вбить себе в голову веру в свою удачу.

Рокфеллер считался младшим партнером, но его влияние на дела фирмы постоянно росло, и вскоре он оказался на доминирующей позиции. По словам писателя-историка Аллана Невинса, Рокфеллер «достиг уверенности и инициативности в делах, был готов атаковать банкирский дом при малейшей необходимости. Его руководство компанией было столь умелым, что он заслужил доверие грузоотправителей, покупателей и кредитных учреждений одновременно».

А вот как характеризовал стиль работы своего компаньона Морис Кларк: Рокфеллер «был методичен до крайности, дотошен в мелочах. Если нам причитался цент, он требовал его, если цент причитался клиенту, он настаивал на том, чтобы тот владел им».

Отца я часто вовлекал в ссуды. Но наши денежные отношения всегда были для меня источником страхов, хотя я теперь и смеюсь, вспоминая об этом. Случалось, что отец заходил к нам и заявлял, что, если

нам нужны деньги, в данный момент он может их нам ссудить. Мы почти всегда оказывались нуждающимися и от души были рады получить деньги, хотя бы и под десять процентов. Но за деньгами он являлся чаще всего тогда, когда мы испытывали наиболее острую нужду в денежных средствах.

— Сын мой, — говорил он обыкновенно, — не можешь ли вернуть мне мои деньги? Они мне нужны самому.

— Сейчас, сейчас, — говорил я. И прекрасно знал, что он меня просто испытывает, а в случае возвращения денег оставит их лежать у себя, чтобы потом опять ссудить мне. Я полагаю, что этот оригинальный воспитательный прием оказал мне, может быть, тоже немало услуг, — но, признаюсь, в то время я находил мало удовольствия в подобных испытаниях моих коммерческих способностей.

ДЕСЯТЬ ПРОЦЕНТОВ

Картинки из моего прошлого неразрывно связаны с воспоминаниями о горячих спорах по вопросу, сколько процентов можно брать с суммы займа. Многие коммерсанты протестовали против чрезмерности десятипроцентного роста, называли его ростовщическим и уверяли, что лишь негодяй способен драть такие проценты. Я же стоял на той точке зрения, что чисто логически деньги стоят ровно столько, сколько они принесут барыша. Никто не даст 10,5 и даже три процента вне предположения, что он получит столько же при помощи взятого займа капитала. Надо принять во внимание, что в те времена я был кем угодно, только не капиталистом, мог быть назван хроническим должником и, несомненно, не мог иметь практического основания защищать высокие проценты.

Самые горячие споры на эту тему возникали в разговорах со старой хозяйкой, у которой мы с братом Уильямом были на пансионе в школьные годы. Мне эти разговоры доставляли громадное удовольствие: наша хозяйка была собеседницей очень умной и с оригинальным складом речи. Я ценил хозяйку, положим, по другой причине. Мы платили за комнату и за питание по доллару в неделю с каждого, и за эти деньги она нас великолепно, обильно кормила. Впрочем, в те времена в небольших местечках, где хозяйки лично вели хозяйство, обходясь без прислуги, это было обычной ценой.

К тому времени отец и сын стали отдаляться друг от друга. Как оказалось, Рокфеллер-старший стал двоеженцем. Он взял себе поддельное имя — Уильям Ливингстон — и женился на девушке, кото-

рая была на 20 лет моложе его. Он прожил с ней почти 50 лет, до конца своих дней скрываясь от первой жены и кредиторов.

Уильям Рокфеллер периодически общался со своим старшим сыном. Но Маргарет Элиен Ливингстон (новая жена Дьявольского Билла) только в конце своей жизни узнала, что ее муж был отцом самого богатого человека в мире.

Джон пытался образумить гуляку-отца, но тщетно. Рокфеллеры перестали считать Дьявольского Билла членом семьи. Когда умерла мать, Джон похоронил ее как вдову, хотя отец был еще жив. Сын не поехал на похороны к отцу-двоеженцу. На могильном надгробии Билла красуется его поддельное имя — Уильям Ливингстон.

Так вот сия почтенная дама была жестокой противницей десяти-процентной системы, и в течение многих дней мы тщательно разбирали все pro и contra. Она знала, что отец постоянно меня выручает деньгами и берет за это десять процентов. В конце концов, все споры и разговоры не могли уменьшить размеры процента, понизившегося естественным образом, когда на рынок пришло больше капитала.

В общем, я убедился, что изменение общественного мнения (в отношении вопросов чисто деловых) совершается очень медленно. В наши дни трудно себе представить, как тяжело давалось в те времена изыскание средств, даже на коммерческие цели. В местах ближе к Западу проценты были еще ужаснее, особенно при малейшем признаке рискованности кредитования. Во всяком случае, все это ясно показывает, насколько больше было препятствий, с которыми приходилось встречаться новичку тогда, чем теперь.

КАК Я СОБИРАЛ ПОРОЮ ДЕНЬГИ

При последних строках мне пришел на ум эпизод из самого насыщенного периода моей жизни. Как-то раз для осуществления серьезной операции в другом конце страны мне разом понадобилась крупная сумма наличных денег. Мне нужно было несколько сот тысяч долларов наличными. Закладные, поручительства, векселя и другие ценности не могли приниматься в расчет. А ехать надо было поездом в три часа дня. Я в коляске скакал из банка в банк и просил каждого встречного директора или кассира, кто первый попадался на пути, не расходовать и удерживать для меня всю свободную наличность. Каждому я обещал сообщить, когда мне потребуются деньги. И так, объездив все банки города, я набрал нужную сумму. В три часа я уже сидел в поезде и катил в нужном направлении. Там я заключил необходимую сделку. В те времена я много ездил, посещал наши отделения, своих клиентов, завязывал новые деловые отношения, строил планы дальнейшего расширения бизнеса и т.д. — и большей частью по необходимости проделывал все это очень быстро.

На трехчасовом поезде Рокфеллер должен был уехать из Кливленда в Филадельфию. Там он собирался заключить эпохальную сделку, устраняющую последнее крупное препятствие на пути к монополизации нефтяной отрасли. Деньги по всему Кливленду нефтяной магнат собирал для того, чтобы выкупить имущество компании Empire Transportation (дочернего предприятия Пенсильванской железной дороги) — могущественного соперника, которого удалось измотать в ходе жесточайшей конкурентной борьбы.

Рокфеллер получил гарантии того, что Empire Transportation больше не будет заниматься нефтепереработкой. Он выкупил у этой компании нефтеперегонные предприятия, трубопроводы, терминалы, цистерны, буксиры и баржи за \$3 400 000. Это была одна из крупнейших сделок того времени.

Расчеты были произведены сразу и наличными. Собрать деньги Джону Рокфеллеру помог его брат Уильям. Он, как и Джон, «прыгал в кабриолет и ездил от банка к банку» (только не в Кливленде, а в Нью-Йорке), выпрашивая кредиты: «Мне нужны все деньги! Давайте мне все, что имеете! Мне нужно сесть на полуденный поезд!» Другие компаньоны нефтяного короля не дали на совершение эпической сделки ни цента.

После устранения компании Empire Transportation контроль Джона Рокфеллера над нефтяной отраслью США стал всеобъемлющим.

СБОР ДЕНЕГ НА ВЫКУП ЦЕРКВИ

Мне было лет 17 или 18, когда в родном городке меня выбрали церковным старостой. Мы принадлежали к особой религиозной общине, и мне не раз приходилось слышать от членов господствующей церкви презрительные отзывы о нашем вероучении. Вот это обстоятельство и укрепляло нас в решении доказать всем, что мы сами сумеем руководить своим духовным кораблем.

Наша первая церковь располагалась в маленьком здании, к тому же обремененном закладной в 2000 долларов, — долг, который угнетал нас давно.

Владелец закладной уже давно требовал ее погашения, но община с трудом находила возможность выплачивать проценты по этой закладной. Тогда он стал грозить продажей церкви. Не могу не отметить, что владелец закладной был дьяконом церкви (конечно, это случайность). Но, несмотря на звание свое, он настоятельно требовал возврата денег, уверяя, что они ему нужны на личные дела; впрочем, возможно, что это так и было. Одним словом, он предпринял все должные меры для опротестовывания закладной, и в одно прекрасное воскресенье проповедник объявил нам с кафедры о необходимости где-нибудь достать 2000 долларов, если не хотим дожидаться продажи церкви.

Рокфеллер, экономивший каждый цент для накопления капитала и отказывавший себе во всех удовольствиях, никогда не переставал делать щедрые пожертвования церкви. Даже в начале своей карьеры, когда за четыре месяца работы он получил всего-то 95 долларов, десятую часть этой суммы он отдал церкви. Причем он потра-

тил на благотворительность столько же, сколько на покупку одежды в тот период времени. С увеличением его доходов росли и суммы его пожертвований.

Он принимал активное участие в жизни церковной общины. В то время кливлендская церковь на Эри-стрит имела небогатых прихожан. Она располагалась в более чем скромном, плохо освещенном помещении, имевшем земляной пол. Рокфеллер был в церкви писмоводителем (оплачивал покупку почтовых марок и писчей бумаги), а позднее стал еще и преподавателем воскресной школы. Когда он сумел собрать \$2000 для сохранения церковного здания, авторитет его сильно вырос. И как только Джон Рокфеллер достиг совершеннолетия, его избрали попечителем церкви. Он стал аудитором финансовых счетов, влиятельным членом общины — вторым в иерархии после священника.

Я стоял на своем посту у церковных дверей и, как только приходил член общины, задерживал его и убеждал пожертвовать какую-либо сумму на погашение церковного долга. Я просил, убеждал и порою даже грозил. Когда он соглашался, я заносил его имя и сумму взноса в записную книжку и обращался к другому.

Этот поход, начавшийся в памятное воскресное утро, продолжался несколько месяцев. Немало трудностей пришлось преодолеть, чтобы набрать такую довольно-таки значительную сумму денег взносами, начиная с двух-трех центов и заканчивая блестящими обещаниями, обыкновенно выражавшимися в сумме в 25–30 центов. Я лично пожертвовал на погашение церковной закладной все, без чего только мог обойтись, а рвение мое — как можно больше зарабатывать — значительно усиливалось благодаря подобным начинаниям.

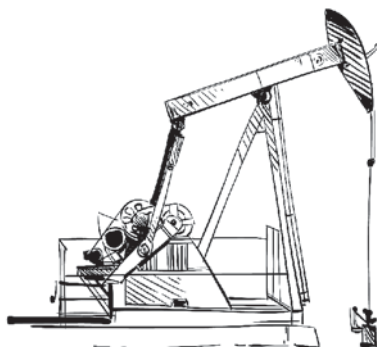
Наконец мы набрали 2000 долларов. Что это был за дивный день, когда община наконец погасила закладную! Я думал тогда, что члены

господствующей церкви очень сконфузятся, узнав, насколько сильно, несмотря на все их сомнения и ожидания, проявилась солидарность в нашей общине. Но что-то не припомню, чтобы конфуз и изумление как-нибудь в них проявились.

Опыт просителя, извлеченный из вышеописанного эпизода, оказался очень полезным для меня. Должен сознаться, что мне вовсе не было стыдно кланчить, — наоборот, я ощущал даже гордость. Я долго занимал место старосты церкви, пока рост бизнеса и ответственности не побудил уступить другим свое место в деле благотворительности.



ПЕРВЫЕ ШАГИ В НЕФТЯНОМ ДЕЛЕ



ТОРГОВЛЯ КЕРОСИНОМ

Фирма «Кларк и Рокфеллер» с течением времени развивалась, и в начале 60-х годов мы основали общество, которое должно было заниматься производством и продажей керосина. Участниками общества были Джеймс и Ричард Кларки, Самуэль Эндрюс и фирма «Кларк и Рокфеллер». Так я познакомился с торговлей керосином.

В 1865 году общество распалось, а это означало, что надо продавать заводы и клиентуру. Было сделано предложение: оставить таковые за предложившим наибольшую цену. Мы устроили официальное совещание и занялись проработкой вопроса, когда следует проводить продажу и кто будет ею руководить. Мои компаньоны привлекли к участию в качестве своего представителя одного адвоката, а я решил обойтись без содействия присяжной адвокатуры, не считая особо необходимым присутствие адвокатов для такого пустяшного дела.

Адвоката избрали аукционистом, и последовало предложение произвести продажу немедленно. Все согласились, и аукцион начался.

Я про себя решил посвятить дальнейшие труды именно торговле керосином, причем не в качестве компаньона более крупного предприятия, а как самостоятельный коммерсант, работая на более широких основаниях. И вместе с Эндрюсом, знавшим толк в производстве керосина, собирался купить все дело. Я был уверен, что сумею достигнуть в производстве керосина особых успехов, совсем не представляя себе опасностей перепроизводства на керосиновом рынке — в случае, если за эту отрасль промышленности вдруг возьмется огромная масса людей. Но тогда я был полон надежд и уже обеспечил себе финансовую поддержку до размеров суммы, которой, я был уверен, вполне должно было хватить на покупку заводов и клиентуры. Я собирался выйти из состава фирмы «Кларк и Рокфеллер» и предоставить ее своему бывшему компаньону Кларку.

Торг начался, насколько помню, с суммы в 500 долларов. Я предложил 1000; противники заявили 2000 долларов, и цена пошла все вверх и вверх. Никто не хотел уступать, и цена, наконец, взлетела до 50 000 долларов! Это было уже неизмеримо выше нашей оценки. Затем дошло до 60 000 долларов. Потом мы потихоньку добрались до 70 000 долларов. Я уже начинал опасаться, что буду не в состоянии выкупить бизнес и, главное, не наберу денег для расчета. Наконец противники дали 72 000. Я немедля крикнул: 72 500! Тогда Кларк сказал: «Дальше я не пойду, Джон: дело за тобой!»

— Надо ли немедля предоставить чек на всю сумму? — спросил я.

— Нет, — сказал Кларк, — я тебе поверю: устраивай, как тебе удобно!

Братья Мориса Кларка, став компаньонами нефтеперерабатывающей фирмы Andrews, Clark & Company, все чаще конфликтовали с Рокфеллером по поводу его кредитной политики. Они противи-

лись быстрому расширению компании, не спали ночами в страхе, что Рокфеллер не сумеет выплатить огромных кредитов банкам. Под влиянием братьев стал выражать недовольство «лишними тратами» и сам Морис Кларк. Он пригрозил выйти из компании. Рокфеллер, не терпевший шантажа, заручился поддержкой Самюэля Эндрюса и нанес братьям Кларк упреждающий удар.

Когда Кларки в очередной раз пригрозили выйти из фирмы *Andrews, Clark & Company*, он сообщил в газетах, что компания самораспускается (инициировал то, чем раньше ему все время грозили Кларки). Это известие застало его компаньонов врасплох. А Джон изрядно подготовился, собрав внушительную сумму для выкупа доли Кларков в керосиновом бизнесе. На проведенном вскоре аукционе он обставил бывших партнеров: приобрел совместное нефтеперерабатывающее предприятие за \$72,5 тысячи (превысив первоначально названную в ходе торгов цену в 14,5 раза), а также продал свою долю в логистической компании *Clark and Rockefeller*.

Казалось бы, он сильно переплатил, выкупая керосиновый бизнес. Но уже через год после сделки (в 1866 году) стало понятно, что поступил он весьма дальновидно. К этому времени предприятие производило 505 баррелей нефтепродуктов в день — в два раза больше любого другого завода в Кливленде. Предприятие Рокфеллера и Эндрюса уже тогда стало одним из крупнейших в мире и приносило огромную прибыль.

Так была основана фирма «Рокфеллер и Эндрюс», и я по уши влез в торговлю керосином. С того времени я почти сорок лет занимался этим делом, вплоть до ухода от дел в 56-летнем возрасте.

История первых шагов керосиновой промышленности слишком хорошо известна, вряд ли есть необходимость излагать ее в деталях.

Производство керосина — очень легкий и простой процесс, а прибыль первое время он приносил значительную. Разумеется, за это дело скоро взялись все кому не лень: мясники, булочники, мыловары — все принялись производить керосин. Прошло совсем немного времени, и на рынке оказалось намного больше керосина, чем его вообще шло в употребление. Цену на керосин сбивали все больше и больше, и, наконец, катастрофа начала угрожать этой отрасли промышленности. Стала очевидной потребность в расширении керосиновых рынков путем завоевания зарубежных, на что потребовалось немало сложных приготовлений. К тому же было крайне трудно произвести улучшение процесса очистки керосина в такой степени, чтобы стало возможным удешевление этого продукта. Да и при дешевизне надо же было что-нибудь заработать. Следовало использовать все побочные продукты процесса переработки нефти, обыкновенно служившие отбросами на других, менее эффективных фабриках.

Вот проблемы, с которыми нам пришлось столкнуться практически с самого начала работы в керосиновой промышленности. Стесненность действий приводила к необходимости совещаний с собратьями по бизнесу, и изыскивались все возможные способы, чтобы как-нибудь внести порядок в дело, начинавшее обращаться в нечто хаотическое. Выполнить такие задачи, расширить рынок, улучшить оптовую продажу фабриката — все это было вне сил и умения любого из тогдашних обществ в отдельности. Все это, казалось нам, возможно лишь с увеличением оборотных средств и с привлечением сотрудников, наиболее опытных и компетентных в данной отрасли.

Исходя из этой идеи, мы начали скупать лучшие заводы и централизовывать администрацию, в намерении тем самым достигнуть большой экономии и производительности. Дело пошло скорее, чем мы предполагали.

Это дело при совместной дружной работе опытных людей скоро создало целый ряд неожиданных улучшений в производстве продукции, в перевозке готового продукта, в общем финансировании и в расширении рынков. Немало было у нас забот и огорчений, убытков от громадных пожаров, и даже целесообразность самой добычи нефти какое-то время была под сильным сомнением. Мы постоянно видоизменяли наши планы; комбинации менялись нами едва ли не ежедневно. Так был создан центр керосинового дела, появились запасные цистерны, система трубопроводов и т.д. И вдруг скважины переставали давать нефть, а значит, наши труды пропадали. В общем-то дело это — огромная спекуляция, и я до сих пор удивляюсь, как нам удавалось выпутываться. Но понемногу мы научились правильному ведению дела.

Нефтяная промышленность в США зародилась в 1859 году, когда «полковник» Эдвин Л. Дрейк пробурил около Титусвилла (штат Пенсильвания) первую нефтяную скважину. В ближайшие три года нефть была обнаружена в Кентукки и Огайо, в Калифорнии и Колорадо.

Началась «нефтяная лихорадка» — время дикой конкуренции в добыче и переработке нефти, «сочетание предприимчивости, алчности и невежества». Сотни полукустарных предприятий и предпринимателей-одиночек добывали нефть и превращали ее в керосин, служивший осветительным средством. Бензин тогда считали побочным продуктом и чаще всего выливали.

Нефтяные вышки и нефтеперегонные сарайчики появлялись даже во дворах жилых домов. Считалось, что нефтяные скважины скоро иссякнут, и каждый хотел успеть урвать побольше.

Обострившаяся конкуренция привела к кризису перепроизводства. В то время цены на нефть менялись молниеносно. Баррель нефти, стоивший утром 13 долларов, мог к вечеру подешеветь до 10 центов. Небольшие фирмы разорялись, и даже крупные предприятия испытывали немалые трудности.

Необходимо было упорядочить положение в отрасли, консолидировать нефтеперерабатывающие предприятия в единую организацию, которая ликвидировала бы избыточные мощности и стабилизировала цены. Рокфеллер понимал, что в этих условиях ни ассоциация, ни картельное соглашение не смогут удержать предприятия отрасли вместе. Выход он видел в том, чтобы осуществить слияние нефтеперерабатывающих предприятий. Действуя расчетливо и жестко, Рокфеллер запустил процесс концентрации и централизации капитала в области нефтепереработки. В результате появилась знаменитая монополия Standard Oil.

ЗАГРАНИЧНЫЕ РЫНКИ

Много лет тому назад меня как-то спросили, каким образом наше дело достигло таких огромных масштабов. Я тогда ответил, что наша первоначальная организация представляла собой компанию с паевым фондом, а потом мы образовали акционерное общество в Огайо. Такой организации оказалось достаточно для завода местного значения по производству керосина. Но если бы мы тогда зависели от какого-нибудь местного общества, мы бы уже давно разорились. А тут нам приходилось самим расширять рынок сбыта до отдаленнейших уголков мира. Вот потому-то мы были вынуждены открывать отделения в приморских городах, и мы скоро обнаружили, что изготовление продукции на местных фабриках намного выгоднее для экспорта. Тогда мы завели очистительные заводы в Бруклине, в Байонне, в Филадельфии, в Балтиморе и наряду с ними — соответствующие предприятия в разных государствах.

С ростом экспорта мы пришли к убеждению, что обычный способ транспортировки керосина в бочках убыточен, так как упаковка порою стоила дороже содержимого, и всех лесов страны не хватило бы для поставки дешевого материала для производства бочек. Вот почему мы задумались об иных способах транспортировки, воспользовались системой трубопроводов и тотчас нашли средства для того, чтобы оборудовать трубопроводы должным образом.

Для реализации этой системы нужно было получить согласие штатов на выделение необходимых участков земли, где должны быть проложены трубы. Вот почему наши подотделы вынуждены были обращаться к руководству некоторых штатов с ходатайствами о концессиях, как это делается обществами железных дорог. Для улучшения трубопроводной системы требовались многомиллионные капиталы. И вот теперь вся керосиновая промышленность находится в зависи-

мости от этой системы. Без нее ценность всякого источника нефти была бы ниже, всякий рынок (внутренний или зарубежный) было бы труднее снабжать и держать в руках из-за более высокой стоимости продукта. Итак, развитие нефтяной отрасли находится в несомненной зависимости от данного способа транспортировки.

Трубопроводная система требовала улучшений, например увеличения количества вагонов-цистерн на железнодорожных линиях и, наконец, появления танкеров. На это необходимы были средства, и тогда уже начали организовываться общества для выполнения таких задач.

Каждый из подобных шагов, поскольку развитие нашей компании шло правильным путем, был необходим, и лишь постоянным улучшениям и накоплению огромных средств Америка наших дней обязана тем, что может извлекать пользу из своего естественного богатства и снабжать мир освещением.

Поначалу нефть с месторождений перевозили в бочках на специальных повозках. Осенью и весной дороги превращались в непролазные болота, что приводило к задержке поставок. Бочки падали с повозок и разбивались. Нестабильностью отличались и водные перевозки: зимой реки замерзали, а в середине лета становились слишком мелкими для судоходства. Возницы, пользуясь случаем, требовали непомерные суммы за перевозку нефтяных грузов. Создание нефтепровода облегчало и удешевляло транспортировку «черного золота».

В 1860 году американский инженер Кернс предложил проект перекачки нефти по трубам на 50 км вдоль реки Огайо. Однако хозяева месторождения отнеслись к такому предложению скептически. Поэтому первый нефтепровод в Америке появился лишь три года спу-

стя. Его длина составляла 6 км, а пропускная способность — около 80 баррелей в день.

В 1866 году под руководством конструктора Чарльза Гетча был сооружен трубопровод длиной 16 км. Насос нагнетал нефть по всей длине трубопровода, время прокачки составляло четыре часа. Проект оказался успешным, и нефтепроводы стали сооружаться во многих регионах.

Первый действительно крупный нефтепровод (протяженностью 90 км) был построен в США в 1874 году на участке Пенсильвания — Питсбург. В день по нему транспортировалось 7500 баррелей нефти. Компания Рокфеллера активно скупала нефтепроводы по всей стране и строила собственные. В последнее десятилетие XIX века из 40 тыс. миль нефтепроводной сети США в руках нефтяного магната оказалось 35 тыс. миль.

ОСНОВАНИЕ STANDARD OIL COMPANY

В 1867 году фирмы «Вильям Рокфеллер и К^о», «Рокфеллер и Эндрюс», «Рокфеллер и К^о», «С.В. Гаркнесс и Г.Н. Флаглер» объединились в одну, получившую название «Рокфеллер, Эндрюс и Флаглер».

Причиной, побудившей к созданию этой фирмы, явилось желание объединить наши средства и деловой опыт в целях совместного ведения бизнеса на более широких основаниях, с обозначенной экономией и производительностью вместо нескольких меньших дел, которые каждая из фирм вела до сих пор на свой страх и риск. С течением времени мы поняли, что нам необходимо все больше и больше денежных средств. Мы привлекли и другие фирмы и образовали Standard Oil Company с капиталом в 1 000 000 долларов. Позже мы поняли, что денег нужно еще больше. Тогда мы нашли людей, пожелавших вложить свои средства в наше предприятие, и таким образом капитал возрос до 2 500 000 долларов. При дальнейшем росте дела, когда были задействованы как внутренние, так и заграничные рынки, в общество вошло еще больше участников и были организованы новые отделения нашей компании. Цель была все та же: расширять дело при помощи улучшения и удешевления продукта.

Я приписываю успех Standard Oil Company лишь ее разумной политике: постоянному расширению сферы влияния вышеназванным путем. Компания не останавливалась ни перед какими расходами для применения наилучших и более прогрессивных методов производства. Она всюду искала наилучших работников и платила им самые высокие оклады. Она не замедлила пожертвовать старыми машинами и заводами для приобретения и строительства новых и улучшенных. Она стремилась создать сбыт не только для своего фабриката, но и для

всевозможных побочных продуктов, не жалея расходов по введению их в обиход во всех уголках огромного мира. Она не останавливалась перед миллионными затратами на изыскание способов удешевления приемки и распределения керосина в трубопроводах, на изобретение особых вагонов, танкеров и вагонов-цистерн. Она построила наливные станции в железнодорожных центрах всех округов страны для удешевления хранения и доставки керосина. Компания верила в американский керосин и потратила громадные суммы для того, чтобы американский продукт мог конкурировать на мировом рынке с русским и выстоять в одиночку против всех конкурентов — производителей керосина.

Рокфеллер вникал в мельчайшие детали производственного процесса. И не терпел расточительности.

Однажды он инспектировал хранилище нефтепродуктов, идущих на экспорт. Увидев, как запаивают канистры с керосином, заинтересовался, сколько капель припоя идет на каждую канистру. Ему ответили: 40 капель. Он предложил использовать 38. Когда провели эксперимент, то оказалось, что при использовании 38 капель некоторые канистры начинают протекать. Тогда для герметизации попробовали взять 39 капель припоя. Результат оказался идеальным. Экономия всего лишь одной капли припоя позволила сэкономить в течение года \$2500, а с ростом экспорта керосина эта цифра увеличилась до многих сотен тысяч долларов.

Рокфеллер предложил уменьшить на несколько дюймов нахлестку в железных обручах, скрепляющих бочки для транспортировки нефти. Эксперимент показал, что прочность бочек при этом не изменилась. Крохотное, казалось бы, нововведение позволило достичь существенной экономии на закупках железа.

Подразделения корпорации должны были регулярно предоставлять в главный офис инвентарные отчеты. По итогам рассмотрения такого отчета руководство одного из предприятий получило строгое взыскание: «Ваша мартовская опись показала наличие 10 750 пробок. Апрельский отчет свидетельствует о закупке 20 000 пробок, использовании 24 000 и оставшихся в наличии 6000. Куда делись 750 других пробок?»

Сводя к минимуму производственные затраты, Рокфеллер никогда не экономил на модернизации производства. Он смело брал миллионные кредиты на усовершенствование производственного процесса.

ПЛАНЫ СТРАХОВАНИЯ

Хочу привести один пример того, каким путем мы достигали сбережения энергии и извлечения известной пользы. При производстве керосина и хранении его на складах, как мы узнали из горького опыта, всегда приходится считаться с опасностью возникновения пожара. Поскольку наши заводы разбросаны по всей стране, возможный убыток мы должны были свести к минимуму. Ни один пожар в отдельности разорить нас не мог. И вот каким образом нам удалось установить своеобразный способ предотвращения убытков от пожара. Наш запасной капитал, который позволял осуществлять такое страхование, разумеется, нельзя было опорожнить разом, как это происходит в обществах, где все заводы располагаются недалеко друг от друга. Мы подробно изучили и усовершенствовали меры противопожарной безопасности и улучшали свои средства защиты ежегодно — эта статья расходов достигла довольно почтенных размеров в бюджете нашей компании.

Всякому понятно, что такая экономия сильно повышала доходность дела, распространяясь одновременно, кроме очистительных заводов, и на прочие наши предприятия, на продукты из нефтяных остатков, на цистерны и наливные суда, на организацию хранилищ и т.д.

Первые нефтеперегонные заводы в США были похожи на сараи. Геологи уверяли, что нефть на существующих месторождениях скоро закончится, поэтому нефтепереработчики не спешили вкладываться в улучшение производства. Дельцы хотели урвать побольше до того, как из скважин «выкачают всю нефть».

Рокфеллер первым перестал экономить на безопасности нефтепегонных предприятий, когда увидел, какой ущерб наносят пожары.

Он первым в США стал перевозить нефть не в деревянных бочках на лошадях, а в цистернах по железной дороге. А когда понял, что транспортировать минеральное сырье в порты выгоднее на судах, чем на поездах, то с нуля построил собственный флот.

У него у первого в США появились нефтяные танкеры, способные пересечь океан.

При экспортировании нефти потребовались устройства для быстрой перекачки «черного золота» из цистерн в танкеры. Рокфеллер оснастил такими устройствами железнодорожные станции за свой счет. Но этот его подарок, сделанный железнодорожникам, многократно окупился за счет значительного удешевления грузоперевозок.

Рокфеллер одним из первых оценил все выгоды возведения нефтепроводов и стал развивать этот вид транспортировки нефти.

Партнеры нефтяного магната часто называли его нововведения слишком рискованными и отказывались в них вкладываться. В подобных случаях он говорил: «Что ж, тогда я вложу деньги сам, но и вся прибыль будет моей». После таких слов возражения скептиков отпадали. Все знали: если Рокфеллер готов в одиночку вложиться в дело, то прибыль точно будет.

С исключительным вниманием мы отдались керосиновому делу и завоевали его без остатка. Наша компания никогда не занималась спекуляциями, поскольку они не вытекали из нашего дела, и продолжала придерживаться своей большой цели, — усовершенствования собственной организации. Мы сами воспитывали для себя помощников, тренируя многих с юных лет; мы стремились привязать их к себе, открывая перед ними широкое поле деятельности; им давалась воз-

возможность приобретения паев, причем компания сама помогала им в этом. Не только здесь, в Америке, нет! Во всех частях света нашим молодым сотрудникам предоставлялась возможность достичь высших степеней служебной иерархии. Сыновей прежних пайщиков мы с особой охотой приглашали к участию в совещаниях правления, к выполнению ответственных функций в управлении и т.д. Я могу сказать с гордостью: компания «Стандарт» с момента своего возникновения была счастливой комбинацией дельных людей и, надеюсь, до сих пор осталась таковою.

Меня не раз спрашивали, не обращаются ли теперешние руководители компании ко мне порою за советом. На это я скажу: если бы спросили моего совета, я с готовностью его бы дал. Но в действительности по выходе моем из дела мой совет был нужен лишь в очень редких случаях. До сих пор я остаюсь влиятельным акционером компании и, покинув ее, значительно увеличил количество своих акций.

ПОЧЕМУ КОМПАНИЯ ПЛАТИТ БОЛЬШИЕ ДИВИДЕНДЫ

Хочу объяснить нечто, понятное очень многим, но, без сомнения, не совсем ясное для большого количества людей. Компания «Стандарт» платит дивиденды по четыре раза в год. Первая выплата, в марте, — результат важнейшего сезона в году ввиду значительного потребления керосина зимой. Три остальных выплаты происходят приблизительно в одинаковые сроки. Ежегодная сумма дивидендов достигает 40% на основной капитал в 100 000 000 долларов. Но это не значит, что на затраченный капитал получается 40% дохода. В сущности, дивиденд этот — результат экономии и избытков, получаемых ежегодно вот уже 35 или 40 лет, с первого же года работы компании. Основной капитал можно было бы увеличить в несколько раз без риска чрезмерной капитализации или, как мы говорим, «воды». Его настоящая ценность налицо. А если увеличить основной капитал, то дивиденды понизятся, давая лишь от 6,8% в год.

НОРМАЛЬНЫЙ РОСТ ДЕЛА

Остановимся на мгновение на том, как путем естественного и, безусловно, нормального прироста ценности приумножилась таковая в руках компании. Многие трубопроводы были проложены в такое время, когда расход на их строительство был на 50% ниже современного. Большая часть нефтеносных участков была куплена с целью эксплуатации их в земледелии, и лишь впоследствии мы обнаружили свою поразительную нефтепроизводительность. Благодаря улучшениям в нефтепереработке и использованию побочных продуктов производства, о ценности которых раньше не знали, громадные запасы нефти значительно повысились в цене. Земельные участки под пристани были куплены за гроши, а теперь их ценность возросла за счет расширения их площади и возведения новых построек.

Покупались громадные участки, конечно, незастроенные, поблизости от больших промышленных центров. Здесь мы возводили свои заводы, в несколько раз повышая ценность не только своего землевладения, но и участков. Где бы мы ни основывали свои склады, в Америке или в других странах, мы всюду немедленно обзаводились крупной земельной собственностью. Помню случай, когда за участок, казалось бы, негодной земли, понадобившейся нам для чего-то, мы заплатили 1000 долларов. Благодаря улучшениям, сделанным нами, ценность этого участка за 35 или 40 лет повысилась в 40 или 50 раз.

Другие предприниматели не могут похвастаться таким ростом ценности своего недвижимого имущества, — они только увеличили свои капиталы. Но зато они избежали нелепой критики, направленной против нас, носителей отживших, консервативных идей, не идущих рядом со стремлением к владычеству капитала.

Поверьте, согласно естественному закону развития торговли ничего редкого или исключительного во всем происшедшем нет.

Предположим, кто-нибудь начинает дело с 1000 долларов и понемногу приращивает свою собственность и капитал, оставляя барыши в деле, не тратя их, и таким образом накапливает ценности до того момента, пока они не достигнут, скажем, 10 000 долларов. С этого момента нелепо было бы считать, что барыш на капитал составляет те самые 1000 долларов, с которых предприниматель начинал. Вот за это, думаю, и нужно хвалить руководителей компании «Стандарт».

КАПИТАЛИЗАЦИЯ

Выше я уже говорил, что мы ни разу не пробовали выпустить акции своей компании на биржевой рынок. Раньше этого не позволял делать риск нанести ущерб самой компании: ее размеры были очень велики, и колебания цен на акции были бы, конечно, ужасны, если бы наши акции попали на биржу. Поэтому мы предпочитали обращать внимание своих акционеров и администраторов на правильное развитие предприятия, а отнюдь не на спекуляции с акциями. Мы прежде всего заботились об интересах компании. Нас постоянно преследовала критика за высокие дивиденды, невзирая на то, что основной капитал составляет лишь незначительную долю нашего имущества. А если бы мы присоединили к капиталу действительную стоимость нашей собственности и бросили паи на биржу, нас, верно, упрекнули бы в том, что мы имеем намерение привлечь капиталы общества в свое предприятие.

Я уже указывал, что положение компании было так прочно, а дела наши велись так консервативно, что, преодолев первые трудности по капитализации предприятия, мы, наученные горьким опытом, решили по-прежнему придерживаться правила рассчитывать лишь на свои собственные источники поддержки. С тех пор нам ни разу не приходилось искать финансовой помощи на стороне. Но мы всегда стремились охранять собственные крупные интересы и в случае необходимости приходиться на помощь другим.

Компании пришлось вынести немало обид от людей, которые, по-моему, просто не знали истинного положения дел. Уже давно отказавшись от личного участия в делах компании, я, может быть, вправе высказать свое мнение, что людей, положивших жизнь на организацию продажи американского продукта по всему свету, на

борьбу с иностранными конкурентами, надо было бы поощрять, относиться к этим людям с признательностью, а не преследовать клеветой.

Так много ходит разных слухов о так называемых «спекуляциях» Standard Oil Company, что я хотел бы сказать два слова и на эту тему.

Акционерам компании Standard Oil был гарантирован стабильно высокий доход. Дивиденды выплачивались четырежды в год, общая их сумма составляла \$40 миллионов Рокфеллеру из этих денег доставалось \$3 миллиона.

С согласия своих работников Рокфеллер платил им зарплату акциями. Известно, что рабочий-поденщик, бедный иммигрант из Англии, продал в 1874 году Рокфеллеру свою долю акций в компании за миллионы долларов и построил в Кливленде роскошный дворец, в котором «рассчитывал принять саму королеву Викторию».

Увеличение количества держателей акций шло на пользу компании. Появился особый корпоративный дух, сплоченность перед лицом любых трудностей. Работники, имевшие акции и получавшие по ним большие дивиденды, трудились на благо компании с полной отдачей, «стояли за нее горой». По словам Рона Черноу, биографа нефтяного короля, «Рокфеллер надеялся, что ему удалось создать прецедент “народного капитализма”, при котором каждый работник является собственником и как бы совладельцем компании. Рокфеллер предрекал “народному капитализму” большое будущее».

Компания интересуется лишь керосиновым делом и теми отраслями промышленности, которые так или иначе с ним связаны. У нас есть фабрики для выделки бочек и цистерн, для производ-

ства насосов, извлекающих нефть из лоно земли; у нас есть суда для транспортировки нефти, есть цистерны, трубопроводы для той же цели и т.д. и т.д. Но компания, вообще говоря, избегает других спекуляций, так как керосиновое дело само по себе уже спекуляция, а успешное ведение этого бизнеса требует всегда твердой руки и свежей головы.

Компания выплачивает громадные дивиденды своим акционерам, зарабатывая эти средства в нефтяном бизнесе. Понятно, что акционеры могут распоряжаться этими деньгами по своему усмотрению, и компания никоим образом не может отвечать за употребление таковых. У компании нет «целого рода банков» ни во владении, ни под ее исключительным влиянием, как бы ни обвиняли ее в обратном. Она ни прямо, ни косвенно не заинтересована в делах какого-либо банка, ее отношения с ним — отношения всякого крупного бизнеса с банком: она покупает и продает собственные векселя и т.д. И этот образ действий снискал к векселям компании громадное уважение и имел безусловно положительное значение на мировом рынке.

ДЕЛО БАККУСА

Все приобретения более мелких предприятий производились с нашей стороны со всевозможной добросовестностью. И все-таки ходит масса рассказней по этому поводу, и создается впечатление, что это были покупки «из-под палки», с безжалостным применением всяких принудительных средств. В особенности в свое время много и горячо обсуждался вопрос о приобретении компанией Standard Oil Company фирмы г-жи Баккус. При этом выставлялось на вид, что лично я обобрал беззащитную вдову, лишив ее необычайно ценного имущества и заплатив ей гроши. Так рассказывается эта история, что в сердце невольно подымается чувство сострадания к несчастной женщине, и, будь эта история правдива, она действительно была бы свидетельством самой ужасной жестокости по отношению к беззащитной вдове.

Я имею основание считать, что широкое распространение этой небылицы людьми, не знакомыми с истинным положением дел, возбудило к Standard Oil Company больше ненависти, чем что-либо другое.

Вот в чем единственная причина того, что здесь я вхожу в мельчайшие подробности этого единичного случая. Делаю я это против своего желания и, могу сказать, что после долгой борьбы с собою.

История, рассказанная «бедной вдовой» промышленника Фреда Баккуса, вызвала волну ненависти к Рокфеллеру и подмочила его репутацию на многие годы.

Фред Баккус владел в Кливленде заводом по производству керосина и смазочных материалов. После его смерти вдова продолжила вести семейный бизнес, но в условиях экономического кризиса не

смогла выдержать конкуренции с предприятиями Рокфеллера и понесла убытки. Вдова утверждала, что Рокфеллер обобрал ее, вынудив продать предприятие за треть стоимости.

Доказательства несостоятельности этого обвинения Рокфеллер предъявил в суде. Лживость обвинения подтвердили четыре свидетеля: юрист госпожи Баккус, управляющий ее заводом, ответственный служащий завода, а также брат ее мужа, который работал на заводе и был его акционером.

Выяснилось, что за убыточное предприятие женщина получила весьма щедрую плату от Рокфеллера. В общей сложности за свои активы она выручила \$139 000. «Бедная вдова» разумно распорядилась этими деньгами и оставила своим наследникам около \$300 000.

Ф.М. Баккус, очень почтенный гражданин Кливленда, мой старинный личный друг, за несколько лет до смерти (в 1874 году) начал, как и я, торговать керосином. После его смерти дело продолжалось акционерной компанией Standard Oil Company. Во второй половине 1878 года наша компания приобрела отдельные части этого предприятия. Предварительные совещания, результатом которых стала эта покупка, велись несколько недель с нашей стороны Питером С. Дженнингсом, а со стороны г-жи Баккус — ее доверенным Чарльзом Г. Марром. Я лично в этих совещаниях участия не принимал, за исключением того, что, когда дело пошло на лад, г-жа Баккус меня вызвала для личных переговоров. Разумеется, я явился, и тут она меня попросила вести дело лично с нею. Я от этого отказался, ссылаясь на недостаточное знакомство с деталями дела. При этом я все-таки не мог не дать ей совета не торопиться с продажей бизнеса, а когда она высказала опасения относительно будущего дела, указывая, например, что ей будет недоставать вагонов для транспортирования достаточного количества

керосина, я ей тут же предложил, хотя мы сами нуждались в вагонах и всегда использовали их в полном объеме, все-таки ссудить ей любое количество, которое могло бы ей потребоваться. Сказал ей далее, что не понимаю причин, почему бы ей самой не вести дело с таким же успехом, как оно шло раньше. Но тут же добавил, что в случае, если она, зрело все обдумав, все-таки решит продать бизнес, я отправлю к ней для личных переговоров специалистов по нефтяному делу. Затем она изъявила желание продать компании свое дело, и новые переговоры велись с нею при посредничестве Дженнингса. А далее единственным фактом, в котором выразилось мое участие в этом деле, было мое распоряжение после оценки предприятия нашими экспертами прибавить к цене, установленной экспертизой, еще 10 000 долларов для полной уверенности в том, что г-жа Баккус не потерпит ни малейшего ущерба. Договор был заключен к полному взаимному удовольствию, установленная сумма практически выплачена, как вдруг, спустя несколько дней после сделки, я получаю от г-жи Баккус очень нелюбезное письмо, в котором сия милая дама жалуется, что с нею поступили недобросовестно. Я снова пересмотрел все дело и затем написал ей следующее:

«13 ноября 1878 г.

Многоуважаемая г-жа Баккус!

Я оставил без ответа Ваше письмо, полученное мною вчера, до сегодняшнего дня для того, чтобы снова пересмотреть каждую из статей купчей, чтобы лично убедиться в том, не сделано ли мною, конечно, против желания, чего-нибудь такого, что дает Вам право чувствовать себя обиженной. Правда, во время нашего разговора я предлагал, если Вы того пожелаете, предоставить Вам участие в делах Standard Oil Company, оставив за Вами известное количество акций; но тогда же из Ваших слов понял, что после продажи бизнеса Вы желаете совершенно устраниться от участия в делах. Потому-то дела

наши и были устроены так, а не иначе на основании нашего с Вами разговора, потому-то мы и дали Вам ответ соответствующего содержания, отнюдь не вкладывая в него смысла, содержащегося в Вашем письме после наведения Вами справок относительно целесообразности получения акций. Что же касается Вашего замечания о том, что мы у Вас все равно отняли бы бизнес, не продай Вы его, могу сказать, что и тут Вы меня, как и вообще всем письмом от 11 с. м., незаслуженно сильно обижаете. Для интересов предприятия, представителем коего я выступаю, не является существенным, куплено нами или нет Ваше дело. Я попрошу Вас припомнить следующее обстоятельство: года два тому назад Вы спрашивали совета у меня и Флаглера, не продать ли Вам свое дело. Тогда Вы были согласны продать его по более низкой цене, чем теперь. И тогда Вы выразили готовность продавать не за наличный расчет, а в рассрочку, причем Вы были бы очень довольны, если бы кто-то гарантировал Вам регулярную выплату взносов. Что же касается суммы, уплаченной за Вашу собственность, то она, без сомнения, в три раза превышает ту сумму, с которой мы можем со временем получить доход. Но желая сделать соглашение добровольным, я и распорядился предложить 60 000 долларов — сумму, которую большинство компаньонов называли чрезмерно высокой. Считаю, что, обдумав все высказанное Вами в письме, Вы будете вынуждены сознаться в нанесении мне незаслуженного оскорбления, и надеюсь, что врожденное Ваше чувство справедливости придет мне в этом на помощь.

Ваш покорный слуга Джон Д. Рокфеллер»

«Г-ну Джону Д. Рокфеллеру, Кливленд, Огайо

Не знаю, попадет ли когда-либо настоящее письмо в Ваши руки или Ваш секретарь отправит его в корзину для ненужных бумаг. Но

я должен, поскольку это в моих силах, успокоить свою совесть, даже если Вы не получите это послание или не прочтете его. С того самого дня, когда вдова моего покойного брата написала Вам то несправедливое и неразумное письмо, касающееся продажи ее бизнеса, в которой и я принимал небольшое участие, с того самого дня я хотел Вам писать и высказать все несогласие свое с содержанием этого письма. Я жил в семье брата, и в день Вашего посещения оставался дома, чтобы по особо выраженному желанию г-жи Баккус принять вместе с нею участие в переговорах с Вами о продаже бизнеса. Я же с самого начала стоял за продажу.

Я был при г-же Баккус во время фатальных переговоров с г. Розе и г. Мэлони и делал все возможное, чтобы помешать г. Розе настроить г-жу Баккус враждебно к Вам. Она, по моему мнению, необычайно умна в делах денежных, — но не понимает и не поддается убеждению, что наиболее разумным в финансовом смысле поступком было одно — продажа ее доли в предприятии. Она забывает, что пять следующих лет все возраставшей, убийственной конкуренции разорили бы ее, сделали бы ее крах неизбежным, а долги за участок земли на Эвклид-Авеню загубили бы ее вконец, и если она что и спасла из своего нефтяного бизнеса, то только благодаря плану Джона Д. Рокфеллера. Она воображает, что потеряла миллионы, и трижды в день внушает это своим детям, так что, полагаю, это стало у нее чем-то вроде мании. Ни одним разумным доводом, кто бы его ни произнес, ее не убедишь. Во многих отношениях она вполне рассудительна, но в этом одном — необычайно упряма. Я убежден, что если бы со стороны Рокфеллера было ей обещано продолжать выдачу дивидендов, мне пришлось бы пойти против продажи. Но об этом не могло быть и речи. Я знаю о 10 000 долларов, которые накинута на цену по Вашей просьбе, я знаю, что заплатили втрое против действительной стоимости, знаю и то, что единственным средством спасения нашей компании от банкротства была продажа. Я просто облегчаю свою совесть этим пись-

мом. После продажи я не был достаточно умен: отправился в Буффало попытать счастья, но скоро разорился и с позором вернулся. Тогда я уехал в Делет и снова поднялся, пока «земельная лихорадка» снова не довела меня до нищеты. В промежутках я опять подымался и снова падал, но пытался глотать горькие пилюли опыта и бодро смотреть в будущее, не садясь под смоковницу и не обвиняя Джона Д. Рокфеллера в собственных несчастьях.

Я, вероятно, не написал бы этого письма спустя столько времени после произошедших событий, если бы на днях мне не пришлось разговаривать с г. Ганафином, управляющим трубопроводной компании Biscuete Pipe Line. В этом разговоре речь случайно зашла о продаже компании Backus Oil. Тогда у меня в голове блеснула мысль наконец собраться с духом и написать Вам письмо о том, как на самом деле разворачивались события, свидетелем которых я был. Вот я написал, и камень упал с моей души.

***С полным уважением и преклонением
перед Джоном Д. Рокфеллером остаюсь покорный слуга.
Г. М. Баккус»***

По словам писателя-историка Аллана Невинса, Standard Oil, приобретая предприятия конкурентов, «часто платила более высокую цену, чем любой беспристрастный оценщик счел бы справедливой. Это был просвещенный эгоизм. Лучше заплатить на 1000, 5000 или даже 25 000 долларов больше, чем продолжать дорогостоящую конкуренцию. В результате многие независимые предприниматели получали удовлетворительную цену плюс долю акций в реорганизованной компании или в Standard Oil плюс работу и пенсии».

Заклячая подобные сделки, Standard Oil настаивала на получении гарантий того, что конкуренты не будут использовать вырученные

средства для строительства новых нефтеперегонных предприятий. Но такие гарантии далеко не всегда срабатывали. Некоторые конкуренты снова строили заводы в надежде продать их Рокфеллеру по завышенной цене.

К примеру, компания «Скофилд, Шермер энд Тигл», выкупленная в 1872 году, вновь объявилась через три года, построив за 65 000 долларов нефтеперегонный завод с годовой переработкой 180 000 баррелей сырой нефти. Рокфеллер не стал «уничтожать» отступников. Он заключил с ними взаимовыгодное соглашение об аренде, по которому конкурирующая фирма получала годовую квоту в 85 000 баррелей с гарантией ежегодных субсидий в 35 000 долларов в год.

Из выдержек документов, из протоколов, подтвержденных под присягой, видно, что переговоры от лица г-жи Баккус и ее компании велись г. Чарльзом Г. Марром, давним служащим компании, и г. Мэлони, директором компании со дня ее основания и ее акционером, а со стороны Standard Oil Company — Питером С. Дженнингсом.

В то время всюду толковали о том, что Standard Oil Company за 79 000 долларов приобрела лакомый кусочек, который, на самом-то деле, стоит намного дороже, и добилась этого с помощью угроз и принуждения. Тогда Дженнингс потребовал от Марра письменного свидетельства с подробным и точным указанием цены, запрошенной компанией Backus Oil за отдельные части предприятия, подлежащего продаже, и указанием прочих деталей сделки. Его желание было исполнено. К тому же к материалам дела приобщено клятвенное подтверждение самого Дженнингса.

Standard Oil Company в итоге решила купить не все предприятие г-жи Баккус, а лишь отдельные его части: например, весь керосин на

складе, предложив за него самую высокую рыночную цену, что составило около 19 000 долларов, а также заводы, клиентуру и право преемничества, за что Марр запросил 71 000 долларов, а Standard Oil Company давала 60 000, что и было немедленно принято. Вот клятвенное заявление Марра:

«Чарльз Г. Марр сим клятвенно удостоверяет, что он уполномочен вести переговоры от имени компании Backus Oil, имеющие целью продажу ее заводов, клиентуры и право преемничества. В ходе переговоров, когда компания Backus Oil предложила приобрести все ее активы и объекты имущества целиком за сто пятьдесят тысяч (150 000) долларов, упомянутый Дженнингс потребовал предоставить подробный проект купчей, в котором были бы указаны отдельно цены на все предметы, подлежащие продаже. После рассмотрения вопроса совместно с г-жой Баккус и с ее согласия Марр передал другой стороне письменный проект, к которому Дженнингс присоединил свое клятвенное подтверждение. Далее он, Марр, удостоверяет, что таковой проект купчей был написан и скопирован им собственноручно в конторе компании Баккус с оригинала по просьбе названного Дженнингса и что оригинал был предоставлен в распоряжение г-жи Баккус.

Что последняя осведомлена обо всех деталях состоявшихся переговоров, что она знает о всяком отдельном случае предложения цены, что на всякий дальнейший шаг в этом деле испрашивалось ее согласие ввиду того, что она, несомненно, является крупнейшим акционером компании и в ее руках сосредоточены 7/10 (семь десятых) всего количества акций компании. Что она была вполне согласна на поступившее предложение и приняла предложенную цену — 60 000 долларов за заводы, клиентуру и право преемничества без всяких, насколько это известно свидетелю, оговорок. Свидетель к сему присоединяет, что общая сумма выручки — включая продажную стоимость — доходит до (133 000) ста тридцати трех тысяч долларов и часть имущества компании до сих пор не реализована».

В дальнейшем Марр, который был, как уже сказано, доверенным лицом вдовы Баккус, касается самих переговоров и говорит:

«Свидетель окончательно утверждает, что ничего не было сказано Дженнингсом или кем-то другим такого, что можно принять за угрозу. Равным образом Дженнингс ничего не совершал или не сделал, что могло бы побудить к поспешным или опрометчивым действиям».

Далее он между прочим говорит:

«Свидетель заявляет, что переговоры велись от двух до трех недель... и что г-жа Баккус все это время торопила свидетеля скорее закончить переговоры, стремясь поскорее продать названное предприятие и тем самым снять с себя все заботы и ответственность. И когда названный проект купчей был ей представлен, при посредничестве упомянутого Дженнингса, на вышеуказанных условиях, она немедленно заявила о своей готовности принять его».

Мэлони также клятвенно подтвердил, что был директором компании со дня ее основания, заявил, что является ее акционером и что с г. Баккусом до его смерти много лет работал вместе в этом бизнесе, что в переговорах о продаже он, Мэлони, был доверенным лицом со стороны г-жи Баккус. Сообщив, что знал о переговорах, он продолжает:

«Наконец г-жа Баккус решила продать заводы, клиентуру и право преемничества за сумму в 71 000 долларов. Через несколько дней ей сообщили цену противной стороны, предлагавшей за заводы и клиентуру 60 000 долларов, но обязавшейся взять весь запас керосина по существующим рыночным ценам. На это предложение она согласилась, и сделка была заключена.

Во время переговоров г-жа Баккус серьезно стремилась к продаже предприятия и была вполне довольна совершившейся сделкой. Я-то знаю, что полутора годами раньше она пыталась продать акции своей компании на 30–33% дешевле, чем она получила от последующей

сделки, а цена заводов и имущества за этот промежуток времени отнюдь не повысилась. Я мог бы тогда устроить продажу компании и за 25 000 долларов. Не было ни угроз, ни запугиваний, ни чего-либо другого в этом роде, принуждающего к продаже. Переговоры проходили вполне спокойно, обращение было вполне корректным, а предложенная цена намного превосходила действительную ценность и вполне удовлетворяла г-жу Баккус и всех, кто был заинтересован в продаже».

Насколько помню (ведь с тех пор прошло более тридцати лет), г-жа Баккус всегда встречала со стороны Standard Oil Company наиболее любезное и предупредительное отношение. Жалею лишь об одном, а именно о том, что г-жа Баккус не прислушалась к нашему совету и не взяла хотя бы часть выручки от продажи своего бизнеса акциями Standard Oil Company.

Столь же беспочвенными оказались обвинения, выдвинутые против Рокфеллера «бедной вдовой из Балтимора» — Сильвией К. Хант. В 1877 году свой нефтеперегонный завод она сдала в аренду компании Standard Oil — якобы под нажимом и на грабительских условиях. На самом деле, ее вряд ли можно назвать пострадавшей. По договору она получала солидную арендную плату, к тому же Standard Oil взяла на себя все риски и уплату налогов.

Получая от компании Рокфеллера приличные деньги, вдова нашла компаньонов и уговорила их построить еще один нефтеперегонный завод. В 1884 году она несколько раз пыталась продать компании Рокфеллера оба своих предприятия, но дирекция Standard Oil не была заинтересована в этих сделках.

Сильвия Хант продолжала конкурировать с корпорацией, хотя это было прямым нарушением соглашения с группой Рокфеллера.

ВОПРОС О СКИДКЕ

Из всех случаев, обращавших внимание публики на дела компании, пожалуй, наибольшую шумиху произвела история с железнодорожной скидкой. Standard Oil Company штата Огайо, председателем которой был я, перед 1880 годом получила скидку от железных дорог, но пользы это нам не принесло, так как мы платили со своей стороны значительно большими услугами. Вообще в основании железнодорожных правил лежал принцип льготных тарифов. Определенный, равный для всех тариф был увеличен железнодорожными обществами, но, насколько я знаю, редко соблюдался в полной неприкосновенности. Значительная часть его всегда возвращалась грузоотправителям в виде скидки. Благодаря этому действительная цена перевозки, уплачиваемая отправителем груза, оставалась неизвестной его конкурентам и другим железнодорожным обществам, так как это было результатом особого соглашения дороги с обществом — отправителем груза. Понятно, что всякий старался заключить наиболее выгодное соглашение с железной дорогой, но насколько это ему удавалось, можно было только догадываться. Разумеется, это зависело в значительной степени и от лиц, заведовавших экспедицией.

Standard Oil Company штата Огайо, находясь в Кливленде, имела перед другими компаниями то преимущество, что зимой, как и летом, могла пользоваться водными путями по разным направлениям. Благодаря этому преимуществу она заключала соглашения на более выгодных условиях, чем другие компании. Другие общества добивались того же. Наша компания со своей стороны предложила железным дорогам некоторые выгоды в расчете понизить тариф: громадные количества грузов, целыми вагонами и даже поездами; на свои средства установила разгрузочные и погрузочные приспособления, следила

за регулярностью грузов, так, чтобы дороги могли приводить свою грузоподъемность и подвижной состав в полную готовность вне зависимости от поставщиков керосина. Standard Oil Company освободила железные дороги от пожарных убытков, имея собственное страхование своего легкогорючего материала. Она на свои средства устроила в конечных пунктах дорог экономичные приспособления. За все эти услуги наградой ей были контракты с преимущественными перед другими скидками.

Перевозка нефти в то время стоила дороже, чем производство готового продукта. Удешевление грузоперевозок становилось огромным преимуществом в конкурентной борьбе.

Согласно законодательству того времени, железные дороги должны были «избегать политики фаворитизма» и доставлять все грузы по единым тарифам. Но существовала возможность обходного маневра: не были запрещены «возвратные пошлины». И железные дороги возвращали нужному клиенту его мнимые «затраты», а по сути — предоставляли скидку на перевозку.

В обмен на гарантированные огромные объемы перевозок (60 цистерн в день) Рокфеллер добился существенных льгот от железных дорог. Перевозчикам была очень выгодна сделка с нефтяным монополистом, ведь при таких объемах перевозок их затраты уменьшились втрое — с \$900 тыс. до \$300 тыс. в месяц. Был заключен секретный договор, согласно которому три железные дороги обязались одновременно повысить тарифы вдвое. Компания Рокфеллера получала 50%-ную возвратную пошлину под предлогом возмещения расходов на обустройство железнодорожных станций. Более того, она получала 50%-ную возвратную пошлину от перевозки грузов всех своих конкурентов. То есть «Стандарт ойл» не только име-

ла 40 центов скидки за каждый баррель нефти, доставляемой из нефтяных регионов, но она получала еще и 40 центов за каждый баррель нефти, доставленный конкурентами (которые платили полных 80 центов за баррель). По словам одного из биографов Рокфеллера, «из всех способов искоренения конкуренции этот был самый беспощадный из всех, которые когда-либо изобретались американскими промышленниками».

Немаловажным было и то, что Рокфеллер теперь имел доступ к документации о грузоперевозках своих конкурентов, а значит, к ценным сведениям о размере их бизнеса. Он получил возможность приостанавливать грузы своих соперников, а также выдавливать с рынка методом снижения цен «в нужное время в нужном месте». Как позднее писала пресса, «это был акт неслыханного мошенничества, которого экономика Америки еще не знала».

Участники сговора создали подставную фирму South Improvement Company. Именно от лица этой компании был заключен тарифный договор с железными дорогами, грабительский для большинства производителей. В дальнейшем Рокфеллер утверждал, что эта компания была учреждена для наведения порядка в нефтяной отрасли, для прекращения падения цен на нефтепродукты. И вход в нее якобы был открыт для всех производителей — они могли войти в South Improvement Company, подписать картельное соглашение о координации действий и получить железнодорожные скидки. На деле о существовании South Improvement Company знали лишь избранные.

Большинству мелких и средних производителей новые железнодорожные тарифы грозили разорением. Буря негодования, вылившаяся в демонстрации и митинги, вынудила железнодорожных магнатов разорвать тайный договор. По распоряжению губернатора Пенсильвании была распущена South Improvement Company. Специа-

ная комиссия, созданная правительством США, вынесла свой вердикт: «Не подлежит никакому сомнению, что важнейшим фактором могущества Standard Oil были незаконные скидки с железнодорожных тарифов».

Хотя прежнее тарифное соглашение и было отменено, Standard Oil продолжала пользоваться железнодорожными скидками еще многие годы. А за три месяца существования South Improvement Company большинство нефтеперегонных заводов в Кливленде разорились и были скуплены нефтяным королем за бесценок.

Так что слова Рокфеллера о том, что железнодорожные скидки не сыграли существенной роли в успехе его бизнеса, звучат неубедительно.

Но несмотря на все эти скидки, обращение грузов Standard Oil Company принесло дорогам больше прибыли, чем небольшие и неупорядоченные грузы мелких обществ, получавших меньшие скидки.

Чтобы понять положение, создающееся скидками с тарифа, надо прежде всего вспомнить, как сильно дороги стремятся увеличить свою грузоподъемность. Они в то время конкурировали во фрахтах с морскими и речными судами и с трубопроводами. Все эти способы транспортирования влияли на дело железных дорог, и последние прибегали к отчаянным средствам для победы над конкурентами. Как я уже говорил, мы пускали в ход приспособления для скорейшей погрузки и разгрузки, обязывались контрактами давать ежедневно груз из определенного количества вагонов и т.д.

Конечным результатом было то, что мы сами настолько же понижали расходы по транспорту для железных дорог, насколько эти последние для нас.

Все это вытекало из естественных законов условий торгового оборота.

ТРУБОПРОВОДЫ И ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ

Постройка трубопроводов создала железным дорогам еще одного опасного конкурента. Транспортировка керосина по трубам с помощью насосов, понятно, требовала значительно меньше расходов, чем транспортировка в цистернах по железной дороге. Поэтому развитие системы трубопроводов было неизбежным, и вопрос заключался лишь в том, будут ли объемы доставляемого по трубопроводам керосина достаточными, чтобы окупить затраченный капитал. Если начать постройку трубопроводов на тех участках, где нефтяные источники перестали бить, то — как это часто и случалось — трубопроводы станут самым бесполезным имуществом, какое себе можно представить.

Интересны отношения, возникшие между трубопроводами и линиями железных дорог. Во многих случаях приходилось объединять интересы обоих: иногда трубы можно было проложить лишь до определенного пункта, а оттуда до места назначения груз должна была доставлять железная дорога. Прежде в большинстве случаев дороги везли керосин весь путь по одной цене.

Но потом, когда мы стали транспортировать керосин и по железной дороге, и с помощью насосов по трубопроводам, тариф приходилось делить, и владельцы трубопроводов, установив общую таксу, согласились часть своего дохода отдавать железным дорогам. И даже бывали случаи, когда Standard Oil Company платила железным дорогам скидку, а не наоборот. Но не помню случаев, чтобы люди, занимавшиеся этими сложными расчетами, когда-нибудь на это пожаловались.

Доходы нашей компании шли не от скидок железных дорог. Скорее именно последние имели выгоды от увеличения обращения грузов

Standard Oil Company, и какую бы прибыль ни получала компания, вся она шла на понижение цены продукта для потребителя. И понижением цены на продукцию мы добились ее распространения по всему миру.

Насколько везде в ходу был торг из-за большой скидки, едва можно себе представить: каждому хотелось добиться наивыгоднейшей ставки. Благодаря обнародованию торгового закона, общего для всех штатов (Interstate Commerce Law), мир узнал, что множество мелких обществ, транспортировавших малое количество грузов, получали более низкие ставки, чем те, которых когда-либо добивались мы, несмотря на громадные средства, затраченные нами на оборудование конечных пунктов линий, на то, что мы установили регулярное движение грузов и ввели строгие правила экономии. Я до сих пор помню одного остряка из Бостона, который много болтал о железнодорожных скидках.

То был старый и опытный коммерсант, который внимательно и строго относился к своему делу. Он думал, что конкуренты лучше, чем он, устраивают свои дела, и однажды выразил свою мысль по этому поводу таким афоризмом:

— Я решительно против системы скидок, если она не дает мне выгоды!



STANDARD OIL COMPANY (Нефтяная компания «Стандарт»)



НАШ СТИЛЬ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Было бы более чем удивительно, если бы в большом деле, занимающем массу служащих, не оказалось таких, которые из-за способа ведения дел или по каким-то другим причинам не вызывали бы критики. Даже в сравнительно небольших компаниях бывает порою невозможно удержать такого служащего обращением к его личным интересам или к интересам общества, которому он служит. Но считать поведение единичной личности характерной для всех служащих или для всего общества было бы крайне несправедливо.

Принято рассказывать, что своих компаньонов по нефтяному делу я присоединял к себе путем принуждения. Ну нет, я не был настолько

близорук. Если бы я действительно придерживался подобной тактики, возможно ли было бы, спрошу я, создать предприятие, способное на долгую жизнь? Можно ли было бы таких людей ставить на ответственные, важные должности и оставлять там на десятки лет? А далее спрошу: можно ли было бы из людей — жертв такого жестокого насилия — создать организацию, работавшую десятки лет в атмосфере дружеских отношений, как единый коллектив? Эта мощная организация не только уцелела от распада, но и трудоспособность ее со временем только возрастала. Я уже 14 лет не состою в компании, а за последние 8–10 лет в офисе компании появлялся не больше одного раза.

Я был последний раз в правлении летом 1907 года. Я снова посетил помещение верхнего этажа офиса компании, где служащие и начальники отделений вот уже много лет совместно завтракают. Затем я не раз имел случай беседовать со старыми соратниками и многими новичками и немало был обрадован, убедившись, что былой корпоративный дух и прежняя гармония остались без изменения в среде служащих. Традиция совместного завтрака — сотни людей за одним столом в мирном общении — одна из характерных черт того, что я хочу доказать, каким бы ничтожным не казался этот факт на первый взгляд. Стали бы люди так дружески собираться за одним столом каждый день, если бы были связаны только узами взаимного принуждения? Полагаю, что люди с цепями на шее не станут из года в год собираться вместе как дружная, воодушевленная семья.

В течение многих лет шаг за шагом развивалась Standard Oil Company, и я убежден, что ей блестяще удалось исполнение задачи — снабжение всего мира нефтяными продуктами по ценам, понижавшимся по мере расширения предприятия. Компания понемногу расширяла сферу своего влияния, расположившись сперва в больших центрах, затем перешла в меньшие города и, наконец, добралась и до

мельчайших поселков. Она идет до самых дверей домов своих покупателей и доставляет керосин как и куда угодно покупателю. Одной и той же системой руководствуется компания во всех уголках мира. Например, Standard Oil Company располагает 3000 цистерн, снабжающих города и даже мельчайшие деревеньки Европы американским керосином. Со складов агенты компании доставляют его довольно однообразным способом в Японии, Китае, Индии и других странах мира. Можно ли думать, что такая обширная торговля достигается чем-нибудь другим, кроме упорной работы?

Идея сбывать продукты прямо потребителям и необычайно быстрый рост дела не могли не вызвать известного рода противодействия, которое, по моему мнению, было неизбежно. Но и эту идею непосредственного торга производителя с потребителем использовали вслед за нами и другие, и в разнообразнейших областях промышленности, не вызывая, насколько я помню, какой-либо серьезной критики.

Это последнее обстоятельство очень важно и любопытно, так что мне не раз случалось задавать себе вопрос: та строгая критика, которой подверглись мы, не исходит ли из факта, что компания явилась одной из первых, если не первой, в ряду фирм, давших широчайшее подтверждение полезности непосредственных сношений производителя и потребителя. Мы не вмешивались никогда в дела конкурентов, не пытались разорять их соперничеством в понижении цен или с помощью системы шпионажа. Мы просто поставили перед собой задачу поднять спрос на нашу продукцию, как и где только будет возможно. Попытаюсь объяснить, как мы этого добились.

Чтобы извлечь прибыль на затраченные средства, мы искали во всех странах самые большие рынки — мы нуждались в массовом сбыте. Но для этого приходилось изобретать методы сбыта, которые во многом превосходили бы существующие. Там, где шел до сих пор

один галлон керосина, нам надо было продавать три или четыре, и, чтобы добиться этого, нельзя было довольствоваться привычными способами. Мы никогда не препятствовали бизнесу коммерсанта, заботившегося о расширении своего рынка. Но когда представлялась возможность расширения дела, возможность выхода на неиспользованный рынок, сулящий нам значительное распространение нашего продукта, мы ставили целью обратить все это в свою пользу. Таким образом мы открыли много новых дорог, по которым за нами пошли другие. На новые предприятия волей-неволей приходилось нанимать новичков. В идеале лучшими кандидатами для более значительных должностей являются младшие сотрудники, уже испытанные прежней службой. Но рост нашего предприятия был столь стремительным, что мы никоим образом сделать этого не могли. Никого, надеюсь, не удивит, что некоторые из этих молодых служащих, порою из чрезмерного усердия, тратили много сил по пустякам. Но они так поступали, не принимая во внимание ясные и точные распоряжения компании. Насколько я помню, в масштабах компании такие случаи были столь малочисленны, что являлись скорее исключениями, подтверждающими правило.

Много лет подряд компания, неделю за неделей, доставляла в Америку более миллиона долларов золотом, и притом исключительно за продукты американского производства. Я горжусь этим рекордом и уверен, что, лучше разобравшись в делах, большинство американцев разделят со мной это чувство. Успех — развитие колоссальной экспортной торговли, изготовление особых судов для экономичной массовой транспортировки керосина, отправка людей на завоевание мировых рынков — стоил громадных денег, а гигантского затраченного на это капитала невозможно было бы ни добыть, ни контролировать без существования такой организации, как Standard Oil Company.

Чтобы составить себе ясное представление о прежнем положении дел, надо вспомнить, что нефтяной бизнес тогда считался очень ри-

скованным, как и многие другие виды деятельности в горной промышленности, о которых теперь говорят. Не могу не вспомнить, как старый мой приятель, испытанный друг, высокопочтенный Томас В. Эрмitedж, который 40 лет был проповедником в одной большой нью-йоркской церкви, предостерегал меня от глупого шага — расширения заводов и деловых предприятий. Он был убежден в громадном риске нашего дела, уверяя, что или нашего запаса керосина не хватит, или спрос понизится, и, таким образом, он и многие другие (мне порою начинает казаться, что все) пророчили нам банкротство.

Никто из нас не мог предположить, какого великолепного расцвета достигнет впоследствии наше дело. Мы только аккуратнейшим образом исполняли каждый свои обязанности, были осторожны, как только можно, пользовались всякой подвернувшейся выгодой и прежде всего старались укрепить почву для компании.

Ланчи для сотрудников Standard Oil стали организовывать с 1876 года. Рокфеллер высоко ценил «дух внутренней гармонии, царивший в корпорации». Здесь уважительно относились к каждому. В споре давали высказываться всем и приходили к необходимому компромиссу. Избегали унижать человека и наказывать его на глазах у других. «Главной целью было обеспечить здоровый дух соревновательности, лояльности и активности с помощью индивидуального подхода, похвал по заслугам и осязательных вознаграждений», — объясняет историк А. Невинс.

Р. Черноу добавляет к этому: «Руководство компании отличалось удивительной сплоченностью. Именно поэтому ни газетчики, ни государственные проверяющие не имели успеха в своих попытках проникнуть за плотно сомкнутые ряды единомышленников в нефтяной отрасли».

Как я уже говорил, было очень трудно находить капиталы и еще труднее заинтересовывать своим рискованным делом людей консервативных взглядов. Состоятельные люди почти всегда были нерешительны и осторожны, и когда нам все же удавалось привлечь человека, обладавшего значительным капиталом, это расценивалось как редкая удача. Покупая наши паи, понемногу, случайно, они (капиталисты) смотрели на покупку как на что-то вроде личного эксперимента, и нам бывало очень больно видеть, что они порою в самых лестных выражениях признательности на устах все-таки отказывались от дальнейших покупок.

Ввиду новизны и необычности нашего предприятия нам порой приходилось самим покупать собственные паи, спасая их от позорного выбрасывания на рынок. Но, твердо веря в прочность нашего бизнеса, мы без страха шли на это. В предприятиях такого рода всегда найдутся люди, которые, из уверенности в успешном конечном результате, способны рискнуть всем состоянием. Но стоит делу потерпеть фиаско — их назовут авантюристами в погоне за счастьем и, может быть, не без основания.

В тресте Standard Oil, особенно в его высшем звене, работали умнейшие, талантливые люди. Рокфеллер «охотился» по всей стране за лучшими кадрами и переманивал их в свою компанию. Зачастую он нанимал на высокооплачиваемую работу своих бывших противников, оценив их недюжинные способности в ходе конкурентной борьбы. Многие из бывших конкурентов высоко взлетели в его компании — к примеру, Джон Арчбольд, сменивший Рокфеллера на его посту.

Нефтяной император умел превращать бывших врагов в преданных служащих. Приняв их на работу, он никогда не пытался им ото-

мстить. Напротив, окружал отеческой заботой. Он щедро оплачивал их труд, всегда выполнял свои обещания и вскоре завоевывал их полное доверие.

Рокфеллер приветствовал инициативу и конструктивную критику, быстро признавал свои ошибки и очень беспокоился, когда его партнеры перенапрягались. Он писал письма руководителям компании (Уордену, Барстоу, Арчболду, Томпсону, Брюстеру), требуя от них срочно взять отпуск и хорошенько отдохнуть. «Для Вас и нас Ваше здоровье важнее бизнеса», — наставлял он Бушнелла и просил измотанного Камдена «прервать работу на три, шесть, девять, двенадцать, пятнадцать месяцев... На какое бы время Вы ни хотели оторваться от бизнеса, ваша зарплата не пострадает».

Шестьдесят тысяч сотрудников компании состоят при службе круглый год. Прошлый, например, год был неблагоприятным по конъюнктуре. Но Standard Oil Company спокойно продолжала свое дело и открыла новые предприятия. Компания хорошо оплачивает труд служащих, она заботится о них во время болезней и снабжает пенсионом состарившихся. В Standard Oil Company никогда не было значительных забастовок. Не знаю, возможно ли лучшее ведение дела, чем в компании, производительность работы которой из года в год не падает даже в самые неблагоприятные времена.

Вот что приходится учитывать при изучении нашего «Осьминога» («Спрута» — любезное название, данное кем-то нашему обществу). Прежде всего в нашем капитале вовсе нет «воды» (возможно, именно потому, что мы знали о том факте, что нефть и вода не смешиваются). За все годы существования компании не было случая, чтобы ее кредитор ждал уплаты долга. Из-за больших пожаров компания несла жестокий ущерб; но никогда ей не приходилось прибегать к залого своей

недвижимости или брать в долг. Ей не нужно было распространять листы подписки на паи, вписывая туда громкие имена, для распродажи своих паев, и она имела всегда достаточно свободных капиталов для приобретения новых нефтеносных земель.

Всюду распространены рассказы, что компания уничтожает своих конкурентов. Но лишь люди, плохо осведомленные в ее делах, могут верить таким слухам. Она имеет, имела и всегда будет иметь сотни талантливых конкурентов. Компания только потому и добилась прочного положения, что сумела вести свои дела так хорошо, экономно и добросовестно. И еще одно слово о конкуренции: надо понимать, что не только у нас в стране существуют сотни и тысячи талантливых конкурентов. Вне Америки конкуренция еще больше. Керосин нашей компании постоянно борется с русским керосином, угрожающим захватить европейские рынки. Наш керосин конкурирует с бармским керосином, сильным противником в Индии. Всюду приходится нашему продукту бороться с таможенными препятствиями, местными предубеждениями и дикими взглядами. В иных странах, например в Китае, приходится сперва учить людей, как пользоваться керосином, и для этого сначала приходится продавать лампы. Чтобы доставить нашу продукцию в самые отдаленные уголки мира, мы упаковывали керосин, отправляя его на верблюдах, по почте, чуть ли не передавая из рук в руки. В своей торговле мы учитывали потребности разных рас. Каждый раз, добиваясь успеха, мы зарабатывали деньги для родины, а неуспех был убытком для нашей нации и ее работников. Правительство нашей страны оказывало нам колоссальную поддержку. В деле открытия новых торговых путей к далеким странам нам помогали наши посланники, министры и консулы.

Я считаю себя вправе заявить об этом во всеуслышание, потому что большинство этих планов получило свое развитие уже после того, как я (14 лет тому назад) удалился от дел.

Рокфеллер уделял серьезнейшее внимание подбору персонала. Ему постоянно доставляли конфиденциальные отчеты по кадровому составу. Когда в фирму приходил новый человек, Рокфеллер подвергал его тщательной проверке, но, проникшись доверием, наделял большими полномочиями и практически не вмешивался в его работу, но не переставал втайне надзирать за ним.

Способным молодым сотрудникам предоставлялась возможность роста. Зарплата была умеренно высокой, к ней прибавлялись бонусы для отличившихся работников.

Корпорация старалась «оберегать физическое и моральное благосостояние своих сотрудников». Менеджеру, переведенному в другой город, помогали найти дом и гарантировали достойные условия труда. Поощряли менеджеров, нанимавших себе помощников для вспомогательной работы.

Рокфеллера называли «лучшим работодателем своего времени, введшим в действие практику выдачи оплачиваемых больничных листов и назначения пенсий». Он был заботливым руководителем для тех сотрудников, которые разделяли его взгляды на жизнь и подчинялись его правилам. Но если кто-то из них «совершал глупость» (например, изъявлял желание участвовать в профсоюзном движении), то моментально терял работу.

Рокфеллер считал себя вправе вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников. Он штрафовал того, кто изменял жене, он не одобрял разводов и поощрял тех, кто ревностно исповедовал баптистскую веру.

Компания ни теперь, ни когда-либо раньше не располагала каким-то особым секретом успеха. Своим триумфом она обязана не отдельной личности, а совместной работе всех ее талантливых сотруд-

ников. Стоит нынешним руководителям компании опустить руки или допустить выработку некачественного продукта, или проявить небрежность по отношению к клиентам — долго ли протянет предприятие? Вероятно, ровно столько, сколько проживет любое другое дело без должного к нему отношения. Читая отчеты общества, можно подумать, что влияние компании в нефтяном деле достигло таких размеров, что ее директорам приходится собираться только для раздела дивидендов. Рад воспользоваться случаем выразить свою признательность сотрудникам Standard Oil Company за работу на пользу не только компании, но и всей экспортной американской торговли: ведь более половины продуктов компании потребляется за пределами Америки. Если бы вместо теперешних директоров дело вели люди, не столь его понимающие, я продал бы свои паи за любую цену. Для достижения успеха в любом деле надо выбирать его руководителями наиболее серьезных и умных, талантливых людей. Об основании Компании и ее первоначальных целях скажу после.

СОВРЕМЕННЫЕ СИНДИКАТЫ

Несомненно, у публики есть некоторое недоверие по отношению к синдикатам, и не без оснований: синдикат, как и всякий человек, может быть высоконравственным и безнравственным. Но нелепо подвергать все синдикаты осуждению из-за безнравственности некоторых. Каждый синдикат имеет резко выраженные форму и характер — с этим, конечно, необходимо считаться, как и с тем, что теперь даже самые мелкие предприятия часто объединяются в синдикаты, представляющие собой очень удобную форму соучастия.

Нельзя отрицать, что теперь чаще, чем когда-либо, образуются объединения капитала. Но это не должно было бы смущать людей, даже очень пугливых, если бы эти синдикаты придерживались взвешенной политики, т.е. соблюдали бы интересы других. Время конкуренции отдельных людей прошло безвозвратно. Пожалуй, можно даже поспорить, не пора ли нам вернуться к ручному труду и избавиться от машинного оборудования. Здравый человеческий разум сумеет уловить суть этой мысли. Подумайте только, как с ростом количества участников синдикатов все больше и больше капитала будет поступать на предприятие. Очень важно внушать руководителям чувство большей ответственности и заставлять заинтересованных лиц основательно изучать вопрос, прежде чем прибегать к нападкам и критике.

Джон Дэвисон Рокфеллер создал одну из первых в мире транснациональных корпораций и задал тон развитию мирового бизнеса в следующем, XX веке. Нефтяной монополист сумел объединить в одно целое многие компании. Подобное слияние, казалось бы, грозило обернуться созданием громоздкой, неповоротливой и неэффек-

тивной структуры. На деле же гигантское объединение оказалось четко простроенным и хорошо управляемым. Как отмечал Рокфеллер, компания Standard Oil стала «родоначальницей целой системы экономической администрации, революционизировала методы ведения бизнеса во всем мире».

По словам Р. Черноу, «Standard Oil фактически создала макроэкономику, которую невозможно было бы создать в условиях чистой, свободной конкуренции».

Специалист по истории бизнеса Альфред Д. Чэндлер-младший назвал Рокфеллера создателем «нового подвида экономического человека — менеджера на окладе». По данным института Брукингса, с 1880 по 1920 год (во время господства Рокфеллера) количество профессиональных менеджеров в США увеличилось более чем в шесть раз (со 161 тыс. человек до миллиона). Растущий спрос на эту профессию привел в конце XIX — начале XX века к появлению факультетов бизнеса в Чикагском, Калифорнийском, Нью-Йоркском, Дартмутском и Гарвардском университетах.

Я не раз высказывал свое мнение о подобных организациях, ни в чем его не изменил и с легкостью повторяю его и сейчас, тем более что синдикаты снова обратили на себя внимание общества.

Существенные выгоды таких союзов заключаются в объединении как лиц, так и капиталов. Как известно, многое, недоступное одному, уже поддается силе двух, и, допуская, что совместная работа, даже в минимальных размерах, более выгодна, нужно признать, что ограничение размеров каждого производства необходимо предоставить каждому производству в отдельности. Для небольшого бизнеса хватит и двух компаньонов, но при развитии дела такой компании (если дело вообще способно развиваться) поневоле приходится привлекать больше

людей и более значительные капиталы. Бизнес может, например, так развиваться, что обыкновенной торговой компании не хватит и появиться необходимость в более крупной организации. В большинстве стран такая форма организации бизнеса как компания является достаточно совершенной для предприятий, не выходящих за пределы родной страны. Но в США форма правления — союз, с его особым для каждого штата законодательством, — вынуждает многие фирмы, ведущие дело с помощью общих групп агентов, объединяться в союзы в тех или иных штатах, где приходится работать. Вместо того чтобы вести дела одним большим союзом, им приходится прибегать к услугам агентств разных союзов. Если же бизнес ведется и за границей (а американцы в наши дни уже не довольствуются только своими местными рынками), практика (вернее, необходимость) требует учреждения в этих зарубежных странах своих союзов. Ведь в Европе к синдикатам так же много недоверия, как и в Америке. Эти союзы являются в некотором роде группами агентов того же бизнеса и объединены теми выгодами, которые им приносит совместное владение.

В 1885 году в главном офисе Standard Oil в Манхэттене, на Бродвее, 26, появился телеграф. Рокфеллер теперь имел возможность в любой момент связаться с любым предприятием, входившим в состав его империи. И при желании мог бы единолично управлять корпорацией. Но у него хватило мудрости избежать этого тупикового пути.

Он управлял своей гигантской монополией с помощью комитетов, наделенных большими полномочиями. Производственный комитет обеспечивал эффективное развитие производства, закупочный комитет занимался вопросами снабжения и т.д. И хотя комитеты обладали большой самостоятельностью, но их работу контролировал исполком, принимавший стратегические решения и отдававший

прямые приказы. Эта система обеспечивала организационное единство многочисленных подразделений компании. В наше время такой подход — основа любого менеджмента.

«Рокфеллер был достаточно умен, для того чтобы растворить свою личность в организации, — пишет Р. Черноу. — Даже на заседаниях исполнительного комитета, где слово босса было истиной в последней инстанции, он считал обязательным для себя сидеть в середине, а не во главе стола».

Поздно спорить о выгоде или вреде таких промышленных союзов, которые стали необходимостью. Возникновение синдиката из более чем одного торгового союза действительно является необходимостью при желании распространить свое дело по всей территории союза и за границей.

Опасность одна: что право, даваемое синдикатам, будет обращено во зло, что могут образовываться такие синдикаты, которые, не ведя дела, начнут спекулировать акциями и тем самым вызывать временное повышение, а не понижение стоимости продукции. Такие злоупотребления возможны в любом торговом союзе, независимо от его размера. Но ставить из-за этого под сомнение необходимость существования синдикатов — значит говорить, что из-за риска взрыва в паровой машине нам стоит и вовсе отказаться от нее. Ведь без пара не обойтись, ведь пар все же поддается укрощению — так и синдикаты: они необходимы, и количество злоупотреблений может быть сведено к минимуму. В противном случае законодателям придется признать свою полную несостоятельность в обращении с важнейшим инструментом современной промышленности.

На заседаниях «Промышленной комиссии» в 1899 году я говорил, какого рода закон я бы предложил относительно промышленных со-

юзов. Во-первых, общий для всех штатов закон, облегчающий образование синдикатов и, если возможно, ужесточающий контроль над ними; во-вторых, особый закон для отдельного штата, по возможности постоянный, который содействовал бы притоку капиталов и работе отдельных лиц в целях расширения коммерции, разумеется, под наблюдением штата и притом так, чтобы, не мешая развитию промышленности, сделать мошеннические комбинации с привлечением публики невозможными. И даже сейчас, спустя десять лет с 1899 года, я придерживаюсь точно таких же взглядов.

ГОРИЗОНТЫ БУДУЩЕГО

Мне совсем не кажется, что такие меры могут неблагоприятно отразиться на благосостоянии отдельных личностей. Великая экономическая эпоха, в которую мы теперь вступаем, несомненно, откроет новому поколению целый ряд блестящих возможностей. Часто приходится слышать, как молодежь уверяет, что у нее нет таких возможностей, которые были у их отцов и дедов! Как мало молодежь знает о тех невзгодах, которые переносили мы! В дни моей молодости у нас была масса проблем и полное отсутствие инструмента для работы! Мы должны были добиваться своего, открывая новые пути, будучи совершенно неподготовленными к такой борьбе. Невыносимых трудов стоило найти капитал, а кредит добывался в ходе таинственной, секретной сделки. Теперь мы обладаем целой системой коммерческого ведения дел, коммерческой оценки, тогда же это было азартной игрой, а мы были ее жертвами, испытавшими на себе все последствия этого азарта.

Сравним былое время с настоящим! Наш комфорт и возможности работы возросли в тысячу раз. Источники богатства нашей страны теперь только открываются и едва тронуты. Наши собственные рынки громадны, и мы только начинаем думать о зарубежных, где можно вести торговлю, о рынках народов, на долгие годы отставших от нас в развитии. На Востоке только начала пробуждаться от многовекового сна четвертая часть населения мира. Новое поколение получает наследство, в сравнении с которым жизнь отцов покажется жизнью нищих. Я по натуре оптимист, но, когда приходится говорить о будущих мирных завоеваниях своего народа, я не могу выразить должного энтузиазма по этому поводу.

Еще многое необходимо сделать для извлечения наибольшей выгоды из всех этих возможностей. Среди будущих задач одной из важнейших является установление нашего влияния по всему миру.

Я надеюсь, что наши громадные предприятия разовьются в такой мере, что иностранные капиталисты смогут наконец признать выгоду инвестирования своих средств в американские акции. Американцам останется только заботиться о том, чтобы наши зарубежные друзья, рискнувшие пойти на это, встретили доброе и честное отношение, чтобы им не пришлось раскаиваться в покупке наших ценных бумаг.

Я имею право так говорить, будучи акционером очень многих обществ, да еще к тому же не контролирующим их работу (за исключением одного небольшого, с невысокими дивидендами) и, стало быть, как и все, зависящий от честности и разумности руководства этих предприятий. Но я твердо уверен, что все они ведутся, основываясь на вышеописанных мною принципах.

Standard Oil ожесточенно конкурировала на международной арене с британо-нидерландской группой Royal Dutch Shell. Эти две компании фактически поделили между собой мировой рынок «черного золота», причем Рокфеллеру принадлежало 80% рынка.

Начав экспортировать керосин в 1870-х годах, компания Standard Oil, не встречая конкуренции, быстро завоевала рынки Англии, Франции, Германии, России, Индии, Китая и других стран. Став монополистом на зарубежных рынках, компания Рокфеллера получила возможность устанавливать высокие цены, извлекая гигантские

прибыли. За счет этого Рокфеллер мог продавать нефть и керосин по низким, бросовым ценам в США, чтобы окончательно задавить своих конкурентов.

Но в 1880-х годах у Standard Oil появился сильный соперник в России. Фирмы Нобеля и Ротшильда вели активную разработку нефтяных месторождений в Баку, организовали крупное производство, быстро вытеснив американцев с русского рынка, а потом и с европейского.

В конце 1890-х годов Россия вырвалась вперед по добыче нефти. На своем экстренном совещании правление корпорации Standard Oil постановило приступить к «немедленным и решительным действиям», чтобы «остановить русское наступление». Во всех странах Европы появились филиалы Standard Oil, противодействующие продвижению русского продукта. Вскоре плотной сетью дочерних предприятий Рокфеллера «оказался опутан весь мир», и это стало одним из важнейших факторов американского влияния на глобальную политику и экономику. Правительство США, подвергая преследованиям корпорацию Рокфеллера внутри страны, оказывало нефтяному магнату всяческое содействие во внешней экспансии.

ДЕЛОВОЙ ЧЕЛОВЕК В АМЕРИКЕ

Все чаще и чаще раздаются жалобы пессимистов на растущую в американском обществе жадность. Исходя из их слов, получается, что мы, американцы, народ скупцов. Было бы нелепо в этом мнении основываться исключительно на газетных сообщениях, так как задачей газет в общем смысле являются рассказы о разных ненормальностях и странностях. Ведь газеты не будут писать, что вот такой-то, как обычно, пошел и взялся за свою работу; они поднимают свой голос только тогда, когда с таким-то случается что-нибудь из ряда вон выходящее. Но из того, что он случайно попал на первый план жизненной сцены, нельзя делать вывод, что такие явления в порядке его обыкновенной, повседневной жизни. Несомненно, журналисты — особо эмоциональные люди и работают не только из-за денег, зачастую их захватывает сама работа. Вкус к этой работе, несомненно, имеет более высокие мотивы, чем простое накопление средств.

У Рокфеллера был свой безотказный метод поглощения конкурентов. Он предоставлял им возможность ознакомиться с бухгалтерскими книгами его компании. Когда промышленники начинали понимать, что производство Standard Oil отличается особой эффективностью и участие в нем сулит немалую выгоду, они переставали сопротивляться присоединению.

Именно таким способом Рокфеллер присоединил предприятия своих мощных конкурентов — Чарльза Локкарта и Уильяма Г. Уордена. Увидев бухгалтерские книги Standard Oil, Уорден был поражен до глубины души. Он увидел, что, несмотря на менее выгодное географическое положение предприятий нефтяного императора, себе-

стоимость керосина Standard Oil была настолько низкой, что Рокфеллер умудрялся продавать его по более низкой цене, чем Уорден, и получал при этом гигантскую прибыль. Несколько недель ушло на инспекцию и оценку возможностей Standard Oil. Впечатлившись увиденным, Уорден и Локкарт решили объединиться с Рокфеллером. Они вошли в совет директоров корпорации. В результате этого соглашения Рокфеллер получил половину всего нефтеперегонного производства в Питсбурге и ведущий завод в Филадельфии. Кроме того, недавние противники вызвались самостоятельно объединить оставшиеся заводы в своих городах — подчинить мелких конкурентов группе Standard Oil. На момент заключения сделки у Рокфеллера было 22 конкурента в Питсбурге, а уже через пару лет осталось только один.

Сознаюсь, мне несимпатична такая позиция — судить обо всем с точки зрения денег. Если бы все было именно так, мы были бы, как я уже говорил, нацией скупцов, а не нацией потребителей. Я готов оспорить и такую точку зрения, будто мы народ настолько недалекий, что способны завидовать успехам других. Нет, просто мы необычайно честолюбивы, и успех одного человека в какой-нибудь области только поднимает соревновательный дух в других людях. Но этот успех ничем не отравлен, и просто глупо подозревать в нас такую узость мышления.

Читая прогнозы газет о финансовых делах (газеты на это падки), нам нужно запастись долей здорового юмора, которым обладал один мой сосед ирландец. Он выстроил прямо перед моими окнами необычайно уродливый дом, нелепость сочетания красок и форм которого резала глаз. Мой вкус в архитектуре так отличался от вкуса моего ирландского друга, что я постарался закрыть от себя вид на это чудное творение, посадив несколько больших деревьев на углу

своего владения. Это заметил другой наш сосед и спросил ирландца, зачем Рокфеллер посадил столько деревьев, закрывая один дом от другого. Тогда ирландец со всей бойкостью родного остроумия ответил: «Да из чистой зависти — он просто не выносит вида моего благосостояния!»

В дни моей молодости люди вели себя так же, как и теперь. Стоило бы предпринять что-нибудь в целях общего улучшения коммерции, но вместо этого каждый коммерсант находил совершенно особые основания того, что его дело исключительное, резко отличающееся от всех других. На каждую нелепость, уже совершенную или только готовящуюся совершиться, на каждый ложный в коммерческом отношении шаг находилось оправдание в том, что иначе поступить было невозможно. Такой коммерсант уверял, что вынужден был продать бизнес ниже «своей» цены из-за махинаций конкурентов, поскольку его положение резко отличалось от положения других. Трудно было убеждать таких людей, что удобного случая, ведущего к колоссальному успеху, можно ждать вплоть до второго пришествия.

Вместе с тем существует и такой тип людей, которые никогда не дают себе отчета о своих делах. Многие из них, несмотря на свой ум, не могли понять из собственной бухгалтерской отчетности, от какой операции они получили прибыль, а от какой понесли убыток. В чем-то убедить таких конкурентов было порой совершенно невозможно. Здравый рассудок им чужд. Некоторым из них было даже противно взглянуть в учетные книги, раз дела идут неважно. Этим людям страшно взглянуть правде в глаза. Но руководители Standard Oil со дня возникновения компании держали свои учетные книги в полном порядке. Мы знали всегда, где теряли, на чем наживали, мы точно вели расчет доходов. Но главное, никогда не занимались самообманом.

Мои идеи о деловой практике, несомненно, устарели. Тем не менее ее принципы не устаревают, и я порою готов думать, что многие из на-

ших деловых людей в Америке, несмотря на всю свою предприимчивость, рассудительность и энергичность, следуют не совсем верным принципам деловой практики. Я уже и не говорю о необходимости вполне честного и серьезного отношения к своему делу. Но многие убедили себя, что можно обойти истину, просто не думая о ней.

Между тем закон природы не обойти, и чем раньше будешь знать правду, тем лучше.

Часто говорят о заработной плате: почему, например, на железных дорогах необходимо поддерживать оклад на довольно значительной высоте? Всякий рабочий стоит своего заработка, но не более того, и его труд должен соответствовать заработной плате. Если ее понизить, он не будет получать должного вознаграждения за свой труд и станет, наконец, нищим, — все его существование зависит от оклада. Нельзя поддерживать на искусственной высоте экономические условия или изменять экономические законы. При такой попытке неуспех обеспечен, пусть это кажется устаревшим, давно известным и понятным. Но странно, что многие не замечают этой истины, какой бы очевидной она ни казалась. И этого не избежать: деловой человек должен уметь подстраиваться под разного рода изменения месяц от месяца, год от года, как к естественным условиям. Порой я чувствую, что мы, американцы, начинаем думать, что можно найти короткий путь к успеху, и иногда нам кажется, что кто-то этот путь уже открыл. Но единственный путь к успеху — это знакомство с фактами и дальнейший труд на основе полученных знаний.

Многие богачи не удаляются от дел даже тогда, когда они вполне могут это сделать. Они или не хотят быть праздными, или, справедливо гордясь своим трудом, желают провести в жизнь планы, к которым питают доверие, или, наконец, что еще важнее, ставят перед собой задачу развить и поставить на ноги бизнес для своих сотрудников и соратников. Последний тип — великие зодчие нашей родины. Стоит только подумать, что стало бы с развитием любого производства, если

бы наши крупные промышленники, заработав на черный день приличное состояние, сложили бы руки. Я уважаю причины ухода от дел. Но когда человеку повезло, он тем самым принимает на себя необходимую ответственность, а учреждения наши, целью которых является взаимопомощь, нуждаются в разумных руководителях в той же мере, что и в деньгах.

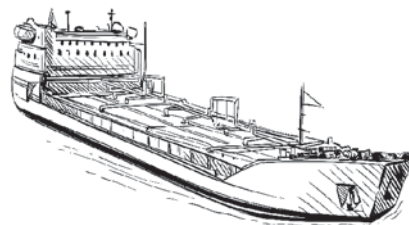
Многие из таких бизнесменов настолько заняты своими делами, что у них едва остается время подумать о чем-то другом. Заинтересовавшись каким-либо делом, выходящим за пределы их привычной деятельности, и решив собрать на него деньги, они всегда начинают, как бы смущаясь своей решимости, с извинения.

«Я не нищий», — приходилось не раз слышать мне от таких особ. На такое я, разумеется, мог бы только ответить: «Жаль, что вы смотрите на это под таким углом зрения».

Всю свою жизнь я был просителем, и опыт такого рода деятельности был настолько интересен и важен для меня, что я собираюсь посвятить ему позже особую главу.



ДЕЛОВОЙ ОПЫТ И ПРИНЦИПЫ



Мое участие в железных рудниках и в торговле железом было делом случая, бороться с которым я был абсолютно не в силах, не имея сперва никаких намерений, кроме первоначальных, которые состояли в том, чтобы взвалить на себя обузу новых забот и ответственности. Но меня принудило к тому неудачное инвестирование в северо-западных штатах.

Это инвестирование затрагивало разнообразные отрасли промышленности: вложения были сделаны в рудники, сталелитейные заводы, бумажные и гвоздарные фабрики, железные дороги, лесные склады, плавильни и прочее, всего уже и не припомню. Количество моих акций в каждом из таких предприятий в отдельности было невелико, и я никоим образом не имел влияния на их деятельность. Не все предприятия были доходными. Но перед большой паникой 1893 года стоимость акций несоразмерно поднялась, и многим лицам, считав-

шим себя богачами, при столкновении с этой жестокой паникой пришлось признаться, что дела обстоят не совсем так, как они их себе представляли.

Большинство из этих предприятий я даже не видел, положившись на сведения других, опытных в таких делах людей. Никогда у меня и не было в правилах полагаться на свои личные знания в оценке таких предприятий. Я всегда обращался к специалистам, знающим это дело лучше меня и способным его оценить.

Рокфеллер купил акции нескольких предприятий черной металлургии в 1890-х годах по совету своих консультантов. Вложения не принесли ощутимой прибыли. Разобравшись с помощью финансиста Фредерика Гэтса, почему новый бизнес оказался неэффективным, миллиардер решил спасти положение.

Но он владел лишь незначительным количеством акций и не мог влиять на управленческие решения. Тогда стал скупать недостающие акции. Делать это было нетрудно, ведь страна тяжело выходила из экономического кризиса («Паники» 1893 года). Владельцы активов были рады получить за обесценившиеся акции хоть что-то. В результате Рокфеллер скупил за бесценок рудники в Месаби (штат Миннесота) и железную дорогу, по которой транспортировали руду на сталелитейные заводы.

Нефтяной король не собирался вкладывать в железорудное дело собственные средства — он хотел перепродать акции инвесторам. Но ни один инвестор не поверил в успех, так что пришлось обходиться собственными силами.

Шахтеры на рудниках давно сидели без зарплаты и были готовы к бунту. Поэтому первым делом Рокфеллеру пришлось искать деньги на зарплату своим работникам. Он взял необходимую сум-

му в банке под высокий процент и сразу отправил ее на рудники курьерским поездом. Проценты по займу он окупил в короткие сроки — добыча и транспортировка железной руды оказались делом прибыльным.

Я уже тогда часто подумывал о том, чтобы удалиться от дел, и лишь «Паника» была виновницей отсрочки отдыха, к которому я так стремился.

Тут я, к счастью, познакомился с Фредериком Т. Гэтсом, участником «Американского Баптистского Общества Воспитания», — дело, которым он занимался, заставило его исколесить Соединенные Штаты вдоль и поперек.

Мне пришла в голову мысль, а не может ли мне помочь Гэтс, человек здравомыслящий, хотя и не имеющий специальных технических познаний в отношении фабрик и железорудного дела, может ли он доставить мне из первых рук сведения о доходности этих предприятий. Он поехал на Юг, я предложил ему изучить железоплавильный завод, в котором я был участником и который лежал на его пути.

Отчет, доставленный им, мог бы послужить образцом того, как нужно составлять подобные отчеты, хотя Гэтс и подтверждал факты, большей частью для меня неприятные. Позже он снова поехал на Запад, и я снова дал ему адреса и названия предприятий, в которых хотя и мало, но все же был заинтересован. Я был уверен, что эти предприятия развивались медленно, но верно, и представьте себе мой ужас, когда из ясного, точного отчета Гэтса я узнал, что и в данном случае крах предприятия, представленного мне в свое время как золотое дно, является лишь вопросом времени, если дела этого предприятия будут идти так же, как и раньше.

Я переговорил с Гэтсом, предложил ему занять у меня место с целью оказать мне помощь в распутывании таких дел, предложил ему

стать, как я, деловым человеком, условившись, что это никоим образом не повредит исполнению его собственных важных планов, в основе которых лежали филантропические цели.

Тут же отмечу, что Гэтс обладал редкими качествами коммерсанта, к тому же очень развитыми. Он умело пользовался этими способностями, получавшими особую ценность в силу его пылкого желания принести человечеству пользу путем громадных и широких дел благотворительности. Он состоял председателем «Всеобщего Союза Воспитания» и одновременно работал во многих других обществах, а до этого много лет подряд был нашим деятельным сотрудником во многих начинаниях, спланированных и обеспеченных средствами, полный надежд, что эти планы и начинания являются чем-то большим, чем единичный акт доброй воли.

Сталелитейные магнаты не проявляли интереса к месторождению в Месаби. Ведь залегавшая там руда, при всей дешевизне ее добычи, не годилась для производства железа: она имела форму порошка и взрывалась в доменных печах. Но очень скоро появились технологии производства железа из порошкообразной руды, и оказалось, что Рокфеллер владеет «золотой жилой» — одним из самых перспективных железорудных месторождений.

Миллиардер стал перевозить руду по своей железной дороге и по системе Великих озер. Низкая себестоимость сырья и контроль над перевозками обеспечивали высокую прибыль. В прессе стали муссироваться слухи о том, что агенты Рокфеллера подыскивают места для строительства гигантских сталелитейных заводов.

Превращение Рокфеллера в «предводителя металлургической отрасли» стало спектаклем, захватившим воображение большинства американцев». Газетчики, гонявшиеся за сенсациями, предрекали

эпохальную битву между властелином нефти Джоном Рокфеллером и властелином стали Эндрю Карнеги — «между двумя богатейшими людьми в мире, между двумя мощнейшими промышленными корпорациями».

На самом деле Рокфеллер и Карнеги были в прекрасных отношениях и вовсе не стремились «воевать». У нефтяного короля не возникало желания вторгаться в малознакомую, рискованную сферу производства стали и изнемогать в конкурентной борьбе. Он понимал, что разумнее всего заключить соглашение с группой Карнеги.

В декабре 1896 года была заключена «эпохальная сделка»: в обмен на обещание Рокфеллера воздерживаться от соперничества в производстве железа и стали Карнеги обещал воздерживаться от конкуренции в сфере транспортировки руды. Группа Карнеги арендовала на 50 лет рудники Рокфеллера, а нефтяной магнат перевозил руду на предприятия Карнеги по своей железной дороге и на своих судах.

Гэтс был много лет подряд связан с моими личными делами. Он прожил со мною бок о бок не один черный год, снимая с моих плеч немало забот и огорчений, оставляя мне немало часов на отдых и игру в гольф, на обдумывание дальнейших проектов, на пересаживание деревьев и другие занятия. Его старания об учреждении нашей «Палаты воспитания», его детальные сообщения о тех областях, в какие надо бы направить исследования медицины, и многие другие старания уже увенчаны блестящим успехом. За последние десять-двенадцать лет с ним эту ответственность разделил и мой сын, а недавно к ним обоим присоединился Стар Дж. Мэрфи. Но Гэтс, как уже было сказано, нес долгие годы эти обязанности один и вполне заслужил то уважение, с которым мы к нему относимся.

Но вернемся к истории моего сомнительно инвестированного капитала. Гэтс самостоятельно изучил каждое дело и сделал все, что только мог. Одним из непоколебимых наших принципов всегда было по возможности не допускать до банкротства бизнес, в котором мы были заинтересованы, так как вмешательство суда во многих отношениях убыточно и часто влечет за собою еще большие убытки из-за снижения ценности предприятия. Наши стремления всегда были направлены к тому, чтобы следить за делом, оберегать его, снабжать средствами, раз оно в них нуждается, улучшать производство, по возможности снижать цену на продукцию и пользоваться удачными случайностями, вызванным течением времени и нашим терпением. И в итоге превратить убыточное предприятие в доходное, способное встать на ноги.

И вот мы изучили самым тщательным образом положение этих наших злосчастных предприятий, сильно опустившихся за 1893—1894 годы — в период упомянутой выше «Паники». После этого мы годами держали управление ими в своих руках, порой покупали паи некоторых из них, порою сбывали свои собственные паи. И таким образом почти все эти предприятия спаслись от убытков, позора банкротства и вмешательства суда.

Но прежде чем добиться полного оздоровления таких предприятий, мы приобрели опыт в том, как избегать деловых неудач.

Единственным извинением в моем длинном отступлении послужит мне желание доказать предпринимателям, что, даже если бизнес находится по-видимому в очень скверном положении, для него все-таки можно очень многое сделать путем внимательного, терпеливого и осторожного к нему отношения. Нужны два средства: немного капитала (или вложить самому, или найти у других) и строгое следование здравым, естественным деловым принципам.

Если говорить о вышеназванных средствах, то в наших руках было лишь небольшое количество паев в разных рудниках, а также акции

и ипотечные документы на железнодорожную линию, построенную для того, чтобы транспортировать руду из шахт в различные гавани. Мы очень рассчитывали на рудники, а железная дорога была им необходима для экспортирования руды в наибольших количествах. Мы уже начали строительство линии, но во время паники 1893 года поневоле стройку приостановили, как и другие проекты, связанные с нашими рудниками. Несмотря на то что у нас в руках было небольшое количество паев, оказалось, что кое-кто рассчитывал, что мы удержим предприятие на плаву во время застоя. В эту пору, чтобы добыть денег, мне приходилось давать личное поручительство. Наконец мы поняли, что нужно будет вложить в дело много наличного капитала, за который, при панике рынка, нам самим придется дорого платить. Деньги добыли и курьерским поездом отослали на запад, чтобы заплатить рабочим и спасти их от голодной смерти. Когда паника прекратилась и деловые отношения пришли в норму, мы смогли наконец окинуть взглядом наши предприятия. Много миллионов мы туда вложили, но ни у кого не было доверия к этому бизнесу, никто не хотел брать наших акций. Наоборот, казалось, каждый владелец спешит с ними распрощаться.

Нам предлагали акции в ужасающих количествах. Без особого преувеличения скажу, что едва ли не весь основной капитал предприятия в акциях вернулся к нам безо всякого с нашей стороны на то желая, скорее наоборот, — и мы были вынуждены платить за них наличными деньгами.

Таким образом, в конце концов мы стали обладателями многих железных рудников. Из некоторых руду можно было доставлять на паровых буксирах по несколько центов за тонну; но в общем мы поняли, что стоим лицом к лицу с недостаточным и неэффективным способом транспортирования.

Положение дел было таково, что для спасения нашего капитала, вложенного в этот бизнес, необходимо было поставлять как можно

больше руды на продажу. Мы поняли, что отступить поздно, что надо приниматься как можно деятельнее за дело, возобновлять его и добиваться наивысшей производительности.

Затратив уже такие огромные суммы, мы должны были скупить все остальное предложенное нам пространство земли, казавшееся рудоносным. Железная дорога и суда были лишь средством для достижения конечного результата, а рудоносная земля была для нас лишь придатком, не возбуждавшим в нас особых надежд, так как мы и не рассчитывали на особо высокую добычу руды.

Впоследствии я всегда удивлялся, почему крупные производители железа и стали считали эти копи малоценными. Ведь землю, на которой были расположены наши лучшие рудники, можно было купить за бесценок, пока мы не заинтересовались этим делом. Пустившись на определенный риск, мы решили снабжать всех потребителей руды своими продуктами, организовав выработку шахт и транспортировку руды в соответствии с самыми современными и наиболее продуктивными методами. Прибыль росла, и вместе с ее ростом мы скупали и остальную рудоносную землю.

Гэтс стал председателем разных обществ, владевших рудниками и железными дорогами, доставлявшими руду в морские гавани. Он приложил всю свою энергию к изучению способов предотвращения несчастных случаев и оптимизации транспортировки. Но таланты его проявились не только в этом, он скоро стал мастерски разбираться и во многих тонкостях дела, справляясь с ним самостоятельно, и лишь изредка, когда считал это необходимым, спрашивал у меня совета. При этом я вспоминаю о целом ряде интересных случаев в связи с разработкой таких планов.

ПОСТРОЙКА СУДОВ

После решения вопроса о железных дорогах вскоре выяснилось, что нужны суда для транспортировки руды вниз по озерам. У нас не было ни малейшего представления о таких судах для перевозки руды, и вот мы по обыкновению обратились к человеку, по нашему мнению, располагавшему наибольшими знаниями в данном вопросе. Мы были лично знакомы с этим заводчиком. Он сам, привлекая собственные средства, в больших размерах занимался транспортировкой руды по воде, и нам было ясно, что, намереваясь заняться тем же, мы станем для него конкурентами.

Гэтс вступил с ним в переговоры и однажды вечером, незадолго до обеда, привез его ко мне в Нью-Йорк. Тот заявил, что может остаться всего на несколько минут, я ответил, что мы управимся за десять минут. Так и вышло. Это был единственный, насколько я помню, раз, чтобы я лично вел с кем-нибудь беседу о рудном деле. Все остальные переговоры, как я уже сказал выше, вел Гэтс, которому, казалось, особенно нравился этот вид коммерческой деятельности. И в этом отношении он пользовался в нашем бизнесе особыми привилегиями.

Мы сообщили заводчику, что намереваемся вывозить руду из местности, расположенной у Верхнего озера, и что охотно поручили бы ему руководство постройкой грузовых судов. И что необходимо построить суда по последнему слову техники, чтобы это были лучшие, самые передовые модели. Наша единственная надежда на успех дела заключалась в том, чтобы иметь суда, выдающиеся по своим качествам. В год, о котором идет речь, крупнейшие суда вмещали 5000 тонн груза, а в 1900 году, когда мы продавали бизнес, у нас были корабли по 7000, 8000, а теперь и по 10 000 тонн каждое.

Тогда этот заводчик, как мы и ожидали, возразил, что в его расчеты совсем не входит давать нам подобные советы, поскольку он сам работает в этой отрасли. Мы объяснили ему, что, вложив в дело огромные средства, стоим перед необходимостью взять транспортирование в свои руки в целях защиты своих интересов. Мы решили сами добывать руду, грузить на суда и доставлять на рынок. И добавили, что обратились к нему, зная, что для наших целей он может создать наилучшие суда. Вот почему мы хотим поручить ему строительство или хотя бы наблюдение за строительством наших судов. Несмотря на то что он является одним из серьезнейших конкурентов, мы искренно желаем сотрудничать с ним, зная его честный и прямой характер.

КАК МЫ РАСПОЛАГАЛИ К СЕБЕ КОНКУРЕНТА

Наш друг пытался возражать всеми способами, но мы старались его убедить, что никоим образом не изменим наше решение относительно строительства собственных транспортных средств, но мы готовы платить ему наивысшие комиссионные за его труд. Ведь надо же кому-нибудь вести это дело для нас, а он, как и любой другой, так же хорошо может положить эту прибыль в свой карман. Такой способ доказательства наконец подействовал на него, и мы тотчас же заключили контракт, но его детали были позже проработаны нами к общему удовлетворению. Этим конкурентом был Самуэль Мэзер из Кливленда. Он пробыл всего несколько минут у меня в доме, и за это время я успел ему дать заказов на строительство судов на три миллиона долларов. Это была моя единственная личная встреча с Мэзером. Он был чрезвычайно честен в своих делах с нами, и мы ему слепо доверяли, несмотря на то что он наш конкурент. Но мы и не имели ни разу случая раскаяться в оказанном ему доверии.

Чтобы снизить издержки на транспортировку руды, нужно было поменять способ доставки. Везти руду на заводы и в порты было дешевле на пароходах по Великим озерам, чем на поездах. Но нужны были именно собственные суда: перевозка тонны руды на них обходилась всего в несколько центов. Транспортировка на судах других перевозчиков оказалась бы слишком дорогой. Поэтому Рокфеллер обзавелся собственным флотом рудовозов.

К началу XX века компания Рокфеллера монополизировала почти весь нефтеналивной транспорт США. Тоннаж ее наливной флотилии составлял 2057 тыс. тонн (для сравнения: танкерный флот двух крупнейших мировых нефтяных концернов «Ройял Датч Шелл» и «Англо-Першен Ко» насчитывал в то время 2618 тыс. тонн). Обладая мощным нефтеналивным флотом, Standard Oil контролировала внутренний рынок «черного золота» и экспортные потоки США.

В то время существовало 9–10 компаний по постройке судов, державших верфи в разных пунктах побережья Больших озер. Каждая компания работала независимо от другой, и таким образом все они составляли друг другу высокую конкуренцию. Время для них было тогда не слишком благоприятным, бизнес их не оправился еще от паники 1893 года. Они не могли поддерживать производство в полном объеме. Дело шло к зиме, и многие их служащие опасались очень нелегкой зимы. Все это мы приняли во внимание при расчете, сколько нам потребуется судов, и решили строить их как можно больше, чтобы все безработные окрестности Больших озер нашли себе работу. В этом смысле мы настроили Мэзера на то, чтобы он письменно запросил сведения у каждой судостроительной фирмы в отдельности, чтобы она ответила точно, какое количество судов сможет построить до весны и спустить их на воду к началу сезона. Ему ответили, что одна фирма может построить одно судно, другая два, а всего мы можем рассчитывать на двенадцать судов. Мы попросили Мэзера дать заказ на двенадцать судов, строить их обязательно из стали и со всеми современными техническими усовершенствованиями. Одни должны были быть пароходами, другие — баржами, буксирны-

ми судами, но постройка всех должна быть однообразной, близкой к типу судов, тогда признававшихся лучшими для транспортирования руды.

Мэзер при таком заказе, конечно, мог встретиться с необычайно высокими ценами. Это и случилось бы, вероятно, если бы он сразу заявил, что ему нужны двенадцать судов и что верфи в своих предложениях должны соответствовать этому плану. Как ему удалось устроить получение приемлемых предложений, я узнал уже значительно позже, и, хотя эта история общеизвестна в приозерных округах, для многих она будет новостью. Мэзер держал в секрете, сколько ему нужно построить судов. Он прислал отдельно каждой фирме свои запросы, планы и примечания (каждый запрос — дубликат другого, посланного конкурирующей фирме) и затребовал сметы на одно или два судна в соответствии с возможностями фирмы. Все, конечно, решили, что дело идет о строительстве одного или двух судов и, разумеется, загорелись желанием получить заказ на два или хотя бы на одно судно.

В день заключения предварительных соглашений все конкуренты по приглашению Мэзера прибыли в Кливленд. Их поодиночке приглашали в его частную контору якобы для некоторых переговоров о частностях заказа. В определенный час все сметы были поданы. Интерес у конкурентов был велик: кто же все-таки тот счастливчик, кто получит заказ. Поведение Мэзера давало каждому основание думать, что он-то и есть тот счастливчик, но уверенность сильно падала при встрече конкурентов в общем зале отеля, и иные, вероятно, ощущали, как их сердце болезненно сжимается.

Наконец мучительная пора ожидания ответа прошла, и почти одновременно все конкуренты получили извещение, что заказ в желаемом размере отдан ему. Все они, полные одних и тех же надежд, бросились в отель, обычное место встречи, горя желанием показать

письмо и пожалеть неудачливых конкурентов. И что же они узнают? У каждого в руках заказ, требующий крайней степени производительности, и каждый, в сущности, боролся сам против себя.

После улегшегося волнения трудно описать смех, с которым конкуренты показывали друг другу заказы и посматривали друг на друга! Тем не менее все остались довольны. Здесь отмечу лишь бегло, что в конце концов все эти господа объединились в большую компанию, добившуюся очень больших успехов, и впоследствии, заказывая ей суда, мы платили цену, установленную судостроителями.

КАК МЫ НАЗНАЧИЛИ ЧЕЛОВЕКА, ПЕРВЫЙ РАЗ В ЖИЗНИ ВЫШЕДШЕГО В МОРЕ, ДИРЕКТОРОМ СУДОХОДНЫХ СООБЩЕНИЙ

Заказывая суда, в начале горнопромышленной карьеры мы были абсолютными новичками. Нам было необходимо ввести суда в эксплуатацию, и мы снова обратились к Мэзеру, надеясь, что он и эту заботу снимет с наших плеч. Но к несчастью, он был так занят своими делами, что прямо заявил, что не может ничем помочь нам в исполнении наших планов. Наконец, день спустя, я спрашиваю Гэтса:

— Как нам найти человека, кому бы можно было доверить заведование крупными судами, которые мы строим? Не знаете ли вы фирмы, опытной в этом деле?

— Нет, — возразил Гэтс, — сейчас такой фирмы не припомню. Но почему просто не взять это в свои руки?

— Вы что-нибудь в этом понимаете? — спросил я.

— Нет, — сознался Гэтс, — но я знаю человека, которому, уверен, можно доверить управление кораблями, хотя и опасаясь, что, стоит мне его назвать, вы не сочтете его к тому годным. Но зато он отличается всеми нужными качествами. Правда, он, кажется, ни разу в жизни на корабле не был. Он не отличит носа от кормы и примет якорь за нечто вроде зонтика. Но мозги у него на должном месте, он честен, предприимчив, находчив и экономен. Он обладает способностью быстро овладевать сутью предмета, даже если это предмет трудный и ему совершенно незнакомый. У нас еще два месяца до окончания строительства судов, и, поставь мы его немедленно к делу, он подготовится ко времени изготовления судов руководить ими.

— Хорошо, — заключил я, — мы ему поручаем это дело.

Господин этот оказался Л. М. Боуэрсом; прибыл он из графства Брум, штат Нью-Йорк. Он стал разъезжать по верфям, где строились наши суда, и изучать технику дела до тонкостей. Скоро он был в состоянии давать дельные советы относительно конструирования судов, и эти советы одобрялись и выполнялись инженерами. Когда суда были готовы, он с момента спуска их на воду принял на себя руководство и командовал ими (целой дюжиной судов) с умением и талантом, которые поражали даже заправских моряков. Он даже изобрел якорь, нашедший применение в нашем флоте и впоследствии заимствованный также другими судами, а ныне, как я слышал, принятый и во всем флоте Соединенных Штатов. Он занимал эту должность, пока мы не расстались с горным делом. Затем, уже отказавшись от транспортирования руды по воде, мы стали давать ему ответственные поручения, и он всегда выполнял их успешно. Недавно болезнь одного из членов семьи заставила его переселиться навсегда в Колорадо.

И теперь он там толковый вице-председатель «Колорадской компании жидкого топлива и железного производства» (Colorado Fuel and Iron Company).

Громадные суда и железнодорожные линии очень облегчили наш труд. Организация с самого начала была великолепна. Мы одновременно и ставили предприятие на прочный фундамент, и расширяли бизнес, а наш мирный флот достиг, наконец, того, что в его состав входили шестьдесят пять стальных колоссов. Это предприятие, как и многие другие важные дела, в которых я принимал участие, требовало лично от меня чрезвычайно мало внимания, и некоторые мои помощники были в состоянии взять на себя в полном объеме ответственность за руководство делом. Радуюсь возможности сказать с особым чувством удовольствия, что никогда мои сотрудники — соратники не злоупотребили доверием, чистосердечно оказанным им мною.

КАК МЫ ПРОДАЛИ ДЕЛО СТАЛЬНОМУ ТРЕСТУ

Работа непрерывно и упорно продолжалась вплоть до образования United States Steel Corporation. И вот к нам явился представитель последней, пожелавшей скупить наши земли, руду и флот судов. Наше дело давало доход, и не было никаких резонов его продавать. Но основатель нового предприятия придерживался мнения, что наши шахты, железнодорожные линии и суда составляют неотъемлемую часть его планов, и мы сообщили ему, что охотно будем ему содействовать в их осуществлении. Это общество, насколько помню, в то время уже заключило договор с Карнеги о приобретении разных его владений. После кратких переговоров основатель нового предприятия назвал нам цену, мы на нее согласились, и весь наш железорудный бизнес: заводы, шахты, суда, железные дороги и т.д. — перешел в собственность United States Steel Corporation. Цена, предложенная нам, была, по нашему мнению, невысока, в особенности если принимать в расчет настоящую и будущую стоимость дела.

Сталелитейный магнат Карнеги в преклонном возрасте решил отойти от дел и в 1901 году продал весь свой бизнес группе Джона Моргана за \$305 450 000 в облигациях — умопомрачительную сумму по меркам того времени. В результате была создана мощнейшая корпорация United States Steel, которая стремилась монополизировать все сталелитейное производство в стране.

Активы Рокфеллера становились серьезной угрозой для корпорации Моргана. Они включали в себя богатейшее на планете железорудное месторождение в Месаби, железную дорогу и мощный

флот рудовозов на Великих озерах. Стоило компании Рокфеллера построить сталелитейные заводы в Южном Чикаго или Кливленде, и она смогла бы продавать продукцию дешевле конкурентов.

Рокфеллер получил предложение от Моргана продать все свои активы в металлургической отрасли. И не стал отказываться. Он не собирался вторгаться в незнакомую для него сферу производства железа и стали и изнемогать под бременем жесточайшей конкурентной борьбы. К тому же он считал монополизацию отраслей делом необходимым, верил в экономическую и социальную пользу промышленной концентрации.

Рокфеллер продал Моргану свои металлургические активы по умеренной цене — за \$88 500 000. И не прогадал. Большую часть оплаты нефтяной король взял акциями Стального треста. И наверстал все, что недополучил при продаже бизнеса, за счет последующих дивидендов. Более того, Рокфеллер и его сын вошли в совет директоров корпорации Моргана.

Эта продажа оказалась для Стального треста делом очень выгодным. А мы, взяв большую часть оплаты паями этой компании, получили возможность быть участниками в ее прибыли. Таким образом, после семилетней возни я окончательно развязался с шахтами, транспортированием и торговлей рудой.

НАДО ВСЕГДА СЛЕДОВАТЬ ЗАКОНАМ ТОРГОВЛИ

Перебирая в памяти события, так или иначе связанные с этой попыткой построения бизнеса в горном деле — бизнеса, родившегося на почве завязнувших капиталов, и, чтобы не сказать резче, обещавшем, казалось бы, не особенно радужное будущее, я невольно возвращаюсь к принципу, о котором уже не раз вспоминал на этих страницах. Если бы я сумел убедить в его справедливости тех молодых коммерсантов, которым попадутся в руки мои воспоминания и которые преодолеют скуку добраться до этого места, мне бы это доставило громадное удовольствие, а им пользу.

Самым существенным, самым основным элементом для достижения успеха является обязательное следование строго установившимся законам честного торгового обращения. Оставайтесь преданными широким, внушающим доверие путям и старательно следите, можно ли по ним пройти прямо. Ни на минуту не увлекайтесь временной или быстро растущей прибылью. Не тратьте времени на пустяки, они ведут лишь к мелким победам, в жизни не бывает вечного триумфа. Прежде чем начать дело, убедитесь, выдержите ли вы борьбу до победного результата. Смотрите всегда вперед.

Прямо удивительно, сколько разумных бизнесменов хватается за громадные предприятия, даже не поняв условий, при которых они, эти предприниматели, делают рискованную ставку.

Изучайте основательно все, относящееся к вашим делам, укрепляйте свою позицию так, чтобы быть в состоянии перенести неудачи, — вам придется же когда-нибудь считаться и с ними. Следите за собой, не фантазируете ли вы о реальном положении дел. Тот, кто начинает дело просто с намерением разбогатеть, никогда ничего не

добьется. Надо проявлять честолюбие несколько иного, высшего порядка. Тайны успеха в делах не существует. Самые большие промышленные фирмы не раз давали нам яркие доказательства того, что не может быть и речи о длительном успехе, если отсутствует честный образ действий, единственно внушающий доверие к предпринимателю. Вот это доверие и есть капитал, который ценится везде и каждым и к приобретению которого надо стремиться. Разумным, точным и старательным выполнением обыденного труда, ведением дела строго в границах законов торговли, о которых я так часто говорю, с головой всегда светлой, вы скоро добьетесь успеха и, может быть, простите мне устаревшую мораль.

Мне кажется лишним предостерегать юного читателя от увлечения мелким успехом, а с другой стороны, особенно важно напомнить ему о необходимости мужества при неудачах.

ОПЫТ, ВЫНЕСЕННЫЙ ИЗ ВРЕМЕНИ «ПАНИКИ»

В 90-х годах мне хотелось удалиться от дел. Я начал работать с такого юного возраста, что полагал, что имею право на отдых, — право, с наступлением полстолетия жизни, освободиться от вечно гнетущих забот деловой жизни и отдаться целому ряду иных интересов, чем наживание денег, интересов, всегда отнимавших у меня некоторую часть времени с самого начала моей деловой жизни.

В своем бизнесе Рокфеллер использовал довольно коварные приемы.

Поначалу нефть перевозилась по железным дорогам в открытых деревянных бочках. Самая ценная часть груза испарялась, и по прибытии в пункт назначения в бочках оставался лишь густой осадок. Чтобы сохранить ценность нефтепродуктов, нужно было их перевозить в герметичных вагонах-цистернах.

Рокфеллер стал владельцем железнодорожной компании Union Tanker Car Company, но этот факт держал в строжайшей тайне. Его железнодорожная компания сдавала цистерны в аренду производителям нефтепродуктов. Когда новые конкуренты Рокфеллера расширяли производство, Union Tanker в одностороннем порядке разрывала договоры об аренде цистерн, из-за чего производители, вложившие немалые средства в расширение бизнеса, несли колоссальные убытки и зачастую разорялись. После этого Standard Oil скупала обанкротившиеся компании, получая заодно и прилегающие железные дороги. Рокфеллер пользовался этой «черной

схемой» на протяжении многих лет, не вызывая никакого противодействия, ведь никто не знал о том, что он был собственником Union Tanker.

Но 1891–1892 годы возбудили во мне сильнейшее опасение в деловом отношении. В 1893 году катастрофа разразилась, и я должен был спасать свои вклады (что уже отчасти описано). Этот и следующий годы были временем выживания для любого предпринимателя. Никто не был вправе в такой момент удаляться от дел. В Standard Oil Company мы, несмотря на панику, удачно вели бизнес, обладая громадным запасным наличным капиталом, результатом нашего чрезвычайно консервативного метода финансирования.

В 1894 или 1895 году я, наконец, был в состоянии реализовать давнюю мечту — удалиться от ведения дел нашей компании. С тех пор я или совсем не принимаю участия, или, вернее, принимаю очень малое участие в руководстве Standard Oil Company.

С 1857 года я помню все биржевые катастрофы, но полагаю, что самой ужасной была паника 1907 года. От нее не ушел никто: ни крупные, ни мелкие предприятия. Самые значительные из них потребовали поддержки, и в эту эпоху взаимного недоверия и безумного ужаса — потребовали разумного руководства. Я готов присоединиться к другим бизнесменам в их похвалах П. Моргану за его деятельную и действенную помощь. Его обаятельная личность творила чудеса. Он действовал быстро и решительно там, где скорость и решимость были нужнее всего для спасения потерянного доверия, и стал одним из первых среди талантливых и наиболее влиятельных финансистов нашей страны, бросившихся восстанавливать доверие к ней и ее благосостояние. В свое время меня спросили о том, скоро ли мы сможем оправиться от паники октября 1907 года. Я боюсь высказывать свои

предположения, ведь я не пророк и даже не сын пророка; но в конечном результате кризиса я не сомневаюсь. Эта временная экономическая реакция вызовет у каждого потребность в большей обеспеченности дел, в более консервативной политике ведения бизнеса. А в этом мы очень нуждаемся. Этот регресс вдохнет более здоровый дух в нашу инициативу. Мы не отрезаны от естественных богатств наших земель, мы не разбиты наголову общим финансовым недоверием. Более или менее продолжительный отдых даст нам возможность укрепить пути будущего, а терпение — почти добродетель в делах.

Еще раз обращаюсь к предпринимателям с заветом: будьте осторожны, изучайте свое дело и смело смотрите правде в глаза. Если ваши деловые методы экстравагантны, примите меры к устранению этого. Нельзя добиваться успеха наперекор естественным законам, и нелепо этого не признавать. На такой живой, восприимчивый народ, как мы, американцы, нельзя всегда воздействовать при помощи грубых, резких фактов. Но мы можем спокойно к ним прибегать без страха потерять что-либо в своем собственном самоуважении или славе, заслуженной нами как страной дельцов.



СТАРЫЕ ДРУЗЬЯ ПО ДЕЛУ



ВЕРНЫЙ ДРУГ

Эти мемуары действительно таковы, какими я их описал вначале: случайно связанные, без определенного плана, случайно рассказанные воспоминания, и это обстоятельство, надеюсь, послужит мне извинением за частые отступления.

Когда я вспоминаю прошлое, перед моими глазами всплывают фигуры старых друзей по делу. Я смогу рассказать лишь о немногих, но это не умаляет важности и значимости остальных, кого я оставляю без внимания. Может быть, мне еще удастся в другом месте рассказать об остальных.

Не всегда бывает возможно вспомнить, где и когда познакомился с тем или другим из старых друзей и каково было первое впечатле-

ние. Но никогда не позабуду первой встречи с Джоном Д. Арчбольдом, который сейчас занимает место вице-председателя Standard Oil Company.

В те времена, скажем, лет 30–40 назад, я объезжал нефтяные регионы, заезжал в места, где можно было что-нибудь сделать, вступал в деловые отношения с производителями, занимавшимися очисткой керосина, с агентами, вообще знакомился с делом.

В один прекрасный день целая компания лиц, заинтересованных в деле, случайно съехалась, сейчас уже не припомню, в какой именно нефтяной местности. Но когда я прибыл в гостиницу, переполненную нефтепромышленниками, в списке приезжих мне тотчас же бросились в глаза крупными буквами написанные имя, фамилия и девиз: «Джон Д. Арчбольд, 4,00 доллара за тонну».

Джон Д. Арчбольд, сын баптистского священника, поначалу был яростным противником Рокфеллера, одним из руководителей Союза независимых производителей, боровшихся с монополизацией нефтяной отрасли. Когда 27-летний Арчбольд перешел под знамена Standard Oil, его заклеили ренегатом и предателем. Однако этот молодой человек показал себя истинным дипломатом. Своей улыбкой он был способен обезоружить любого оппонента и быстро доказал бывшим соратникам все выгоды объединения с Рокфеллером. Этот «солнечный мальчик» легко приручил независимых нефтеперегонщиков из «Ойл-крик», а в дальнейшем возглавил кампанию поглощения предприятий-конкурентов.

Арчбольд заражал окружающих своей бьющей через край энергией. Он обладал гипнотическим обаянием, живым умом, пронзительностью и несгибаемым оптимизмом. Он так и сыпал остротами и прибаутками, был великолепным рассказчиком.

Арчбольт стал любимцем Рокфеллера, почти что приемным сыном. Но скоро Рокфеллер узнал, что этот «ангельский мальчик» по вечерам пьянствует и играет в покер. Рокфеллеру удалось заставить Арчбольда отказаться от злоупотребления спиртным: молодой человек благоговел перед шефом и очень его боялся.

Со временем именно Арчбольт сменил Рокфеллера на посту президента компании.

То был юноша, до такой степени пылавший энтузиазмом, до того одержимый своим делом, что он даже в списке приезжих, дабы не вводить в сомнение относительно своего принципа, поместил его рядом со своей фамилией в виде лозунга. Этот боевой клич — «4,00 доллара за тонну» — был тем поразительнее, что цена на нефть была тогда много ниже, и эта борьба за повышение рыночной цены обращала на него всеобщее внимание, хотя, признаться, никто и не верил в его победу. Но несмотря на то что в конце концов и сам Арчбольт должен был признать, что нефть не стоит 4,00 доллара за тонну, свой энтузиазм он сохранил на всю жизнь, а его поразительная способность влиять на людей осталась спустя множество лет неизменной.

Он всегда отличался особым чувством юмора. Однажды его по очень важному делу вызвал в суд свидетелем адвокат противной стороны. Там Арчбольда спросили: «Мистер Арчбольт, вы состоите директором в этом обществе?» — «О да!» — отвечал он. — «Какого рода ваши занятия там?» — спрашивает дальше адвокат. — «Мое занятие? Я требую дивидендов!» — быстро ответил Арчбольт и смутил адвоката, поскорее отпустившего его, принявшись за другого свидетеля.

Я не перестаю удивляться его поразительной трудоспособности. Теперь мы видимся редко: слишком велико бремя забот, лежащее

на нем, а я живу вдали от делового шума, играю в гольф, сажаю деревья и все же так занят, что порою жалею, почему день длится так мало часов.

Говоря об Арчбольде, не могу не повторить, что относительно Standard Oil Company мне приписывается гораздо больше того, что я заслуживаю в свой адрес. Удача сопутствовала мне собрать вокруг себя людей, наиболее способных для руководства компанией, и работать рука об руку с ними долгие годы. Но все заслуги принадлежат им, именно они все это время были настоящими работниками.

Большинство деловых связей завязано мною так давно, что я достиг того возраста, когда не проходит и месяца (а порой мне кажется, не проходит и недели), чтобы не приходилось посылать семейству бывшего сотрудника письмо с соболезнованием по поводу смерти или его самого, или кого-нибудь из его близких. Недавно я составил список прежних участников дела, уже умерших, и ужаснулся: скончавшихся оказалось шестьдесят или больше. Все они были моими верными соратниками и хорошими друзьями, вместе мы пережили немало трудных минут и тяжелых ситуаций. Мы спорили по какому-нибудь вопросу иной раз с пеной у рта, но всегда нам удавалось прийти к соглашению, и я всегда испытывал чувство глубокого удовлетворения оттого, что мы действуем честно и откровенно друг относительно друга. Без этого соучастникам одного дела выгод не получить и их совместная работа беспцельна.

Не всегда легко привести, как говорится, к одному знаменателю мнения нескольких, порою самоуверенных, порою с противоположными взглядами людей. Нашей тактикой было всегда — выслушать всех, откровенно спорить, пока не останется ни одного противника, и лишь тогда попытаться прийти к общему решению и выработке окончательных мер. При совместной работе со столькими участниками оказывается большинство консерваторов. Вот

когда важно держаться однажды установленных принципов. Люди, достигшие успехов в жизни, зачастую придерживаются консервативных взглядов. Но, к счастью, всегда найдутся предприимчивые и смелые люди, всегда младшие по возрасту, может быть, малочисленные, но весьма убедительные. Они хватаются за всякое дело, лишь бы поскорей, и не боятся ни работы, ни ответственности. Вспоминаю один случай, когда такой консервативный взгляд столкнулся с прогрессивным или, если хотите, — смелым. И в этом случае я был на стороне смелых.

ПРОТИВ КАПИТАЛА – ДОВОДЫ РАССУДИТЕЛЬНОСТИ

Один из наших компаньонов, бывший руководитель громадного прибыльного предприятия, однажды выступил против предложения некоторых ввести определенные, очень значительные улучшения в нашем деле, требовавшие очень крупных — полагаю, не менее трех миллионов долларов, — расходов. Мы долго рассматривали этот вопрос, расписывали вместе с другими компаньонами всевозможные про и contra, выдумывали разные основания, чтобы убедить, что операция не только не убыточна, но просто необходима. Но нашего старого приятеля было невозможно убедить. Помню как сейчас, как он вставал со своим уверенным протестом, руки в карманах, голова откинута назад, и во всю мощь голоса заявлял: «Нет и нет!»

Всегда бывает обидно, когда на деловом совещании приходится видеть, как человек из-за своих предрассудков пытается защищать свою слабую позицию. Зачастую тогда его покидают обычные спутники бизнесмена — спокойная рассудительность, расчетливость и разумность, и остается один дух противоречия. Итак, надо было ввести улучшения — это было очень важно. С другой стороны, компаньона убедить не удавалось. Но меньшинство хотело во что бы то ни стало его переубедить. Мы пытались найти новые пути для доказательства необходимости улучшений.

Рокфеллер умело устранял конфликты, возникающие между членами совета директоров Standard Oil. При появлении разногласий он настаивал, чтобы все возражения излагались открыто, а щекотли-

вые темы обсуждались без замалчивания. Он внимательно выслушивал любое мнение по важным вопросам и если не удавалось прийти к общему согласию, то брал паузу, чтобы глубже изучить проблему. Он считал, что не стоит принимать важного решения до тех пор, пока все члены совета директоров не убедятся в правильности избранной стратегии.

Нефтяному императору были чужды диктаторские замашки. Он тепло и уважительно относился к своим подчиненным.

Председательствуя на заседаниях совета директоров Standard Oil, Рокфеллер применял необычную тактику. По словам очевидцев, «чем тише он становился, тем сильнее ощущалось его присутствие». Когда среди его соратников возникали споры, он не поддавался эмоциям, неизменно становился над схваткой, контролируя ситуацию, и умел находить компромисс.

— Вы полагаете, что денег тратить не стоит? — спросил я.

— Нет, — отвечал он, — пройдет, по-видимому, еще немало лет, пока появится нужда тратить такие суммы на улучшения. Дело терпит, предприятие наше и без того развивается очень хорошо. Пусть все идет своим чередом.

Компаньон, о котором шла речь, был человек очень умный и опытный, старше нас и компетентнее в вопросах этого дела. Все это мы за ним признавали. Но мы решили воплотить в жизнь свою идею, как уже сказано, получить его согласие, как бы долго ни пришлось ждать. Когда спор улегся и эмоции поутихли, участники возобновили обсуждение вопроса. А мне в голову пришла новая мысль. Я сказал так:

— Я беру это дело на себя и сам вложу нужный капитал. Окупится дело — компания вернет мне деньги, не окупится — я понесу убыток.

Это доказательство подействовало на него. Все его упорство как рукой сняло, и нововведения были приняты. Он сказал: «Раз вы так думаете, то возьметесь за это вместе. Полагаю, если вы можете рискнуть, то могу это сделать и я».

По-моему, в каждом деле немаловажен вопрос, как скоро необходимо действовать. Мы решались всегда быстро, анализировали и расширяли свое дело во всех направлениях. Всегда перед нами вырастали новые перспективы расширения предприятия: то открывалась новая нефтеносная земля, то надо было строить новые амбары едва ли не за одну ночь и едва ли не в эту же минуту забраковать истощенные нефтяные месторождения. Так что часто приходилось терпеть принуждение с двух сторон. Иной раз приходилось отказываться от надежды получить прибыль в том месте, где мы все уже подготовили, а иногда удавалось организовать сбыт, складирование и транспортировку продукта там, где мы этого и не ожидали. Вот мелочи, из-за которых нефтяное дело становится опасным, рискованным. Но среди нас была группа смелых людей, руководствовавшихся принципом, что дело не может быть прибыльным, если его руководители не принимают в расчет малейшей выгоды, не используют ее в полной мере.

Как часто спорили мы о таких трудноразрешимых вопросах! Одни из нас были готовы немедленно рискнуть большими средствами, другие требовали довольствоваться малым. Зачастую все заканчивалось компромиссом!.. Мы выдвигали вопрос за вопросом и их обсуждали, мы не заходили так далеко, как того требовали наиболее радикальные из нас, и не были так рассудительны, как того требовали ярые консерваторы. Мы всегда добивались того, чтобы предложения принимались единогласно.

РАДОСТЬ УДАЧИ

Роль, которую играл мой давний компаньон Г. М. Флаглер, всегда меня восхищала. Он всегда стремился к быстрому действию и к осуществлению самых различных грандиозных проектов. Он был всегда на стороне смелых, и его неисчерпаемой энергии компания обязана многим успехам в своих самых ранних начинаниях.

От него можно было ожидать решения грандиознейших проблем, и это несмотря на возраст, в котором большинство людей всему предпочитают спокойную, уютную жизнь дома, в семье. Флаглер задумал снабдить путями сообщения восточный берег Флориды, один, без чужой помощи. Он не довольствовался проведением одной железной дороги от Сант-Августина до Ки-Уэста (на расстоянии более 600 миль), что уже могло считаться слишком крупным предприятием для одной личности, и выстроил целый ряд великолепных отелей вдоль по линии, чтобы побудить туристов навестить эту новую территорию. Мало того, он сумел организовать управление этими отелями очень разумно и с большим успехом.

Этот человек единолично, с помощью поразительной энергии и собственного капитала, открыл людям культуру колоссальной страны, так что и коренные жители, и переселенцы получили новый рынок сбыта. Он предоставил работу тысячам людей и, чтобы достойно увенчать свое дело, начал и почти закончил нечто, что можно считать chef d'oeuvre'ом инженерного искусства: он провел линию от Кей-Флориды к Атлантическому океану у Ки-Уэста, пункта, из которого за много лет до этого вышли исследователи железной дороги с ним во главе.

Все это он совершил буквально после долгой жизни, которую большинство людей признали бы очень деятельной. Человек другой национальности, будь он так обеспечен, как Флаглер, я уверен, ушел бы на покой, чтобы наслаждаться плодами своих трудов.

Генри Моррисон Флаглер был для Рокфеллера незаменимым и самым ценным компаньоном, лучшим другом, которому он по-настоящему доверял.

Генри Флаглер был личностью магнетической. Это был «настоящий лихой красавец с голубыми глазами, черными волосами и пышными усами». Он одевался по последней моде и «излучал царственную уверенность в себе». Он был на девять лет старше Рокфеллера и стал «движущей силой, вдохновителем и мозгом компании».

Флаглер был неукротим в стремлении к масштабным свершениям и любил повторять: «Я всегда доволен, но никогда не удовлетворен». На его рабочем столе стояла карточка с цитатой: «Поступай с другими так, как они поступили бы с тобой, но твой ход должен быть первым». По словам американского историка А. Невинса, Генри Флаглер сыграл главную роль в выводе корпорации из хаоса и придании ей организованности и порядка в критический период 1877–1878 годов.

Но увлекшись очередной идеей, «Флаглер шел вперед напролом, не считаясь по большей части ни с моралью, ни с законом». И порой «нуждался в сдерживающем влиянии». Именно Флаглер стал инициатором заключения сделок с железными дорогами по предоставлению возвратных пошлин — эта сторона деятельности Standard Oil, как известно, считается весьма неоднозначной.

Я познакомился с Флаглером, в молодости продававшим свои продукты фирме «Кларк и Рокфеллер». То был дельный и бойкий паренек, полный сил и энергии. Когда мы открыли нефтяное дело, Флаглер поселился в доме, где жил и Кларк, получивший в свои руки фирму «Кларк и Рокфеллер» и единолично продолжавший дело. Затем Флаглер купил дело Кларка и соединил его бизнес со своим.

Тут, понятно, нам приходилось чаще встречаться. Из деловой связи понемногу образовалась деловая дружба, ведь люди, жившие в таком сравнительно небольшом городе, каким тогда был Кливленд, разумеется, встречались чаще, чем это было бы в Нью-Йорке. При дальнейшем развитии нефтяного дела и с появлением у нас потребности в больших средствах я немедленно вспомнил о Флаглере как о возможном компаньоне и предложил ему оставить свое комиссионное дело и стать участником нашего общества. Он принял это предложение, и таким образом у нас завязалась на всю жизнь дружба, которую ничто никогда не омрачало. То была дружба, основанная на бизнесе, что, как Флаглер любил повторять, намного лучше, чем бизнес, основанный на дружбе. Мой личный опыт убедил меня в справедливости слов друга.

Генри Хаттлстон Роджерс когда-то возглавлял Союз независимых нью-йоркских промышленников, сопротивлявшихся монополии Standard Oil. Но оценив все преимущества альянса с компанией Рокфеллера, стал преданным соратником нефтяного короля.

Генри Роджерс был ярким, привлекательным человеком, прирожденным лидером. Его острый ум, молниеносная реакция и удивительная живость делали его неотразимым в глазах окружающих, успешным в делах. Он стал курировать в Standard Oil все закупки нефти, затем управлять системой трубопроводов, а позднее был назначен председателем производственной комиссии — стал одним из ключевых руководителей корпорации.

Роджерс покровительствовал искусствам и был другом писателя Марка Твена. По словам американского историка А. Невинса, личность Роджерса можно назвать калейдоскопической: «В один миг он был весел и разговорчив, в другой — резок, саркастичен, насмеш-

лив. В мгновение он переходил от демократичного радушия к ледяному высокомерию, от обманчивой доброты к резкой грубости или яростному гневу. При любой смене настроения он был естествен».

Роджерс любил рисковать, он вкладывался во многие предприятия, и большая часть его вложений с лихвой окупилась. Он стал совладельцем многих крупных компаний в сфере добычи меди, газовой промышленности и железнодорожного транспорта.

Много-много лет подряд мы с этим верным соратником работали плечом к плечу, и даже наши рабочие столы стояли в одном и том же помещении. Оба мы жили на Эвклид-авеню, в нескольких шагах друг от друга. Мы встречались утром и шли на работу, затем возвращались вместе домой на ланч, потом снова в контору и, наконец, вечером вместе шли домой. Во время этих прогулок, вдали от офиса с его нервотрепкой, где тебя постоянно что-то отвлекает, мы неторопливо и спокойно разговаривали о делах, анализировали ситуацию, составляли планы и вырабатывали очередные решения. Флаглер лично составлял почти все наши контракты. Он великолепно умел изложить все намерения и цели контракта, делая это с таким совершенством и с такой аккуратностью, что никогда не появлялось ни малейшего недоразумения. Его контракты соблюдали равно интересы обеих сторон. Я вспоминаю, как часто он говорил: «При заключении контракта притязания и права обеих сторон необходимо измерять равной мерой». Генри М. Флаглер всегда так и поступал. Однажды ему предложили подписать один контракт, и, к моему удивлению, он без малейшего вопроса или возражения его подписал. Мы решили купить участок земли, на котором стоял один из наших керосиновых заводов. Этот участок мы до тех пор арендовали у некоего Джона Ирвина, человека, хорошо нам обоим знакомого. Последний написал этот контракт на оборотной стороне конверта, найденного

где-то у себя в конторе. В такого рода бумагах обычно описывался участок вплоть до мелочей: «...а оттуда на юг, до высокого мамонтова дерева» и т.д., и на полученной бумаге я увидел нечто, показавшееся мне образцом точности. Флаглер сказал мне: «All right, John. Я уже подписал контракт. Когда он будет у нас в руках, ты увидишь, что на месте мамонтова дерева будет столб, и весь документ будет в безукоризненном состоянии». Разумеется, вышло так, как он сказал. Смее утверждать, что многим специалистам в области права не мешало бы посидеть у его ног и поучиться полезным приемам составления контрактов. Но наши адвокаты могут упрекнуть меня в пристрастности, и я умолкаю.

За что Флаглер заслуживает особой признательности, так это за осознание необходимости строить новые керосиновые заводы иначе, чем они строились до него, а не в виде этих «злосчастных сараев», служивших ранее помещениями заводов. Все боялись, что наступит день нефтяного фиаско и, стало быть, деньги, затраченные на более приличные постройки, придется занести в счет убытков, а потому все предпочитали строить худшие и более дешевые здания для заводов. Против этих-то взглядов Флаглер и восстал.

Хотя он признавал, что запас нефти должен же когда-нибудь истощиться и с каждым днем такой риск становится все более реальным, он все-таки отстаивал мнение о том, что, однажды занявшись нефтяным делом, можно его вести с невероятной эффективностью, можно его поставить на такой солидный фундамент, вести так прогрессивно, чтобы ни одно из усовершенствований не осталось невыполненным, и тогда от бизнеса можно ждать хороших результатов. Эти принципы он применил к возведению наших зданий. Он начал их строить так качественно, делать такими солидными, как будто навека. А его мужество действовать согласно своим убеждениям положило не один камень в фундамент здания грядущего успеха компании.

Еще живо немало людей, с восторгом вспоминающих молодого, бойкого и прямодушного Флаглера той эпохи. В период приобретения нами керосиноочистительных заводов в Кливленде он был особенно занят. Однажды он случайно встретил на улице старого приятеля, немца-булочника, которому когда-то продавал муку. Этот приятель рассказал ему, что бросил булочное дело и вместо этого устроил небольшой нефтеочистительный завод.

Это поразило Флаглера и в то же время очень его огорчило: приятель вложил все свое маленькое состояние в маленькое дело, которое, по мнению Флаглера, не могло быть прибыльным. Но делать было нечего. История несколько дней не выходила у него из головы и, видимо, очень его беспокоила. Наконец он приходит ко мне и говорит:

— Этот парень понимает кое-что в пекарном деле, но ничего — в очистке нефти. Откровенно сказать, мне хотелось бы предложить ему продать свое дело нам и принять участие в нашем бизнесе, — его судьба на моей совести.

Я, понятно, согласился, Флаглер поговорил с клиентом, откровенно сознавшимся, что он бы продал дело, если бы мы пришли для оценки его завода. Мы это и сделали; но тут появилось совершенно неожиданное препятствие. Ценой, которую мы предложили за завод, клиент был удовлетворен, но потребовал совета от Флаглера, брать ли оплату наличными деньгами или паями Standard Oil Company. Он при этом объяснил Флаглеру, что, получив оплату наличными и выплатив за счет этих средств все свои долги, он со спокойным сердцем будет спать и радоваться такому повороту дела. Но если Флаглер уверен, что наши пай принесут хороший доход, то он лучше уж возьмет акции и пристроится к такому «шикарному дельцу»... Решить этот вопрос Флаглеру было трудновато, и он сперва отказался давать булочнику совет. Но тот не отставал и никак не освобождал Флаглера от этой ответственности, с неба на него свалившейся. Наконец Флаглер предложил экс-булочнику получить наличными половину суммы и тем са-

мым погасить половину своих долгов, а другую половину взять паями и ждать дальнейшего. Так булочник и поступил, со временем приобретая все больше и больше паев нашей компании, и Флаглеру не пришлось раскаиваться в совете, данном бывшему клиенту.

Я убежден, что мой старый друг этому пустяку уделил столько же внимания и времени, сколько любому из своих грандиозных планов, а это уже может служить, хотя бы отчасти, его характеристикой.

Другой из моих бывших компаньонов, Г.Г. Роджерс, создал нечто подобное флаглеровской East-Coast'ской (Западного побережья) железной дороге, в образе своей Виргинской железной дороги, которой было суждено открыть миру громаднейшие залежи каменного угля. Ни одному из них, верных друзей моих, не было необходимости взваливать на себя решение таких колоссальных задач. Но они, эти незаурядные личности, находили наслаждение в преодолении трудностей и удовлетворяли свое честолюбие воплощением в жизнь грандиозных проектов. Оба этих примера ярко иллюстрируют одну черту американского национального характера, а именно то, что мы, американцы, действуем больше из радости действий и удачи в них, чем из материальных побуждений.

ЦЕННОСТЬ ДРУЖБЫ

Современную молодежь вряд ли заинтересуют мои стариковские рассказы, хотя было бы не без пользы показать, пусть и в скучных рассказах, насколько выше всех других ценностей — ценность друга во всех общественных кругах без исключения.

Сколько разных сортов друзей водится на Божьем свете! Но всех друзей, без исключения, надо беречь — пусть один лучше другого, но каждый друг ценен по-своему, это узнаешь лишь с приближением старости. Есть, правда, такой сорт друзей, которые, попроси у них помощи в минуту нужды, как раз в эту минуту лишены возможности вам ее оказать.

— Не могу принять твой вексель, — говорит один, — я дал слово компаньонам никогда этого не делать, и они тоже дали мне слово этого не делать.

— Я бы сделал это для тебя, но ты сам понимаешь, в данное время я... — и т.д. и т.п., говорит другой.

Мне трудно осуждать таких друзей. Я знаю, что дружба очень часто — результат темперамента. А бывает, что в подобных отказах виновато действительно стечение обстоятельств, лишаящее друга возможности сделать то, что он, может быть, и сделал бы.

Оглядываясь в прошлое на своих друзей, я нахожу среди них лишь немногих этого сорта, но зато очень и очень много других, истинных друзей. Был у меня и совершенно исключительный друг — С.В. Гаркнесс, с первой встречи, как казалось мне, питавший ко мне полное доверие.

В один прекрасный день наши нефтяные склады и очистительные заводы за несколько часов выгорели дотла — спасти ничего не удалось. Правда, эти склады были застрахованы в несколько сот тысяч

долларов; но мы очень беспокоились, насколько быстро нам удастся получить такую огромную страховую премию. Мы боялись, что пройдет немало времени, прежде чем удастся все это уладить.

Завод же, о котором идет речь, нужно было немедленно восстановить, и, следовательно, пришлось немедленно искать деньги. Гаркнесс был заинтересован в нашем деле, и я ему сказал:

— Пожалуй, мне придется обратиться к тебе за деньгами. Я, правда, не уверен, что это понадобится, но мне показалось, что лучше предупредить тебя заранее.

Он знал положение дел и в долгих разъяснениях не нуждался. Он выслушал мои слова и, будучи немногословным, ответил только:

— All right, John, я дам все что имею!

Вот и все, что он сказал; но я пошел домой свободным от бремени забот. Впоследствии выяснилось, что страховое общество Liverpool, London and Globe Insurance Company выплатило нам всю премию прежде, чем было завершено строительство. Хотя, таким образом, мне и не пришлось воспользоваться деньгами друга, я никогда не забуду благородной манеры, с которой они мне были предложены.

Опыт такого рода, признаю с благодарностью, был для меня не редкостью. Я в ранние годы моей жизни был великим заемщиком, дело мое шло хорошо, быстро развивалось, и банки охотно давали мне деньги. С того момента, когда громадный пожар доставил нам массу проблем, я постоянно изучал положение дел, чтобы знать всегда, сколько денег может нам понадобиться одновременно.

Рокфеллер предпочитал активный отдых. Долгое время его любимым развлечением было катание на лошадях. В Нью-Йорке и в поместье Форест-Хилл близ Кливленда у нефтяного магната были конюшни с подогревом. Утром он запрягал любимого коня по кличке Сэмбрук

и рысью скакал из Форест-Хилл в кливлендский офис Standard Oil, преодолевая расстояние в шесть миль. Специальный служитель отводил коня обратно в поместье.

Для нефтяного короля лучшим лекарством от усталости был «час быстрой езды — рысью, аллюром, галопом, как угодно». Это наполняло Джона свежестью и бодростью, после чего он «мог разбирать вечернюю почту».

Рокфеллеру очень нравилось кататься на коньках. Когда он переехал в Нью-Йорк, то оборудовал у себя во дворе большой каток в виде подковы. Здесь с удовольствием катались его дети и друзья. На цокольном этаже дома располагались шкафчики, где гости (а их число доходило до сотни) хранили свои коньки. Вечером при свете электрических ламп во дворе царило веселье. А рано утром прохожие могли наблюдать, как Рокфеллер в пальто и шелковом цилиндре совершает пируэты на льду, перед тем как отправиться на работу.

На склоне лет он увлекся игрой в гольф и построил в своем поместье Покантико-Хиллз настоящую площадку для гольфа с 12 лунками. Тренировал Рокфеллера профессиональный игрок Уильям Такер, живший по соседству.

Во время игры в гольф нефтяной миллиардер предлагал использовать старые мячи всякий раз, когда игроки приближались к воде. Тем, что его партнеры не боятся испортить свои новые мячи, он был явно недоволен. И тихонько ворочал: «Они, должно быть, очень богаты!»

Мы привыкли заблаговременно, до возникновения настоящей потребности в деньгах, готовить почву для своих финансовых предприятий. Я никогда не был из числа тех, кто, как говорится, откладывает дела в долгий ящик.

Вот еще случай из того же периода, доказывающий, как много друзей было у нас в те времена. Об этом случае я узнал уже значительно позже свершившегося события.

Речь идет о банке, с которым у нас было много дел, и директором которого состоял один из моих друзей, Стилльмаль Уитт, человек очень богатый. На одном из заседаний подняли вопрос, что банк предпримет, если нам потребуется еще больше денег. Дабы не сеять сомнений в своем образе мыслей, Уитт потребовал свой денежный ящик и, когда его принесли, сказал, положив руку на него:

«Господа, те молодые люди вернее верного. А если они попросят денег больше, я требую, чтобы банк им выдал всю сумму без рассуждений. Если же вы потребуете большего обеспечения — вот, господа, берите, сколько вам угодно!»

Мы в те времена отправляли керосин большими партиями на судах по морю и по каналам, экономя на перевозке, а для этого требовалось гигантское количество наличных денег, целые капиталы. Мы уже забрали огромную сумму в другом банке, и председатель его меня известил, что его правление получило сведения о громадной ссуде, выданной нам, и желает получить от меня более подробные по этому поводу разъяснения.

Я поблагодарил его за извещение и ответил, что готов дать все объяснения, так как придется, по-видимому, просить у банка еще много денег. Мы получили от банка все, что нам было нужно, а обошлись без объяснения. Боюсь, я слишком много говорю о делах, банках и деньгах. Я ничего не знаю более позорного и жалкого, чем человек, все часы бодрствования посвящающий зарабатыванию денег. Стань я на сорок лет моложе, я, конечно, снова взялся бы за работу, хотя бы потому, что общение с людьми высокого интеллекта, находчивыми и смекалистыми, возбуждает во мне интерес и доставляет особое удовольствие. Но у меня нет недостатка в интересах, способных наполнить мой день, и я надеюсь осуществить немало планов, всю жизнь воодушевлявших меня.

Все дни своей долгой работы, начавшейся с шестнадцатым годом моей жизни и закончившейся к 55 годам, когда я удалился от дел, мне удавалось устроить себе не один час отдыха того или другого рода, чему я обязан помощи своих исключительно талантливых и прилежных сотрудников, принимавших на себя бремя управления нашими предприятиями.

Я удовлетворен количеством и качеством работы, выпавшей в жизни на мою долю. Начав работу бухгалтером, я научился большому уважению к числам и фактам, какими бы незначительными они ни были. Когда дело шло о составлении счета, относившегося к какому-нибудь из прошлых проектов, обычно выбирали меня, у которого было прямо до страсти доходящее увлечение деталями, увлечение, которое впоследствии мне пришлось обуздать.

В холмах Покантико (штат Нью-Йорк) я провел немало часов досуга, вдали от всех, в старом доме с великолепными видами, долгими часами любуясь поразительной живописностью этих картин чудесного Гудзонова озера, — и как раз в то время, когда каждая минута мне должна была быть дорога. Организовав свой бизнес, я стал вовсе не тем, кого называют «прилежным дельцом».

Это определение — «прилежный делец» — невольно напоминает мне одного моего друга из Кливленда, очень трудолюбивого человека. Я часто говорил ему — причем, разумеется, томил его скукой — о своем хобби, ландшафтном дизайне, как его называют иные, а я скажу: об искусстве прокладывать дороги, тропинки и т.д.

Этот друг, который был мне близок на протяжении тридцати пяти лет, не нашел бы в своем лексиконе ничего, кроме порицания, для делового человека, убивающего свое время на такие пустяки, которые он считал детской забавой.

В один прекрасный весенний день я предложил ему провести послеобеденное время со мною — предложение необыкновенное и непонятное для предпринимателя тех времен — и полюбоваться чудес-

ными дорогами, ведущими в парк моего имения, давно задуманными и почти законченными. Я пошел даже так далеко, что обещал ему истинное наслаждение.

— Не могу, Джон, — отвечал он, — после обеда у меня важное дело.

— Верю, — сказал я, — но это наверное не доставит тебе столько удовольствия, как вид тех дорог, с громадными деревьями по сторонам.

— Глупости, Джон, оставь меня, пожалуйста. Я говорю, что жду судна с рудой, а наши заводы давно ее ждут, — тут он потер руки от удовольствия. — За все лесные дороги в мире я не упущу случая его увидеть.

Он тогда получал по 120–130 долларов за тонну бессемеровской рельсовой стали, и, если бы его заводы простояли минуту без дела из-за отсутствия руды, он был бы уверен, что прозевал счастье в жизни.

Он же часто тупым взором, с напряженными нервами, смотрел поверх воды, ожидая прихода судна с рудой. Однажды его спросил приятель, видит ли он судно.

— Нет, нет еще, — медленно отвечал тот, — но вот-вот будет видно.

В Кливленде в то время торговля рудой привлекала особенное внимание. Мой бывший работодатель, за 50 лет до этого, получал 4 доллара за тонну при транспортировке руды, а тут представьте себе: человек, в часы досуга занимавшийся прокладкой дорог, транспортируя руду в больших судах по 80 центов за тонну, наживает с этого целое состояние!

Но теперь хочу сказать несколько слов об архитектуре пейзажей — о занятии, которому я посвящал добрую половину досуга.

НАСЛАЖДЕНИЕ В ПРОКЛАДЫВАНИИ ДОРОГ

Как мой вышеупомянутый старый друг, так, полагаю, и многие другие поразятся моим притязаниям считаться любителем — зодчим пейзажей, хотя и в очень скромных размерах. Полагаю, кто-нибудь слышал, что члены моей семьи специально для меня пригласили знаменитого специалиста в этой области искусства, чтобы быть уверенными в том, что своим дилетантством «я не разорю имения». Задача, которую я перед собой поставил когда-то, была такова: где лучше всего поставить в Покантико-Хиллз новый дом, который я собираюсь строить? Для принятия верного решения я предпринял детальное ознакомление с каждым футом поверхности земли; деревья стали моими старыми друзьями, с видами каждого клочка земли я был отлично знаком. Все это я изучил в совершенстве.

В 1893 году, когда упали цены на землю, Рокфеллер приобрел поместье в Покантико-Хиллз недалеко от Нью-Йорка: 400 акров земли за \$168 705. Его поразили своей красотой здешние пейзажи — живописные виды на реку Гудзон. Скупая участок за участком, он постепенно расширил свои владения до 3000 акров.

Здесь, на вершине холма, стоял старый, очень скромный, дом. Рокфеллер не стал его сносить, но перестроил по своему вкусу. Нефтяной король писал в своих «Воспоминаниях», что всегда восторгался этим «старым домом, где прекрасные виды радуют душу и где можно жить просто и спокойно».

Но в 1902 году дом сгорел. Сын Рокфеллера заказал архитектору проект нового особняка. Родители утвердили проект, но так

и не приступили к строительству. Вскоре сын понял, что отец тяготится помпезными размерами будущего дома, но в то же время не хочет причинять неудобства детям и внукам, которым было бы тесно в скромном жилище. И сын предложил переделать проект — построить такой дом, который станет удобным и для хозяев, и для гостей и не превысит приемлемых для родителей размеров. Рокфеллер-старший согласился, «испытав большое облегчение».

Новый дом в георгианском стиле соорудили довольно быстро. Мебель, посуду и произведения искусства приобретали, пользуясь советами лучших консультантов. Молодой Рокфеллер объяснял дизайнерам, что нужна «резиденция настолько простая, что друзья, приезжающие из какого угодно захудалого угла, ощущали бы ее домашний уют. Те же, кто ценил хороший дизайн и изящную обстановку, сказали бы: Как изысканно!»

Такое сочетание простоты и изысканности было достигнуто. Рокфеллер-старший с женой восхищались домом.

Когда знаменитый архитектор предложил свой проект и обозначил направление линий столбиками, я попросил у него разрешения представить свой проект.

За несколько дней я его разработал и притом выполнил так, что дорожки при скрещивании открывали наилучшие виды с вершин холмов, расширявших горизонт, а на заднем плане виднелся речной пейзаж, с холмами, облаками и широко раскинувшейся долиной, венцом всего моего создания. Таким образом, я отметил направление дорожек и, наконец, положение дома своими столбиками.

— Посмотрите, пожалуйста, — сказал я наконец, — и решите сами, какой из двух планов лучше.

То было мгновенье торжества, когда сам «авторитет» признал мой проект лучшим в отношении видов и одобрил место, выбранное мной для дома.

Купив участки земли в Покантико-Хиллз, Рокфеллер сносил старые постройки, убирал неприглядные валуны, преобразовывал неряшливые рощи, разбивал газоны. Он проложил извилистые подъездные пути, построил дорогу в глубоком скальном каньоне. Он возвел каменную стену, чтобы отгородиться от железной дороги. Он проложил широкие просеки и верховые тропы, оборудовал места отдыха с видами на Гудзон, воздвиг наблюдательную вышку.

Поначалу миллиардер заключил контракт на проектирование ландшафта своего имения с известной фирмой «Фредерик Лоу Олмстед», обустроившей в свое время Центральный парк в Нью-Йорке. Но все же ландшафтные работы в Покантико-Хиллз Рокфеллер возглавил лично, хотя и не отказывался от советов специалистов. Работал он с огромным рвением, до изнеможения, до темноты.

Со временем он стал экспертом в искусстве ландшафтного дизайна. Удивлял специалистов глубиной своих познаний и точностью оценок. «Я думаю перенести этот пригорок, — указывал он на очередной холмик. — Навскидку скажу, что в нем около 650 000 кубических футов земли».

К 1920 году у Рокфеллера в Покантико-Хиллз был один из лучших ботанических садов во всей Америке, в котором росло до десяти тысяч деревьев.

Сколько миль дорог проложил я в то время собственноручно, даже приблизительно не смогу сказать, но работал довольно основательно

и за планированием дорог задерживался иной раз до такого позднего времени, что уже темнота мешала дальнейшей работе, даже не было видно сигнальных столбиков и флажков. Известная доля суетности имеется в этих долгих рассказах о прокладывании дорог, но что же? Ведь это, может быть, единственный противовес, уравнивающий хотя бы отчасти все рассказы о делах, которым отведено так много страниц в моих мемуарах.

Мой метод вести свои дела так отличался от методов предпринимателей того времени, что оставлял мне намного больше свободного времени. Даже когда центральное отделение компании было переведено в Нью-Йорк, я все-таки имел возможность провести большую часть лета на даче в Кливленде, обыкновение, которое я не оставил и теперь. Обычно я приезжал в Нью-Йорк только тогда, когда мое личное присутствие безусловно требовалось, но оставался на постоянной связи с офисом при помощи нашего собственного телеграфа. Так я выигрывал время на занятия другими, интересными мне делами: на прокладывание дорог, посадку и рассадку деревьев, закладывание парков, насаждение лесов и т.д. и т.п.

Из всех дел, развивавшихся под нашей рукой, мне кажется, питомники деревьев дали наибольший успех. Я веду строгую отчетность в каждом питомнике и недавно был поражен приростом ценности, которую уже через короткий промежуток времени дают насаждения, если проделать над ними то, что проделали, например, мы: пересадить молодые деревья из графства Вестчестерского в Лэквуд, штат Нью-Джерси. Мы пересаживали деревья — большею частью хвойные и вечнозеленые — тысячами. Если верно припоминаю, мы пересадили более 10 000 штук и затем повысили их ценность своими проектами по улучшению их сортов. Пересаживая деревья из Покантико в наше имение в Лэквуде, мы списываем их со счетов одного имения и вносим на кредит другого по рыночным ценам. Таким образом, мы сами являемся лучшими покупателями у самих себя и зарабатываем

маленькое состояние, продавая, например, в имение в Нью-Джерси деревья по 1 доллару 50 центов или по 2 доллара за штуку при стоимости их в Покантико от 5 до 10 центов.

При разведении молодых деревьев, как, впрочем, и в других деловых проектах, чрезвычайно выгодно поставить дело сразу на широкую ногу. Наслаждение выхаживать пересаженные деревья диаметром от 10 до 20 дюймов, а иной раз и толще, было на протяжении многих лет источником моего величайшего удовлетворения и активного интереса. При этом мы обходимся собственными силами, привлекая своих рабочих. И поразительно, какие вольности можно себе позволить в обращении с деревьями, если вы научились этому. Не раз приходилось пересаживать колоссов высотой в 70 футов, а то и 80, и 90 футов. Это уж, верно, не молодые исполины. Мы пробовали пересаживать деревья всех сортов, в том числе и те, о которых специалисты говорят, что их пересаживать невозможно, что они пересадке не поддаются. Самыми смелыми наши опыты были с дикими (конскими) каштанами. Мы выкапывали крупные экземпляры, перевозили их на довольно значительное расстояние, иные даже в цвету (замечу мимоходом — каждый экземпляр не дешевле 20 долларов), и лишь немногие у нас увядали. Благодаря успеху мы становились все смелее и смелее, и порою устраивали дерзкие опыты. Но в работе по определенным планам мы имели почти всегда удовлетворительные результаты.

Если взять в расчет все наши опыты с сотнями деревьев разных сортов и самых разнообразных возрастов по отношению к промежутку времени, в который мы изучили искусство пересадки, то окажется, что общая потеря в этом деле не превышает десяти процентов. Вероятно, она даже ниже, процентов 6–7. Большой этап пересадки деревьев был завершен за один сезон, с потерей трех процентов.

Я готов признать, что у более крупных деревьев рост задерживается года на два, но это не столь существенно, ведь люди немолодые хотят сразу видеть весь эффект своего творчества, а этого можно до-

стичь при помощи современного искусства пересаживания. Для необходимых нам целей мы составляли группы из деревьев хвойных пород и порою целиком засаживали ими склоны холмов. С дубами дело обстояло сложнее, за исключением тех случаев, когда деревья были сравнительно молоды. Мы даже и не пытались пересаживать дубы и лесной орешник в пору, близкую к плодоношению. Очень удачно прошли наши опыты с американскими липами, и мы пересаживали их порою до трех раз, не принося им ни малейшего вреда. Березы часто сбивали нас с толку, но вечнозеленые деревья, за исключением кедров, почти всегда великолепно приживались и хорошо окупались.

Эта любовь к прокладыванию дорог и устройству красивых видов была у меня давней страстью. Помню, что еще мальчиком я очень хотел срубить дерево, которое, как я думал, портит вид из окон нашей столовой. Я хотел его срубить, но остальные члены семьи были против. А матушка со мной согласилась и однажды сказала:

— Знаешь, милый, мы завтракаем в восемь часов, и, если дерево срубить до этого времени, я не думаю, чтобы кто-нибудь особенно протестовал, убедившись в красоте вида, который оно сейчас закрывает!

Так и было сделано.



ИСКУССТВО ДАВАТЬ



РАДОСТЬ ДАВАТЬ

Совсем нетрудно подобрать пару-другую фраз о наслаждении давать и об обязанностях по отношению к ближнему. Нетрудно подыскать несколько надоевших до одурения фраз, которыми сумеет отделаться всякий, однажды начавший говорить об «искусстве давать».

С другой стороны, сомневаюсь, что мне удастся пробудить особый интерес к этой великой теме, вспоминая, сколько более талантливых, чем я, авторов потерпели неудачу на этом поприще. И все-таки она мне больше по сердцу, чем описание бизнеса и торговли. Совсем не так просто, как кажется, делая разные пожертвования, придерживаться практической целесообразности и сохранять такое состояние духа, при котором сущность дара исходит от сердца, становится высшей наградой и побуждением к дальнейшим дарам.

Мы, американцы, подошли к такому периоду, когда вправе требовать от наиболее видных своих сограждан больших пожертвований для общества, просить наиболее способных людей посвящать больше своего времени, мыслей и средств общественному благополучию. Я, понятно, не берусь за точное определение того, в чем должна заключаться требуемая мною забота об общем благе. У каждого индивидуума на этот счет свои взгляды. Но, полагаю, всем было бы желательно увидеть наконец реальное выполнение таких масштабных планов.

По моему мнению, ошибочно представление о том, что большие богатства приносят счастье их обладателю. Богачи, как и все прочие, всего лишь люди, и если богатство и доставляет им особое удовлетворение, то оно является следствием счастливой возможности совершать нечто, дающее радость и другим.

ГРАНИЦЫ БОГАТСТВА

Простая, бесцельная, без определенного плана трата денег, как приходилось мне не раз слышать от людей, узнавших это по опыту, теряет скоро все свое обаяние и привлекательность. Поначалу это только обаяние новизны, — возможность приобрести все, что вам угодно. Но как раз именно того, что ближе всего сердцу человека, именно этого ни за какие деньги не купишь. Как ни нелепо покажется с первого взгляда, но неоспоримо: есть определенный предел, за которым богатство становится бесполезным, — и удовлетворения своему желанию не получить. Вот несколько примеров этого.

Желудок не сможет принять все лакомства мира, так как ни за какую бы то ни было огромную сумму денег нельзя купить хорошего пищеварения, исправного желудка. На себя и на семью, если не желаешь выставлять себя на посмеище, можно тратить лишь довольно ограниченные суммы. То же самое можно сказать и о комфорте, которым богач может окружить себя в домашней обстановке, — и здесь границы значительно сужены и доступны менее обеспеченному.

Стоит только забыть об этих границах дозволенного, стоит только перешагнуть их, тотчас же становишься не господином своего имущества, а его рабом, доставляя себе больше забот, чем наслаждения. Ознакомившись с пределами богатства и мощностью денег, я познал единственный путь достижения истинного чувства гармонии с деньгами, которые мы тратим. Этот путь — научиться находить приятным тот вид пожертвования, который приносит вам длительную благодарность. Эту идею, хотя она и не особенно разъяснена, я позволю себе преподнести в виде рождественского подарка всем «королям золота», большим и малым, без исключения.

Всякий предприниматель уже действует согласно моей идее, если поставил свое дело так, что у его служащих, много их или мало, есть стабильная работа. Его вклад состоит в том, чтобы создавать для своих сотрудников хорошие условия труда, новые возможности и стимул к добросовестной работе. Пока бизнесмен соблюдает таким образом интересы своих служащих, он всегда будет предметом всеобщего глубокого уважения.

Считать добрым делом бессмысленную трату денег, на мой взгляд, глубоко ошибочно и характерно для людей очень близоруких, проявляющих известную узость мышления.

На склоне лет Рокфеллер опасался «быть погребенным под тяжестью гигантского состояния». Он испытывал радость и облегчение от процесса дарения. За свою жизнь Рокфеллер-старший раздал в виде пожертвований более \$550 миллионов.

Между тем обращений с просьбами о выделении благотворительных взносов становилось все больше. После того как стало известно об одном из его крупных пожертвований, количество просителей в течение месяца перевалило за 50 000 человек. Пароход как-то привез Рокфеллеру из Европы около 5000 писем от просителей. Не удивительно, что нефтяной король был на грани нервного срыва. Его всюду подкарауливали и «травили, как дикого зверя».

Помогли ему справиться с этим тяжким бременем Джон Рокфеллер-младший и священнослужитель Фредерик Гейтс.

Вот как вспоминал о том времени сам Гейтс: «Я делал все возможное, чтобы остудить горячие головы, выслушивал до конца каждую просьбу и объективно взвешивал достоинства каждого дела. Я обнаружил, что немало присосавшихся к господину Рокфеллеру благотворительных обществ не приносили пользы либо

занимались мошенничеством. С другой же стороны, я постепенно развивал и внедрял во все его благотворительные акции научный принцип пожертвований. И вскоре он освободился почти от всех мелких забот и охотно и уверенно ступил на стезю большой филантропии».

Гейтс был великолепным финансистом, обладал смелостью, строгим аналитическим умом, даром предвидения и несокрушимой энергией. Он был честен, великодушен и «никогда не позволял, чтобы личные соображения превалировали над интересами дела».

ЛУЧШИЙ СПОСОБ БЛАГОТВОРЕНИЯ

Самая лучшая филантропия, та помощь, которая приносит больше всего пользы и меньше всего вреда, помощь, которая способна сильнее всего укрепить корни цивилизации и распространить среди рода человеческого здоровье, счастье и справедливость, это вовсе не то, что обычно носит название «мягкосердечность».

По моему мнению, истинное человеколюбие заключается в способности применить свои силы, время и средства таким образом, чтобы развитие дела, возрастающее состояние позволяло найти работу и приличный заработок как можно большему числу людей. Человеколюбие состоит в том, чтобы расширять и развивать имеющиеся ресурсы и облегчать возможности для прогресса и здорового труда там, где в них до сих пор ощущается недостаток. Никакому бездумному расточительству, никакой трате денег не сравниться с такой отдачей в длительности результатов.

Если эта идея справедлива, как я привык думать, какое широкое поле деятельности открывается перед филантропом! Мне могут возразить: призвание — это одно, а человеколюбие — явление совершенно другого порядка и другой области. Я возражу, что различие это мне непонятно и малопривно. Если кто-то занимается делами благотворения лишь по праздникам, то родина в своих стремлениях к улучшению общественной жизни найдет в нем лишь очень слабую поддержку.

Оправданием моего столь частого обращения к сильно занятому предпринимателю служит то обстоятельство, что его помощь наиболее необходима в этом огромном деле. Я знаю людей, сумевших после-

довательно провести в жизнь смелые планы развития производства и достигнуть при этом весьма ощутимых результатов. Эти люди брали в свои руки убыточные предприятия и великолепно их восстанавливали, часто сталкиваясь с серьезным риском и с большим скептицизмом окружающих. Такие бизнесмены действовали не только из соображений личной выгоды, но и из чувства глубокой ответственности перед обществом.

ОТСУТСТВИЕ КОРЫСТНЫХ ЦЕЛЕЙ ПРОЛАГАЕТ ПУТЬ К УСПЕХУ

Если бы мне пришлось дать напутствие молодому человеку, который только собирается вступить на жизненный путь, я бы сказал ему следующее. Если ты собираешься добиться больших успехов и признания, то, самостоятелен ты или вынужден продавать свою работу, не начинай своего жизненного пути со стремления получить из работы во что бы то ни стало как можно больше денег. При выборе призвания в жизни пусть твоей первой мыслью будет: где я смогу лучше всего применить свои силы на пользу обществу? Где нужнее всего будет моя работа в интересах общества? С этими мыслями вступай в жизнь, и первые шаги твои на этом пути будут первыми шагами к успеху!

Стоит лишь поверить в это, немедленно увидишь, что большинство крупных состояний Америки (это, вероятно, справедливо и по отношению к другим странам) составлено в большинстве случаев людьми, имеющими также и огромные социально-экономические заслуги, людьми, которые, глубоко веруя в прогресс своей родины, больше всего работали над развитием и открытием ее природных богатств.

Тот человек вправе рассчитывать на наибольший успех в жизни, кто проявил перед миром наибольшие заслуги. Коммерческие предприятия, которые нужны населению, всегда дадут доход; предприятия же бесполезные не имеют и не могут иметь успеха.

Деловой философ, при инвестировании своего времени, усилий и капитала, всегда будет избегать ненужного дублирования существующих отраслей промышленности: ведь все деньги, которые тратятся на увеличение бесполезной конкуренции, можно сказать, выбрасываются на ветер. Национальные средства расточаются, задерживается социальный рост нации, у рабочих отнимается кусок хлеба и бесцель-

но увеличивается тяжесть забот и нищеты в мире; и все это с возникновением новой фабрики, ведь существующая уже удовлетворяет потребности публики по низким ценам.

Весьма вероятно, что задержка в прогрессе и обеспеченности американского народа происходит от готовности американских коммерсантов вкладывать свой труд и средства в основание предприятий-конкурентов, вместо того чтобы повышать ценность отраслей промышленности, нуждающихся в этом, и тем самым открывать новые рынки сбыта. Правда, нужно больше интеллигентности, нужен более совершенный тип ума, чтобы искать, поддерживать и создавать новое, а не идти избитыми путями. Но и есть выгода, которой может воспользоваться наша идущая гигантскими шагами по пути прогресса страна. Наказанием за меркантильную попытку заставить мир пожертвовать состояние не на пользу прогресса и общественного счастья зачастую становится для индивидуума полный провал такой попытки. Худшим же бывает то, что и люди, никаким образом за нее не ответственные, порой гибнут за компанию с виновником.

ВЕЛИКОДУШИЕ УСЛУЖЛИВОСТИ

Наиболее великодушными в мире людьми, по моему мнению, являются бедняки, которые берут на себя бремя забот друг о друге в тяжелые времена. Предположим, в бедной семье заболела мать, соседка тотчас же принимает на себя ведение хозяйством. В другой семье отец потерял работу — соседи начинают кормить его детей, хотя порой им и самим есть почти что нечего. Как часто приходится слышать, что друг покойного отца, которому и самому-то нелегко дается борьба за существование, берет сирот к себе и воспитывает их, взваливая на себя бремя новых забот и трудов. В сравнении с этими проявлениями истинной «услужливости» все наши «царские» пожертвования, как бы велики они ни были, — нищенство. В еврейских религиозных законах есть правило, по которому одна десятая часть дохода должна поступать на благодеяния.

Но и эта норма в среднем кажется не вполне удовлетворяющей. Для одного уделить десятую долю дохода — вещь просто невозможная, для другого — все равно что ничего. Если у человека действительно доброе сердце, размер дара не играет никакой роли. Богачи помнят размер своих подачек, а бедняки отдают все что у них есть, не считая и не признавая этого за благодеяние. Но боюсь, что начинаю опять говорить об общепризнанном.

Воспитание детей в пору моей юности во многих отношениях отличалось от современного, но я всегда радовался, что всех нас, молодых, строго приучили к тому, чтобы систематически откладывать из собственного заработка определенную часть в пользу бедных. Чрезвычайно похвальным считаю я этот обычай приучать детей с малолетства к осознанию своих обязанностей в отношении ближних. Теперь, правда, делать это становится все трудней и трудней. То, что в годы моей юности считалось признаком роскоши,

нынче стало общедоступным. Истинное наслаждение и удовлетворение заключается в том, чтобы отдать деньги на доброе дело, а не тратить их бесполезно. Я всегда носился с мечтой доказать еще при жизни (или содействовать доказательству), в чем заключается сущность истинного, активного благодаяния, надеясь найти более целесообразное применение богатству как нынешних, так и будущих поколений.

Рокфеллеры с малых лет приучали своих детей к благотворительности. Причем на пожертвования богоугодным заведениям дети должны были отдавать деньги, заработанные собственноручно.

Каждый ребенок получал 10 центов за заточку карандаша, 5 центов — за час занятий музыкой. У каждого была своя грядка, и можно было получить 1 пенни за 10 выдернутых сорняков. Рокфеллер-младший зарабатывал 15 центов в час, раскалывая дрова, а его сестра получала деньги за то, что вечером гасила во всем доме свет. День воздержания от сладостей стоил 2 цента, а каждый последующий день — уже 10. За опоздание к завтраку маленьких Рокфеллеров штрафовали на 1 цент.

Дети должны были вести бухгалтерские книги и заносить туда все поступления и траты. Рокфеллер-старший считал, что такое воспитание «вырабатывало в детях здоровое отношение к жизни и давало ясное представление о значении денег». Джон Рокфеллер-младший рассказывал, что в детстве деньги казались ему загадочной субстанцией: «Они были вездесущи и невидимы. Мы знали, что денег очень много, но знали также, что они недоступны».

Когда у Джона Д. Рокфеллера-младшего появились свои дети, он воспитывал их в том же духе. Однажды его сын восхитился лодкой, которая появилась у приятеля, и стал откровенно завидовать

«счастливчику». «Купи себе такую же, — предложил приятель. — Разве твой отец не может подарить ее тебе?» Маленький Рокфеллер решительно воспротивился. «Кто мы, по-твоему? — спросил он. — Вандербильты?»

Может быть, разница между простой выдачей средств и действительным оказанием помощи заключается в следующем: бедняк охотно помогает справиться с трудными обстоятельствами, выпавшими на долю семьи соседа. Богач, давая деньги, если он желает, чтобы дар его принес действительную пользу, должен внимательно оценить каждый представившийся ему случай. Он должен попытаться улучшить обстоятельства, которые вызвали нужду, и устранить их. Ему не нужно сторониться такого пути решения проблемы, и он может выполнить это вполне добросовестно. Не изучив причин неудачи, выдавать деньги — бесполезная трата, не достигающая эффекта, никому не помогающая.

К примеру, учреждение больших больниц самоотверженными мужчинами и женщинами — это уже истинное дело благотворительности. Но не меньшее значение имеют, по моему мнению, и научные исследования, имеющие целью установление новых, до сей поры неизвестных фактов относительно болезней и методов лечения, облегчающих страдания, избавляющих от недугов.

Всегда имелось достаточное количество людей, готовых помочь больным или отягченным скорбью. Но дать средства исследователю, изучающему причины болезни и возможность их устранения, — такое привлекает лишь немногих. Первый метод оказания помощи апеллирует лишь к чувству сострадания, а второй уже требует сознательной работы рассудка.

И все-таки мы уже совершили поразительные подвиги в этой области пожертвований на научные исследования. Всюду в мире начи-

нают признавать, что великие проблемы филантропии не поддаются решению путем простых денежных импульсов, что необходима щедрая поддержка людей — мужчин и женщин, посвятивших свою жизнь изучению практических и научных вопросов. Не вредно, а скорее даже полезно при этом вспомнить о необычайном героизме, с которым исследователи рисковали своей жизнью, а порой и погибали, изучая допустим, причины возникновения желтой лихорадки, за открытие которых их имена останутся в памяти бесчисленных поколений рода человеческого. Та же отчаянная решимость героизма воодушевляет всех врачей, а хирургов в особенности.

ПОДДЕРЖКА НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Как же далеко заходит в наше время этот дух истинного самопожертвования? Мы видим, что целый ряд врачей, людей науки, годами отказываются от всякого комфорта, от всякого наслаждения жизнью, чтобы своей деятельной работой внести свой вклад в сумму человеческого знания. Я часто задавался вопросом, ясно ли понимают люди, смотрящие сверху вниз и критикующие часто без всякого основания подобные научные исследования, понимают ли они смысл такой критики. Ведь большая разница в том, говорить ли о деле, ничего в нем не понимая, со всем цинизмом самоуверенной наглости, или слушать специалиста, который делает выводы из фактов, опираясь на свой богатый научный опыт.

Я предпочитал быть безмятежным наблюдателем и слушателем, не будучи никогда настолько дерзок, чтобы лезть со своими советами к людям, обладающим бóльшим опытом и знаниями в этом деле, чем я, и рисковать, проектируя исполнение тех или иных планов, с которыми я имел честь быть связан. Я предпочитал доверять разработку и исполнение планов специалистам.

Джон Рокфеллер стал самым щедрым в Америке спонсором медицинской науки и здравоохранения. На эти цели он выделил более \$400 миллионов из \$550 миллионов, потраченных им на благотворительность. По словам историка А. Невинса, своей деятельностью Рокфеллер «нанес смертельный удар примитивной архаической системе медицинского обслуживания населения, во многом опиравшейся на корабейников-шарлатанов».

В то время медицина в США была бессильна перед лицом многих болезней, а фундаментальных научных исследований в стране не проводилось. В 1901 году для поиска прорывных медицинских технологий был создан институт медицинских исследований, собравший в своих стенах плеяду выдающихся ученых. Вскоре они спасли страну от начавшейся эпидемии менингита: под руководством Саймона Флекснера была создана сыворотка, защищавшая от этого смертельно опасного заболевания.

Этот институт стал местом многих важных научных открытий. Его ученые создали клеточную биологию, сосудистую хирургию, обнаружили группы крови; установили, что наследственность ДНК имеет химический базис; изучили структуру антител, обнаружили гормон лептин, регулирующий энергетический обмен. За исследования, проведенные сотрудниками института (в дальнейшем — университета), было получено 27 Нобелевских премий.

Немало критики, без сомнения, искренней, вызывали опыты проведения хирургических операций над животными с целью исследования функций организма — вивисекции. Всякое выступление в пользу беззащитного, бессловесного животного столь сильно апеллирует к чувству естественного сострадания, что, похоже, бесполезно говорить о другой стороне медали. Д-р Флекснер из Institute of Medical Research часто бывал вынужден опровергать сенсационные сообщения о вивисекциях, зачастую лишённые всякой достоверности. Прошу принять во внимание, что в лаборатории д-ра Флекснера было изобретено средство против эпидемического менингита. Правда, для этого открытия надо было пожертвовать жизнью пятнадцати животных, по большей части обезьян; но на каждую жизнь обезьяны приходится множество спасённых человеческих жизней — сотни и тысячи. Такие великодушные люди как д-р Флекснер и его

друзья-единомышленники, страстно увлеченные поиском истины в области медицины, никогда не причинят бесцельных страданий живому существу.

В следующей главе я расскажу об особенно интересной, отчаянной и предпринятой только на основании опыта вивисекции над животными операции, увенчавшейся блестящим успехом. Об этой операции мне рассказал в своем письме один из моих друзей.

Алексис Кэррел стал первооткрывателем в трансплантологии и сосудистой хирургии. Карл Ландштайнер внес большой вклад в изучение причин детского паралича. Рейтон Раус доказал, что некоторые раковые опухоли вызываются вирусами. Руфус Коул установил, что микробы, вызывающие пневмонию, могут делиться на многие иммунологические типы и изготовил сыворотку для смертельного типа № 1. Саймон Флекснер выделил возбудителя тропической дизентерии.

На деньги Рокфеллера в стране развернулась борьба с заражением нематодой (круглыми червями, паразитирующими в организме человека) — с напастью, уносившей жизни тысяч американцев. Осушались болота в борьбе с малярией, шла работа по ликвидации желтой лихорадки в масштабах всего Западного полушария. Рокфеллер много инвестировал и в улучшение медицинского образования в стране.

ПОРАЗИТЕЛЬНАЯ ХИРУРГИЧЕСКАЯ ОПЕРАЦИЯ

Д-р Алексис Каррель, входящий в число руководителей Institute of Medical Research, произвел немало интересных опытов в экспериментальной хирургии, между прочим, над трансплантацией органов от одного животного другому и переносом кровеносных сосудов. Недавно ему пришлось применить приобретенный им опыт к спасению человеческой жизни при обстоятельствах, вызвавших большой интерес у медицинского сообщества Нью-Йорка. У одного из самых видных молодых хирургов этого города в начале марта родился ребенок, страдавший болезнью, при которой кровь, до сих пор непонятно почему, выступает из кровеносных сосудов, переходя в ткани тела.

Человек пораженный этой болезнью, умирает от полной потери крови. По прошествии пяти дней со дня рождения грозные признаки приближающейся смерти стали очевидными. Отец и дядя, тоже один из лучших врачей, и другие доктора провели консилиум и, досконально обсудив ситуацию, решили, что надежды нет.

Отец ребенка был восторженным поклонником опытов над животными, проделанных д-ром Каррелем в его лаборатории, и, как оказалось, присутствовал при многих исследованиях такого рода. Он был знаком с методом д-ра Карреля и понял, что единственным средством спасения малыша может стать трансфузия — переливание крови в тело ребенка. Трансфузии неоднократно проводились над взрослыми. Но у грудного ребенка кровеносные сосуды так нежны, что успех операции казался маловероятным. Ведь для этого необходима не только тесная непосредственная связь между кровеносными сосудами, но надо устроить все так, чтобы внутренняя их

оболочка, состоящая из гладкой и очень блестящей ткани, была бы непрерывна. Дело в том, что стоит крови коснуться мускулистой оболочки сосудов, как она сгущается и затрудняет кровообращение.

К счастью, д-р Каррель производил опыты трансфузии над некоторыми очень юными животными, и отец был убежден, что если кто и сможет провести такую операцию успешно, так это д-р Каррель.

Среди ночи послали за д-ром Каррелем. Разъяснив положение дел и установив, что дитя так или иначе должно умереть, он изъявил согласие сделать попытку, хотя заранее заявил, что имеет весьма мало надежд на успешный ее исход.

Отец предложил свою кровь для трансфузирования в тело ребенка. Применение наркоза у обоих было невозможно. У ребенка лишь одна вена была достаточно широка для такой операции, а именно вена вдоль длинной кости ноги, довольно глубоко скрытая мускулатурой. Один известный хирург, участник операции, обнажил эту вену, не заметив уже никаких признаков жизни у ребенка и решив, что, по всей вероятности, тот уже минут десять как скончался. Поэтому врач поставил вопрос: имеет ли смысл дальше проводить трансфузию? Но отец настаивал на ней, и хирургу пришлось обнажить радиальную артерию кистевого сустава у отца на шесть дюймов (это артерия пульса), чтобы сделать трансфузию возможной.

Алексис Каррель (1873–1944) — один из создателей сосудистой хирургии, первопроходец в области трансплантологии кровеносных сосудов и органов. Нобелевский лауреат (1912) по физиологии и медицине.

Этот французский ученый, окончив Лионский университет, два года преподавал в альма-матер анатомию и много экспериментировал, разрабатывая методы сшивания кровеносных сосудов. Непонятый

коллегами, он уехал в Канаду, а потом в США. Преподавал в Чикагском университете, а в 1906 году был приглашен в Рокфеллеровский институт.

Каррель культивировал живые ткани в лабораторных условиях. Кусочек ткани сердца куриного эмбриона «прожил» в его лаборатории более 24 лет, при этом клетки сохраняли способность к размножению.

Во время Первой мировой войны Каррель использовал свой метод сшивания сосудов при лечении раненых солдат французской армии. Кроме того, в содружестве с Г.Д. Дэкином разработал дезинфицирующее средство, которое использовалось при хирургических вмешательствах и снижало опасность возникновения гангрены.

В начале 1930-х годов Каррель осуществлял эксперименты по культивированию целых органов.

Однако взгляды этого ученого вызывали неприятие у многих современников. Он был приверженцем евгеники — учения о селекции применительно к человеку, о борьбе с вырождением человеческого генофонда. Как известно, евгеника стала теоретической основой преступлений фашизма.

Каррель писал о том, что люди биологически неравны, что качества передаются по наследству. И призывал «изолировать детей, наделенных высоким потенциалом, и развивать его насколько возможно», изымая с младенчества из семей. Он считал, что для выведения сверхлюдей подойдут и дети «выдающихся» преступников, ведь «преступность не является наследуемой».

В 1938 году Каррель уволился из Рокфеллеровского института и вернулся в Париж. Там он основал «Институт по изучению проблем человека». Когда Франция была оккупирована фашистской Германией, активно сотрудничал с нацистами.

То была, как после рассказывал хирург, настоящая работа мясника. Кровеносный сосуд ребенка был толщиной со спичку и имел консистенцию смоченной папиросной бумаги. Казалось совершенно невозможным соединить обоих сосудов. Но д-р Каррель сделал невозможное. И произошло то, что присутствующие врачи признали одним из наиболее драматичных моментов современной хирургии. Пустили, наконец, кровь из артерии отца в тело ребенка (около полулитра). Первым признаком жизни в неподвижном тельце малыша было розовое пятнышко на ухе. Затем губы, уже ставшие совсем синими, начали краснеть, и вдруг ребенок словно выскочил из горячей бани, все его тело покраснело от жара. Младенец начал кричать, будто был совсем здоров. Через восемь минут оба сосуда были разъединены. Младенец тотчас потребовал грудь. Его накормили, и с этого мгновения он начал регулярно питаться и спать и совершенно поправился.

Позднее отец предстал перед Законодательным комитетом в Олбани, в штате Нью-Йорк, выразив несогласие с некоторыми законопроектами, которые находились на рассмотрении на прошлой сессии и были направлены против вивисекции. Он рассказал о случае, только что нами описанном, и заявил, что когда-то, во время проведения опытов д-ра Карреля, он никогда бы не мог предположить, что они найдут практическое применение, что с их помощью будет спасена не одна человеческая жизнь. А еще меньше мог бы предположить, что одной из первых спасенных таким способом жизней будет жизнь его собственного ребенка.

ФУНДАМЕНТ ВСЯКОЙ ПОМОЩИ

Если бы было возможно воспитать людей так, чтобы они находили помощь в себе самих, мы могли бы уничтожить с корнем немало невзгод в нашей жизни.

Вот основное положение всякой помощи, которое требует вечного повторения даже при риске, что оно из-за постоянного повторения будет забываться и упускаться из виду.

Единственное, что имеет длительную пользу для человека, — то, чего он сам добьется и сам достигнет. Деньги, полученные человеком без труда, редко бывают благодеянием и гораздо чаще — проклятием для него. Вот в чем заключается главный упрек, бросаемый спекуляции. Опасно не то, что чаще всего результатом ее является потеря, а не прибыль, хотя и это справедливо, но главным пунктом возражения против ее существования становится то соображение, что успехи в ней порождают гораздо больше вреда, чем даже неуспех. То же самое применимо и к деньгам и ко всему, что человек может получить в дар от другого. Лишь в виде исключения такой дар может быть действительно продуктивным. Лишь научив людей самопомощи, мы положим основание длительному доброму делу.

Врачи, изучающие проблемы страданий рода человеческого, говорят о том, что, вероятнее всего, силы, побеждающие болезни, находятся в самом человеческом организме, а победа над болезнью возможна лишь тогда, когда силы эти находятся в гармонии между собой. Стало быть, от недугов можно себя застраховать общим укреплением и развитием организма, а подкраившуюся болезнь лучше всего, действительнее всего лечить поддержкой и развитием естественных защитных средств, содержащихся в самом организме. Совершенно ясно, что такие неудачи, испытываемые человеком в жизни, имеют своим основа-

нием какой-либо дефект в его организме, какую-либо слабость, духовную или телесную, слабость воли или темперамента. Единственным путем к уничтожению этого недостатка является укрепление организма путем преодоления этого недостатка с помощью внутренней, свойственной каждому силы. Лишь такая воспитательная работа, доступная каждому, — истинный путь к успеху.

Всем нам хотелось бы наблюдать более или менее справедливое распределение жизненных благ. Немало проектов этого рода, порою довольно незрелых, было уже предложено, в большинстве своем их составители имеют весьма слабое представление о сущности человеческой природы, и, если хотя бы один из этих планов был реализован, вся наша цивилизация потерпела бы ужасную катастрофу. Я твердо убежден, что причину экономического неравенства людей надо искать в их личном между собой несходстве (в отношении характеров, взглядов и прочего) и что можно достигнуть широкого распространения богатства и благосостояния лишь посредством воспитания сильной личности, в которой удастся выработать весь комплекс вышеописанных свойств. Но они, эти свойства, без личного содействия людей выработаны быть не могут, и поэтому лучшим видом помощи ближнему, как я уже сказал, будет развитие в нем способности к самопомощи.

Надо постоянно иметь в виду, что наличных денег недостаточно для воспитания человечества и что всегда их будет для этой цели слишком мало. Как, стало быть, важно уметь расходовать эти деньги, возможно, наиболее рациональным образом, чтобы их хватило на возможно большее время!

На этих страницах я уже не раз откровенно выражал свое мнение, согласно которому в деловой жизни можно путем совместной работы и попыток избежать бесполезных расходов, представляющих бесплодную трату сил, достигнуть высших степеней успеха. Этот

же принцип, по моему твердому убеждению, как я надеюсь увидеть еще собственными глазами, всецело применим и к искусству давать. Этот-то принцип, уже признанный существенным в промышленной сфере, благодаря непомерному росту предъявляемых в ней требований, должен открыть филантропам способ облагодетельствования как можно большего количества людей многими грандиозными пожертвованиями.

НЕКОТОРЫЕ ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

Рискуя даже тем, что эта глава покажется скучной, — а мне говорили, что неопытному писателю вообще следует избегать этого недостатка — и заранее извиняясь, я считаю необходимым привести здесь изложение нескольких основных принципов, всегда лежавших в основе моих собственных планов. Уже давно я не предпринимал ни одной важной работы, хотя бы в общих чертах не руководствуясь этими принципами, и убежден, что и в филантропии, не связав себя предварительно таким строго размеченным маршрутом, ничего не достигнешь толкового.

Мое собственное понимание того, что и в делах благотворительности вопросом первой необходимости является строгий предварительный план действий, произошло следующим образом.

До 1890 года я следовал воле случая, раздавая деньги, когда меня об этом просили. Я как можно точнее наводил справки о лице, нуждавшемся в помощи, о его обстоятельствах и действовал с таким усердием добросовестности, что у меня чуть не сдали нервы, и все же потом инстинктивно, без чужого руководства, выбрался на истинный путь к этой благотворительной деятельности. Тогда мне пришлось в голову продумать правильную организацию таких планов, чтобы добиться их расширения и развития дела благотворительности, точно такую же, какую мы давали другим деловым планам. Попытаюсь изложить основные принципы, выработанные нами и служившие с тех пор мне путеводной нитью в дальнейшей деятельности, почвой, которую я надеюсь еще возделывать.

Возможно, я выхожу за пределы допустимого правилами хорошего тона, разговаривая о таких чисто личных делах, и готов признать

это, но меня можно в этом извинить, ведь я говорю о том, в чем семья моя и многие друзья принимали немалое участие, а значит, говорю не о себе одном лично.

У каждого человека, сознает он это или нет, есть свой кодекс жизненной философии. Спрятавшись куда-нибудь подальше в закоулки нашего мозга, основные принципы, облачаем ли мы их в слова или нет, управляют нашей работой, условиями нашего существования. Но необходимо, чтобы человек стремился вносить свой труд, как бы мал этот труд ни был, туда, где силы найдут наилучшее применение, — будут ли они денежной силой или практической работой, — в содействии прогрессу человечества.

Идеалом каждого, безусловно, должно быть желание применить свои средства, как в области практической деятельности, так, понятно, и в области благотворительности, ради прогресса человеческой цивилизации. А вопрос, что же такое цивилизация и каковы законы, ей управляющие, уже давно и подробно изучен. Наши жертвования постоянно осуществлялись в тех видах, чтобы скорее содействовать желаемой цели — прогрессу цивилизации. Если бы кто-то пришел к нам в контору и задал бы вопрос служащим отделения по благотворительности, в чем, по их мнению, состоит сущность цивилизации, он получил бы ответ, что при детальном изучении оказалось, что под общим названием цивилизации подразумеваются следующие положения, ее составляющие.

1. Прогресс в способах поддержки существования, то есть прогресс в достижении обилия и содержательности средств питания, одежды, жилища, прогресс гигиены на научных основаниях, прогресс общего оздоровления и прогресс в области торговли и промышленности, в возрастании общественного благосостояния и т.д.

2. Прогресс в формах правления и законодательства, то есть прогресс в отношении законодательства, обеспечивающего всем, при наличии наибольшей области личной свободы для каждого индивидуума, справедливость, спокойствие и единого для всех закона.
3. Прогресс в области литературы и языкознания.
4. Прогресс в области естественных наук и философии.
5. Прогресс в области искусств и эстетического воспитания.
6. Прогресс в области нравственности и религии.

Здесь может возникнуть вопрос, какая же из перечисленных областей является, так сказать, основной, тогда вам скажут, что определенного ответа дать нельзя, что это чисто академический вопрос, что все эти области незаметно перетекают одна в другую. Но история нам говорит, что в начале периода каждой цивилизации люди заботятся сначала о добывании средств к существованию, а затем уже понемногу наступает пора прогресса в других областях. Хотя с точки зрения высших требований таким материальным вопросам и неприлично стоять на первом месте, но они все же являются фундаментом всей цивилизации, и без них она немыслима.

Рокфеллер задумал создать крупнейший в стране благотворительный фонд, который «действовал бы на благо человечества». Такой фонд мог появиться только после одобрения в сенате. Но законопроект о создании фонда неожиданно натолкнулся на серьезное сопротивление. В деятельности нефтяного короля увидели подвох, стремление уйти от налогов. Законодателей беспокоила «неясность провозглашенных целей, величина предполагавшихся ресурсов и подразумевавшаяся бессрочность гранта». Ходили слухи о том, что Рокфеллер передаст фонду полмиллиарда долларов, и по-

литики опасались, что такая могущественная организация может наделать много бед своими «деструктивными акциями». Против создания фонда выступил президент США Тафт, утверждавший, что законопроект проник в сенат «с целью зарегистрировать Рокфеллера в качестве юридического лица». Против выступил и генпрокурор Викиршэм. Даже после внесения ограничений в полномочия фонда законопроект не набрал нужного количества голосов.

Три года продолжалась борьба за принятие законопроекта в сенате, но тщетно. Тогда Рокфеллер обратился в законодательный орган штата Нью-Йорк. И без лишней огласки получил там нужную лицензию, не предусматривающую ограничений в деятельности фонда. В 1909 году Рокфеллер передал этому фонду свыше 73 000 акций компании Standard Oil общей стоимостью в \$50 миллионов, а затем выделил еще \$100 миллионов. В последующие 10 лет фонд получил дополнительно \$82,8 миллиона. В начале XX века Рокфеллеровский фонд стал самой крупной благотворительной организацией на земном шаре.

Поэтому мы попытались приложить, насколько возможно, свои средства к улучшению удобств жизни, чтобы они стали дешевле и доступнее для каждого. За такое использование капитала мы не ждем особо горячей благодарности, наша жертва ничтожна — она просто средство достижения успеха. И пусть мы еще отстаем в других областях из только что перечисленных составляющих цивилизации в сравнении с другими народами, но в удешевлении средств к существованию, в облегчении снабжения ими, в расширении области их употребления Америка идет во главе всех наций.

Меня спросят: как может ужиться равномерное распределение жизненных благ с огромными средствами, скопившимися в одних руках? Насколько умею — отвечу: состоятельные люди, несомненно,

обладают богатствами и их контролируют — все равно им на себя их не потратить! Они, безусловно, располагают законными притязаниями на эти богатства и могут их сами контролировать, но в размерах, обусловленных их личными потребностями. Деньгами сыплют всюду, то есть их вкладывают во что-нибудь, и вот они, неделя за неделей, странствуют по счету расходов.

В настоящий момент нет еще метода, решающего вопрос об использовании денег лучше, чем метод личного владения. Можно положить деньги в банк — национальный или отдельных штатов, — но никакое законодательство не может поручиться за использование их более продуктивным способом, чем это делается теперь. Ни в одном из проектов социализма не найдется более целесообразного применения богатства для достижения общего блага. Вот откуда вытекает обязанность богачей строго поддерживать свои притязания на капиталы и управлять ими самим, пока не появится человек или группа людей, которые проявят способность найти более целесообразное применение капиталу, чем то, на которое способен его владелец.

Что касается остальных четырех составляющих цивилизации: желательного прогресса в развитии формы правления и законодательства, прогресса в области литературы и языкознания, прогресса в области естественных наук и философии, прогресса в области искусств и эстетического образования, то мы полагаем, что, скорее всего, этого можно добиться при помощи более целесообразных методов воспитания. Вот почему мы затратили значительные суммы средств на разнообразные отрасли в деле воспитания, как в Америке, так и за границей, с целью распространения не только известных знаний, но и новых исследований в этой области. Единичное воспитательное учреждение по необходимости имеет ограниченный круг влияния и может обучить лишь незначительное количество учеников. Но каждое новое открытие, каждая попытка расширить пределы человеческого

знания с помощью новых исследований является общим достоянием всех учебных учреждений и тем самым становится даром всему человечеству.

Представляет определенный интерес не только каждый план такой работы в отдельности, но и каждый новый путь, проложенный нами к достижению цели. Мы не довольствовались оказанием помощи там, где это, так сказать, было удовлетворением справедливых просьб. Мы сознавали, что простой интерес в проведении в жизнь того или другого плана еще не может служить побудительной причиной вкладывать крупные средства в его применение, и что, может быть, есть тысячи иных планов и предприятий, более достойных для получения денежных пособий и только случайно нам неизвестных. Голый факт личного предпочтения тому или другому доброму делу никоим образом не обуславливает справедливости притязаний на поддержку, если только эти притязания не основываются на чем-нибудь еще, требующем предпочтения перед другим, может быть, более нуждающемся в помощи делом, но нам неизвестном.

Размер состояния Рокфеллера был «исторической случайностью». По словам американского историка Аллана Невинса, «в реальном смысле ни Рокфеллер, ни Карнеги, ни Генри Форд не зарабатывали таких гигантских сумм, которые к ним притекали. Только специфичная экономическая, правовая и фискальная ситуация в Соединенных Штатах 1865–1917 годов позволяла делать и хранить такие деньги. Сознавая это, Рокфеллер всегда считал себя скорее попечителем, чем владельцем своего состояния. Его заявление в Чикагском университете “Бог дал мне деньги” иногда цитировалось как образец лицемерной заносчивости. В действительности оно произносилось в духе полного смирения. Он искренне

верил, что Провидение сделало его попечителем этих сотен миллионов долларов не для того, чтобы их хранить, а для того, чтобы их разумно распределять».

Вот почему наш маленький комитет никогда и не довольствовался тем, чтобы его помощь зависела от случая или оказывалась тому или другому учреждению, которое ее просит, а остальные, не просящие помощи учреждения оставались без поддержки. Этот комитет избрал областью своего изучения человеческий прогресс и попытался поддерживать каждую из областей, которая, мы полагаем, имеет конечной целью именно достижение этого прогресса. Там, где на пути стремления к этому идеалу не оказывалось согласных принять на себя выполнение таких планов, члены комитета стремились основывать новые организации. В данное время мы работаем в новых и, надеюсь, поддающихся областях, выдвигающих громадные требования к тем, кто в них работает.

Эти стремления к благотворительности меня всегда очень занимали и имели громадное влияние на мою жизнь. Снова скажу, как важно в этом отношении влияние отца на своих детей — сыновей или дочерей, как важно, чтобы он посвящал их в свои дела благотворительности. С детства, помогая отцу, они приучаются к сознанию своей ответственности перед ближними. Как меня мой отец, так и я своих детей пытался приучить к делам благотворительности. Много лет у нас был обычай после обеда совместно читать письма (поскольку они относились к делам благотворительности, в которых мы участвовали), детально разбирать просьбы о помощи и всем вместе следить за развитием филантропических учреждений, нас интересовавших, институтов и т.д.



ТРЕСТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ



СИСТЕМА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Наступил, наконец, момент, когда я могу детальнее изложить свой любимый план, который многие годы был моим коньком, а именно идею сделать более продуктивным действие общего стремления к благосостоянию посредством объединения всех стремящихся к этой цели.

Если в делах практических объединение обусловливает сбережение энергии и достижение наилучших результатов, почему бы не предположить, что и в делах благотворительности этот элемент будет иметь такой же успех? Эта главная идея «кооперации в области благотворительности», особенно в улучшении метода образования, получила особенное значение с момента, когда Эндрю Карнеги согласился стать

членом Всеобщей палаты образования, так как самым принятием места в нашем президиуме он, на мой взгляд, одобрил принцип кооперации в области благотворительности (особенно в делах образования в нашем штате).

Я необычайно радуюсь, как, надеюсь, радуются и все другие люди, что Карнеги — энтузиаст, употребляющий свои средства на улучшение образа жизни менее одаренных благами жизни ближних; уверен, что его пример, пример участия в делах пожертвований для его новой родины, навсегда останется образцом разумной благотворительности.

Всеобщая палата образования, членом которой теперь стал Карнеги, кажется мне примечательным образцом организации, основанной для улучшения образования во всех частях нашей необъятной родины. Чего добьется эта организация, сейчас сказать, разумеется, невозможно, но под руководством своего теперешнего президиума она, несомненно, добьется многого. Я, опять же, могу говорить вполне откровенно и беспристрастно, могу высказать свое мнение как лицо постороннее, не принадлежащее к президиуму, никогда не посещавшее заседаний, и осознающее, что вся работа там — дело рук других людей.

Немало существует более широких, продуманных и с более твердой почвой под ногами подготавливаемых планов, занимающих меня много лет, и я ясно замечая, как они принимают более определенные формы. Всегда приятно узнавать, что находятся люди, готовые оказать щедрую помощь всякому филантропическому начинанию. Я не раз имел возможность подтверждать свой опыт, сильно повышавший жизнеспособность моих излюбленных планов, убеждаясь в том, что множество сильно занятых людей всегда готовы отложить на минутку свои важные дела и пожертвовать силами и разумом для дела прогресса человечества, не требуя для себя за это никакого вознагражде-

ния. Врачи, духовные лица, юристы и немало крупных коммерсантов жертвуют чрезвычайно бескорыстно свое время и силы проведению в жизнь многих планов, занимающих также и весь наш кружок.

Чтобы не ходить далеко за примерами, я назову из многих только одно имя, вот, например, Роберт К. Огден. Долгие годы, несмотря на ответственную и изнурительную работу, которая отнимает у него все силы, он все-таки находил достаточно времени, чтобы оказывать нам деятельную помощь. В этом ему помогал поразительный энтузиазм.

Он отдал все свои знания и силы делу образования, обратив особое внимание на юг нашей родины. Но при этом стремления этого человека были четко просчитаны, имели своей целью создание определенной строгой системы, и будущее, несомненно, принесет добрые плоды его трудам.

Дети мои, вместо того чтобы приумножать свое наследство, взялись так же серьезно, как и я, за разумное обоснование начатого дела и приложили к нему все свое рвение, к счастью, вполне разделяя мое мнение, что при разумном употреблении своих средств в деле благотворительности необходимо применять столько же энергии и рассудительности, сколько и в деле накопления.

Всеобщая палата образования произвела (и производит до сих пор) самые тщательные исследования по вопросу о положении, целях деятельности, вспомогательных средствах, управлении и ценности в педагогическом смысле всех высших учебных заведений Соединенных Штатов. Президиум переводит свои взносы — около двух миллионов долларов ежегодно — после старательного сравнительного изучения потребностей страны. Его протоколы открыты для ознакомления каждому. Многие филантропы, интересующиеся тем же предметом, пользуются плодами нашего беспристрастного изучения и, надеюсь, всегда будут обращаться к нам.

Немало людей содействуют нам в практическом осуществлении начинаний по отношению к образовательным учреждениям нашей родины. Но помощь плохо организованной, лишней школе будет уже расточительностью. Люди, основательно изучившие эту проблему, придерживаются взглядов, что, очевидно, в свое время истрачено столько денег на проведение в жизнь нецелесообразных методов образования, что на эти средства можно бы свободно основать и развить свою оригинальную систему национального американского высшего образования. Многим из людей, с готовностью жертвующих средства на улучшение методов образования, до выделения пожертвования следовало бы старательно изучить характер предприятий, жертвовать на которые они приглашаются, и при таком изучении обращать особое внимание на людей, стоящих во главе этих предприятий. Но такое исследование, как я его себе представляю, для отдельной личности немислимо, и человек либо отказывает в помощи за недостатком сведений о деле, либо оказывает помощь без предварительного обсуждения. Не раз эта работа была проделана при посредничестве специально на то поставленных интеллигентных, компетентных и рассудительных людей, как это делается у нас во Всеобщей палате образования, так что высокую ценность такой работы нельзя переоценить. Стены исключительности отдельных случаев, как это необходимо и должно быть, быстро падают, и наиболее талантливые работники плечом к плечу трудятся на пользу человечества.

Говоря об этом, не могу, в виде парантезы, не напомнить того обстоятельства, что католическая церковь, как мне приходилось неоднократно наблюдать, уже проделала добрую половину работы в этом направлении. Я был поражен, убедившись в том, насколько разумно тратились деньги, собранные монахинями и священниками на образовательные нужды.

За другими вероисповеданиями я охотно признаю все заслуги, оказанные ими в деле образования масс — заботы о всеобщем благе,

но в то же время, вникнув в это дело, я убедился, что именно католическая церковь достигла при помощи своих денежных вложений гораздо больших успехов, чем другие конфессии. Я говорю здесь об этом только потому, что хочу показать, насколько в этом деле важна организация. Ведь всем известно, что католики собирали денежные средства на протяжении столетий, и целые века прошли в непрерывном совершенствовании католических методов и приемов воспитания.

Исследование этого вопроса было для меня всегда источником громадного интереса. Мои помощники, в отличие от членов всякого другого президиума, имеют достаточно сильную организацию, чтобы иметь возможность тщательно исследовать все просьбы, адресуемые к нам, что и производится канцелярией нашего комитета в Нью-Йорке.

Для отдельной личности уже сама попытка исследовать каждый отдельный случай была бы делом совершенно невозможными. Одно лишь чтение сотни писем, ежедневно получаемых канцелярией, уже выходит за пределы человеческих сил, и если бы добрые люди, обращающиеся ко мне ежедневно с сотнями писем, только подумали немного, то убедились бы, что мне лично нет никакой возможности просматривать всю массу корреспонденции.

План, выработанный нами, который я надеюсь еще улучшить с годами, является результатом опыта за десятки лет. Я упоминаю о нем здесь как о вкладе в сокровищницу всеобщего труда над решением вопроса о целесообразной благотворительности, вопроса, имеющего важное значение для всякого серьезного человека. В этом только и надо искать объяснения тому, что я так долго и так много о нем говорю.

Еще одним благотворительным учреждением Рокфеллера стал Совет по общему образованию, начавший свою работу в 1903 году. Специальный законопроект, проведенный через Конгресс США, да-

вал право этой организации «владеть неограниченным капиталом и участвовать в любой деятельности, которая может быть истолкована как образовательная, в любой части страны». Так была создана организация, которая вскоре стала самым могущественным образовательным учреждением мира.

Рокфеллер вкладывался в исследования, позволяющие улучшить систему образования в США. Он открывал средние школы в американской глубинке, финансировал колледжи: Барнардский, Уэслийский, Оберлинский и Вассарский, а также семинарии в Ньютоне, Рочестере и других местах. Он перечислял немалые суммы Чикагскому, Корнеллскому, Брауновскому, Денисонскому университетам, Мемориалу Линкольна, вузам Небраски и Сиракуз.

Совет по общему образованию разработал программу по обучению фермеров передовым методам ведения хозяйства. На осуществление этой программы Рокфеллер потратил миллион. В 1907 году федеральное правительство оказало поддержку этой программе в Техасе, Луизиане и Арканзасе, выделив два миллиона долларов. Каждый из штатов внес еще по миллиону на образовательные мероприятия для фермеров. Все это дало свои плоды. Отчеты департамента сельского хозяйства свидетельствовали о внушительном увеличении урожаев и поголовья скота.

Создавались образовательные учреждения для сельской молодежи: «кукурузные клубы» (для юношей) и «клубы консервирования» (для девушек). К 1913 году в эти объединения входило более 120 тыс. человек.

Деятельность Совета по общему образованию распространялась и на другие страны мира.

ПРОСЬБЫ, С КОТОРЫМИ К НАМ ОБРАЩАЮТСЯ

Ознакомление, сортировка и изучение сотен просительных писем, ежедневно получаемых нашей канцелярией, сопоставимы с функциями особого отделения, специально для этой цели организованного. Задачи его не так уж сложны, как это кажется на первый взгляд. Письма исходят, как всякому понятно, от людей из самых разных социальных слоев и профессий, со всех частей света и столь же разнообразны по содержанию. Четыре пятых всех писем обычно составляют просьбы, так сказать, частного характера, просьбы денег для личного употребления, ничем не обусловленного, кроме того, что корреспонденту было бы очень приятно получить от меня деньги.

Но остается еще значительное количество просьб, заслуживающих, разумеется, большого внимания. Их можно, соответственно содержанию, разделить на следующие разряды.

Просьбы в рамках местной благотворительности. Город или даже часть города предъявляет ко всем своим более обеспеченным согражданам определенные требования, приглашая к добровольным даяниям совместно с другими согражданами. Но, собственно говоря, такая чисто местная потребность в благотворительной помощи (больницы, детские сады и т.п.) не должна была бы искать помощи у лиц вне тех пределов, где находятся нуждающиеся в поддержке учреждения. Эти заботы должны нести на своих плечах люди, которые живут в этом месте и знакомы с положением дел или, по крайней мере, могут быть знакомы.

Затем просьбы национального и интернационального характера, направленные к людям определенного достатка, которые могут оказать содействие не только своим местным, но и другим благотво-

рительным учреждениям. Существует немало национальных и международных филантропических и христианских организаций, охвативших всю область благотворительности. И несмотря на то что всякий, пользующийся репутацией богача, получает бесчисленное количество письменных просьб о помощи от отдельных личностей из всех частей света, всякий разумный и рассудительный филантроп, полагаю, предпочтет избрать посредником для своего пожертвования эти огромные и ответственные перед публикой организации, которые сумеют найти достойное применение его пожертвованиям. Таково было всегда мое обыкновение в этих случаях, подтвержденное повседневым опытом всей моей долгой жизни.

Громадные выгоды этого образа действий — действия посредством организации, прекрасно во всем осведомленной и потому способной лучше всего решить, где нужнее всего помощь, где она будет наиболее продуктивной, стали для меня ясны в результате многолетнего опыта на этом поприще. Например, к вам обращаются с просьбой оказать поддержку миссионерскому делу для постройки, предположим, больницы. Просят, допустим, сто тысяч долларов. По-видимому, надо помочь, так как, кроме того, и миссионер, обратившийся с просьбой, работает под наблюдением сильной и жизнеспособной религиозной организации.

Но допустим, что просьбу о поддержке мы направили непосредственно в президиум этой организации, и оказывается, что у этого города нет насущной потребности в новой больнице. Что при сколько-нибудь разумном распоряжении делом потребности этого миссионера могут быть вполне удовлетворены близлежащей, уже существующей больницей. А вот у другого миссионера, в другом местечке нет таких средств помощи, ему своих больных девать некуда. Тут уж, разумеется, нет места и вопросу, кому нужнее помощь, и деньги отправляются во второе местечко. Такие соображения всегда принимаются во внимание во всех правлениях миссионерских обществ, хотя дающий

деньги порой о них и не подозревает. Насколько я понимаю, всегда лучше переждать с пожертвованием, пока не познакомишься с мнением руководителей дела, всегда лучше осведомленных в нем, чем тот, к кому обращаются за помощью.

Весьма поучительно проследить ход мысли иных милых людей, как они справляются с задачей облегчения совести, излагая свои взгляды на то, в чем, по их понятиям, заключается сущность их обязанностей по отношению к ближним.

Один, например, говорит: «Не думаю, чтобы было полезно подавать нищим на улице милостыню». Я сам держусь того же взгляда: я сам не верю в продуктивность такого благотворения. Но эта точка зрения не должна мешать принимать меры к устранению того положения вещей, которое характеризуется появлением нищих на улице. Наоборот, именно исходя из нежелания содействовать еще большему нагромождению тягот на этих несчастных, находишь больше оснований в поддержке благотворительных учреждений своего округа, считая, что они всего справедливее и человечнее отнесутся к этому классу людей, располагая умением различать достойных помощи от недостойных.

Другой скажет: «Такому-то обществу я ничего не дам! Я читал, что из пожертвованных денег в руки нуждающимся попадает половина или того меньше пожертвованных денег!» Это большей частью неправда, что постоянно доказывается; а если бы отчасти и было правильно, то нисколько не освобождало бы жертвователя от обязанности оказывать помощь, дабы помощь организации могла стать более продуктивной. Во всяком случае, это не оправдание для человека, закрывающего бумажник и вычеркивающего такую организацию из своей памяти.

УЧРЕЖДЕНИЯ, НАХОДЯЩИЕСЯ ВО ВЗАИМНЫХ СНОШЕНИЯХ

Наверное, разумный образ действий не стремится к основанию новых благотворительных учреждений в областях, ими уже располагающих в достаточной мере; гораздо лучше содействовать поддержке и укреплению уже существующих. Правда, тут дело не обходится без своего рода соперничества, и всегда налицо несколько обществ-конкурентов. Одной из главных задач в этой области благотворительности является решение вопроса, достаточно ли хорошо организована данная отрасль благотворительности. Большинство филантропов ограничиваются лишь вопросом, хорошо ли, разумно ли руководители ведут дело, на которое пожертвование предназначается, не давая себе труда разузнать, достаточно ли это дело обеспечено поддержкой от кого-нибудь другого. На этом основании следовало бы подвергать обследованию все учреждения такого рода. Вот пример.

Целый ряд филантропов решили построить сиротский приют, а руководство передать одному из крупнейших наших религиозных обществ. Уже приступили к сбору необходимых средств, как вдруг среди лиц, кому предложили подписаться на пожертвование, оказался человек с привычкой прежде всего основательно изучить положение дела. Он задал основателям нового учреждения ряд вопросов: сколькими кроватями располагают уже существующие в данном месте приюты, как они используются и т.д. и в заключение — не нуждается ли какое-либо другое благотворительное учреждение в данной местности в большей поддержке.

В конце жизни Рокфеллер всегда носил с собой горсть новеньких монет. Куда бы он ни шел, везде раздавал незнакомым людям «сувениры»: монетки в 10 центов — взрослым, монетки в 5 центов — детям. Даря монету, он давал короткое наставление. Детям он наказывал быть трудолюбивыми и бережливыми, чтобы стать богатыми. Говорил, что его монета предназначена не для траты, а для накопления. Ведь пятицентовая монета — это процент, который прибавляется к доллару в течение года.

«Я считаю, что всегда легче запомнить урок, когда к тебе переходит какое-нибудь материальное, вещественное напоминание о нем, сувенир; и каждый раз, глядя на него, будешь вспоминать об уроке», — объяснял Рокфеллер.

Всего он раздал 20—30 тысяч монет. Многие из людей, получивших такой подарок, сохраняли монетки на память, превращали их в медальоны и амулеты, выставляли на видном месте в своих домах.

Но ни на один из своих вопросов ответа получить ему не удалось. Тогда он взялся за решение вопроса сам. И оказалось, что город, для которого была задумана постройка нового сиротского приюта, располагал таковыми чуть ли не в избытке и что в них гораздо больше свободных мест, чем кандидатов на поступление. Это он и сообщил учредителям спроектированного приюта и указал на то, что в подобном учреждении нет настоящей необходимости. Я хотел бы сказать, что господа учредители отказались от приведения в исполнение своего бесцельного плана! Но, увы, они этого не сделали! Вообще почти всегда наблюдается, что если добросердечные люди ухватились за какой-либо план или филантропическую идею, их очень трудно от нее оторвать, как бы ясно вы ни указывали на их слабую осведомленность и неверность пути.

Тут, пожалуй, мне возразят, что при таком систематическом, так сказать, бесчувственном образе действий в области благотворительности личным заслугам отдельных единиц отводится уже слишком мало места. Я придерживаюсь того мнения, что в таких случаях единица должна естественно подчиниться крупной организации. Но с другой стороны, систематическая благотворительность никоим образом не вправе влиять подавляюще на проявление индивидуальности. Идея же треста благотворительности с каждым днем встает на более твердую почву. Идеи благотворительности вообще никогда не имели столь широкого распространения, как в наши дни.

ПОТРЕБНОСТЬ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

Каждый, работающий продуктивно в сфере благотворительности, какой бы программы он ни придерживался, все равно вызовет критику в свой адрес. Есть немало людей, располагающих великолепным пониманием потребностей повседневной жизни, но окончательно лишенных понимания того, что рядом с этими потребностями уживаются другие, может быть, менее очевидные, но не менее настоятельные. Чтобы не ходить далеко за примером, скажу об общей потребности в повышении уровня образования. Невежество является источником доброй половины царящей нищеты и высокого процента преступности — отсюда ясна потребность в образовании! Оказывая поддержку совершеннейшим формам образования — все равно в какой области — мы обеспечиваем себе наиболее широкое влияние на массы посредством расширения пределов человеческого знания, так как любой только что открытый или введенный в обиход в масштабах всего мира новый факт немедленно становится общим достоянием человечества. Полагаю, что невозможно переоценить важность этого факта. Простого обстоятельства — того, что большинство крупнейших побед человеческого духа в науке, в искусстве и литературе является плодом широкого образования, будет достаточно для доказательства правильности этого положения.

Какой-нибудь крупный писатель возьмет на себя со временем труд доказать, насколько успехи во всех этих областях содействовали удовлетворению повысившихся жизненных запросов людей — как образованных, так и неучей, как богачей, так и нищих — и насколько все эти завоевания приблизили нашу жизнь к идеалу.

Рокфеллер колебался, какому вузу пожертвовать крупную сумму. Между его советниками назревал конфликт: «идеология запада — против идеологии востока, идеал специализированного образования — против идеала разностороннего образования», «религиозное образование — против светского образования».

Самым грандиозным из представленных Рокфеллеру проектов был проект д-ра Стронга: основание Нью-Йорского университета — под строгим контролем церкви, на самые щедрые в мире пожертвования. Такой вуз должен был иметь самых выдающихся преподавателей, заманивать самых талантливых студентов самыми высокими стипендиями и выпускать большое количество учителей, писателей и священников, «которые поднимут американскую цивилизацию на высочайший уровень».

Рокфеллер понимал, что Стронгу не хватает практичности. И отверг этот проект по причине его «чрезмерной грандиозности». Он остановил свой выбор на другом проекте: восстановлении крохотного Чикагского университета, который был закрыт из-за долгов. Миллиардер обещал выделить \$600 000, но поставил два условия: он даст деньги, если «раскошелятся» на \$400 000 и другие благотворители — и если ректором университета станет Вильям Гарпер. Под руководством Гарпера, выдающегося ученого и талантливого администратора, «достиг бы величия любой университет».

Первое условие Рокфеллера удалось выполнить довольно быстро: нашлись благотворители, готовые пожертвовать \$400 000. А с выполнением второго условия всебыло сложнее. Гарпер, блестящий 34-летний профессор Йельского университета, долго колебался, стоит ли взваливать на себя нелегкую ношу ректорства. Он понимал, что \$1 000 000 — недостаточная сумма для процветания университета. И выдвинул встречное условие: он станет ректором,

если Рокфеллер даст гарантии, что предоставит университету еще \$1 000 000 «в качестве неограниченного условиями дара».

Это было неслыханной наглостью — так обращаться с богатейшим человеком мира. Но Рокфеллер оценил деловую хватку молодого профессора и дал гарантии дальнейшего финансирования.

Под руководством Гарпера университет, регулярно получавший крупные пожертвования от Рокфеллера, быстро превратился в один из лучших вузов США. Из него вышло больше нобелевских лауреатов, чем из любого другого учебного заведения мира.

Вот в чем задача наилучшего вида благотворительности: постоянное стремление к определению первопричины, попытка коренного уничтожения жизненных неудач. Мое участие в жизни Чикагского университета вызвано именно тем обстоятельством, что он, сохранив свой характер общеизвестного учебного заведения, отвел в своих стенах широкую роль самостоятельному, строго научному исследованию.

Д-Р ВИЛЬЯМ Р. ГАРПЕР

Вспомнив об этом юном, но многообещающем учреждении, я невольно вспоминаю о личности д-ра Вильяма Р. Гарпера, который отличался таким фанатизмом по отношению к своим идеям, что ему не показалась чрезмерно смелой ни одна самая смелая мечта человечества.

Я познакомился с д-ром Гарпером в Вассар-колледже, где училась тогда одна из моих дочерей; он бывал там как гость президента колледжа д-ра Джеймса М. Тэйлора и обычно читал по воскресеньям лекции. Оставаясь большей частью там с субботы до понедельника, я часто видел этого молодого ученого, тогда доцента из Йеля, говорил с ним, и он, по-видимому, заразил меня своим энтузиазмом.

После основания Чикагского университета, куда он был приглашен ректором, он все свое честолюбие приложил к тому, чтобы привлечь туда лучшие научные силы и создать, не нарушая преемственной связи традиций, учебное учреждение, отвечающее всем требованиям современной науки. У обывателей Чикаго и Среднего Запада он собрал миллионы долларов и получил поддержку руководителей нашего штата и многих уважаемых граждан страны.

Вот в чем и заключалась главная сила, на которую он стал опираться, обеспечив себе не только денежную помощь, но и уверенность в их моральной поддержке и в личном участии, — наилучший вид помощи и содействия. Сложно поверить, что ему удалось начать свое дело на такой благодатной почве. И университет стал выражением его высоких идеалов, которые обратили на себя неожиданное внимание всего Среднего Запада Соединенных Штатов, вызвали общий интерес к высшему образованию и побудили как отдельных личностей, так и целые общества и корпорации к деятельной совместной работе. Лю-

дям, может быть, никогда не суждено узнать, в какой мере сам факт существования университетов в западных штатах обязан энергии и гению этого скромного человека.

При всех своих исключительных качествах — изумительной работоспособности и таланте организатора — д-р Гарпер отличается еще одним особенно ценным свойством — даром личного обаяния. И одним из наиболее ценных и приятных воспоминаний в нашей жизни стали те немногие дни, которые д-р Гарпер с женой провели в кругу нашего семейства, чтобы хоть немного отдохнуть от тяжких университетских трудов. Более совершенного, более увлекательного, чем он, друга и соратника трудно себе представить.

На мою долю выпало счастье неоднократно жертвовать в пользу университета в Чикаго, ректором которого, как я уже сказал, состоял д-р Гарпер, и газеты выражали предположение, что д-р Гарпер использует наши встречи в целях обеспечения себе этих пожертвований. Юмористические журналы широко воспользовались этой благодатной темой. Они, например, изображали д-ра Гарпера в образе гипнотизера, размахивающего над моей головой волшебной палочкой, или представляя, в целом ряде картин, способ, которым он добивается доступа в мою тайную контору, где я усиленно занимаюсь резкой купонов, но, завидев его, поспешно скрываюсь через окно. Или, наконец, изображали, как я убегая от д-ра Гарпера, переплываю через реки на льдинах, а тот (как волк в русской сказке) все время гонится за мной по пятам, и мне удастся ускользнуть от него, выбрасывая чеки на миллион долларов, словно хлебные крошки, которые он неторопливо подбирает.

Такие картинки вызывали у меня лишь смех, порой представляя собой неплохой юмор. Но д-р Гарпер никогда с этим не соглашался, считая эти иллюстрации скорее источником глубокого унижения, и я уверен, если бы он был еще жив, то испытал бы глубокую радость, услышав из моих уст торжественное публичное подтверждение, что

я теперь и делаю, того факта, что все время, пока он был ректором в Чикаго, я не только не получил ни одного письма с просьбой о поддержке университета, но и лично никогда не слышал от д-ра Гарпера просьбы помочь университету хотя бы одним долларом. При ежедневных наших встречах у меня в доме не только не обсуждались, но даже и вообще не поднимались вопросы о финансовых делах Чикагского университета.

В этом исключительном случае мой личный метод сбора пожертвований был точно таким же, как и в других делах. Анализ финансовых нужд университета производился теми же служащими, на которых были возложены обязанности составления бюджета. А сверх того, и прочие финансовые дела удостоверялись письменно, в заранее установленные сроки, собирая комитет попечителей университета с ректором во главе. Комитет совместно с нашим отделением благотворительности подвергал всестороннему обсуждению финансовые дела университета. Почти все постановления были приняты единогласно, и я никогда не был вынужден отступать от проведения в жизнь этих постановлений. Никогда не было не только разговоров с глазу на глаз по этим вопросам, но даже напрямую ко мне никогда не обращались. Я был рад возможности вносить пожертвования; но радость исходила только из осознания, что этот университет стал центром громадной сферы действий, что он возбуждает во всех доверие и интерес к своим трудам, одним словом, что этот университет показал себя достойным поддержки, оказанной ему его друзьями. У больших благотворительных обществ так должно быть всегда: выдавая пособие, необходимо руководствоваться не личными пристрастиями и навязчивыми просьбами, а разумно и тщательно проведенными исследованиями вопроса.

Бесчисленное количество людей, беспрестанно меня навещающих и под какими бы то ни было предлогами добивающихся личного со мной разговора, отчего-то считают, что этот разговор, если вообще

его можно добиться, станет лучшим или вообще каким бы то ни было путем к достижению ими желаемого. Мы всегда держались традиции требовать от просителя изложения точного, своими словами и настолько подробного, насколько он признает это нужным, письменного изложения своей просьбы. Прошение затем рассматривается компетентными людьми, специально для этой функции назначенными. Если затем оказывается необходимым личное свидание с просителем, то его вызывают в наш офис. На письменные просьбы составляют необходимый материал, который исследуют, обсуждают, обмениваются отдельными мнениями, и лишь после всего этого просьба передается лично мне.

Невозможно иначе вести дело в этом отделении. То обстоятельство, что мы строго требуем представления письменных просьб и не отступаем от этого требования ни под каким видом, вызвано совсем не желанием хладнокровно отказать в помощи, как иногда думают некоторые просители, а в связи с необходимой обработкой, которая не всегда возможна при личном разговоре.

ОСНОВАНИЯ УСЛОВНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Дарами очень легко принести не пользу, а вред. Оказывать поддержку благотворительным учреждениям, уже получающим помощь из иного места, не рекомендуется, так как такого рода благотворительность только истощает естественные источники благодеяния.

В высшей степени важно суметь добиться того, чтобы у каждого благотворительного учреждения в любое время всегда было достаточное количество жертвователей. Для того чтобы добиться успешности своих просьб о поддержке, им надо стремиться к совершенствованию в своей области и позволять себе сборы лишь на действительные, открывающиеся нужды. В интересах увеличения числа жертвователей необходимо доказать им свою бережливость расходования средств и полную бескорыстность мотивов руководителей такого общества.

Свои пожертвования в большинстве случаев мы оговариваем условиями, то есть ставим в зависимость от размеров даров других благотворителей, и не из желания принудить этих других к исполнению своего долга, а из стремления вызвать увеличение количества заинтересованных в данном деле благотворения людей, на которых впоследствии можно рассчитывать как на жертвователей, оказывая их делу личное содействие. Часто, слишком часто пожертвования, при которых выдвигаются определенные условия, подвергаются строгому осуждению, и чаще всего людьми, недостаточно зрело обсудившими этот вопрос. Ведь разумная, серьезная и честная критика всегда ценна и всегда является желанной гостьей для всех сторонников прогресса. По крайней мере я уже вынес свою долю критики, но могу

откровенно сказать, что после нее у меня не осталось ни злобы, ни другого какого-либо горького чувства по отношению ни к одной человеческой душе. Я не хочу подвергать своему осуждению тех, кто откровенно и честно высказал свое несогласие с моим мнением. Пусть себе шумят пессимисты, мы-то знаем, что мир быстро и неуклонно идет к улучшению, а от этого сознания становится легче даже в моменты унижений и огорчений.

ТРЕСТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Но вернемся опять к трестам благотворительности (общее имя для всех организаций, руководящих экономической стороной благотворительных предприятий). Чтобы принести успех, эта идея требует содействия людей, которых воспитала школа труда. Необходимо, чтобы сама возможность творить добро привлекла наиболее выдающихся людей. Когда-нибудь этот вопрос будет достаточно проработан (это непременно произойдет и, вероятно, в значительно более совершенной форме, чем мы можем предположить). Мы будем иметь лучшие благотворительные организации, поддерживаемые щедро и адекватно, управляемые с научной эффективностью самыми способными людьми, которые будут с удовольствием нести строгую ответственность перед жертвователями, причем не только за правильное финансирование фондов, но и за эффективное использование каждого гроша. В наши дни вся механика в благотворительности руководствуется принципами более или менее случайными. Просто добросердечные мужчины и дамы всеми возможными способами набирают денег для поддержки предприятий, которые управляются самым примитивным способом. А это является безумной расточительностью по отношению к такому ценному материалу!

Нелепо, собирая громадные средства на цели благотворительности, слушать только свое сердце. Нет! Задачей сбора средств должен заниматься специалист, который сможет пустить в ход всю сложную машину благотворительности. Это дело должно быть так же хорошо организовано, как и лучший бизнес. Учителя, рабочие и великие вожди наций должны быть освобождены от давящих и угнетающих забот о деньгах. Довольно с них их трудов над областями, которые никогда в достаточном совершенстве не могут быть обра-

ботаны. Этих людей надо освободить от давления всякой заботы, которая удерживает их от исполнения своего призвания в возможном совершенстве.

Когда такие тrestы благотворительности будут претворены в жизнь, они, став на твердую почву, привлекут на свою сторону наиболее одаренных в духовном смысле людей, какие только водятся в нашем обществе, как это постоянно мы видим теперь в крупных делах. Ведь если принять наших предпринимателей, которым повезло, за твердо организованную единицу, за класс — исключения, как известно, лишь подтверждают правило, — то у всех них окажется определенное и очень строгое представление о чести. Мне даже порой хотелось сказать, что наши духовные лица могли бы лишь выиграть от более близкого знакомства с самой сущностью деловой жизни. Пойду дальше: более тесное сплочение духовенства и деловых людей было бы полезно для обоих сословий. Люди, которым приходится часто иметь дело с лицами духовного звания, равно как и занимающими выборные должности в наших общинах (приходах) при столкновении с обстоятельствами, когда священнику приходится действовать, так сказать, в качестве делового человека, порой теряют дар речи перед тем фактом, как мало эти господа опытни даже в обыденнейших делах практической жизни.

Правильная система взаимных отношений, будь то в мире коммерции или в церковной жизни, или в научных стремлениях, все-таки покоится на честности. Успешные коммерсанты всегда стремятся иметь дела с людьми правдивыми, хозяевами своего слова. Представителям церкви, всегда готовым смотреть на коммерсанта как на существо корыстное, низменного образа мыслей, немало придется узнать нового при более тесных контактах с коммерческим миром, что для духовных лиц будет далеко не бесполезно.

Стоит трестам благотворительности стать реальностью, общий масштаб дела тотчас же изменится. Тогда и будут смотреть фактам в лицо, а дельный труженик найдет себе поощрение и поддержку. Все стремления к общему благосостоянию найдут иную общую меру в том, что будет оказываться поддержка самопомощи людей. Уже видны первые признаки того, что эта совместная работа наступит, и наступит скоро, и я уверен, что в президиуме таких трестов окажется цвет мужей Америки, людей, способных не только зарабатывать деньги, но и принять на себя ответственность за разумное расходование и управление капиталом.

Несколько лет тому назад я был на обеде по случаю десятилетия открытия Чикагского университета и, получив просьбу произнести речь, записал заранее пару-другую мыслей.

Когда наступил момент встать и обратить на себя всеобщее внимание гостей — людей очень почтенных и по положению, и по значению, я решил, что записанные мной тезисы мне ни к чему. Подумав, какая скрытая сила заключается в этих богатых и влиятельных людях, я сильно взволновался, бросил свою записку и начал защищать дело своих трестов благотворительности.

«Господа, — начал я, — вижу, вы все оглядываетесь кругом, очевидно в поисках, не найдется ли и вам какого доброго дела. Я знаю, как сильно вы заняты: ведь вы работаете, как лошади в мельнице-топталке, из которой не вырваться. Я понимаю, что это выше ваших сил, — старательно заняться изучением потребностей человечества, что вы решили перестать жертвовать, пока вы многого не обсудите и не возьметесь за свой собственный план действий, зрело вами обдуманый. Почему не сделать вам с теми средствами, которые вы хотите и в состоянии отдать

другим, то же самое, что вы делаете с частью средств, которые вы оставили себе и своим детям? Почему бы вам и тут не применить деловых принципов? Ведь вы не отдали состояния своих детей в руки неопытного распорядителя, как бы добр и благороден он ни был. Давайте же поступать и со средствами, отдаваемыми нами посторонним, так же, как поступаем с деньгами, отложенными для будущих нужд наших семей. Вы скажете: за нас этим делом заведуют директора. Так давайте положим основание учреждению, тресту, пригласим директоров, способных поставить своей жизненной задачей, при нашем личном содействии, повести это “предприятие благотворительных учреждений” по продуктивному и верному пути. Прошу вас, сделаем это сейчас, не откладывая в долгий ящик!

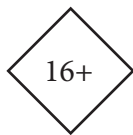
Сознаюсь, при этой импровизации я сильно взволновался, но и теперь так же горячо, как и прежде, стою за этот “трест благотворительности”».

«Я так устроен, — говорил Рокфеллер, — что не могу с охотой давать деньги, пока не разберусь основательно в полезности дела». Благотворительность он поставил на научную основу, крупные пожертвования организовал «с той же тщательностью, что и крупный бизнес». Фонды, учрежденные Рокфеллером, стали образцами для филантропии большого масштаба, имели подражателей по всему миру. Именно Рокфеллер впервые применил систему грантов: чтобы получить деньги в благотворительном фонде, соискателю нужно было обосновать значимость своего проекта.

При жизни Рокфеллера-старшего он сам и члены его семьи учредили четыре благотворительных организации: Рокфеллеровский ин-

ститут медицинских исследований (в 1901 году), Совет по общему образованию (в 1903 году), благотворительный фонд Рокфеллера (в 1913 году), Мемориал Лауры Спелмэн Рокфеллер (в 1918 году). Общая сумма средств, выделенных этим четырем благотворительным учреждениям, составила \$446 719 371. В 1951 году их расходы достигли \$822 000 000.





Great Success

Литературно-художественное издание

Джон Дэвисон Рокфеллер

КАК Я НАЖИЛ 500 000 000.

Мемуары миллиардера с современными комментариями

Ответственный редактор *П. Притуманова*

Корректор *М. Крыжановская*

Дизайн обложки *Я. Половцевой*

Технический редактор *Н. Чернышева*

Компьютерная верстка *С. Арутюнян*

Подписано в печать 21.04.2021. Формат 70х90/16.

Усл. печ. л. 17,55. Печать офсетная. Гарнитура Plex Serif.

Бумага классик пухлая. Тираж экз. Заказ №

Общероссийский классификатор продукции ОК-034-2014
(КПЕС 2008); 58.11.1 — книги, брошюры печатные.

Произведено в Российской Федерации. Изготовлено в 2021 г.

Изготовитель: ООО «Издательство АСТ»

129085 г. Москва, Звездный бульвар, д. 21, строение 1,
комната 705, помещение I, этаж 7

Наш электронный адрес: www.ast.ru

«Баспа Аста» деген ООО
129085, Мәскеу қ., Звёздный бульвары, 21-үй, 1-құрылыс,
705-бөлме, I жай, 7-қабат

Біздің электрондық мекенжайымыз : www.ast.ru

Интернет-магазин: www.book24.kz

Интернет-дүкен: www.book24.kz

Импортер в Республику Казахстан и Представитель по приему
претензий в Республике Казахстан - ТОО РДЦ Алматы, г. Алматы.
Қазақстан Республикасына импорттаушы және Қазақстан Республикасында
наразылықтарды қабылдау бойынша өкіл – «РДЦ-Алматы» ЖШС,

Алматы қ., Домбровский көш., 3«а», Б литері, офис 1. Тел.:

8 (727) 2 51 59 90,91, факс: 8 (727) 251 59 92 ішкі 107;

E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz, www.book24.kz

Тауар белгісі: «АСТ»

Өндірілген жылы: 2021

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.