Спасибо, что выбрали форум Бакши buckshee-Спорт, авто, финансы, недвижимость. Здоровый образ жизни. Приятного чтения! http://buckshee.petimer.ru/

Как я нажил 500 000 000 долларов. Мемуары миллиардера. Джон Дэвисон Рокфеллер

Я по натуре оптимист, но когда приходится говорить о будущих мирных завоеваниях своего народа, я не могу выразить должного энтузиазма по этому поводу.
«Мать и священник с младых лет внушали мне, что надо трудиться и экономить».
«Первая и главная предпосылка успеха в бизнесе – это терпение».
«Если ваша единственная цель – стать богатым, вы никогда не достигнете ее».
«Я всегда старался превратить любую катастрофу в новую возможность».
«Я предпочел бы получать доход от 1 % усилий ста человек, чем от 100 % своих собственных усилий».
«Всегда надо общаться с победителями и оптимистами. Именно так, с большой буквы – победители и оптимисты!»

«Все чаще и чаще раздаются голоса, – говорит Бокль, – о зле богатства и греховной любви к деньгам. И все-таки, за исключением стремления к знанию, ни одна страсть не принесла человечеству столько добра, как страсть к накоплению денег. Ей мы обязаны всей торговлей и всеми ремеслами. Они доставили нам возможность ознакомиться с произведениями разнообразнейших стран; они еще сильнее разбудили в нас тягу к знаниям и расширили наш кругозор, познакомив нас с культурой, языками и идеями разных наций, побудив людей к смелой предприимчивости, научив нас расчетливости и предусмотрительности, обогатив наш опыт, и дав нам бесконечное количество чрезвычайно ценных средств для спасения жизни и облегчения страданий. Всем этим мы обязаны жажде приобретения денег. Если бы ревностным теологам удалось уничтожить всех людей, стремящихся к деньгам как вид, этот мир, каким мы его знаем, перестал бы существовать, и мы естественным образом вернулись бы к состоянию первобытных дикарей. Без богатства нет побудительной причины к работе, без этих побудительных причин нет ни знания, ни искусства».
Разве найдется тот, кто не поймет сути этих слов выдающегося английского историка, для кого они не станут воплощением истины, среди читателей мемуаров Рокфеллера, богатейшего из всех богачей, которому больше, чем кому-либо, в наши дни, пристало почетное звание «короля купцов»? И кто не поймет вместе с тем всю горечь, всю горькую мудрость слов Горация: «кто собирает денег кучи, тот следует за скорбями»?
«По-моему, ошибается тот, – говорит Рокфеллер, – кто вздумает утверждать, что большое богатство обязательно в конечном итоге сулит счастье его обладателю. Богачи те же люди, как и другие, и если богатство способно доставлять им чувство удовлетворения, то объясняется это лишь тем счастливым обстоятельством, что они способны к совершению поступков, которые могут доставить чувство удовлетворения и другим».
Эти слова можно было бы поставить эпиграфом к мемуарам Рокфеллера и, если прочесть эти воспоминания, написанные простым языком и без прикрас из жизни этого наиболее ненавидимого во всей Америке человека, приходится сознаться, что он руководствовался именно этим эпиграфом всю свою жизнь.
Во все время существования человеческого рода, стоило появиться исключительному человеку, как тут же общество начинало его порицать. Так и с Рокфеллером: его соотечественники или, по меньшей мере, большинство из них, не могли простить Рокфеллеру его исключительности, того, что он является гением, Наполеоном торговли, и того, что он однажды заявил, что он избегает сообщества глупых, никогда не приглашал дураков для совместной работы, и избегал посвящать их в свои планы. За такое заявление месть бывает довольно основательной: большинство этого никогда не простит, никогда не забудет. Из-за угла летят ядовитые стрелы клеветы, адресованные «благословенному дарами счастья», и перед нанесенными ими ранами бессилен даже король торговли.
Недавно от Рокфеллера потребовали, чтобы он предпринял меры против одного из своих клеветников. На это он с гордым видом возразил: «И что же мне прикажете делать? Для клеветников закон знает лишь два наказания: или клеветника сажают в тюрьму, и тогда я, против желания, сделаю его мучеником в глазах его друзей, мучеником идеи протеста против богача «могущественного человека». Или его приговаривают к денежному штрафу, и до чего нелепо будет это наказание, если клеветник по призванию заплатит мне за оскорбление моей чести, скажем, десять тысяч долларов».
Но разумом нельзя подействовать на толпу. При желании на нее действовать, необходимо следовать своим чувствам, и чем чаще и громче будут раздаваться ложные уверения, сдобренные необходимым пафосом и «искренним тоном сердечного

убеждения», тем справедливее они будут в глазах толпы и тем глубже она будет их ощущать. Это приходилось испытывать Рокфеллеру не раз в своей жизни. Все его клеветники придерживаются исключительно этого рецепта. Например: стоит Рокфеллеру, который вырос в очень набожной семье, пойти в церковь, клеветники кричат: «Взгляните на мерзавца! Вот чем хочет он купить благосклонность церкви! Ведь тем, что он жертвует миллионы на благотворительные цели, он просто хочет убить свою совесть». Если Рокфеллер входит в вагон поезда «с простыми смертными», со стороны клеветников поднимается крик: «Вот ведь скупец, как будто ему не на что устроить себе особый салон-вагон!». А если бы он последовал их совету, крик поднялся бы еще сильнее. Ведь из этой дилеммы, куда приводит большое богатство, нет никакого выхода. Остается только удивляться тому философскому терпению, с которым Рокфеллер выносит всю бездну бесконечных и довольно ядовитых упреков, поражающих как его самого, так и его семью. Вот еще один пример. Года два тому назад одна из дочерей Рокфеллера смертельно заболела во время своего визита во Францию. Отец поспешил на вызов. По поручению одной большой газеты его сопровождали два репортера, день за днем, час за часом сообщавшие в своей газете отчеты об этом путешествии. Тут, конечно, не могло быть и речи о сочувствии подавленному мучительным страхом старому отцу к его дочери, борющейся со смертью вдали от родного дома: это просто любопытство, просто стремление к сенсации. Рокфеллер впоследствии признавался своим друзьям, что ему было необычайно больно и тяжело выносить ежедневную пытку допросов, но тут же добавлял, что и обоим репортерам было крайне тяжело исполнение их обязанности. Так что всякий может видеть из этого, что вера Рокфеллера в доброе начало в человеке непоколебима.

Тут будет уместно сказать несколько слов о благотворительных учреждениях, основанных Рокфеллером, и не потому, что их учреждение обошлось Рокфеллеру более, чем в двадцать – тридцать миллионов долларов, но хотя бы в виду того основания, что он, по вполне понятным чувствам деликатности, дает в своих мемуарах лишь беглое упоминание о них всего лишь в нескольких словах. Единственное учреждение, носящее его имя – «Институт имени Рокфеллера», учреждение для медицинских исследований. Дело в том, что в этом институте, в Нью-Йорке, работает всего одна третья часть врачей, другая занимается в лабораториях Америки в самых разнообразных городах, а остальная треть совершает заграничные научные командировки. Несмотря на то, что он был основан совсем недавно, всего 8 лет назад, этот институт уже дал значительный практический результат: именно в его стенах была открыта целебная сыворотка против эпидемического паралича.

Другой идеей Рокфеллера, проведенной в жизнь, является идея облегчить и уничтожить общественную нужду посредством проведения в массы полезных знаний и популяризации высшего образования. С этой целью он основал Всеобщий образовательный совет, к участию в котором он пригласил и других филантропов (например, Андрью Карнеджи). Эта палата всеобщего образования, грандиозно задуманный «трест филантропов» – любимая идея Рокфеллера – была детально изложена в его мемуарах. Суть такой образовательной программы состояла в том, чтобы обучить, например, фермеров искусству ведения сельского хозяйства, а затем разослать их по маленьким фермам всей Америки, чтобы уже там, на местах, они имели возможность прийти на помощь со всеми своими новоприобретенными знаниями отдельным фермерам, зачастую не располагающим ни временем, ни средствами для того, чтобы следить за прогрессом, за нововводимыми методами ведения сельского хозяйства. Далее, Рокфеллер заслужил себе память на долгие годы своей поддержкой чикагского университета. Какой из европейских миллионеров мог бы пожертвовать, хотя бы приблизительно, такие же крупные суммы своему родному университету! Неоценимое значение имела и его последняя идея: давать образование молодым девушкам, приготовить их к поприщу воспитательниц детей, а затем отправлять в приют бедных рожениц! Это культурное дело имеет неоспоримую важность для общества, и американское правительство в настоящее время идет по следам Рокфеллера, признав всю целесообразность его идеи.

Тут могут сказать: все это прекрасно, все это имеет громадное значение, в котором мы и не собираемся отказывать Рокфеллеру. Но вместе с тем достаточно общеизвестно, что «Standard Oil Company», положившее основание громадному состоянию Рокфеллера, пускало в ход довольно-таки грязные комбинации. Что касается этого сомнения, то на него лучшим ответом является собственный рассказ Рокфеллера в мемуарах об основании и сущности треста. Кто сумеет устоять перед поразительной логикой таких рассуждений, кто сумеет что-нибудь противопоставить им?

«Было бы нелепо ожидать, – говорит Рокфеллер – практического успеха от уничтожения конкурента. Дельный деловой человек не поддается, вообще говоря, воздействию извне, – правда, у него может быть случайная заминка в делах, но он

всегда и очень скоро с нею справится. Во всяком случае мне никогда не приходилось прибегать к этой ложной тактике. Единственным стремлением всю мою жизнь было желание привлекать как можно больше способных людей к совместной работе, т. е. устраивать так, чтобы они работали со мною, а не против меня. При встрече с таким человеком мне хотелось его убедить, что совместная работа экономнее, что она расширяет рынок, что гораздо целесообразнее объединять отдельные отрасли торговли. Если бы мне не удалось убедить «своих конкурентов» в справедливости этой идеи, «Standard Oil Company» не существовало бы. Неужели кто-нибудь может допустить, что люди, якобы разоряемые мною и вынуждаемые вступлению в «Standard Oil Company», могли бы проявлять тот непоколебимый дух корпорации, существование которого должны признать за нами даже наши враги? Пойдем дальше и предположим, что человек, который предвидит свое скорое разорение, действительно бывает вынужден присоединиться к единственному лицу, указывающему ему возможный исход. Но разве допустимо, чтобы человек, столь варварски лишенный мною самоуважения, стал работать рука об руку со мною над расширением и увеличением моего собственного дела?»

Рокфеллер прежде всего организатор и отличался уменьем везде привлекать к сотрудничеству наиболее интеллигентные силы. Перечень обойденных им чрезвычайно велик и заключает в себе перечисление большинства его жесточайших противников. Что же касается образования треста, то его надо рассматривать как эффект от изобретения машин, экономизирующих человеческую энергию. Подобно тому, как машины, при первом своем появлении, пустили по миру известное число работников, тому, как маленькие предприятия сперва были вынуждены сократить свое производство, а затем начали производить продукт дешевле, что не замедлило отразиться на потребителе ценой на товар и на работнике повышением заработной платы, а на капиталисте увеличением ренты капитала, так и действие треста сперва разрушительно, и его созидательная сила проявится лишь позже и понемногу. Если кому-нибудь не близка идея блестящего будущего трестов по Рокфеллеру, – обращаем внимание именно по Рокфеллеру, именно при безусловно честном ведении дел, которого неоднократно публично требовал Рокфеллер, заявлявший вместе с этим требованием строгого контроля со стороны государства и гарантии общества, – тому нам нечего сказать. Идея трестов, как бы это ни звучало странно, в каком-то смысле представляет собой глубоко социалистическую идею и получает по Рокфеллеру совершенно особый характер, являясь торговым принципом будущего. Нет сомнений, что тресты будут все больше и больше завоевывать промышленные и торговые рынки, больше и больше входить в жизнь, подобно тому, как вошли в жизнь торговые дома. Идея треста красной нитью проходит через всю жизнь Рокфеллера. Первые шаги к воплощению своей идеи Рокфеллер уже сделал в свои восемнадцать лет, когда в роли церковного старосты устроил сбор пожертвований на строительство церкви. Этот первый благотворительный трест стал значительным эпизодом не только его жизни, но и для истории всего мира, ведь на протяжении многих лет Рокфеллер продолжает посвящать свой труд благотворительности.

Но именно Standard Oil Company со всей уверенностью можно назвать наигениальнейшим торговым делом нашего времени. Торговые походы, произведенные ею для завоевания чужих рынков, могут сравниться лишь с военными походами Наполеона. В наше время, на всей земле (кроме России), вряд ли найдется такое захудалое местечко, где нельзя было бы найти керосин производства Standard Oil Company.

Что уж говорить о культурных странах, если продукт Standard Oil Company проникнул даже в дикие глубины Азии и Африки. В маленькой плоскодонной лодке, на спине слона или зебу поставки керосина осуществляются по девственным местам верхнего Ганга и Инда. Во всей Индии нет ни одной деревушки, обывателям которой, по крайней мере, не было бы знакомо имя американской компании. В сотнях городов больших размеров компания держит свои склады. Управляющие этими складами, зачастую принужденные охранять их с револьвером или ружьем в руках, – всех оттенков, от коричневого до черно-желтого туземца: зикки, гурхасы, могометане, индусы. В Кирахи, надо сказать, находится один из самых оригинальных американских заводов. Здесь на машинном оборудовании работают белуджистанцы и люди из долины Инда. Все машины окружены со всех сторон мелкими сетями из проволоки во избежание того, чтобы длинные волосы туземцев или их широчайшие шаровары не попали в полотно во время работы машинного оборудования. При проходе Хайбер, у врат Афганистана, в городе Пешавере, помещается громадный склад. Керосин, продаваемый здесь из загонов, не упаковывается: он вытекает из грандиозного источника в Канзас, так сказать, непосредственно в примитивную лампу афганцев. При помощи трубопроводов, его отводят с Канзаских нефтяных промыслов в керосинный завод, там дистиллируют, грузят на наливные судна, на которых транспортируют в Индию, затем перекачивают в вагоны-цистерны, доставляют их в склад в Пешавер и, наконец, прямо на небольших, запряженных быками,

вагончиках, на которых красуется большая надпись фирмы, Standard Oil Company, керосин переходит в руки дикарей, потребителей. На спинах верблюдов и ослов, длинными караванами, руководимыми арабами и неграми, этот керосин от берега проникает далеко вглубь дикого материка Азии, и ютится зачастую в неисследованных странах. Он горит в хижине маориса, в горах Новой Зеландии и освещает жилье китолова на берегах Гренландии.
Индия, Аравия, Персия, Суматра, Ява, Борнео, Марокко, и так далее, наводнены цинковыми кружками и жестяными бутылками особой формы, – изобретением Standard Oil Company. Туземцы употребляют и керосин, и бутылку, причем последняя зачастую находит необычайно оригинальное применение. Так, одни из агентов общества, задачей которых является приобретение новых рынков и которые порою годами путешествуют по чужим землям, волею не волею изучают разнообразнейшие языки и зачастую становятся знатоками местных обычаев – один из этих агентов купил в Маскате клетку для птицы, сделанную из фляги для керосина в пять галлонов (около 22 литров). Клетка была сделана в совершенстве, и там было воспроизведено все необходимое: дверца, кормушки, перекладины, кольцо для качания птицы, – все было сделано из материала одной фляги. Эти же фляги, наполненные ароматами, встречаются в качестве курильниц в индусских храмах; они же в виде тарелок для риса встречаются на базарах Бейрута, Лакнау, Калькутты, Мадраса, и даже служат флягами для воды, сосудами для молока и лампами. Порою эта же фляга находит свое применение в качестве несгораемого ящика для драгоценностей.
И на таком огромном пути встречается немало трудностей, которые необходимо преодолеть: иной раз ими становились религиозные и расовые особенности, там компания нарывалась на форменный хаос наречий, а здесь на жесточайшее варварство. Трудно представить, сколько миллионов тратилось на один лишь победоносный торговый поход, как порою шаг за шагом приходилось завоевывать рынок, и на описание всего этого труда мог бы уйти не один том. Мы же приведем здесь лишь краткое описание похода завоевания рынка Китая, как в виду того, что он даст некоторое, хотя и слабое представление о трудностях, которые приходилось преодолевать, так и потому, что эта история не лишена известной доли комизма. Статистика Standard Oil Company рассчитала, что, если бы удалось завоевать Китай для американского керосина, можно было бы на долгое время вперед не заботиться о приобретении новых рынков сбыта. Начались первые шаги торгового похода. Сперва мандарины многих отдельных общин объявили преступлением употребление керосина. Жрецы налагали кары на тех, кто использовал керосин, а громадные торговые гильдии, распространенные по всему лицу Срединного Государства, и находящиеся в постоянной связи между собою, объявили бойкот каждому купцу, который рискнет продавать керосин. Разгадка была проста: большинство из представителей правящего класса оказалось заинтересованным в производстве растительного масла и поэтому они пустили в ход весь свой авторитет, чтобы изгнать с рынка «чужеземного дьявола» с его минеральным маслом, представлявшего серьезную конкуренцию местному растительному продукту. К этому присоединялось еще и то обстоятельство, что китайцы сперва не знали, как обращаться с керосином. Их лампы представляли собой противно пахнущие, коптящие ночники без стекол, пожалуй, слегка похожие на наши старинные коптилки, – они давали мало света, но зато с ними не было никакой возни и неудобств. Конечно, в таких лампах нельзя было зажигать керосин, и необходимо было, прежде всего, изобрести для Китая дешевую целесообразную лампу. В течение долгих месяцев техники компании работали над этим проектом, пока, наконец, не добились успеха. У новой изобретенной лампы маленький, ярко раскрашенный резервуар с широкой ножкой и с крючком для подвешивания. Фитиль устроен так, что дает максимум света, а стекло наибольшую тягу; однажды наполненная лампа горит 11 часов, – словом эта маленькая лампа само совершенство. Самой компании лампа стоит около 11 центов, для Китая она продается за 71/2 центов. Например, в прошлом году, таких ламп в Китае было продано около миллиона. Относительно того, как люди из самого сердца Китая, где зимние ночи в среднем продолжаются по 16 часов, научились применять керосин, рассказывает один из агентов компании.
В сотнях маленьких деревень центрального Китая был расклеен плакат с изображением лампы компании и с пояснительным текстом внизу, составленным одним знатоком души китайского простолюдина. Приводим приблизительно точный перевод этого объяснения:
«Счастье, долголетие, утешение и мир!
Если вы хотите обладать счастьем, долголетием, утешением, здоровьем и миром, вы должны стремиться к тому, чтобы вас окружал свет. Чтобы жить среди света, вы должны зажигать лампу Мей-Фу-Гонг, изготовленную на научных основах, где горит масло Мей-Фу. Если зажечь эту лампу и это масло, – ее свет также ясен, как день. Лампа, наполненная этим маслом горит 10 долгих часов; нет масла, которое могло бы сравниться с маслом Мей-Фу.

Эту лампу можно ставить на стол, можно вешать на стену или носить в руках. Всякий, кто ее приобретет, будет от нее в восторге. Standard Oil Company изготовила ее на научных основах, при помощи искусных художников спроектировала лампу, в которой масло выгорает до последней капли, не давая запаха.
Если эта лампа несколько и дороже, чем изготовленные местными слесарями, которые дают мало света, но вместе с тем бездну копоти, то вам не составит труда понять, что зажигающий в своем доме такую лампу, будь он мужчина или женщина, сможет ясно видеть и ночью работать без утомления. Вот вам первая выгода. Затем, дети ваши могут учиться и ночью, причем лампа создаст им удобства, а они поэтому будут с большим удовольствием заниматься науками.
А между тем вряд ли какой-нибудь отец откажется от того, чтобы сын его сделался ученым. Так вот: лампа эта будет содействовать в этом направлении медленно, но верно! Не думайте, что это пустые слова, хотя они и могут показаться вам странными. Они буквально правдивы, верьте этому.
Некоторые из вас могут сказать: «Купишь эту лампу, а стекло вдруг лопнет или сломается, вот уже и лампа ни к чему, потому что нет другого стекла». Так вот мы вам сообщаем, что Standard Oil Company располагает громадными запасами стекол в каждой гавани, из которой они могут быть отправлены в любое место. Та же компания установила на их определенные цены раз и навсегда, по которым торговцы и обязаны продавать эти предметы: каждая лампа со стеклом и фитилем стоит ни более и ни менее как 17 мексиканских центов. Кто покупает сразу несколько, получает скидку.
Вы все еще думаете, что эта лампа дорого стоит? Не стоит, в действительности она совсем ничего не стоит, ведь в итоге вы получаете:
«Счастье, Благосостояние и Долголетие.»
Плакат этот является, как мы уже говорили, шедевром рекламы. Едва его расклеили по местечкам, как толпы любопытных начали собираться перед ними, грамотные их читали, и дело пошло в ход.
Разнообразными были трудности, которые встретил вывоз американского керосина в Европу, но их не к чему приводить здесь. Достаточно будет упомянуть что Standard Oil Company или, точнее сказать, возникшие при ее посредстве компании в Европе, располагают в среднем более чем семидесятью громадными гаванями и насчитывают четыре тысячи складов на суше, которые связаны с торговыми агенствами, что основано шестнадцать заводов, в обороте которых имеются четыре тысячи вагонов-цистерн. К этому числу присоединяется еще и более двух тысяч фургонов-цистерн, путешествующих по шоссе, около ста пятидесяти буксиров, пароходов, судов берегового плавания и барок. Первый пароход-цистерна, открывший эру транспортирования керосина в Европу, прибыл туда в 1885 году и доставил около миллиона галлонов керосина. В настоящее время керосин доставляется еще и буксирами. Два года тому назад выстроенный «Ирокез» и его баржа могут взять не менее ста двадцати тысяч тонн (7 200 000 пудов)! Между собою суда связаны беспроволочным телеграфом во избежание гибели барж во время бурной погоды.
Как Standard Oil Company рассчитывает, так сказать, каждую копейку, можно видеть, хотя бы из того, что даже пароходы-цистерны захватывают с собою на обратный путь груз; в тихое время случалось даже, что танкеры из Нью-Йорка возили в Антверпен зерно. Зачастую обратным грузом служат: рис из Рангуна, сахар с Явы, чай и сушеные фрукты из Китая. Выгрузив свой керосин, в одной из азиатских гаваней, танкер основательно проветривается и омывается дезинфицирующей жидкостью, затем на каждый такой пароход ставится второй пол и вторые стенки, и бывший пароход-цистерна становится, таким способом, обыкновенным грузовым судном. Такой способ перевозки грузов в оба конца приносит компании приличный доход.
Стремление к избежанию, где возможно, всякого материального ущерба и бесцельной траты рабочей силы, является одним из главных принципов компании. Но эта гениальная система экономии никаким образом не подразумевает обычного скопидомства. Наоборот, для создания выгодных условий сбыта, компания порою бывает даже расточительна, но, если прибыль достигается только самой строгой экономностью, она доведет экономию до самых крайних пределов. Так, например, компания, разумеется, несмотря на все уверения завистников, не отказывает своим служащим за расточительность в отношении перьев и карандашей, но зато все крошки металла, которые падают на землю при паяние, тщательно собираются и прячутся. Собирается навоз во дворах, тщательно разбирается и сортируется, и продаются даже коробочки, в которых доставляется олово из Англии, или же их употребляют на растопки. И служащие компании гордятся больше этими маленькими выгодами, чем чеками в пятьдесят тысяч долларов, которые, зачастую, проходят через их руки.
Standard Oil Company, вся ее гениальная организация, принципы, на основании которых она работает и управляется, – все это дело рук Рокфеллера. Он является единственным инженером, придумавшим и пустившим в ход это колоссальное дело,

единственным стратегом, по указанию которого победоносно ведутся эти торговые походы.
Кто сумеет отыскать верных себе помощников, кто сумеет дать каждому из них подходящее место в своей работе, тот сможет в наши дни многого достигнуть. Это мастерство особенно всегда отличало Рокфеллера, и в этом-то мастерстве и заключается секрет его успеха и вместе с тем успеха Standard Oil Company. Сила влияния Рокфеллера на других поистине удивительна. В его мемуарах приведены несколько великолепных анекдотов по этому поводу. И эта сила является отнюдь не следствием обаятельности его личности, но гораздо больше – результатом влияния на людей его поразительной интеллигентности.
Как солдаты армии Наполеона, каждый из служащих Standard Oil Company носит в своем ранце маршалский жезл. Каждый из них, благодаря личной деловитости, может рассчитывать в один прекрасный день занять место в главном правлении. Все они начинают с самых низших ступеней и службой развивают свои способности наряду с самостоятельностью. У них нет нашей мертвой дисциплины. Каждому отведена определенная доля самостоятельности и свободы действий, многие несут высокую ответственность, многие снабжены исключительными полномочиями, и, вот при этом-то столь противоречащим нашим коренным европейским привычкам в принципе, дела компании процветают. Рокфеллер и в жизни демократ с головы до ног.
Где можно увидеть нечто подобное завтраку служащих компании? Директор, распорядитель и скромный бухгалтер, миллионер и слуга, – все они завтракают за одним столом! Вот, может быть, где причина возникновения этого духа корпорации, общего для всех участников компании, начиная от директора распорядителя и кончая конюхом.
Каким только фанатическим нападениям, каким жестоким оскорблениям не подвергалось создание Рокфеллера с первого момента его появления! Например, его люди (правда, лишь на изображениях) вешали, далее пробуравливали цистерны фирм, принадлежащих к тресту и так далее. Каким только оскорблениям не подвергалась выдающаяся личность Рокфеллера! И вот, что особенно замечательно: с каким бы ему ни приходилось встречаться предубежденным врагом, как бы последний не был злобно настроен против этого волка в овечьей шкуре, этот злобный враг, благодаря его обаятельной и открытой манере обращения, становился его другом и поклонником.
Недавно в газетах промелькнуло письмо одной дамы, которая в виде вступления, говорила о своем заявлении, «что она не возьмет денег этого вампира, чтобы спасти ребенка от голодной смерти». Теперь же она делает такого рода заявление: «Я наблюдала день за днем за Рокфеллером, с намерением обнаружить, заметить хотя бы одно слово, одно его действие, дающее основание заподозрить волка в овечьей шкуре. Напрасно! Этот старый, любезный, тонко чувствующий человек постоянно обращал ко мне свое спокойное, полное мысли лицо, неизменно доброе, неизменно готовое улыбнуться, освещенное двумя сверкающими голубыми глазами, с полнейшей откровенностью он открывал свое прошлое, свой путь к тому, кем он стал, и охотно давал ответ на всякие вопросы».
Характеристика Рокфеллера не может быть нам ясна в виду идейной направленности момента, в виду того, что он еще живет, но здесь, в этом скромном ряде простых картин, в этих мемуарах, лишенных всяких прикрас, только здесь мы ознакомимся с гениальной личностью и великим делом его рук и, может быть, узнаем путь к богатству, дарующему благословение.
Dr. A. Hn.

Предисловие

Полагаю, что в жизни каждого человека наступает момент, когда у него появляется желание снова оглянуться на те маленькие и большие события, которые составляли главные этапы его прошлого. Так и мне неожиданно захотелось проявить кокетство старого болтуна и завести рассказ о людях и обстоятельствах, которых мне привелось быть свидетелем в моей весьма бурной жизни.
За всю мою жизнь мне приходилось встречаться, может быть, с наиболее интересными людьми, которых произвела на свет наша родина, (правда, эти отношения были большей частью делового характера), с людьми, которые в наибольшей мере принимали участие в развитии торговли в Соединенных Штатах и в распространении их 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.
Не мало споров существует относительно того, имеет ли человек право скрывать от внимания публики свои личные дела, и должен ли он защищаться от нападков. 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 вину.

Не в моем характере навязывать публике мои личные дела. Но раз семья моя и мои друзья изъявляют желание, чтобы я написал нечто вроде отчета, просят, чтобы я бросил луч света на обстоятельства, послуживших предметом разногласия 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 тому, чтобы я приступил к составлению воспоминаний. Ведь, если бы 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 многое из событий, в которых я играл известную роль, то мне в конце концов показалось необходимым дать некоторые объяснения, которые, надеюсь, помогут пролить свет на многие события, которые стали 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, чтобы общество познакомилось со многим, так сказать, из первых рук, до установления окончательного приговора.
В момент начала составления этих воспоминаний, у меня не было даже отдаленной мысли, что они могут появиться когда-нибудь в форме отдельной книги. Я даже не думал сделать из них непритязательной автобиографии. 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 ежедневного кружка и дружбы, связывавших меня столько лет с более близкими сотрудниками по делу и участниками моего предприятия. Но я прекрасно понимаю, что такие описания, несмотря на всю их ценность для меня, читателя вряд ли заинтересуют. Вот почему в своих воспоминаниях мне приходится говорить лишь об очень немногих, из всей бесчисленной армии, сотрудников, шедших рука об руку со мною в создании моих 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 уже раннем детстве я 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 уделял на благотворительные цели.
Люди, обладающие меньшими средствами, зачастую живут в более тесном семейном кругу, чем располагающие целой массой 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, сделав под руководством матери свое первое «дело». У меня было несколько индюшек, а мать давала мне на корм им остатки молочных продуктов. Выкормкой и продажей их 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.
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 именьица. 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 не причем.
– Ничего! – сказала на это мать. – Ведь мы уже начали порку! Чего же ее бросать, сгодится на будущее время!
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 ходить на лед. Мы все-таки вышли, но прежде даже, чем начали кататься, услыхали крики о помощи, побежали туда и застали соседа, под которым проломился лед, он оказался на волосок от гибели. Мы тотчас протянули ему длинный шест и нам удалось действительно вытащить его из трещины и в вожделенном здравии вернуть в лоно семьи. Мой брат Вилльям 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 удается 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 надеждами.

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 закончил и отправить 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, ученика не было нужно, 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 дождаться момента, когда можно будет пойти, и когда мне показалось, что наступил момент для отправления, 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 «Гевит и Теттл».
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 вел вместе со мною беседы и рассуждал над вопросами практического характера и, сверх того, я уже из школы вынес знакомство с принципами торговли, так что обладал порядочным запасом торговых познаний, которые я мог развивать. Затем на мою долю, по счастливой случайности, выпала судьба заниматься 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, которыми я остался вполне доволен.
Весь следующий год я провел на этом месте, с 25 долларами в месяц, за изучением конторского дела и нескольких отраслей этого предприятия. То была оптово-комиссионная и экспедиционная торговля, и областью 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 бухгалтерию и исполнение прочих обязанностей моего предшественника было положено содержание в 500 долларов.
Оглядываясь на эту пору моей работы в качестве ученика, я ясно вижу, какое огромное значение она имела в моей последующей жизни.
Начать с того, что работа моя происходила почти исключительно в конторе. В моем присутствии всегда говорилось о делах, тогда же развивались планы новых предприятий и решались 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 чуть ли не все области

коммерции. У моих хозяев были дома, амбары, строения, отдававшиеся под конторы, и моим делом был сбор арендной платы, а также у нас было экспедиционное дело, и наши грузы шли по железным и речным, и даже морским путям. День за днем дела их расширялись, захватывая новые области. И со всем этим я сталкивался во время работы.

Вот почему и вышло, что круг моей работы был много интереснее, чем обязанности современного бухгалтера в любом крупном деле. Она 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 представил огромный счет. А коммерсант принадлежал к числу вечно занятых людей, как директор и член, вероятно, целой полудюжины обществ. Он бегло взглянул на гигантский счет, на итог и обернулся к бухгалтеру со словами: «Пожалуйста, уплатите по счету!».

Я как раз в то время неоднократно просматривал счета этого подрядчика и тщательно проверял каждый его итог. И это, своего рода, беглое знакомство и распоряжение об уплате было мне очень не по душе, так как я убедился в пользе для своих хозяев тщательного контроля счетов. У меня было твердое убеждение, – полагаю, что его теперь разделят со мною много современных коммерсантов, – что мой контроль, – нечто вроде экзекуции, освобождающей деньги моих хозяев из жадных лап поставщиков, что он, – дело более ответственное, чем другие мои занятия.

Я слишком рано убедился, что образ ведения дела, вроде только что описанного, никогда не ведет к добрым результатами.

Вся моя деятельность: проверка счетов, взыскивание квартирной платы, требование урегулирований счетов и т. п., – состояла в ведении дела с разнообразнейшими людьми. Я учился, как надо обходиться, в коммерческом смысле, с людьми разнообразнейших классов, не нарушая добрых деловых отношений. Порой мне приходилось прибегать к особой ловкости, на какую только был способен, чтобы успешно закончить дело.

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 транспортирования. Необходимо было все остроумие юного мыслителя, чтобы решить эту проблему к общему удовольствию всех заинтересованных, среди которых не последнее место занимал мой хозяин. Но я не могу сказать, чтобы это показалось 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 шедшего мне навстречу с советом, в этом юном, восприимчивом возрасте, были необычайно для меня поучительны. То 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 каждому, принесло пользу и мне.

Я считаю счастливым для себя то обстоятельство, что в те времена жалованья было более чем вдвое ниже, чем теперь. Хозяева на следующий 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 самостоятельное дело и искал компаньона. Располагая суммой в 2000 долларов, которые он собирался вложить в дело, Кларк подыскивал компаньона с такими же средствами. Это был удобный случай для меня, скопившего от 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 кредита, и потому, – у частных лиц процент был выше.

Нуждаясь в деньгах для устройства положения в жизни, я с радостью принял

предложение отца и начал, таким образом, свое собственное дело, в качестве младшего компаньона фирмы «Кларк и Рокфеллер».
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 заведывал закупкой и продажей, а я – бухгалтерией и финансами. С самого начала нам повезло в деле, – 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 ссуду и как расположить к себе директора, по имени Г. П. Гэнди. Он был милым старичком, общим любимцем, ввиду открытого и благородного характера, всегда болтал с детьми, находя что-нибудь веселое для них, и знал меня еще учеником в Кливленде.
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 выдайте расписку. Я вам доверяю на эту сумму!
Чувство бодрости, с которым я покидал банк, трудно выразить словами. Представьте себе, – мне доверили две тысячи долларов на слово. Это что-нибудь да значило. С этого момента я почувствовал, что я Коммерсант.
Еще четыре года прослужил мой друг Гэнди во главе этого банка и часто ссужал мне некоторые суммы денег в трудный минуты, а у меня их бывало немало. Он мне оказывал всяческую поддержку. Но зато и на мою долю вышла 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 принесло большие выгоды. Я до сих пор с благодарностью вспоминаю о его добром отношении ко мне и о доверии, которое так помогло моему делу.

Надо твердо держаться основных принципов

Гэнди поверил мне на слово, доверяя тому, что наше молодое дело имеет в основании строго коммерческие принципы и солидное положение. При этом, мне вспоминается пример, как зачастую бывает трудно придерживаться однажды принятых коммерческих принципов. Так, однажды при самом начале нашего дела, один из лучших наших клиентов, т. е. поручавший нам наибольшее количество транспортов, запросил у нас разрешения забирать авансы под текущие грузы, т. е. прежде, чем груз или даже просто накладная на нее будет у нас в руках. Разумеется, было очень важно сохранить расположение клиента, но я, как руководитель финансов стороны нашего предприятия, несмотря на опасение потерять хорошего клиента, признал это желание неисполнимым.
Положение стало очень критическим, компаньон осыпал меня упреками в узости взглядов за мое энергичное противодействие этому проекту, и вот я решил лично посетить клиента и попытаться лично убедить его в неприемлемости его предложения. Ведь до сих пор мне всегда удавалось улаживать недоразумения со всеми, с кем я ни сталкивался. В этом исключительном случае меня особенно побуждало к такому образу действия неудовольствие моего компаньона. Я инстинктивно чувствовал, что надо только лично переговорить с клиентом, чтобы убедить его, 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 прямо в бешенство, и я принужден был испытать новое унижение, – необходимость сознаться компаньону в

том, что дар моего убеждения не доставил 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, продолжал 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 местный банкир Джон Гарденер из Норвалька, который тоже имел дело с нашим клиентом. Позже мне казалось, что сам Гарденер подбил клиента войти к нам с таким предложением. Знакомство с нашей фирмой и ее деловыми принципами, вынесенное им из этого события, было для нас чрезвычайно выгодно и выставило нас в наилучшем свете.
В это же время я стал разыскивать применение личному своему труду, – задача для меня в ту пору очень нелегкая.
Я стремился к личному знакомству с каждым отдельным коммерсантом нашего округа, раз его дело примыкало к нашему и, таким образом, в короткое время изучил все Огайо и всю Индиану. Очень быстро выяснилось, что наиболее целесообразное завязывание деловых отношений, это просто заявление об основании нашей молодой фирмы, но без всякого упоминания о желательности заказов: я просто рекомендовался представителем фирмы «Кларк и Рокфеллер» оптовым коммиссионерам, сообщал об основании фирмы и не изъявлял никаких претензий на немедленное заключение деловых отношений. Потом, говорил я, при случае, мы были бы очень рады предложить вам свои услуги и. т. д.
Но к нашему удивлению, как по мановению волшебной палочки, на нас посыпались заказы в таком количестве, что мы с трудом успевали справляться. Уже в первый год, как впрочем уже сказано, наш оборот достиг 500 000 долларов.
Я уже говорил, что мы порою нуждались в деньгах, и должен сознаться, что по мере возрастания наших операций, денежным 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, 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, наступит день и удача кончится, стоит только вбить себе в голову веру в свою удачу.
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 рады от души получить деньги, хотя бы из десяти процентов. Но за деньгами он являлся обыкновенно в моменты наиболее острой нужды в деньгах.
– Сын мой, – говорил он обыкновенно, – не можешь ли возвратить мне мои деньги. Они мне нужны самому.
– Сейчас, сейчас, – говорил я. Я прекрасно знал, что он меня просто испытывает и 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 не мало 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 тех горячих спорах по вопросу, сколько процентов можно брать с суммы займа. Целая масса коммерсантов протестовала против чрезмерности десятипроцентного роста, называла его ростовщическим и уверяла, 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 возьмет столько же при помощи взятого в займы капитала. Надо принять в соображение, что в те времена, я был чем угодно, только не капиталистом, мог быть назван хроническим должником и, несомненно, не мог иметь практические основания защищать высокие проценты.
К числу наиболее горячих споров, возникавших на эту тему, тогда принадлежали разговоры со старой хозяйкой, у которой я и брат Вильям были на пансионе в школьные годы. Мне эти разговоры доставляли громадное удовольствие, наша хозяйка

– была собеседница очень умная и с оригинальным складом речи. Я ценил ее, положим, по другой причине. Мы платили за комнату и стол в неделю по доллару с каждого, и за эти деньги она нас великолепно и обильно кормила. Впрочем, в те времена, в небольших местечках, где хозяйки лично вели хозяйство, обходясь без прислуг, это было обыкновенной ценой.
Так вот сия почтенная дама была жестокой противницей десятипроцентной системы и в течение долгого периода дней, мы тщательно разбирали все pro и contra. Она же знала, что отец меня неоднократно выручает деньгами и берет за это десять процентов. В конце концов, все споры и разговоры не могли уменьшить размеры процента, естественно понизившегося, когда на рынок пришло больше капитала.
В общем, я убедился, что оборот общественного мнения (в отношении вопросов чисто деловых), совершается очень медленно, по испытанным экозаметной пользы. В наши дни, прямо трудно себе представить, как в те времена тяжело давалось изыскание средств, даже на коммерческие цели. В местах ближе к западу проценты были еще ужаснее, особенно при малейшем признаке рискованности. 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 память эпизод из самого оживленного периода моей жизни. Как-то раз для проведения в жизнь одного крупного дела в другом краю страны мне разом понадобилась крупная сумма наличных денег. Мне нужно было несколько сот тысяч долларов валютой. Закладные, поручительства, векселя и другие ценности не могли приниматься в расчет. А ехать надо было поездом в три часа. Я в коляске скакал из банка в банк и просил каждого встречного директора или кассира, кто первый попадался на встречу, не расходовать и удержать для меня всю свободную наличность. Каждому я обещал сообщить, когда мне потребуются деньги. И так, объездив из банка в банк весь город, я набрал нужную сумму. В три часа я уже сидел в поезде и катил в нужную местность. Там я сделал дело. В те времена я много ездил, посещал наши отделения, своих клиентов, завязывал новые деловые отношения, строил планы дальнейшего расширения дела и т. д., – и большей частью, по необходимости, проделывал все это очень быстро.

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 и сами сумеем руководить своим духовным кораблем.
Наша первая церковь – была маленьким зданием, к тому же, обремененным закладной в 2000 долларов, – долг, который угнетал нас давно.
Владелец закладной уже давно требовал ее погашения, но община едва сбиралась с силами платить проценты. Тогда он стал грозить продажей церкви. Не могу не отметить, что (конечно, это случайность) владелец закладной был дьяконом церкви. 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. Только одним словом, он предпринял все должные меры для протеста закладной, и в одно прекрасное воскресенье, проповедник заявил нам с кафедры о необходимости где-нибудь достать 2000 долларов, если не хотим дождаться продажи церкви.
Я стоял на своем посту у церковных дверей и как только приходил член общины, я его задерживал и убеждал подписать что-нибудь на погашение долга церкви. 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 памятным утром одного воскресенья, продолжался немало месяцев. Немало трудностей было набрать такую, довольно все-таки значительную сумму денег взносами, начиная с двух-трех центов и кончая блестящими обещаниями, обыкновенно выражавшимися в сумме в 25–30 центов. Я лично пожертвовал на эту цель все, без чего только мог обойтись, а рвение мое – как можно больше зарабатывать – сильно подымали это и другие, подобные этому, начинания.
Наконец, мы набрали две тысячи 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 помню, чтобы конфуз и изумление как-нибудь в них проявилось.
Опыт просителя, извлеченный из последнего эпизода, оказался мне очень полезен. Должен сознаться, что мне совсем не было стыдно клянчить, наоборот, я ощущал даже гордость. Я долго занимал место старосты церкви, пока рост дела и ответственности не побудили уступить другим свое место в деле благотворительности.

Первые шаги в нефтяном деле

Торговля керосином

Дело Кларк и Рокфеллер с течением времени развивалось и в начале 60-х годов, мы положили начало обществу, которое должно было заниматься обработкой керосина и торговлей им. Участниками общества были: Джемс и Ричард Кларк, Самюэль Андрьюс и фирма Кларк и Рокфеллер. Таким образом я ознакомился с торговлей керосином.
В 1865 году это общество распалось, а это значило: надо продать заводы и клиентуру. Было сделано предложение – оставить таковые за предложившим наибольшую цену. Мы устроили официальное совещание и занялись разработкой вопроса: когда устроить продажу и кто будет ею руководить? Мои соучастники привлекли к участию в качестве своего представителя одного адвоката, а я решил обойтись без содействия присяжной адвокатуры, считая для такого пустяшного дела его участие не особо необходимым. Адвокат был избран аукционистом и последовало предложение немедленно тут же произвести продажу. Все согласились и аукцион начался.
Я про себя решил посвятить дальнейшие труды торговле керосином и не в качестве компаньона более крупного предприятия, но как самостоятельный Коммерсант, работая на более широких основаниях, и вместе с Андрьюсом, знавшим обработку керосина, собирался купить все дело. Я был уверен, что сумею достигнуть, путем обработки керосина, совсем особых успехов, совсем не представляя себе возможности перепроизводства на керосиновом рынке, если за эту отрасль промышленности возьмется сразу 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 долл. Я предложил 1000; противники заявили 2000 долл. и так пошла цена все к верху и к верху. Никто не хотел уступить и, наконец, дошла до суммы в 50 000 долл.! Это было уже неизмеримо выше нашей оценки. Затем дошло до 60 000 долл. и потихоньку добрались до 70 000 долл. Я уже начинал опасаться, что не буду в состоянии купить дело и, главное, не наберу денег для расчета. Наконец противники дают 72 000. Я немедля крикнул: 72 500! Тогда Кларк сказал: «Дальше я не пойду, Джон: дело за тобой!»
– Надо ли немедля чек на всю сумму? – спросил я.
– Нет, – сказал Кларк, – я тебе эту сумму поверю: устраивайся, как тебе удобно!
Так было положено основание фирмы «Рокфеллер и Андрьюс» и я по уши влез в торговлю керосином. С тех пор я почти сорок лет занимался этим делом вплоть до ухода от дел в пятидесятишестилетнем возрасте.
История первых шагов керосиновой промышленности слишком хорошо известна, чтобы нужно было повторять ее детальное изложение. Очистка керосина – очень легкий и простой процесс, а барыш первое время был значительный. Разумеется, за это дело скоро взялся всякий народ: мясники, булочники, мыловары, – все пустились очищать керосин, и прошло немного времени, как на рынке оказалось много больше керосину, чем его вообще шло в употребление. Цена сбивалась все больше и больше и, наконец, катастрофа стала угрожать этой отрасли промышленности. Стала становиться несомненной потребность в расширении керосиновых рынков, путем завоевания заграничных, на что требовалось немало трудных и сложных приготовлений. Равным образом было крайне трудно произвести улучшение процесса очистки керосина в такой степени, чтобы было возможно его удешевление. Да и при дешевизне надо же было что-нибудь заработать. Надо было использовать все побочные продукты этого процесса, обыкновенно служившие отбросами на других, менее толковых фабриках.
Вот проблемы, с которыми нам пришлось встретиться почти с момента вступления в

керосиновую промышленность. Стесненность дела вела к совещаниям с соседями и собратьями по делу, и изыскивались всевозможнейшие способы, чтобы как-нибудь внести порядок в дело, начинавшее обращаться в нечто хаотическое. Выполнить все эти задачи, расширить рынок, улучшить оптовую продажу фабриката, – все это было вне сил и уменья любого из тогда наличных обществ в отдельности. Все это, казалось нам, возможно лишь при повышении оборотных средств и при привлечении сотрудников, наиболее богатых знаниями и опытом в деле.
Исходя из этой идеи, мы начали скупать лучшие заводы и централизовать их администрацию в намерении достигнуть этим большой экономии и производительности. Дело шло скорее, чем мы сами думали.
Это дело при совместной дружной работе опытных людей скоро создало целый ряд неожиданных улучшений в производстве, в перевозке, в финансировании и в расширении рынков. Немало было у нас забот и огорчений, убытков от громадных пожаров и даже сама добыча нефти одно время была под сильным сомнением. Мы постоянно видоизменяли наши планы, комбинации менялись нами чуть не ежедневно. Так создался центр керосинового дела, запасные цистерны, система трубопроводов и т. д. Вдруг источники перестали давать нефть, и, значит, наши труды пропали. Но все-таки, в общем, дело это – огромная спекуляция, и я до сих пор удивляюсь, как нам удавалось выпутываться. Но понемногу мы научились правильному ведению дела.

Заграничные рынки

Много лет тому назад меня как-то спросили, как наше дело достигло таких огромных масштабов. Я должен был ответить, что наша первоначальная организация была компанией с паевым фондом, а потом мы образовали акционерное общество в Огайо. Этого оказалось достаточно для завода местного сбыта очищенного керосина. Но если бы мы сами зависели от какого-нибудь местного общества, мы бы уже давно разорились. А тут нам приходилось самим расширять рынок сбыта до отдаленнейших закоулков мира. Вот потому-то нам и приходилось открывать отделения в приморских городах и мы скоро нашли, что изготовление продукции на фабрике для экспорта много выгоднее. Тогда мы завели очистительные заводы в Бруклине, в Байонне, в Филадельфии, а Балтиморе и наряду с ними соответствующие организации в разных государствах.
С ростом экспорта мы пришли к убеждению, что обычная манера транспортировать керосин в бочках убыточна, так как упаковка порою стоила дороже содержимого, и всех лесов страны не хватило бы на доставление дешевого материала для бочек. Вот почему мы устремили свое внимание на иные способы транспортировки и воспользовались системой трубопроводов и тотчас нашли средства для его оборудования.
Для проведения в жизнь этой системы нужно было получить согласие штатов на уступку необходимых площадей земли, где и должны были быть проведены эти трубы нашего пользования, и сообразно с этим наши подотделы должны выступать в разнообразных штатах с ходатайствами о концессиях, как это делается обществами железных дорог. Для улучшения трубопроводной системы требовались многомиллионные капиталы. И вот теперь от этой системы находится в зависимости вся керосиновая промышленность. Без нее ценность всякого источника была бы ниже, всякий рынок (внутренний или зарубежный) было бы труднее снабжать и держать в руках уже из-за более высокой стоимости продукта. Итак, все распространение этой отрасли находится в несомненной зависимости от этого способа транспортирования. Трубопроводная система тоже требовала улучшений, например, вагонов-цистерн на железнодорожных линиях и, наконец, танкеров. На это необходимы были средства, и тогда уже начали основываться общества, задачей которых являлось каждое такое дело.
Каждый из этих шагов, поскольку развитие общества шло правильным путем, был необходим, и лишь неотступным улучшениям и накоплению огромных средств Америка наших дней обязана тем, что может извлекать пользу из своего естественного богатства и снабжать мир освещением.

Основание Standard Oil Company

В 1867 году фирмы «Вилльям Рокфеллер и К», «Рокфеллер и Андрьюс», «Рокфелпер и Ко» и «С. В. Гаркнесс и Г. Н. Флаглер» объединились в одну, под фирмой: «Рокфеллер, Андрьюс и Флаглер».
Причиной, побудившей к основанию этой фирмы, явилось желание объединить наши

средства и деловой опыт в целях совместного ведения дела 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 необходимо все больше и больше 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 как внутренние рынки, так и заграничные были использованы, в общество вошло еще больше участников и были организованы новые отделения нашего дела. Целью было все одно и то же, что и раньше: расширять дело путем улучшения и удешевления продукта. Я приписываю успех Standard Oil Company лишь ее разумной политике: постоянного расширения сферы своего влияния вышеназванным путем. Она не останавливалась ни перед какими расходами для применения наилучших и более удобных методов фабрикации. Она разыскивала наилучших работников всюду и платила им высшие оклады. Она не замедлила пожертвовать старыми машинами и заводами для приобретения и постройки новых и улучшенных. Она стремилась создать сбыт не только для своего фабриката, но и для всевозможных побочных продуктов, не щадя расходов по введению их во всех уголках и концах обширного мира. Она не остановилась перед миллионными затратами на изыскание способов удешевления приемки и распределения керосина в трубопроводах, на изобретение особых загонов, танкеров и вагонов-цистерн. Она учредила наливные станции в железнодорожных центрах всех округов страны для удешевления сбережения и доставки керосина. Компания верила в американский керосин и затратила громадные суммы на достижение того, чтобы американский продукт мог конкурировать на мировом рынке с русским и удержать поле борьбы за собою один против всех конкурентов, – производителей керосина.

Планы страхования

Хочу привести один пример того, каким путем мы достигали сбережения энергии и известной пользы. При очистке керосина и при хранении его на складах, всегда приходится, как мы узнали из горького опыта, считаться с возможностью пожара. В виду распространения наших заводов по всей стране, эта опасность и возможный убыток сведены до минимума. Ни один пожар в отдельности разорить нас не мог, и вот как нам удалось установить своеобразный способ страхования. Наш запасной капитал, из которого получалось 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 предосторожности от пожара и улучшали свои средства защиты ежегодно, до достижения этой статьей дохода размеров, довольно почтенных в бюджете нашей компании.

Всякому понятно, что эта 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.

Мы отдались керосиновому делу с исключительным вниманием и завоевали его без остатка. Общество наше никогда не занималось спекуляциями, раз они не вытекали из нашего дела, продолжая придерживаться своей большой цели, – усовершенствования своей собственной организации. Мы сами воспитывали себе помощников, тренируя многих с юных лет; мы стремились привязывать их к себе, открывая им широкое поле деятельности; им давалась возможность приобретения паев, причем общество само шло им в этом на помощь. Не только здесь, в Америке, нет! И во всех частях света нашим молодым людям давалась возможность достижения высших степеней служебной иерархии. Сыновья прежних пайщиков с особой охотой приглашались к участию в совещаниях правления, к ответственным функциям в управлении и т. д. Я могу сказать с гордостью: Компания Стандард, 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 дела 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 еще для большего количества людей. Компания Стандард платит дивиденд по четыре раза в год, первый в марте – результат важнейшего сезона в году, в виду значительного потребления керосина зимой. Три остальных выплачиваются приблизительно в одинаковые сроки. Они достигают 40 процентов на основной капитал в 100 000 000 долларов. Но это не значит, что на затраченный капитал получается 40 процентов дохода. В сущности дивиденд этот результат экономии и избытков, получаемых ежегодно вот уже за 35 или 40 лет работы компании. Основной капитал можно было бы увеличить в несколько раз без риска чрезмерной капитализации или, как мы говорим, «воды». Его настоящая ценность на лицо. 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 поднялась таковая в руках компании. Многие трубопроводы были заложены в такое время, когда расход на их установку был на 50 % ниже современного. Большая часть нефтеносных участков были куплены с целью эксплуатации их в земледелии, и лишь впоследствии мы обнаружили свою поразительную нефтепроизводительность. Громадные запасы нефти, благодаря улучшениям в обработке ее и использованию остатков, цены которых раньше не знали, значительно повысились в цене. Земельные участки под пристани были куплены за гроши, а теперь их ценность повышена новыми постройками и расширением их площади. Покупались громадные участки, конечно пустые и незастроенные, по близости от больших промышленных центров. На них мы строили свои заводы, повышая ценность земли не только своего владения, но и соседних, в несколько раз, по сравнению с прошлым. Где мы, в Америке ли или в других странах, ни основывали свои склады, мы всюду немедленно закупали крупные земельные собственности. Помню случай, когда за кусок, кажется, негодной земли, нужной нам для чего-то, 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 приростом ценности своих недвижимых имуществ, – 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, ничего ни редкого, ни исключительного во всем этом происшедшем согласно естественному закону развития торговли нет.
Раз кто-нибудь начинает дело с 1000 долларов и понемногу приращивает свою собственность и капитал, оставляя барыши в деле, не тратя их, и таким образом накопляя ценности до момента, пока, скажем, они достигнут 10 000 долларов, то было бы нелепо считать с этого момента его барыш на капитал лишь в 1000 дол., с которым он начинает. Вот за это, думаю, и нужно хвалить руководителей компании Стандард.

Капитализирование

Я уже выше говорил, что мы ни разу не пробовали выпустить акции своей компании на биржевой рынок. Раньше этого не позволял делать риск самого предприятия, – его размеры были очень велики, и колебания цен на акции были бы конечно ужасны, если бы они 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 преследовала строгая критика за высокие дивиденды, не взирая на то, что основной капитал представляет лишь незначительную долю нашего имущества. А если бы мы присоединили к капиталу действительную стоимость наших собственностей 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, на котором стояла компания, было так прочно, а дела наши велись так консервативно, что по миновании первых трудностей по капитализированию предприятия, мы, наученные горьким опытом, решили продолжать держаться правила рассчитывать лишь на свои собственные источники поддержки. С тех пор мы ни разу не были вынуждены искать

финансовой помощи на стороне, но всегда стремились следить и охранять собственные крупные интересы, и в случаях нужды приходить на помощь другим. Компании пришлось немало вынести обид от людей, которые по-моему просто не знали истинного положения дел. Уже давно отказавшись от личного делового участия в предприятии компании, я, может быть, вправе высказать свое мнение, что людей, посвятивших жизнь на организацию продажи американского продукта по всему свету, на борьбу с иностранными продуктами, надо было бы поощрять и относиться к ним с признательностью, а не осыпать клеветами.

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

Компания интересуется исключительно одним керосиновым делом и теми отраслями промышленности, которые так или иначе связаны с нею. У нас есть фабрики для выделки бочек, цистерн, насосов, извлекающих нефть из лона земли: у нас есть суда для транспортировали нефти, цистерны, трубопроводы, для той же цели и т. д. и т. д. Но она, вообще говоря, избегает других спекуляций, так как керосиновое дело само по себе уже спекуляция, а успешное ведение его требует всегда твердой руки и свежей головы.

Компания платит громадные дивиденды своим акционерам, зарабатывая их ведением нефтяного дела. Понятно, что акционеры могут распоряжаться этими деньгами по своему усмотрению, и компания никоим образом не может отвечать за употребление таковых. У компании нет ни во владении, ни под исключительным влиянием «целого рода банков», что ей постоянно ставится в вину. Она ни прямо, ни косвенно не заинтересована в делах какого-либо банка, ее отношения к ним – отношения всякого крупного дела к банку: она покупает и продает собственные векселя и т. д. И этот образ действий, снискал к векселям компании громадное и безусловное положительное значение на мировом рынке.

Дело Баккуса

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

Я имею основание думать, что широкое распространение этой сказки людьми, не знакомыми с истинным положением дел, возбудило против 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 это я против своего желания и могу сказать, после долгой борьбы с собою.

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 под фирмой «Standard Oil Company». Во второй половине 1878 года, наша компания приобрела отдельные части этого предприятия. Предварительный совещания, имевшие результатом эту покупку, велись несколько недель с нашей стороны Питером С. Дженнингсом, а со стороны г-жи Баккус – ее доверенным Чарльзом Г. Марр. Я лично в них 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, указывая на свое недостаточное знакомство с отдельными деталями дела. При этом удобном случае, я все-таки не мог не дать ей совета не торопиться с продажей своего дела, а когда она высказала разные 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 сами использовали их в полном количестве, 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 обсудив, все-таки решит продать дело, я отправлю к ней для личных переговоров специалистов по нефтяному делу. Затем она изъявила желание продать компании свое дело, и новые переговоры были завязаны с нею при

посредстве Дженнингса. А далее, единственными фактом, в чем выразилось мое участие в этом деле, было мое распоряжение после оценки нашими экспертами предприятия, прибавить к цене, установленной экспертизой, еще 10 000 долларов для полной уверенности в том, чтобы г-жа Баккус не потерпела ни малейшего ущерба. Договор был заключен к полному взаимному удовольствию, установленная цена почти уплачена, как вдруг, 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 зтем 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 по одиночке все статьи купчей с Standard Oil Company, 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 число акций; то тогда же из Ваших слов понял, что с продажей дела Вы желаете совершенно устраниться от участия в делах. Потому-то дела наши и были устроены так, а не иначе, на основании смысла нашего разговора, потому-то мы и дали Вам ответ соответствующего содержания, отнюдь не придавая ему смысла, приданного ему в Вашем письме после справки относительно получения акций. Что же касается Вашего замечания, что у Вас все равно отняли бы дело мы, не продай Вы нам свое дело, 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 являюсь, чрезвычайно маловажно, нами куплено или нет дело Standard Oil Company. Я попрошу Вас припомнить время – года два тому назад – когда Вы спрашивали совета у меня и Флаглера, не продать ли Вам свое дело. Тогда Вы были согласны продать его за более низкую цену, чем Вы получили теперь, и не за наличный, а в рассрочку, причем Вы были бы очень довольны, если бы кто поручился Вам за регулярный платеж взносов. Что же касается цены, уплаченной за Вашу собственность, то она, нет сомнения, в три раза превышаете сумму, с которой мы можем со временем получить доход. Но желая сделать сделку добровольной, я и распорядился предложить 60 000 долларов, – сумма, которую большинство компаньонов считали чрезмерно высокой. Считаю, что обдумав все высказанное Вами в письме, Вы будете принуждены сознаться в нанесении мне незаслуженного оскорбления, и надеюсь, что врожденное Ваше чувство справедливости придет мне в этом на помощь.
Ваш покорный слугаДжон Д. Рокфеллер.Но на г-жу Баккус никакие мои представления не действовали. Чтобы не оставлять моих утверждений в положении голословных отговорок, я предлагаю вниманию читателя, вместе с этим, следующие документы: первый – письмо Г. М. Баккуса, брата покойного мужа г-жи Баккус, участника ее предприятия, оставшегося и после смерти брата на службе у этой компании. Письмо написано без всякого постороннего влияния, и я лишь впоследствии получил от автора разрешение поместить его в печати. Мне отнюдь не важна возможность воспользоваться похвалой лично мне в этом письме, но я просто боюсь выбросить хотя бы одно слово из опасения возможных недоразумений:
Баулинг-Грин, Огейо. 18 сентября 1903 г.

Г-ну Джону Д. Рокфеллеру, Кливленд, Огейо.

«Не знаю, попадет ли когда-либо настоящее письмо в Ваши руки, или Ваш секретарь не отправить его в корзину для ненужных бумаг. Но я должен, поскольку это в моих силах, успокоить свою совесть, и не причем, если Вы не получите или не прочтете его. С того самого дня, когда вдова моего покойного брата написала Вам то несправедливое и неразумное письмо, касающееся продажи Standard Oil Company, 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 о продаже с Вами. Я же с самого начала стоял за продажу.
Я был при г-же Баккус во все время фатальных переговоров с г. Розе и г. Малоней, 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 Standard Oil Company, сделали бы ее крах неизбежным, а долги, лежавшие на участке земли Авеню Эвклида, ее загубили бы в конец и, если она что и спасла из своего нефтяного дела, 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 в роде мании. Ни одним разумным убеждением, кто бы его ни сделал, 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 накинуты 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 своим настоящим письмом. После продажи я был достаточно неумен; отправился в Буффало попытать счастья, но скоро разорился и с позором вернулся. Тогда я уехал в Делет и снова поднялся, пока «земельная горячка» опять 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 несчастиях. Я, вероятно, не написал бы этого письма, спустя столько времени после событий, если бы на днях мне не пришлось иметь разговора с г. Ганафином, директором трубопроводного общества. В этом разговоре речь случайно зашла о продаже Standard Oil Company. Тогда у меня блеснула мысль, наконец, собраться с духом и написать письмо Вам о событиях в их неподдельной чистоте, 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».Из выдержек, из протоколов, подтвержденных присягой, видно, что переговоры велись от лица г-жи Баккус и ее компании Чарльзом Г. Марром, давним служащим компании, и г. Малоней, директором компании со дня ее основания и акционером, а со стороны Standard Oil Company – Петром С. Дженнингсом.

Тогда всюду толковали, что Standard Oil Company за 79 000 долларов приобрела кусочек в несколько раз высшей цены и добилась этого угрозами и принуждением. Тогда Дженнингс потребовал от Марра письменного удостоверения с подробным и точным указанием цены, спрошенной компанией Баккус за отдельные детали предприятия, подлежавшего продаже, и прочие детали сделки. Его желание было исполнено и присоединено клятвенное подтверждение самого Дженнингса.

В конце концов, Standard Oil Company решила купить не все предприятие Баккус целиком, а лишь по частям: например, весь керосин на складе, предложив за него высшую рыночную цену – что составило около 19 000 долларов, – заводы, клиентуру и право преемничества, за что Марр хотел 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 Standard Oil Company вести переговоры, имеющие целью продажу ее заводов, клиентуры и право преемничества. В продолжении переговоров, когда названная компания предложила приобрести у нее все ее имущество – весь актив и принадлежности – целиком за определенную сумму, именно за сто пятьдесят тысяч (150 000) долларов, упомянутый Дженнингс потребовал представления подробного проекта купчей, в котором были бы указаны отдельно цены каждого предмета, подлежащего продаже. По зрелому обсуждению предложения совместно с г-жою Баккус и с ее согласия, Марр передал другой стороне письменный проект, к коему Дженнингс присоединил свое клятвенное подтверждение. Далее он, Марр, удостоверяет, что таковой проект написан и скопирован им собственноручно в конторе конпании Баккус с оригинала, по просьбе названного Дженнингса и что оригинал был предоставлен в распоряжение г-жи Баккус.

Что последняя осведомлена обо всех деталях бывших переговоров, что она знает о всяком отдельном случае предложения цены, что на всякий дальнейший шаг в этом деле испрашивалось ее согласие, в виду ее бытности несомненно крупнейшим акционером компании, из за сосредоточения в ее руках 7/10 (семи десятых) всего количества акций компании. Что она была вполне согласна на изложенное предложение и приняла предложенную цену – 60 000 долларов за заводы, клиентуру и право приемничества без всяких, насколько это известно свидетелю, отговорок. Свидетель к сему присоединяет, что общая сумма выручки – включая продажную стоимость, доходит до (133 000) ста тридцати трех тысяч долларов и часть его до сих пор не реализована».

В дальнейшем Марр, бывший, как указано, доверенным вдовы Баккус, касается самых переговоров и говорит:

«Свидетель окончательно утверждает, что ничего не было сказано Дженнингсом или кем 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 в течение двух до трех недель… и что г-жа Баккус во все время течения переговоров торопила свидетеля скорее их закончить, стремясь сама продать названное предприятие и этим снять с себя все заботы и ответственность. И, когда названный проект купчей был ей представлен, при посредстве упомянутого Дженнингса, на вышеуказанных условиях, она немедленно заявила свою готовность принять его».
Малоней также клятвенно подтвердил свою бытность директором компании со дня ее основания, заявил, что он является акционером ее и с г. Баккусом до его смерти много лет работал вместе в этом деле, что в переговорах о продаже он был доверенным со стороны г-жи Баккус. Сообщив, что знал о переговорах, он продолжает:
«Наконец г-жа Баккус решила продать заводы, клиентуру и право преемничества все 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 все время этой продажи г-жа Баккус серьезно стремилась к продаже предприятия и была вполне довольна совершившейся продажей. Я то знаю, что полутора годами раньше пыталась продать акции Standard Oil Company на 30–33 % дешевле, чем она получила от этой сделки, а цена заводов и имущества за этот промежуток времени отнюдь не повысилась. Я мог бы во время покупки построить все это за 25 000 долларов. Не было ни угроз, ни запугиваний, ни чего другого в этом роде для вынуждения продажи. Переговоры происходили вполне спокойно, предложения и обращение вполне корректно, и предложенная цена на много превосходила действительную ценность и вполне удовлетворяла г-жу Баккус и всех заинтересованных в продаже».
Насколько помню (ведь прошло более тридцати лет с тех пор), г-жа Баккус всегда со стороны Standard Oil Company встречала наиболее любезное и предупредительное отношение. Жалею лишь об одном: именно, что г-жа Баккус не брала, хотя части своих денег акциями Standard Oil Company, как мы ей советовали.

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 г. получила скидку от железных дорог, но пользы это нам не принесло, так как платили за это со своей стороны значительно большими услугами. Вообще в основании железнодорожных правил лежал принцип льготных тарифов. Определенный, равный для всех, тариф был увеличен и введен железнодорожными обществами, но насколько я знаю, редко соблюдался в полной неприкосновенности. Значительная часть его всегда выплачивалась 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, всякий старался заключить соглашение с дорогой как можно выгоднее, но насколько это было удачно, оставалось догадываться. Разумеется, это зависело в значительной степени и от лиц, заведывавших экспедицией.
Standard Oil Company штата Огайо, находясь в Кливленде, имело перед другими компаниями то преимущество, что зимой, как и летом, могла пользоваться водными путями по разным направлениям. Благодаря этому преимуществу, она заключала соглашения на лучших 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 устроила выгрузочный и нагрузочные приспособления, следила за регулярностью грузов, так, чтобы дороги могли приводить свою грузоподъемность и состав подвижного материала для грузов в полную готовность вне зависимости от поставщиков керосина. Standard Oil Company освободила 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.
Но несмотря на все эти скидки, обращение грузов Standard Oil Company несло

дорогам больше прибыли, чем меньшие и более неправильные 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 пускались на отчаянные средства для торжества над конкуренцией. Как я уже говорил, мы пускали в ход приспособления для скорейшей погрузки и выгрузки, 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 лишнего и опасного конкурента. Доставление керосина насосами через трубы понятно требовало значительно меньше расходов, чем в цистернах поездом. Поэтому развитие этого рода транспортирования было неизбежно и вопрос заключался лишь в том, будет ли достаточно доставляться керосин, чтобы оправдать затраченный капитал. Если начать постройку трубопроводов по участкам, где 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 на одну часть пространства, а оттуда до места назначения должна была доставлять груз железная дорога. Прежде, в большинстве случаев, дороги везли керосин весь путь за одну цену. Но потом, когда мы стали транспортировать керосин насосами и по трубопроводам, и железной дорогой, тариф приходилось делить, и владельцы трубопроводов, установив общую таксу, согласились часть своего дохода отдавать железным дорогам. И вот бывали случаи, что Standard Oil Company платила железным дорогам скидку, а не наоборот. Но не помню случаев, чтобы люди, занимавшееся 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 прибыль ни получала компания, вся она шла на понижение цены продукта для потребителя. И понижением цены на продукцию мы добились ее распространения на весь мир.
Насколько везде в ходу торг из за большой скидки, едва можно себе представить: каждому хочется добиться наивыгоднейшей ставки. Благодаря обнародованию торгового закона, общего для всех штатов (Interstate Commerce Law) мир узнал, что множество мелких обществ, транспортировавшие значительно меньше нас, получали более низкие ставки, чем 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 скидке железной дороги.
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 это не дает мне выгоды!

The Standard Oil Company
Компания Стандард Ойл

Наша манера вести дела

Было бы более чем удивительно, если бы в большом деле, занимающем массу служащих, не оказалось бы таких, которые манерой ли вести дело, или вообще в

связи со своим делом, не вызывали бы критики. Даже в сравнительно небольших делах, 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 держал и присоединил 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 в предприятии и оставлять их там десятками лет? А далее спрошу – можно ли было бы из людей – жертв такого жестокого насилия – создать организацию, работавшую десятки лет в атмосфере дружественных отношений, как единый коллектив? Но эта мощная организация не только уцелела от распада, но и трудоспособность ее все возрастала по мере ее существования. Я уже 14 лет не состою в компании, а за последние 8–10 лет в конторе компании появлялся не больше одного раза.

Я был последний раз в правлении летом 1907 года. Я снова посетил помещение верхнего этажа дома 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 мирной беседе и общении – одна из характерных черт того, что я хочу доказать, как ни ничтожен, кажется, этот факт с первого взгляда. 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, оживленная семья.

В течение многих лет развивалась Standard Oil Company шаг за шагом, и я убежден, что ей блестяще удалось исполнение задачи – снабжение всего мира нефтяными продуктами по ценам, понижавшимся по мере расширения предприятия. Она 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 руководится компания во всех уголках мира. Например, компания располагает 3000 цистерн, снабжающих города и даже мельчайшие деревеньки Европы американским керосином. Собственные склады и агенты компании доставляют его довольно однообразным способом в Японии, Китае, Индии и других мировых странах. 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 она, идея непосредственного торга производителя с потребителем, была использована вслед за нами и другими и в разнообразнейших областях промышленности, не вызывая, насколько помню, особо 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 вопросу о непосредственных сношениях производителя и потребителя. Мы не вмешивались никогда в дела конкурентов, не пытались разорять их соперничеством в понижении цен или системой 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 бы превосходили существующие приемы. Нам надо было продавать там, где шел до сих пор не один галлон, а три или четыре, и, чтобы добиться этого, нельзя было довольствоваться привычными способами. Мы никогда не препятствовали делу коммерсанта, заботившегося о расширении своего рынка. Но когда представлялась возможность нового дела, открыв неиспользованный рынок, который сулил нам значительное распространение нашего предприятия, мы ставили целью обратить все это в свою пользу. Таким образом мы открыли много новых дорог, по которым за нами пошли другие. В этих новых предприятиях волей-неволей приходилось нанимать новичков. В идеале, лучшим материалом для более значительных должностей в деле является выбор из младших сотрудников, уже испытанных прежней службой. Но рост нашего предприятия был так неожидан, что мы никоим образом сделать этого не могли. Никого, надеюсь, не удивит, если случалось, что некоторые из этих молодых служащих, порою из чрезмерного усердия, тратили много сил по пустякам. Но они тогда поступали, не

принимая во внимание ясные и точные распоряжения компании. Насколько помню, такие случаи, по сравнению с числом дел, выполненных нами, были так малочисленны, что являлись скорее исключениями, как известно, лишь 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, устройство особых судов для экономного массового транспортирования керосина, отправка людей на завоевание мировых рынков, – стоил громадных денег, а громадного затраченного на это капитала было невозможно ни добыть, ни контролировать без наличности такой организации, как Standard Oil Company.

Чтобы составить себе ясное представление о прежнем положении дел, надо вспомнить, что нефтяное дело тогда считалось предприятием очень рискованным, как и многие другие горнопромышленные, о которых говорят теперь. Не могу не вспомнить, как старый приятель, испытанный друг, высокопочтенный Томас В. Эрмитедж, 40 лет бывший проповедником одной большой Нью-Йоркской церкви, предостерегал меня от глупого шага – расширения заводов и деловых предприятий. Он был убежден в громадном риске нашего дела, уверял, 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 и не мечтал, 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.

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 случай редкой удачи. 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 предприятия, мы без страха шли на это. В предприятиях такого рода всегда найдутся люди, которые, из уверенности в их 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. Шестьдесят тысяч человек служащих компании состоят при службе круглый год. Прошлый, например, год был годом неблагоприятным по коньюнктуре. Но Standard спокойно продолжала свое дело и открыла новые предприятия. Компания хорошо оплачивает труд служащих, также она заботится о них во время болезней и снабжает пенсионом состарившихся. У нее 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.

Остальное приходится учитывать при изучении нашего «Восьминога» («полипа» – 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). Во все годы существования компании не было случая, чтобы ее должник ждал уплаты долга. Благодаря большим пожарам и убыткам, компания несла жестокий ущерб; но никогда еще ей не приходилось прибегать к залогу своей недвижимости или брать в долг. Ей не нужно было распространять листы подписки на паи с громкими именами 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 подумать, что не только в деле существуют сотни и тысячи талантливых конкурентов. А вне Америки конкуренция еще больше. Керосин компании постоянно борется с русским керосином, угрожающим захватить европейские рынки. Он конкурирует с бармским керосином, сильным противником его в Индии. Всюду приходится ему бороться с таможенными препятствиями, местными предубеждениями и дикими взглядами. В иных странах, например, в Китае, приходится сперва учить людей, как горит керосин, и для этого сначала приходиться 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.

Компания ни теперь, ни когда-нибудь раньше, не располагала каким-нибудь особым секретом успеха. Им она обязана не отдельной личности, а совместной работе всех ее талантливых сотрудников. Стоит нынешним руководителям дела опустить руки, или допустить выработку худшего продукта, или небрежность 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 таких размеров, что ее директорам приходится собираться только для раздела дивиденда. Рад воспользоваться случаем выразить свою признательность людям компании за заботу на пользу не только компании, но и всей вообще экспортной торговли Америки: ведь более половины продуктов компании потребляются за пределами Америки. Если бы вместо теперешних директоров, дело вели бы 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 нравственный и безнравственный. Но нелепо подвергать все синдикаты осуждению из-за безнравственности некоторых. Синдикат имеет резко выраженные форму и характер – с этим, конечно, считаться необходимо, как и с тем, что теперь даже и очень мелкие предприятия часто объединяются в синдикаты, представляющие очень удобную форму соучастия.

Нельзя отрицать, что теперь чаще, чем когда-либо, образуются объединения капитала. Но это не должно смущать людей, даже очень пугливых, если бы эти синдикаты придерживались реальной политики, т. е. соблюдали бы интересы других. Время конкуренции личности 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 возрастет число участников синдикатов, иначе сказать, как все больше и больше капитала поступит в предприятие. Очень важно внушать руководителям чувство большей ответственности и заставлять заинтересованных лиц основательно изучить вопрос, прежде чем прибегнуть к нападкам и критике.

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

Существенные выгоды таких объединений заключаются в объединении как лиц, так и капиталов. Как известно, многое, недоступное одному, уже поддается силе двух и, допуская, что совместная работа, даже в наименьших размерах, более выгодна, нужно признать, что ограничение размеров каждого производства необходимо предоставить каждому производству в отдельности. Для небольшого дела хватит и двух компаньонов, но при развитии дела такой компании или, если дело вообще способно развиться, поневоле приходится привлекать больше людей и более значительные капиталы. Дело может, например, так развиться, что обыкновенной торговой компании не хватит и появится необходимость более крупной организации. В большинстве стран компания представляет собой достаточно совершенную форму для предприятий, не выходящих за пределы родной страны. Но наша форма правления – союз с его особыми, для каждого штата, законодательствами – вынуждает многие фирмы, ведущие дело с помощью общих групп агентов, объединяться в союзы в тех или других штатах, где им приходится вести дела. Вместо того, чтобы вести дела большим союзом, им приходится прибегать к услугам агентств разных союзов. Если же дело ведется и за границей, а американцы наших дней 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 дела и объединены теми выгодами, которые им приносит совместное владение.
Поздно спорить о выгоде или вреде таких промышленных союзов, которые стали необходимостью. Ведь при желании распространить свое дело по всей территории союза и, наконец, за границей возникновение синдиката из более, чем одного торгового союза является необходимостью.
Опасность одна: что право, даваемое синдикатам, будет обращено во зло, что могут образовываться такие синдикаты, которые, не ведя дела, будут спекулировать акциями и тем самым вызывать временное повышение, а не понижение стоимости продукции. Это злоупотребление возможно 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 них. Ведь без пара не обойтись, ведь пар все же поддается укрощению; так и синдикаты, они необходимы, и количество злоупотреблений может быть сведено до минимума. В противном случае, законодателям придется признать свою полную несостоятельность в обращении с важнейшим инструментом современной промышленности.
В заседаниях «Промышленной Комиссии» в 1899 г., я говорил, какого рода закон я бы предложил относительно промышленных союзов. Во-первых, общий для всех штатов закон, облегчающий образование и, если возможно, контроль синдикатов, 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 публикой невозможными. И даже сейчас, спустя десять лет с 1899 года, я придерживаюсь точно того же взгляда.

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 них нет таких возможностей, которые находили их отцы и деды! Как мало молодежь знает о тех невзгодах, которые переносили мы! В дни моей молодости у нас была масса дела и полное отсутствие инструмента для работы! Мы должны были добиваться своего новыми дорогами, будучи совершенно неподготовленными к такой борьбе. Невыносимых трудов стоило найти капитал, а кредит получался в ходе таинственной, секретной сделки. Теперь мы обладаем целой системой коммерческого ведения дел, коммерческой оценки, тогда же все это было азартной игрой, а мы были ее жертвами, испытавшими на себе все последствия этого азарта.
Сравним былое время с настоящим! Наш комфорт и возможность 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 нашего развития. 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 выгодных возможностей. Среди будущих задач одной из важнейших является установление по всему миру нашей славы.
Я надеюсь, что наши громадные предприятия разовьются в такой мере, что иностранные капиталисты смогут, наконец, признать выгодность инвестирования своих средств в американские акции. Американцам останется только заботиться, чтобы наши зарубежные друзья, рискнувшие пойти на это, встретили доброе и честное отношение, чтобы им не пришлось раскаиваться в покупке наших бумаг.
Я имею право так говорить, будучи акционером чрезвычайно многих обществ, да еще к тому же не контролирующим их действия (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 выше описанных мною принципах.

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 газетам нечего говорить, что вот такой-то, как обычно, пошел и взялся за свою работу, они подымают свой голос только тогда, когда с таким-то случится 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 – особенно 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.

Сознаюсь, мне несимпатична точка зрения, – 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 точку зрения и о том, что будто мы народ настолько недалекий, что способны завидовать успехам других. Нет, мы просто необычайно честолюбивы, и успех одного лица в какой-нибудь области только поднимает соревнование в других. Но этот успех ничем не отравлен, и это просто глупо подозревать в нас такую узость мышления.

Читая прогнозы газет о финансовых делах (они на это падки), нам нужно запастись здоровой долей юмора, которым обладал один мой сосед ирландец. Он выстроил прямо перед моими окнами необычайно уродливый дом, нелепость сочетания красок и форм которого резало глаз. Мой вкус в архитектуре так отличался от вкуса моего ирландского друга, что я постарался закрыть от себя вид на это чудное создание творчества, 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 предпринять что-нибудь в целях общего улучшения коммерции, каждый коммерсант находил совсем особые основания, что его дело исключительное, резко отличающееся от дел других. На каждую нелепость, совершенную или только предстоящую свершиться, на каждый, ложный в коммерческом отношении, шаг, находилось оправдание, что иначе поступить было невозможно. Он оказывался единственным вынужденным продавать ниже «своей» цены из-за махинаций конкурентов, поскольку его положение резко отличалось от положения других. Трудно было убеждать таких особ, что удобного случая, ведущего к колоссальному успеху, можно ждать вплоть до второго пришествия.

Вместе с тем существует и такой тип людей, которые никогда не давали отчета в своих делах. Многие люди, несмотря на свой ум, не могли понять по книгам, от какой операции они нажили, от какой понесли убыток. Убедить такого конкурента бывало порой совершенно невозможной задачей. Здоровый рассудок был им чужд. Некоторым даже противно взглянуть в книги, раз дела идут неважно, им страшно взглянуть правде в лицо. Но руководители Standard Oil Company с самого дня возникновения компании вели свои книги в полном порядке. Мы знали всегда, где теряли, на чем наживали, и 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 наших деловых людей в Америке, несмотря на всю свою хваткость, рассудительность и энергию, 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. Закона 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 устарелым, давно известным и понятным. Но странно, что многие не замечают этой истины, какой бы очевидной она бы не казалась. И этого не избежать: деловой человек должен уметь подстраиваться к разного рода изменениям 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 порой нам кажется, что кто-нибудь его открыл. Но единственный путь к успеху – это знакомство с фактами и дальнейший труд на основе этих 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, чувствуют в себе задачу развить и поставить на ноги целое дело 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 устранения от дела. Но когда человеку повезло, он тем самым принимает на себя соответствующую ответственность, а учреждения наши, целью которых является взаимопомощь, нуждаются в разумных руководителях в той же мере, что и в деньгах.
Многие из таких дельцов настолько заняты своими делами, что у них едва остается времени подумать о чем-то другом. Заинтересовавшись каким-либо делом, выходящим за пределы их собственных дел, 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 это я, разумеется, мог бы только ответить: «Жаль, что вы смотрите на это под таким углом».
Всю свою жизнь я был просителем, и опыт этого рода деятельности был настолько интересен и для меня важен, что я собираюсь посвятить ему позже особую главу.

Деловой опыт и принципы

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 старых, которые состояли в том, чтобы наваливать на себя обузу новых забот и ответственности. Но меня принудило к тому неудачное инвестирование в северо-западных штатах.
Это предприятие заключало целый ряд разнообразных отраслей промышленности: рудники, сталелитейные заводы, бумажные и гвоздарные фабрики, железные дороги, лесные склады, плавильни и прочее, чего уж не припомню. Количество моих акций в каждом из этих предприятий в отдельности было невелико, и я никоим образом не имел влияния на дела и на производство. Не все предприятия были доходны. Но перед большой паникой 1893 года акции годами несоразмерно поднялись, и многим лицам, считавшим себя богачами, при столкновении с этой жестокой паникой пришлось признаться, что дела обстоят не совсем так, как они их себе представляли.
Большинства из этих предприятий я даже не видал, 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 людям, знающим это дело лучше меня и способным его оценить.
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, заставлявшее его проездить Соединенные Штаты по всем направлениям.
Мне пришла мысль, может ли мне помочь Гэтс, человек с здоровыми мозгами, хотя и без специальных технических познаний в отношении фабрик и железного 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 такие отчеты, хотя он подтверждал все факты, большей частью для меня неприятные. Позже он снова поехал на запад, и я снова дал ему адреса и названия предприятий, в которых хоть и мало, но все же был заинтересован. Я был уверен, что эти особые предприятия развивались медленно, но верно, и представьте себе мой ужас, когда из его ясного, определенного отчета я узнал, что и в этом случае лишь вопросом времени является, когда предприятие, в свое время описанное мне, как золотое

дно, развалится, если дела этого предприятия будут идти, как и раньше.
Я переговорил с Гэтсом, предложил ему занять у меня место, с целью оказать мне помощь в распутывании этих дел, предложил ему стать как я, деловым человеком, условившись, что это никоим образом не повредит исполнению его собственных важных планов, в основе которых стояли филантропические цели.
Тут же отмечу, что Гэтс обладал редкими качествами коммерсанта, к тому же очень развитыми и которыми он умело пользовался, способностями, получавшими особую ценность от его пылкого желания принести человечеству пользу путем громадных и широких дел благотворительности, которые бы приносили пользу многие годы. Он состоит председателем «Всеобщего Союза Воспитания» и одновременно работает во многих других обществах, а до этого много лет подряд был нашим деятельным сотрудником во многих начинаниях, задуманных и снабженных средствами, полный надежд, что эти планы и начинания являются чем-то большим, чем единичный акт доброй воли.
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, на игру в гольф, на обдумывание дальнейших предприятий, на пересаживание деревьев, и на другие подобные 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 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 по одиночке изучил каждое дело, и делал все, что только мог. Одним из непоколебимых наших принципов всегда было по возможности не допускать до банкротства дело, в котором мы были заинтересованы, так как вмешательство суда, во многих отношениях убыточно и влечет за собою часто еще большие убытки понижением ценности предприятия. Наши стремления всегда были направлены к тому, чтобы следить за делом, его оберегать, снабжать средствами, раз оно в них нуждается, улучшать производство, как возможно, понижать цену на продукцию, и пользоваться удачными случайностями, вызванными течением времени и нашим терпением, которые могли превратить убыточное предприятие в доходное, способное встать на ноги. Так мы и изучали самым тщательным образом положение этих наших несчастных предприятий, сильно опустившихся за 1893 и 1894 годы – годы упомянутой выше паники, годами держали их управление в своих руках, порой покупали паи некоторых из них, порою сбывали свои собственные паи. И таким образом, почти все они спаслись от убытков, позора банкротства и вмешательства суда.
Но прежде чем добиться полного восстановления этих дел, мы запаслись громадным запасом опыта, как избегать деловых неудач.
Единственным извинением, в моем длинном отступлении, послужит мне желание доказать дельцам, что, даже если дело находится по-видимому в очень скверном положении, для него все-таки можно очень многое сделать путем внимательного, терпеливого и осторожного к нему отношения. Нужно два средства: немного капитала (или вложить самому, или найти у других) и строгое выполнение здравых, естественных деловых принципов.
Среди вышеназванных средств было лишь немного паев в разных рудниках и акции и ипотеки на железнодорожную линию, построенную с целью подвоза руды из шахт в разные гавани. Мы очень рассчитывали на рудники, а дорога им была необходима для экспортирования добычи в наибольших размерах. Мы уже начали постройки линии, но во время паники 1893 поневоле постройку приостановили, как и другие предприятия, в связи с нашими рудниками. Несмотря на то, что у нас было небольшое количество паев в руках, казалось, что кое-кто рассчитывал, что мы удержим предприятие в своих руках во время застоя. В эту пору, чтобы добыть денег, мне приходилось давать личное поручительство. Наконец, мы поняли, что придется вложить в дело много наличного капитала, за который, при панике рынка, нам самим приходилось дорого платить. Деньги добыли и курьерским поездом отослали на запад, чтобы уплатить рабочим и спасти их от голодной смерти. Когда эта паника прекратилась и деловые отношения пришли в норму, мы могли, наконец, окинуть одним взглядом наши предприятия. Много миллионов мы туда вложили, но ни у кого не было доверия, никто не хотел брать наших акций. Наоборот, казалось, каждый владелец спешит с ними распрощаться. Нам предлагали акции прямо ужасающими количествами. Без особого преувеличения скажу, что чуть не весь основной капитал предприятия в акциях вернулся к нам, без всякого с нашей стороны на то желания – скорее наоборот – и мы были принуждены 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 за несколько центов

тонну; но, в общем, мы поняли, что стоим лицом к лицу с недостаточным и несоразмерным способом транспортирования.
Положение дел было таковым, что для спасения нашего капитала, убитого в это дело, необходимо было ставить как можно больше руды на продажу, и что отступать поздно, что надо приниматься как можно деятельнее за дело, возобновив его в возможно большой производительности.
Затратив уже такие 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, содержавшую целый ряд наших лучших рудников, пока мы не заинтересовались этим делом, можно было купить за пустяки. Пустившись на этот риск, мы решили снабжать всех потребителей руды своими продуктами, устроив выработку шахт и транспортирование руды по самым последним и наиболее продуктивным методам. 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 мер предотвращения несчастных случаев и целесообразного транспортирования. Но таланты его проявились не только в этом, он скоро стал мастерски разбираться и в других отраслях дела, справляясь с ним единолично и, лишь в редких случаях, когда это считал необходимым, спрашивая у меня совета. Я вспоминаю при этом о целом ряде интересных случаев в связи с выработкой этих планов.

Постройка судов

После решения вопроса о железных дорогах скоро оказалось, что нужны суда для транспортирования железа вниз по озерам. У нас не было ни малейшего представления о таких судах для перевозки руды, и вот мы, по обыкновению, обратились к лицу, по нашему мнению, располагавшему наибольшими знаниями в этом вопросе. Мы были лично знакомы с этим заводчиком. Он сам, за свой счет, в больших размерах занимался транспортом руды на воде, и нам было ясно, что, намереваясь заняться тем же, мы станем ему конкурентами.
Гэтс вступил с ним в переговоры 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, как я уже сказал выше, вел Гэтс, которому, казалось, особенно нравился этот вид коммерческой деятельности. И в этом отношении у нас в деле он пользовался особыми привилегиями.
Мы сообщили заводчику, что намереваемся вывозить руду с мест у Верхнего озера дальше и что охотно поручили бы ему руководство их постройкой, чтобы они были построены по последним, наиболее выгодным моделям. Наша единственная надежда на успех дела заключается в том, чтобы иметь суда, выдающиеся по своим качествам. В год, о котором идет речь, крупнейшие суда вмещали 5000 тонн, а в 1900 году, когда мы дело продавали, у нас были корабли по 7000, 8000, а теперь и по 10 000 тонн каждое судно.
Тогда он, как мы и ожидали, возразил, что в его расчеты совсем не входит давать нам подобные советы, когда он сам работает в этой отрасли. Мы объяснили ему, что, вложив в дело огромные средства, нам необходимо, в защиту своих интересов, взять транспортирование в свои руки. 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 передать ему постройку или хотя бы наблюдение за постройкой наших судов. Несмотря на то, что он является одним из серьезнейших конкурентов, мы искренно желаем соединиться 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 собственного транспорта, но

мы готовы платить ему наивысшие коммиссионные 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. Этот способ доказательства, казалось, наконец подействовал на него, и мы тотчас же заключили контракт, но его детали были позже выработаны нами к общему удовлетворению. Этот конкурент был Самуель Мэзер, из Кливленда. Он пробыл всего несколько минут у меня в доме, и за это время я успел ему дать заказов на суда 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.

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. Пора для них была тогда очень неблагоприятная, дело их не оправилось еще от паники 1893 года. Они не могли поддерживать производство в полном объеме. Дело шло к зиме, и многие из их служащих видели перед собой неутешительную зиму. Все это мы приняли в соображение, при расчете, сколько нам нужно судов, и решили строить их, как можно больше, чтобы все безработные окружности больших озер нашли себе работу. В этом смысле мы настроили Мэзера, чтобы он письменно запросил каждую судостроительную фирму в отдельности, чтобы она ответила точно, какое количество судов она может построить до весны и поставить их к началу сезона в употребление. Ему ответили, что одна фирма может поставить одно, другая два, а всего мы можем рассчитывать на двенадцать судов. Мы попросили его дать заказ на двенадцать судов, все из стали и со всеми современными усовершенствованиями техники. Одни должны были быть пароходами, другие – баржами, буксирными судами, но постройка всех должна была быть однообразной, близкой к типу судов, тогда признававшихся лучшими для транспортирования руды.

Мэзер при таком заказе, конечно, рисковал возможностью встретиться с необычайно высокими ценами. Это и случилось бы, вероятно, если бы он сразу заявил, что ему надо 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 сохранил про себя секрет, сколько ему нужно построить судов. Он разослал каждой фирме, по одиночке, свои планы и примечания, каждый запрос, дубликат другого, и затребовал сметы на одно или два судна в соответствии с возможностями фирмы. Все, конечно, решили, что дело идет о постройке одного или двух судов и, разумеется, загорелись желанием получить заказ на два или хотя бы на одно судно.

В день заключения предварительных условий все конкуренты, по приглашению Мэзера, прибыли в Кливленд. Их по одиночке приглашали в его частную контору для некоторых, якобы, переговоров о частностях заказа. В определенный час все сметы были поданы. Интерес у конкурентов был велик: кто же все-таки тот счастливец, кто схватил заказ. Поведение Мэзера давало каждому основание думать, что он-то и есть счастливец, но при встрече конкурентов в общем зале отеля, уверенность сильно падала, 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 одной и той же мысли, бросились в отель, обычное место их остановки, горя желанием показать письмо и пожалеть неудачных конкурентов. И что же они узнают? У каждого в руках заказ, восходящий до крайней степени его 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! Но в конце концов 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 совершенными новичками. Нам было необходимо устроиться так, чтобы транспорт по воде пошел бы в ход, и мы снова обратились к Мэзеру, надеясь, что он и эту заботу снимет с наших плеч. Но к несчастию, 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 заведывание 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 опасаюсь, 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 располагает способностью быстро овладевать предметом, даже если это предмет трудный и ему совершенно незнакомый. У нас еще два месяца до срока изготовления судов, и поставь мы его немедленно к делу, он приготовится 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, штата Нью-Йорк. Он стал разъезжать по верфям, где строились наши суда, и изучать технику дела до подробностей. Скоро он был в состоянии давать дельные советы, относительно конструирования судов, которое одобрялись и выполнялись инженерами. По изготовлении судов, он с момента спуска на воду принял начальство над ними и командовал ими, в общем, дюжиной, с уменьем 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 мы стали давать ему ответственные поручения, уже отказавшись от транспортирования руды по воде, и он всегда исполнял их успешно. Недавно нездоровье одного из членов его семьи заставило его переселиться навсегда в Колорадо.
И теперь он там дельный 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 все расширяли, пока наш мирный флот не достиг, наконец, числа шестидесяти пяти стальных колоссов. Это предприятие, как и многие другие важные дела, в которых я принимал участие, требовало от меня лично чрезвычайно мало внимания, и которые были в состоянии взять на себя в полном размере ответственность за руководство делом. Радуюсь возможности сказать с особым чувством удовольствия, что никогда доверие, чистосердечно оказанное мною моим сотрудникам – соратникам, не было злоупотреблено.

Как мы продали дело Стальному Тресту

Работа беспрерывно и упорно продолжалась вплоть до образования «United States Steel Corporation». Тут к нам явился представитель последней, пожелавшей скупить наши земли, руду и флот судов. Наше дело давало доход, и не было никаких оснований 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 осуществлении его планов. Это общество, насколько помню, в то время уже заключило договор с Карнеджи о приобретении разных его владений. После кратких переговоров, он предложил нам цену, мы на нее согласились, и все наше дело: заводы, шахты, суда, железные дороги и т. д., – перешло в собственность «United States Steel Corporation». Цена, предложенная нам, была, по нашему мнению, невысока, в особенности, если принять в расчет настоящую и будущую стоимость дела.
Эта продажа оказалась для стальной компании делом очень выгодным, а мы, получив в уплату, большей частью, ее же паи, получили возможность быть участниками в их прибыли. Таким образом, после семилетней возни с ними, я окончательно развязался с шахтами, транспортированием и торговлей рудою.

Надо всегда следовать законам торговли

Перебирая в памяти события, так или иначе связанные с этой попыткой в горном деле, – предприятии, родившемся на почве завязнувших капиталов, деле, чтобы не сказать резче, обещавшем, казалось, не особенно радужное будущее, я невольно

возвращаюсь к принципу, о котором уже не раз вспоминал на этих страницах. Если бы я сумел убедить в справедливости его ту молодежь коммерсантов, которым попадутся в руки мои воспоминания и которые преодолеют скуку добраться до этого места, мне это доставило бы громадное удовольствие, а им пользу.
Самым существенным, самым основным элементом для достижения успеха, является обязательное следование строго установившимся законам честного торгового обращения. Оставайтесь верными 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 пуститься в предприятие, убедитесь, выдержите ли вы до победоносного результата. Глядите всегда вперед. Прямо удивительно, сколько разумных дельцов хватается за громадные предприятия, даже не поняв условий, при которых они 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 лишнего о положении дел. Начинающие дело просто с намерением разбогатеть никогда ничего не добьются. 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 дельцу. 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 устарелую мораль.
Мне кажется лишним предостерегать юного читателя от увлечения мелким успехом, а с другой стороны особенно важным 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 других интересов, чем наживанию денег, интересов, всегда отнимавших у меня часть времени с самого начала моей деловой жизни.
Но 1891–1892 годы возбудили во мне сильнейшее опасение в деловом отношении. В 1893 году катастрофа разразилась, и я должен был броситься спасать свои вклады (что уже отчасти описано). Этот и следующий год были годами выживания для любого дельца. Никто не был вправе в такой момент удаляться от дел. С Standard Oil Company мы, несмотря на панику, делали хорошие дела, обладая громадным запасным капиталом в наличности, результатом нашего чрезвычайно консервативного метода финансирования.
В 1894 или 1895 годах я, наконец, был в состоянии реализовать давнюю мечту – удалиться от ведения дел нашей компании. С тех пор я или совсем не принимаю, или, вернее, принимаю очень малое участие в руководстве делом 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, Самые значительные предприятия потребовали поддержки и в эту эпоху взаимного недоверия и безумного ужаса – разумного руководства. Я готов присоединиться к другим дельцам в их похвалах П. Моргану за его деятельную и действительную помощь. Его обаятельная личность творила прямо 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 важнейших финансистов нашей страны, бросившихся восстановлять доверие и благосостояние ее. В свое время меня спросили мнение о том, скоро ли можем оправиться от паники, подобной панике октября 1907. Я боюсь высказывать свои предположения, ведь я не пророк и даже не сын пророка; но в конечном результате кризиса для меня нет сомнений. Эта временная экономическая реакция вызовет у каждого потребность в большой обеспеченности дел, в более консервативной всюду их постановке. 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 на голову общим финансовым недоверием. Более или менее продолжительный отдых даст нам возможность укрепить пути будущего, а терпение – почти добродетель в делах.

Еще раз обращаюсь к дельцам с заветом: будьте осторожны, изучайте свое дело и смело глядите правде в лицо. Если ваши деловые методы экстравагантны, примите меры к устранению этого. Нельзя добиваться успеха наперекор естественным законам и нелепо этого не признавать. На такой живой воспринимающий народ, как мы, американцы, нельзя всегда действовать 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 то, как я их описал вначале: случайно связанные, без определенного плана, случайно рассказанные воспоминания, и это обстоятельство, надеюсь, послужит мне извинением в частых отступлениях.

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 ценности остальных, кого я оставлю 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 впечатление. 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 край, 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, мне тотчас же бросилась в списке приезжих крупными буквами фамилия и девиз: Джон Д. Арчбольд, 4,00 доллара за тонну.

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 стояла тогда много ниже, и эта борьба за повышение рыночной цены обращала на него всеобщее внимание, хотя, признаться, никто и не верил в победу. Но несмотря на то, что в конце концов и сам Арчбольд должен был признать, что нефть не стоит 4,00 долларов за тонну, свой энтузиазм он сохранил на всю жизнь, а его поразительная способность влиять на людей спустя множество лет осталась неизменной.

Он всегда отличался особым чувством юмора. Однажды его по очень важному делу вызвал в суд свидетелем адвокат противной стороны. Там Арчбольда спросили: «Мистер Арчбольд, 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 Арчбольд и смутил адвоката, поскорее отпустившего его, принявшегося 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-таки 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, чем то, что я заслуживаю в свой адрес. Удача способствовала мне собрать вокруг себя наиболее годных для контроля организации людей и работать рука об руку с ними долгие годы подряд. Но вся заслуга на них, 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 послать семейству бывшего сотрудника письма 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 честными друзьями, вместе мы переносили немало трудных минут и тяжелых историй. Мы

спорили по какому-нибудь вопросу иной раз с пеной у рта, но всегда нам удавалось прийти к соглашению, и мне всегда доставляло чувство глубокого удовлетворения сознание, что мы действуем друг относительно друга честно и откровенно. Без этого соучастникам одного дела выгод не получить и их совместная работа бесцельна.
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 перейти к общему решению и выработке окончательных мер. При совместной работе со столькими участниками, консерваторов оказывается большинство. Вот когда важно держаться однажды установленных принципов. Люди, достигшие успехов в жизни, зачастую придерживаются консервативных взглядов. Но к счастью, всегда найдутся и предприимчивые, и смелые люди, всегда младшие по возрасту, может быть, малочисленные, но весьма убедительные. Они хватаются за всякое дело, лишь бы поскорей, и не страшатся 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 выгодного 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 pro 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 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 тут его покидают обычные спутники дельца – спокойная рассудительность, обдуманность и разум, 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 чтобы то ни стало, его переубедить. Мы пытались найти новые пути для доказательства необходимости улучшений.
– Вы полагаете, что денег тратить не стоит? – спросил я.
– Нет, – отвечал он, – пройдет по-видимому еще не мало лет, пока появится нужда тратить такие суммы на улучшения. Дело терпит, предприятие наше и так идет очень хорошо. Пусть все идет своим чередом.
Компаньон, о котором шла речь, был человек очень умный и опытный, старше и более осведомленный в вопросах этого дела. Мы все это за ним признавали. Но мы решили выполнить 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 пришла новая мысль. Я сказал так:
– Я беру это дело на себя и сам дам 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 думаете так, то возьметесь за это вместе. Полагаю, что если вы можете рискнуть, могу сделать это и я».
По-моему, в каждом деле немаловажен вопрос, как скоро необходимо действовать. Мы решались всегда быстро, рассматривали и расширяли свое дело во всех направлениях. Всегда перед нами вырастали новые расширения предприятия: то открывалась новая нефтеносная земля, то надо было строить новые амбары чуть ли не за одну ночь, и чуть ли не в одно и то же мгновенье забраковать истощенные в отношении нефти участки, так что часто приходилось терпеть принуждение с двух сторон. Иной раз приходилось отказаться от надежды получить прибыль в месте, где мы все уже подготовили, а то случалось устраивать сбыт, склад и транспорт, где мы этого и не ожидали. Вот мелочи, из-за которых нефтяное дело становится опасным, рискованным предприятием. Но среди нас была группа смелых людей, руководившихся принципом, что дело не может быть прибыльным, раз его руководители не принимают в расчет малейшей выгоды, не используют ее до исчерпания.
Как часто спорили мы о таких трудно разрешимых вопросах! Одни из нас были готовы немедленно рискнуть на дело большими средствами, другие требовали

довольствоваться малым. Зачастую все заканчивалось компромиссом!.. Мы брали 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 выполнению самых различных грандиозных проектов. Он был всегда на стороне смелых, и его неисчерпаемой энергии компания обязана не одним успехом своих самых ранних начинаний.
От него можно было ожидать разрешения грандиознейших проблем, и это несмотря на возраст, в котором большинство людей всему предпочитают спокойную, уютную жизнь дома, в семье. Флаглер решил снабдить путями сообщения восточный берег Флориды, один, без чужой помощи. Он не довольствовался проведением одной железной дороги от Ст. – Августина до Кей-Вест (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 устроить управление этими отелями очень ловко и с большим успехом.
Этот человек единолично, с помощью поразительной энергии и собственного капитала, открыл культуре колоссальную страну, так что и туземцы, и переселенцы получили новый рынок сбыта. Он доставлял 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 Кей-Вест, пункта, из которого за много лет перед тем вышли исследователи железной дороги с ним во главе.
Все это он совершил буквально после долгой жизни, которую большинство людей признало бы очень деятельной. Человек другой национальности, будь он так обеспечен, как Флаглер, я уверен, ушел бы на покой, чтобы наслаждаться плодами своих трудов. Я познакомился с Флаглером, в молодости продававшим свои продукты фирме Кларк и Рокфеллер. То был дельный и бойкий паренек, полный сил и энергии. Во время открытия нами нефтяного дела, 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 дело со своим.
Тут, понятно, нам приходилось чаще встречаться. Из деловой связи понемногу образовалась деловая дружба, так как люди, жившие в таком, сравнительно, небольшом городе, каким тогда был Кливленд, разумеется, встречались чаще, чем в Нью-Йорке. В дальнейшим 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 вступить к нам участником. Он принял это предложение, и таким образом у нас завязалась на всю жизнь дружба, которую ничто никогда не омрачало. То была дружба на деловом основании, что, как Флаглер любил говорить, намного лучше дела на дружеских основаниях. Мой личный опыт убедил меня в справедливости мнения друга.
Много, много лет подряд я и этот верный соратник работали плечо к плечу, и даже наши рабочие столы стояли в одном и том же помещении. Оба мы жили в Авеню Эвклида, в нескольких шагах друг от друга. Мы встречались, идя в контору, вместе шли завтракать по домам и вечером вместе шли домой. Этой дорогой, вне стен конторы, мы спорили, рассуждали и замышляли новые планы. Флаглер лично составлял почти все наши контракты. Он великолепно умел ясно изложить все намерения и цели контракта, делая это в таком совершенстве и аккуратности, что никогда не зарождалось ни малейшего недоразумения. Его контракты соблюдали равно интересы обеих сторон. Я вспоминаю, как он часто 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 и который мы до тех пор арендовали у некоего Джона Ирвина, человека хорошо нам обоим знакомого. Последний написал этот контракт на оборотной стороне конверта, найденного где-нибудь у себя же в конторе. В таких рода бумагах обычно описывался участок вплоть до места «а оттуда на юг, до высокой веллингтонии» и т. д., и на полученной бумаге я увидел нечто, показавшееся мне образцом точности. Но Флаглер сказал мне: «All right, John, (все в порядке, Джон). Я подписал уже контракт. Когда он будет у нас в руках, ты увидишь, на месте

веллингтонии будет столб, и весь документ будет в безукоризненном порядке и точности». Разумеется, вышло, как он и сказал. Смею утверждать, что многим ученым в области права не мешало бы посидеть у его ног и поучиться полезным приемам составления контрактов. Но наши адвокаты способны упрекнуть меня в пристрастии, и я умолкаю.

За что Флаглер заслуживает особой признательности, так это за признание 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 возможным, он все-таки отстаивал мнение, что однажды занявшись нефтяным делом, можно его вести с невероятной точностью, можно его поставить на такой солидный фундамент, вести так современно, чтобы ни одна из мер не осталась невыполненной, и тогда от дела этого можно ждать хороших результатов. Эти принципы он применил к постройкам и начал их строить такими солидными, как будто на век, а его мужество действовать сообразно убеждениям положило не один камень грядущего здания успеха компании.

Еще живы немало людей, с восторгом вспоминающих молодого, бойкого и прямодушного Флаглера этой эпохи. В эпоху покупки нами некоторых керосино-очистительных заводов в Кливленде, он был особенно занят. Однажды он случайно встретил на улице старого приятеля немца – булочника, которому давно уже продавал муку, Этот приятель рассказал ему, что оставил 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 прибыльно. Но делать было нечего. История несколько дней не выходила у него из головы и, видно, 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 деле, – его судьба у меня на 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 оказалось совершенно неожиданное препятствие. Ценой, которую мы давали за завод, клиент удовлетворился, но потребовал совета от Флаглера, брать ли ее наличными деньгами, или паями Standard Oil Company al pari. Он при этом объяснил Флаглеру, что, получив плату наличными и уплатив ими все свои долги, он со спокойным духом будет спать и будет восхищен таким оборотом дел. Но раз Флаглер уверен, что наши паи принесут хороший дивиденд, он лучше возьмет уж 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 на половину суммы наличных, и тем самым погасить половину своих долгов, а на другую взять паев и ждать дальнейшего. Так булочник и поступил, с течением времени приобретая все больше и больше паев компании, и Флаглеру не пришлось раскаиваться в совете, данном бывшему клиенту.

Я убежден, что мой старый друг этому пустяку посвятил такое же внимание и столько же времени на обсуждение, как и любому из своих колоссальных планов, а это уже может служить, хотя 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 суждено открыть миру громаднейшие залежи каменного угля. Ни одному из них, бывших друзей моих, не было необходимости возлагать на себя такие колоссальные и трудные задачи. Но они в них находили наслаждение и удовлетворяли честолюбие проведением в жизнь этих громадных задач. Оба эти примера ярко подчеркивают одну черту американского национального характера, – именно, 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 россказни, хотя было бы не без пользы показать, хотя бы и в скучных рассказах, доказать молодежи, как

высока ценность, насколько выше всех других ценностей – ценность друга во всех общественных кругах без исключения.
Сколько разных сортов друзей водится на Божьем свете! Но всех их, без исключения, надо приберегать на случай, – пусть один лучше другого, но каждый друг в одиночку ценен по-своему, это узнаешь лишь с приближением к старости. Есть, правда, сорт друзей, которые, попроси у них в минуту нужды помощи, 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 часто в таких разговорах виновато действительное стечение обстоятельств, лишающее 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, казалось мне, питавший ко мне полное доверие.
В один прекрасный день наши нефтяные склады и очистительные заводы в течение немногих часов выгорели дотла – спасти ничего не удалось. Правда, они были застрахованы в несколько сот тысяч долларов; но мы очень беспокоились, скоро ли удастся нам получить такую огромную страховую премию, и боялись, что пройдет не мало времени, пока удастся все это уладить.
Завод же, о котором идет речь, нужно было немедленно восстановить и, следовательно, необходимо немедленно искать денег. 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 лучшим предупредить тебя заранее.
Он знал положение дел и в долгих разъяснениях не нуждался. Он просто выслушал, что я ему сказал и, будучи немногословным, сказал только:
– All right, John Д., я дам все что имею!
Вот 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 были покончены постройки. 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 дни моей жизни был великим заемщиком, дело мое шло хорошо и быстро развивалось, и банки охотно верили 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 единовременно.
Мы привыкли заблаговременно, до настоятельной потребности в деньгах, подготовлять 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 времени, доказывающий, как много друзей было у нас в то время. О нем я узнал уже значительно позже события.
Дело шло о банке, с которым у нас было много дел, и директором которой состоял один из моих друзей, Стильмаль Уитт, человек очень богатый. На одном из заседаний подняли вопрос, что банк предпримет, если нам потребуется еще больше денег. Дабы не подавать 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 потребуют денег больше, я требую, чтобы банк их им выдал 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 каналам из-за экономии в перевозке, а для этого нужно было необычайное количество наличных денег, целые капиталы. Мы уже забрали огромную сумму в другом бачке, и председатель его меня известил, что его правление получило сведения о громадной ссуде, выданной нам, добавив, что они желают от меня получить более подробные по этому поводу разъяснения.
Я поблагодарил его за извещение и ответил, что готов дать всякие объяснения, так как придется по-видимому попросить у банка еще много денег. Мы получили от банка все, что нам было нужно, а обошлись без разъяснения. Боюсь, я слишком много говорю о делах, банках и деньгах. Я ничего не знаю более позорного и жалкого, чем человек, все часы бодрствования посвящающий заработку денег. Стань я сорока годами моложе, я, конечно, снова взялся бы за работу, хотя бы потому, что общение с людьми большой сообразительности и интеллекта возбуждает во мне

интерес и доставляет мне 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, наступившей с шестнадцатым годом моей жизни и закончившейся 55 годами, 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.
Как единица, я удовлетворен количеством и качеством работы, выпавшей в жизни на мою долю. Начав работу бухгалтером, я научился большому уважению к числам и фактам, как бы незначительны 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 Покаитико (штат Нью-Йорк) я провел немало часов досуга, вдали от всех, в старом доме с великолепным видом, долгими часами любуясь поразительной живописностью этих картин чудесного Гудзонова озера, – и как раз в то время, когда каждая минута мне должна была быть дорога. Пустив в ход свое дело, я стал, боюсь сказать, совсем не тем, что называется прилежным дельцом.
Это наименование – «прилежный делец», невольно напоминает мне одного моего друга из Кливленда, очень трудолюбивого человека. Я часто говорил ему – причем, разумеется, томил его скукой – о своем коньке: живописном садоводстве, как его называют иные, а я скажу: об искусстве прокладывать дороги, тропинки и. т. д. Этот друг, близкий мне в течение тридцати пяти лет, для дельца, убивавшего свое время на такие пустяки, что он считал детской забавой, не нашел бы в своем лексиконе ничего, кроме порицания.
В один прекрасный весенний день я предложил ему провести послеобеденное время со мною – предложение необыкновенное и непонятное для дельца тех времен – и полюбоваться чудными дорогами в парке 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 наверно 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 пропущу случая его увидеть.
Он тогда получал по 120–130 долларов за тонну Бессемеровской рельсовой стали, и если бы его заводы прогуляли минуту без дела из-за отсутствия руды, он был бы уверен, что прозевал счастье 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 его время торговля рудой привлекала совсем особенное внимание. Мой бывший хозяин, на 50 лет раньше, получал еще 4 доллара за тонну – транспорт руды, а тут представьте себе: человек, в часы досуга занимавшейся прокладкой дорог, он же, после, транспортируя руду в больших судах по 80 центов тонна, наживает с этого целое состояние!
Но теперь хочу сказать несколько слов об архитектуре пейзажей, занятии, которому я посвящал добрую половину часов досуга.

Наслаждение в прокладывании дорог

Как и мой вышеупомянутый старый друг, так, полагаю, и многие другие поразятся моим притязанием считаться любителем-зодчим пейзажей, хотя и в очень скромных размерах. Полагаю, что кто-нибудь слыхал, как моя семья пригласила мне известную знаменитость в этой области искусства, чтобы быть уверенной, что своим дилетантством «я не разорю имения». Задача, которую я себе поставил когда-то, была такова: где лучше всего поставить в Покантико-Гиллях новый дом, который я собираюсь строить? Для точного решения я предпринял точное ознакомление с каждым футом поверхности земли; деревья стали старыми друзьями, с видами каждого клочка земли я был отлично знакомь. Все это я изучил в совершенстве.
Когда наша известность-архитектор предложил свой проект и планы и обозначил направление линий столбиками, я попросил у него разрешения предложить 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 план из двух лучше.
То было мгновенье торжества, когда сам «авторитет» признал мой проект лучшим в отношении видов и одобрил место, выбранное мной для дома.
Сколько миль дорог провел я в то время собственноручно, даже приблизительно не смогу сказать, но работал довольно основательно и за планированием дорог задерживался иной раз так поздно, что уже темнота мешала дальнейшей работе, не было видно даже отметочных столбиков и флажков. Известная доля суетности имеется в этих долгих рассказах о прокладывании дорог, но что же? Ведь это, может быть, единственный противовес, уравновешивающий хотя бы отчасти все рассказы о делах, которым отведено так много страниц в моих мемуарах.
Мой метод вести свои дела был так отличен от методов купцов моего 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 делами при помощи нашего собственного телеграфа. Так я выигрывал время на занятия другими, интересными мне, делами: на прокладывание дорог, посадку и рассадку деревьев, закладывание парков и насаждение лесов, и т. д., и т. п.
Из всех дел, развившихся под нашей рукой, мне кажется, рассадники деревьев дали наибольшей успех. Я веду строгую отчетность каждому рассаднику и недавно был поражен приростом ценности, которую уже через немного лет показывают насаждения, если проделать над ними то, что проделали, напр., мы: пересадить молодые деревья из графства Вестчестерского в Лэквуд, штат Нью-Джерсей. 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 улучшенной их культуры. 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 и в других, впрочем, предприятиях, чрезвычайно выгодно поставить дело сразу на широкую ногу. Наслаждение поддерживать и выхаживать пересадкой деревья, диаметром от 10 до 20 дюймов, а иной раз и толще, было уже много лет назад источником моего величайшего удовлетворения и сильного интереса. Мы устраиваем все почти собственноручно, работая со своими рабочими, и поразительна та свобода, которую допускают эти деревья в обращении с собою, раз вы научились с ними обращаться. Не раз приходилось пересаживать колоссов в 90 футов, а то и 80, и 70 высоты. Это уж, верно, не молодые деревья. Мы пробовали порою пересаживать все сорта деревьев, особенно 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 – штука не дешевле 20 долларов), и лишь немногие у нас увядали. Мы становились, благодаря успеху, все смелее и смелее и порою устраивали разные дерзкие опыты. Но в работе по определенным планам мы имели почти всегда удовлетворительные результаты.

Если взять все наши опыты с сотнями деревьев разных сортов и самых разнообразных возрастов в расчет по отношению к промежутку времени, в который мы изучили искусство пересадки, то окажется, что общая потеря в этом деле не превышает десяти процентов, вероятно, даже ниже, процентов 6–7. Целый поход пересадки деревьев завершен был в один сезон, с потерей трех процентов. Я готов признать, что у более крупных деревьев рост задерживается года на два, но это менее существенно, потому что люди, не молодые, хотят сразу видеть весь эффект своего творчества, а этого достигает современное искусство пересаживания. Мы составляли целые группы хвойных пород, чтобы их применить к имеющимся в виду целям и порою засаживали ими целые склоны холмов. С дубами все обстояло сложнее, за исключением случаев, когда они были сравнительно молоды, и мы даже и не пытались пересаживать дубы и лесной орешник в пору, близкую к плодонесению. Великолепно удачно прошли наши опыты с американскими липами, и мы пересаживали их порою до трех раз, не принося им ни малейшего вреда. Березы были нам не особенно задачливы, но вечно зеленые, за исключением кедров, почти всегда хорошо

окупались и великолепно принимались.
Эта любовь к прокладыванию дорог и устройству красивых видов была у меня давней страстью. Вспоминаю, 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 подняли голос против. А матушка со мной согласилась и однажды сказала:
– Знаешь, милый, мы завтракаем в восемь часов, и если дерево срубить до этого, 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 не трудно подобрать пару другую фраз о наслаждении давать и об обязанностях по отношению к себе подобным, иначе говоря: подыскать несколько до одурения надоевших от повторения фраз, которыми сумеет отделаться всякий, раз начав говорить об «искусстве давать».
С другой стороны сомневаюсь, что мне удастся пробудить особый интерес к этому очень важному предмету, вспоминая сколько более талантливых, чем я, авторов потерпели уже неудачу на этой очень скользкой теме. И все-таки она в данную минуту мне больше по сердцу, чем изображение деловых предприятий и торговых походов. Совсем не так просто, как кажется, делая разные пожертвования, соблюдать практическую, так сказать, деловую точку зрения и, притом, блюсти также и то, чтобы дух, сущность дара, исходил от сердца, и чтобы эта сущность и была высшей наградой и побуждением к дальнейшим дарам.
Мы, американцы, уже достигли в жизни народов таких успехов, что вправе требовать от наиболее видных своих сограждан больших пожертвований для общества, в пользу общего блага, как временем, так и разумом и средствами. Я, понятно, не берусь за точное определение того, в чем должно заключаться требуемая мною забота об общем благе. У каждого индивидуума на этот счет свои взгляды. Но полагаю, всем было бы желательно, увидать 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 привлекательности. Сперва, по началу, это только обаяние новизны, – возможность приобрести все, что вам угодно. Но как раз именно того, что ближе всего сердцу человеку, именно этого ни за что и не купить. Как нелепо покажется с первого взгляда, но неоспоримо: есть определенный предел, за которым нечего делать со всем богатством, – и удовлетворения своему желанию не получить. Вот несколько примеров такого положения.
Желудок не сможет принять все лакомства мира, так как ни за какую бы то ни было огромную сумму денег нельзя купить хорошего пищеварения и исправного желудка. Для себя и для семьи, если не желаешь выставлять себя на посмешище, можно тратить лишь довольно ограниченные суммы. Тоже самое можно сказать и о комфорте, которым богач может окружить себя в домашней обстановке, – и здесь границы его 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 мощью денег, я познал единственный путь достижения истинного чувства гармонии с деньгами, которые мы тратим. Этот путь – научиться находить приятным тот сорт пожертвования, который приносит вам длительную благодарность. Эту мысль, хотя она и не особенно разъяснена, я позволю себе поднести в виде рождественского

подарка всем «королям золота», большим и малым, без исключения.
Всякий делец уже действует согласно моей идее, раз он поставил свое дело так, что у служащих в нем, много ли их или мало, постоянно находится занятие, и притом работа с соответствующими условиями и с хорошим вознаграждением – побуждением к добросовестной работе. Пока делец соблюдает таким образом интересы своих служащих, он будет всегда предметом общего глубокого уважения.
Считать добрым делом бессмысленную трату денег, на мой взгляд, необычайно ошибочно и характерно для людей очень близоруких. Такое мнение доказывает (да будет позволительно мне высказать и свое мнение) в человеке известную узость мышления.

Лучший способ благотворения

Наиболее благородным видом благотворительности, оказанием помощи, наиболее целесообразной вызвать maximum добра и minimum зла, способной сильнее всего укрепить корни цивилизации и распространить среди рода человеческого здоровье, счастье и справедливость, конечно является не то свойство человеческого духа, которое носит название «мягкосердечности».
Я твердо верю в то, что истинное человеколюбие, скорее всего, заключается в способности применить свои силы, время и средства так, чтобы состояние, возрастающее из этого дела, дало возможность найти как можно большему числу людей и занятие, и приличный заработок; человеколюбие, далее состоит в том, чтобы расширить и развить существующие вспомогательные учреждения и облегчить возможность прогресса и здоровой работы там, где в них до сих пор ощущается недостаток. С этой целью не сравнится никакое бездумное расточительство средств, как бы велико оно ни было. Никакой трате денег не сравниться со сказанным в длительности результатов.
Если эта идея справедлива, – а я лично в справедливости ее не сомневаюсь, – какое широкое поле деятельности открывается тогда филантропам. Мне могут возразить: призвание – это одно, а человеколюбие – явление, мол, совершенно другого порядка и другой области. Я возражу, что различие это мне непонятно и малоприятно, так как если кто-нибудь занимается делами благотворения лишь по праздникам, так сказать, то родина его, в своих стремлениях к упорядочению общественной жизни, найдет в нем лишь очень слабую поддержку.
Извинением мне в том, что я так часто обращаюсь своими проектами к сильно занятому дельцу, послужит то обстоятельство, что, по моему мнению, мы больше всего в этом огромном деле нуждаемся в помощи именно его. Кроме того, я знаю целый ряд дельцов, сумевших последовательно провести в жизнь этот план – развития работ – и достигнуть при этом весьма ощутимых результатов. Они – эти дельцы – бывало брали в свои руки недостаточно благоустроенные предприятия и их великолепно восстанавливали, нередко под громадным риском и общими снисходительно-скептическими взглядами, действуя тут никоим образом не из видов собственной прибыли, а просто из чувства глубокой общественности, им свойственной.

Отсутствие корыстных целей пролагает путь к успеху

Если бы мне пришлось дать напутственный совет молодому человеку, который только собирается вступить на жизненный путь, я бы сказал ему следующее: «Если ты собираешься добиться больших, общепризнанных успехов, то, самостоятелен ли ты или вынужден продавать свою работу, не начинай своего жизненного пути с мыслью получить из работы, во чтобы то ни стало, как можно больше денег. При выборе призвания в жизни, предоставь решение своей первой мысли, что придет в голову в ответ на вопрос: где мне пристроиться так, чтобы лучше всего применить мои силы на пользу общества? Где нужнее будет моя работа в интересах того же общества? С этими мыслями вступай в жизнь деятеля, и первые шаги твои в ней 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 за собою, 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,

обслуживающие массу, всегда дадут доход; предприятия же бесполезные не имеют и не могут иметь успеха.
Деловой философ, при инвестировании своего времени, силы и капитала, всегда будет избегать ненужного расширения существующих отраслей промышленности: ведь все деньги, которые тратятся на увеличение бесполезной конкуренции, можно сказать, выбрасываются за борт. Национальные средства расточаются, задерживается социальный рост нации, у рабочих отнимается кусок хлеба изо рта, и бесцельно увеличивается тяжесть забот и нищеты в мире; и все это с возникновением новой фабрики, ведь существующая уже удовлетворяет потребности публики по дешевым ценам.
Весьма вероятно, что задержка в прогрессе и обеспеченности американского народа находит сильнейшую поддержку в 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 работы. Правда, нужно больше интеллигентности на то, чтобы искать новых источников сбыта, открывать новые его области, чем на то, чтобы идти избитыми путями испытанных успехов. 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 неудачей 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, из которых некоторые облегчают других от их обязанностей в отношении хозяйства, которые слишком часто заботят и без того нуждающихся людей. 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, наваливая на себя это бремя новых забот и трудов. В сравнении с этими проявлениями истинной «услужливости», все наши царские пожертвования, как бы велики они не 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 прямо невозможная, для другого – все равно, что ничего. Если у субъекта действительно доброе сердце – размер дара тут не играет никакой роли. Богачи помнят размер своих подачек, а бедняки отдают, 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, молодежь, строго приучили и тому, чтобы систематически откладывать от собственного своего 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, это становится все трудней и трудней. То, что в мои времена считалось признаком роскоши, теперь стало общедоступным. Правда, желательно было бы доказать, что истинное наслаждение заключается в том, чтобы отдать деньги на доброе дело, чем тратить их бесполезно. Я всегда носился с мечтой доказать еще при жизни (или содействовать доказательству) в чем сущность истинного, активного благодеяния, надеясь дать этим более целесообразное применение богатству, как современных, так и будущих поколений.
Может быть, разница между простой выдачей средств и действительным оказанием помощи заключается в следующем: бедняк охотно помогает удалить неудачно сложившиеся обстоятельства, выпавшие на долю семьи или хозяйства соседа. Богач, давая деньги, если он желает, чтобы дар его принес действительную пользу, должен внимательно оценить каждый представившейся ему случай. Он должен попытаться улучшить обстоятельства, которые вызвали нужду, и удалить их. Ему не нужно сторониться такого пути решения проблемы, и он может начать и выполнить это вполне добросовестно. Не изучив причин неудачи, выдавать деньги – бесполезная трата, не достигающая эффекта, никому не помогающая.
К примеру, учреждение самоотверженными мужчинами и женщинами больших больниц – 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, как и методов лечения, облегчающих страдания или совсем излечивающих болезни.
Всегда было достаточное количество людей, готовых помочь больным или отягченным скорбью людям. Но дать средства исследователю, изучающему причины болезни и возможность их удаления – это привлекает лишь немногих. Первый метод оказания помощи апеллирует лишь к чувству сострадания, а второй уже требует наличности сознательной работы рассудка.
И все-таки мы уже совершили поразительные подвиги в этой области научного пожертвования, так бы я назвал эту область. Всюду в мире начинают признавать, что великие проблемы филантропии не поддаются решению путем простых денежных импульсов, что необходима щедрая поддержка людей – мужчин и женщин – посвящающих 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, исследуя, допустим, причины желтой лихорадки, за открытие которых их имена не канут в вечности среди 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 отрекается 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 критикующее часто без всякого понимания подобные научные исследования, понимают ли они смысл такой критики. Ведь большая разница лежит в том, говорить ли о деле, ничего в нем не понимая, со всем цинизмом самоуверенной наглости, или когда на этот счет выражает свое мнение специалист своего дела, который делает выводы из фактов, опираясь на свой богатый научный опыт.
Я лично был всегда молчаливым наблюдателем и слушателем, не будучи никогда настолько дерзок, чтобы лезть со своими советами к людям, обладающим большим опытом и знаниями в этом деле, чем я, и рисковать, проектировать, исполнение тех или других планов, участием в которых я почтен, предоставляя выработку и исполнение деталей специалистам.
Не мало – и, без сомнения, вполне искреннего – осуждения всегда вызывали опыты проведения хирургических операций над живым животным с целью исследования функций организма – вивисекции. Всякое выступление в пользу беззащитного, бессловесного животного, столь сильно апеллирует к чувству естественного сострадания, что порою бесцельно указывать на другую сторону этих опытов. Д-р Флекснер из «Institute of Medical Research» часто бывал вынужден опровергать сенсационные сообщения о вивисекциях, зачастую лишенные всякой достоверности. В лаборатории этого же самого Д-ра Флекснера ныне – прошу принять это во внимание – открыто средство против эпидемического менингита. Правда, для этого открытия надо было пожертвовать жизнью пятнадцати животных, большей частью обезьян; но на каждую жизнь обезьяны сколько же сотен и тысяч людей им спасено. Врачи, с научным образом мыслей, со страстью к истине, в области медицины, никогда не причинят бесцельных страданий живому существу.
В следующей главе я расскажу, на основании письменного мне сообщения, об одной, особенно интересной, отчаянной и предпринятой только на основами опыта вивисекции над животными операции, увенчавшейся блестящим успехом.

Поразительная хирургическая операция

Д-р Алексис Каррель, входящий в число руководителей вышеназванного «Institute of Medical Research», произвел немало интересных опытов в экспериментальной хирургии, между прочим, над трансплантацией органа одного животного другому и переносом кровеносных сосудов. Недавно ему пришлось применить приобретенный им опыт к спасению человеческой жизни, и притом при обстоятельствах, вызвавших всеобщее внимание врачей Нью-Йорка. У одного из самых видных молодых хирургов этого города, в начале марта этого года, родился ребенок, страдавший болезнью, при которой кровь, до сих пор непонятно почему, выступает из кровеносных сосудов, переходя в ткани тела. Обычно пораженный этой болезнью человек умирает от полного 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 врачи провели консультацию и, от начала до конца обсудив случай, 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 опытах этого рода, ознакомившись таким образом с методом д-ра Карреля. Тут же он решил, что единственным средством спасения ребенка от гибели, будет непосредственная трансфузия (переливание) крови в тело ребенка. Такие трансфузии неоднократно проводились над взрослыми. Но у грудного ребенка кровеносные сосуды так нежны, что успех операции казался невозможным. 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, она сгущается и затрудняет кровообращение.
К счастью, д-р Каррель производил опыты трансфузии над некоторыми очень юными животными, и отец был убежден, что если такую операцию успешно кто и сможет произвести, так это один 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 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 при этом уже никаких признаков жизни у ребенка и решив, что, по всей вероятности, тот уже минут десять как скончался. В виду этого факта он 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) из ткани, чтобы сделать трансфузию возможной.
То была, как после рассказывал хирург, несмотря на весь опыт хирургов, настоящая работа мясника. Кровеносный сосуд ребенка, по их словам, имел величину и толщину спички, а консистенцию – смоченной папиросной бумаги. Казалось совершенно невозможным соединение обоих сосудов. Но д-р Каррель сделал невозможное. И тут произошло нечто, что присутствующее врачи признали одним из наиболее драматических моментов современной хирургии. Пустили, наконец, кровь из артерии отца в тело ребенка (около полулитра). Первым признаком жизни в неподвижном тельце малыша было розовое пятнышко наверху одного уха. Затем губы, уже ставшие совсем синими, начали краснеть и, вдруг, словно ребенок выскочил из горячей бани, все его тело покраснело от жара. Младенец начал кричать, будто был совсем здоров. По прошествии около восьми минут оба сосуда были разъединены. Младенец тотчас потребовал грудь. Его накормили, и с этого мгновения оно начало регулярно питаться и спать и совершенно поправилось.
Впоследствии в законодательном штате Альбани отец оппонировал известным, оставшимся нерешенными в последнем заседании проектам законов против вивисекции и опытов над живыми животными. Он рассказывал о случае, только что нами описанном, и заявил, что когда-то, во время совершения опытов д-ра Карреля, он никогда бы не мог допустить, 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 этим 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 нашей жизни.
Вот основное положение всякой помощи, которое требует вечного повторения даже при риске, что это справедливое положение от постоянного повторения будет забываться и упускаться из виду.
Единственным длительным добром для человека остается 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 и 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 выставляется то соображение, что успехи в ней порождают гораздо больше вреда, чем даже неуспехи. То же самое применимо и к деньгам, и ко всему, что человек может получить в дар от другого. Лишь в виде исключения возможно существование действительной продуктивности такого дара. Лишь научив людей самопомощи, мы положим основание длительному доброму делу.

Врачи, изучающие проблемы страданий рода человеческого, говорят нам, что, вероятнее всего, нахождение сил, побеждающих болезни, в самом человеческом организме и победа организма над болезнью возможна лишь тогда, когда силы эти находятся в гармонии между собой, в нормальном положении. Стало быть, от болезней можно себя застраховать общим укреплением и развитием организма, а привязавшуюся, закравшуюся болезнь лучше всего, действительнее всего исцелить поддержкой и развитием естественных средств лечения, содержащихся в самом организме. Совершенно ясно, что такие неудачи, испытываемые человеком в жизни, имеют своим основанием 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 посредством внутренней, свойственной каждому, силы. Лишь эта воспитательная работа, доступная каждому – истинный путь к успеху.
Всем нам хотелось бы наблюдать более или менее справедливое распределение жизненных благ. Немало порою довольно незрелых этого рода проектов было уже предложено, в большинстве доказав, что их составители имеют весьма слабое представление о сущности человеческой природы и, если бы один из этих планов был проведен, вся наша цивилизация потерпела бы ужасную катастрофу. Я твердо уверен, 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 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 иметь постоянно в виду, что наличных денег недостаточно для воспитания человечества, и что всегда их будет для этой цели слишком мало. Как, стало быть, важно уменье расходовать эти деньги, возможно, наиболее рациональным образом, чтобы протянуть средства на насколько возможно большее время!
На этих страницах я уже не раз откровенно выражал свое мнение, согласно которому в деловой жизни можно путем совместной работы и избежания бесполезных расходов, представляющих бесплодную трату сил, достигнуть высших степеней успеха. Этот же принцип, по моему твердому убеждению, и что я надеюсь увидеть еще собственными глазами, этот же принцип всецело применим и к искусству давать. Этот принцип, уже признанный существенным в промышленной области, благодаря непомерному росту предъявляемых в ней требований, должен открыть филантропам способ облагодетельствования как можно большего количества ближних целым рядом грандиозных благодеяний.

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 руководясь этими принципами, и убежден, что и в филантропии, не связав себя предварительно таким строго размеченным маршрутом, ничего не достигнешь толкового.
Мое собственное обращение в веру, что и в делах благотворительности вопросом первой необходимости является строгий предварительный план действий, произошло следующим образом.
До 1890 года я следовал воле случая в раздаче денег туда и сюда, когда меня об этом просили. Я наводил справки о лице, нуждавшемся в помощи, о его обстоятельствах насколько мог точнее и действовал с таким усердием показать себя добросовестным человеком, что у меня чуть не сдали нервы, и все это с тем, чтобы потом инстинктивно, без чужого руководства, выбраться на истиной путь к этой благотворительной деятельности. Тогда мне пришло в голову продумать правильную организацию этих планов, чтобы добиться их расширения и развития дела, точно такую же, какую мы давали другим деловым планам. Попытаюсь изложить основные принципы, выработанные нами и послужившие с тех пор мне руководящей нитью в дальнейшей деятельности, почвой, которую я надеюсь еще возделать.
Возможно, я перехожу 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 моя семья 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. Запрятавшись куда-нибудь подальше в закоулки нашего мозга, основные принципы, облекаем ли мы их в слова или нет, управляют нашей работой, условиями

нашего существования. Но необходимо, чтобы его идеалом было: вносить свой труд, как бы мал он ни был, туда, где его 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 пожертвования постоянно делались в тех видах, чтобы скорее содействовать желаемой цели – прогрессу цивилизации. Если бы кто пришел к нам в контору и задал бы вопрос отделению для благотворительности, в чем, по их (служащих) мнению, состоит сущность цивилизации, он получил бы ответ, что по детальному изучению оказалось, что под общим именем 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 наличности для каждого индивидуума наибольшей области личной свободы, справедливость, спокойствие и единого для всех закона.
3. Прогресс в области литературы и языкознаний.
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 для остальных, 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 сперва 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 не мыслима.
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 наилучшего достижения успеха. И пусть мы еще отстали в других областях из только что перечисленных элементов 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.
Могут спросить: как же может ужиться равномерное распространение благ жизни с огромными средствами, скопившимися в одних руках? Насколько умею – отвечу: богачи несомненно обладают богатствами и их контролируют – все равно их на себя им не потратить! Они безусловно располагают законными притязаниями на эти богатства и могут их сами контролировать, но все это в размерах, обусловленных их личными потребностями. Деньги рассыпаются 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 ли или отдельных штатов, все равно – 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 целесообразное для общего блага применения богатства. 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 капитала, чем то, на которое способен настоящий владелец.
Что касается остальных четырех составляющих цивилизации: желательного прогресса в развитии формы правления и законодательства, прогресса в области литературы и языкознаний, прогресса в области естественных наук и философий, прогресса в области искусств и эстетического образования, то мы полагаем, что, скорее всего, этого можно добиться более целесообразным методом воспитания. Вот почему мы затратили значительные суммы средств на разнообразные отрасли воспитательного дела 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 число учеников. Но каждое новое открытие, каждая попытка расширить пределы человеческого знания новыми исследованиями, является общим достоянием всех ученых учреждений и тем самым становится даром всему человечеству.
Интерес представляют не только каждый план такой работы в отдельности, но также и новые пути, проложенные нами на достижение цели. Мы не довольствовались оказанием помощи, 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 на его применение, что, может быть, есть тысячи иных планов и предприятий, более достойных денежных пособий и только случайно нам неизвестных. Голый факт личного предпочтения тому или другому доброму делу никоим образом не обусловливает справедливости притязаний на поддержку, если только его притязания не основываются на чем-нибудь еще, требующим предпочтение перед другими, может быть, более нуждающемуся в помощи делу, но нам неизвестному.
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 этот прогресс. Где на пути стремления к этому идеалу не оказывалось согласных принять на себя выполнение этих планов, члены комитета стремились основывать новые организации. В данное время мы работаем в новых и, надеюсь, поддающихся областях, ставящих громадные требования к работающим в них.
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 были участниками), разбирать просьбы о помощи по деталям 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 продуктивнее действие общего стремления к благосостоянию посредством объединения всех стремящихся к этой цели.
Если в делах практических объединение обусловливает сбережение энергии и достижение лучших 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 Андрью Карнеджи 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 Карнеджи – энтузиаст, употребляющий свои средства на улучшение образа жизни менее одаренных благами жизни ближних, уверен, что его пример, пример участия в делах благотворения его новой родины, останется навсегда ярким примером разумной благотворительности.
«Всеобщая Палата Образования», членом которой теперь стал Карнеджи, кажется мне примечательным образчиком организации, основанной в целях достижения целесообразным или, вернее, научным путем решения задачи, как улучшить и поднять образование во всех частях нашей обширной родины. Чего добьется эта организация, сейчас сказать, разумеется, невозможно, но под руководительством своего теперешнего президиума, она, несомненно, добьется многого. Я опять могу говорить вполне откровенно и беспристрастно могу высказать свое личное мнение, как постороннее, не принадлежащее к президиуму, лицо, никогда не посещавшее заседаний, и потому что вся работа там дело рук других.
Есть еще немало более широких, продуманных и с более твердой почвой под ногами

подготовляемых планов, занимающих меня много лет, и я ясно замечаю, как они принимают более определенные формы. Всегда приятно узнать, что находятся люди, готовые оказать щедрую помощь всякому филантропическому начинанию. Я имел возможность не раз подтверждать свой опыт, сильно повышавший жизнеспособность моих излюбленных планов, убеждаясь в том, что множество сильно занятых людей всегда готовы отложить на минутку свои неотложные дела и пожертвовать силами и разумом для дела прогресса человечества, не требуя себе за это никакого вознаграждения. Врачи, духовные лица, юристы и немало значительных коммерсантов жертвуют чрезвычайно бескорыстно свое время и силы проведению в жизнь многих из планов, занимающих также и весь наш кружок.

Чтобы далеко не ходить и назвать из многих только одно имя, вот, например, Роберт К. Огден. Долгие годы подряд, несмотря на ответственную и изнурительную работу, которая отнимает у него все время, он все-таки находил достаточно времени, чтобы оказывать нам деятельную помощь. В этом ему помогал поразительный энтузиазм.

Он отдал все свои знания и силы и всеми ими пожертвовал делу образования, обратив особое внимание на юг нашей родины. Но при этом его стремления были рассчитаны, имели своей коренной целью определенную строгую систему, и будущее, несомненно, принесет добрые плоды его трудам.

Дети мои, вместо того, чтобы приумножать свое наследство, как и я, так же серьезно принялись 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, как и в деле их накопления.

«Всеобщая Палата Образования» произвела (и производит до сих пор) самые старательные исследования по вопросу о положении, целях, деятельности, вспомогательных средствах, управлении и ценности в педагогическом смысле всех высших учебных заведений Соединенных Штатов. Президиум производит 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 наших начинаний по отношению к образовательным учреждениям нашей родины. Но помощь не дельной, плохо поставленной, лишней школе, будет уже расточительностью. Люди, основательно изучившие эту проблему, держатся взгляда, что, очевидно, истрачено в свое время столько денег на проведение в жизнь нецелесообразных методов образования, что на них можно бы свободно основать и развить свою оригинальную систему национального американского высшего образования. Многим из этих людей, с готовностью жертвующих средства на улучшение методов образования, лучше было бы, до пожертвования, старательно исследовать характер предприятий, жертвовать на который они приглашаются, и при этом изучении обращать особое внимание на людей, стоящих во главе этих предприятий. Но такое исследование, как я его себе представляю, для отдельной личности немыслимо, и человек либо отказывает в помощи за недостатком сведений о деле, либо оказывает ее без предварительного обсуждения. Не раз эта посредническая работа проделана при посредстве специально на то поставленных интеллигентных, ловких и рассудительных людей, как это делается у нас во «Всеобщей Палате Образования», то ее высокой ценности нельзя даже достаточно оценить. Стены исключительности отдельных случаев, как это необходимо и должно быть, быстро падают, и наиболее талантливые работники оказываются плечо к плечу перед общей работой 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, услыхав, как деньги, собранные монахинями и священниками, разумно тратились ими на эту цель.

За другими вероисповеданиями я охотно признаю все заслуги, оказанные ими в деле образования масс – заботе о всеобщем благе, но в то же время собственным наблюдением я убедился, что именно католическая церковь достигла при помощи своих денежных средств гораздо больших успехов, чем это сумели сделать другие вероисповедания. Я говорю здесь об этом только потому, что хочу указать, насколько в этом деле важна организация. Ведь, кроме того, всем известно, что католики собирали денежные средства целые столетия подряд и целые столетия прошли в непрерывном совершенствовании их методов и приемов воспитания. Исследование этого вопроса было для меня всегда источником чрезвычайного интереса. Мои помощники, в совершенную противоположность всякому другому президиуму, имеют достаточно сильную организацию, чтобы иметь возможность

тщательно исследовать всю массу просьб, адресуемых к нам, что и производится канцелярией нашего комитета в Нью-Йорке.
Для отдельной личности уже самая попытка произвести обследование каждого отдельного случая, была бы делом, совершенно невозможными Одно 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 присматривать всю массу корреспонденции.
План, выработанный нами и 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 разрешения вопроса о целесообразной благотворительности, вопроса, имеющего столь важное значение для всякого серьезного человека. В этом только и надо искать объяснения тому, что я так долго и так много о нем говорю.

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 с первого взгляда. Письма исходят, как всякому понятно, от всевозможных людей самых разнообразных классов и профессий, изо всех частей света, и так 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 местной благотворительности. Город или даже часть города предъявляет ко всем своим более обеспеченным согражданам определенные требования на их добровольное даяние 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 о поддержке должны нести люди, которые живут на месте, и знакомые с положением дел или по крайней мере, которые могут быть знакомы.
Затем просьбы национального и интернационального характера, направляемые к людям вообще установленного достатка, которые могут оказать содействие и поддержать не только своим местным, но и другим благотворительным учреждениям. Существует немало национальных и международных филантропических и христианских организаций, охвативших всю область благотворительности. И несмотря 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 применение его таланту. Таково было всегда мое обыкновение в этих случаях, подтвержденное повседневным 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 просьбою, работает под наблюдением сильной и жизнеспособной религиозной организации.
Но допустим, что просьбу о поддержке мы направили непосредственно в президиум этой организации и оказывается, по известным соображениям, что в новой больнице у этого города нет никаких больных с такой очевидной нуждой. 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 таких средств помощи в наличности не имеется, ему своих больных девать некуда. Тут уж, разумеется, нет места и вопросу, кому нужнее помощь, и деньги отправляются во второе местечко. Такие соображения всегда на лицо во всех правлениях миссионерских обществ, хотя дающий деньги, порою, о них и не подозревает. Насколько понимаю, всегда лучше переждать с пожертвованием, пока не ознакомишься со взглядом на него 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 наличностью нищих на улице. Наоборот, именно исходя из нежелания содействовать еще большему нагромождению тягот на этих несчастных, находишь больше оснований к 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 нуждающимся в руки попадает половина или того меньше пожертвованных денег!» Это, большей частью неправда, как 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 такой образ действий, не стремится к основанию новых благотворительных учреждений в областях, ими уже располагающих в достаточных размерах; 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 оборудована данная отрасль благотворительности. Большинство ограничиваются лишь вопросом, хорошо ли, целесообразно ли руководители ведут дело, на которое пожертвование предназначается, не давая себе труда разузнать, не достаточно ли обеспечено поддержкой от кого-нибудь другого. На этом основании следовало бы подвергать обследованию не одно учреждение этого рода, а все, работающие в этой области. Вот пример.
Целый ряд филантропов решил 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, оказался человек с привычкой прежде внесения пожертвования сперва 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 поддержке больше, чем они. Но ни на один из своих вопросов ответа получить ему не удалось. Тогда он взялся за решение вопросов сам. Тут 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 настоятельной надобности не имеется. Я хотел бы сказать в заключение, что господа учредители отказались от приведения в исполнение своего бесцельного плана! Но увы, они этого не сделали! Вообще почти всегда наблюдается, что, раз добросердечные люди ухватились за какой-либо план или филантропическую идею, их очень трудно от нее оторвать, как бы ясно вы бы не 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 лично держусь мнения, что в этих случаях единица должна естественно подчиниться крупной организации. Но с другой стороны, систематическая благотворительность, никоим образом не в праве влиять подавляюще на проявление индивидуальности рядом с собою. Идея же треста благотворительности с каждым днем встает на более твердую почву, и идеи благотворительности вообще никогда не имели столь широкого распространения, как именно в наши дни.

Потребность в высшем образовании

Каждый, работающий продуктивно, в области благотворения, какой бы программы он ни держался, все равно, вызовет к себе критику. Есть немало людей, располагающих великолепным пониманием потребностей повседневной жизни, но окончательно лишенных понимания того, что рядом с этими потребностями уживаются друзья, может быть, менее очевидные, но не менее настоятельные, например, чтобы не далеко ходить, общая потребность 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 нельзя достаточно высоко оценить важность этого факта. Простого обстоятельства – того, что большинство крупнейших побед человеческого духа в областях науки: в медицине, в искусстве и литературе, – является плодом широкого образования, этого факта 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 запросов к жизни у людей, как образованных, так и неучей, – как богачей, так и нищих, и насколько все эти завоевания приблизили нашу жизнь к идеалу.
Вот в чем задача наилучшего вида благотворительности: постоянное стремление к определению первопричины, попытка коренного уничтожения неудач жизни. Мое участие в жизни чикагского университета вызвано именно тем обстоятельством, что он, сохранив свой характер общеизвестного учебного заведения, отвел в своих стенах такую широкую роль самостоятельному строго научному исследованию.

Д-р Вилльям Р. Гарпер

Вспомнив об этом юном, но многообещающем учреждении, я невольно вспоминаю о личности д-ра Вилльяма Р. Гарпера, который отличался таким фанатизмом по отношению к своим идеям, что ему не показалось 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 Джемса М. Тэйлора и обычно читал по воскресеньям лекции. Оставаясь большей частью там с субботы до понедельника, я часто видел этого молодого ученого, тогда доцента в Иапе, говорил с ним и он по-видимому заразил меня своим энтузиазмом.
После основания университета в Чикаго, куда он был приглашен ректором, он все свое честолюбие приложил к тому, чтобы привлечь туда лучшие ученые силы и создать, вне преемственной связи традиций, ученое учреждение, отвечающее всем требованиям современной науки. У обывателей Чикаго и среднего запада он собрал миллионы долларов и завоевал внимание руководителей нашего штата и лиц, стоявших во главе управления им. 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 во всем среднем западе Соединенных Штатов, возбудили общий интерес к высшему образованию и побудили как отдельных личностей, так и целые общества и корпорации к деятельной совместной работе. Людям, 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 исключительных качествах своей организации – изумительной работоспособности и таланте организатора – д-р Гарпер отличается еще одним особенно ценным свойством – даром личной обаятельности. И одним из наиболее ценных и приятных воспоминаний в нашей жизни стали те немногие дни, которые д-р Гарпер с женою провели в кругу нашего семейства, чтобы хоть немного отдохнуть от тяжких университетских трудов. Более совершенного, более увлекательного, чем он, трудно представить себе друга и соратника.
На мою долю выпало счастье неоднократно жертвовать в пользу университета в Чикаго, ректором которого, как я уже сказал, состоял Д-р Гарпер, и газеты не без основания выражали предположение, что д-р Гарпер и 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 в окно. Или, наконец, изображала, как я убегаю от д-ра Гарпера, переплываю через реки на льдинах, а тот (как волк в русской сказке) все время за мной по пятам, и мне удается ускользнуть от него, выбрасывая чеки на миллион долларов, словно хлебные крошки, которые он неторопливо подбирал.
Такие картинки вызывали у меня лишь смех, представляя порой неплохой юмор. Но д-р Гарпер никогда с этим не соглашался, считая их скорее источником глубокого унижения, и я уверен, если бы он был еще в живых, то испытал бы глубокую радость, услыхав из моих уст торжественнее 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 университету, но и лично никогда не слыхал от него 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 разговоры о финансовых делах Чикагского университета.
В этом исключительном случае мой личный метод сбора пожертвований был точно такой же, как и в других делах. Удостоверение финансовых нужд университета производилось теми же служащими, на которых были возложены обязанности составления бюджета, а сверх того, и прочие финансовый дела удостоверялись в этом письменно, в заранее условленные сроки, собирая комитет попечителей университета с ректором во главе. Комитет совместно с нашим отделением благотворительности подвергал всестороннему обсуждению все финансовые дела университета. Почти все постановления были сделаны единогласно, и я никогда не был вынужден отступаться от проведения в жизнь этих постановлений. Никогда не было не только разговоров в одиночку по этим вопросам, но даже напрямую ко мне никогда не обращались. Я был рад возможности вносить эти пожертвования; но радость эта исходила только из осознания, что этот университет стал центром громадной сферы действий, что он возбуждает во всех доверие и интерес к своим трудам, что он действительно проявляет массу продуктивного труда, одним словом, что этот университет показал себя достойным поддержки, оказанной ему его друзьями. У больших благотворительных обществ так должно быть, чтобы всегда, выдавая пособие, руководились не личными уговорами и навязчивыми просьбами, а исходя из разумно и тщательно проведенных исследований вопроса.
Бесчисленное количество людей, беспрестанно меня навещающих и под какими бы то ни было предлогами добивающиеся 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 просителей изложения точного, своими словами и настолько подробного, насколько он признает это нужным, но письменного изложения своей нужды. Просьба эта затем рассматривается особо компетентными людьми, специально для этой функции назначенными. Если затем личное свидание с просителем оказалось бы необходимым, такового вызывают через нашу контору. На письменные просьбы составляют необходимый материал, который они исследуют, обсуждают и относительно чего обмениваются отдельными мнениями между соучастниками комитета, 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 необходимость которой 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 такая благотворительность только истощает естественные источники благодеяния.
В высшей степени важно суметь добиться того, чтобы у каждого благотворительного учреждения в любое время всегда был достаток в числе жертвователей. Для чтобы добиться успешности своих просьб о поддержке, им надо стремиться к совершенству в своей области и позволять себе сборы лишь на действительные, открывающиеся нужды. В интересах увеличения числа жертвователей необходимо доказать им свою бережливость расходования этих средств и полную бескорыстность мотивов руководителей такого общества.
Свои пожертвования в большинстве случаев мы делаем условно, то есть в зависимости от размеров сумм других пожертвований, и не из желания принудить этих других к исполнению своего долга, но вследствие стремления вызвать этим образом действий увеличение числа заинтересованных в этом деле благотворения людей, на которых впоследствии хочешь рассчитывать, как на жертвователей,

оказывая их делу личное содействие. Часто, слишком часто условные пожертвования 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 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 это 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. Эта идея требует, – а если захотят от нее успехов, то это неотложно необходимо, – содействий людей, которых воспитала школа труда. Нужно, чтобы самая эта возможность – творить добро привлекла самых дельных работников. Когда эта проблема будет достаточно разработана, а это непременно будет – и притом, вероятно, в значительно более совершенной форме, чем мы это можем предположить сейчас.
Тогда мы увидим, что лучшим благотворительным учреждением оказывается должная, щедрая поддержка, во главе которой стоят талантливейшие люди во всеоружии ума и опыта, люди, с готовностью принимающие на себя ответственность перед жертвователями не то что за сохранность всего размера пожертвования, но даже за целесообразное и разумное расходование каждого гроша. В наши дни вся организация благотворительности руководствуется принципами, более или менее случайными. Просто добросердечные мужчины и дамы всеми возможными способами набирают денег для поддержки предприятий, ведомых 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 заняться делец, который сможет пустить в ход всю сложную машину благотворительности, у которого нет соперников. Учителя, рабочие и великие вожди наций должны быть освобождены от давящих и угнетающих забот о деньгах. Довольно с них трудов над их областями, которые никогда в достаточном совершенстве не могут быть обработаны, их надо бы освободить от давления всякой заботы, которая удерживает их от исполнения своего призвания в возможном совершенстве.
Когда такие тресты 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 дельцов, 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 духовных людей с деловыми было бы полезно для обоих сословий. Люди, которым приходится часто иметь дело с лицами духовного звания, равно как и занимающие 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 опытны даже в обыденнейших делах практической жизни. Правильная система взаимных отношений, будь это в мире коммерции, или в церкви, или в научных стремлениях – все-таки покоится на честности. Дельные коммерсанты всегда стремятся иметь дела с людьми правдивыми и господами своего слова. Представителям церкви, всегда готовым смотреть на коммерсанта, как на существо корыстное и низменного образа мыслей, немало придется узнать нового при более тесных столкновениях с коммерческим миром, что духовным 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 этих 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 университета Чикаго по случаю

десятилетия его открытия и, получив просьбу сказать 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 мои мыслишки 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, – 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 вы чувствуете вне своих настоящих сил, чтобы 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 обсужденный. Почему не сделать вам с тем, что вы хотите и в состоянии отдать для других, то же самое, что вы делаете с частью средств, которые вы оставили себе и своим детям? Почему вам и тут не применить деловых принципов? Ведь вы не отдали состояния своих детей в руки неопытной личности, как бы добра и благородна последняя ни была. Давайте поступать 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».

Несколько слов вместо послесловия

На рубеже XIX и XX столетий на политической арене Америки выдвигаются две крупные исторических личности – Рузвельт и Рокфеллер, обе могут быть равносильными и, во всяком случае, равно интересными для постороннего зрителя, каким является читатель нашей книги.
Один – олицетворение денежной силы, «мешка», как обычно русские называют богача, добавляя при этом «золотой», а другой – олицетворение интеллекта, бросившего в самой стране доллара вызов на борьбу самому олицетворению доллара, основателю синдикатов, нефтяному королю, Рокфеллеру, в лицо его могущественных организаций. Борьба для Рузвельта была далеко не победоносна: он вынужден был признать себя побежденным и от нее отказаться, видя, что многие крупнейшие предприятия рушатся, другие совсем разорились, и сознавая, что самый большой кредит Америки – еще месяц такой борьбы – покачнется и окажется под сомнением!
А Рокфеллер? – спросите вы, А ничего! Его Standard Oil Company в этот памятный 1907 год принесла 85 000 000 долларов дохода, на пять миллионов больше, чем обыкновенно, и никакие кризисы и катастрофы не могли поколебать ее дивной организации, – продукта творчества Рокфеллера.
К сожалению, этому интересному эпизоду мировой истории совершенно не уделено места в мемуарах Рокфеллера, очевидно, из вполне понятной скромности человека, который не хочет говорить о своих успехах.
Лишь мемуары самого Рузвельта могут пролить свет на эту темную страницу современной истории Америки, но он или их не пишет, или, написав уже, еще не собрался выпустить в свет.
– Действительно ли так богат Рокфеллер? – слышу я голос сомнения и недоверия. Пресса утверждает, что его доля участия в Standard Oil Company, при основном ее капитале в 100 000 000 долларов, составляет минимум 50 %, если не больше. Возьмем для круглого счета 50 000 000 долларов. Из балансов компании видно, что основной капитал Standard Oil Company приносит в год в среднем 80 000 000 долларов. Теперь примем в расчет, что нужно очень солидно поместить такой огромный капитал, чтобы добиться пятипроцентной прибыли. Тогда биржевая стоимость капитала Standard Oil Company окажется в 16 раз больше, т. е. 1 600 000 000 долларов, а стало быть доля участия в ней Рокфеллера выразится в 50 %, иначе говоря в 800 000 000 долларов – 1 600 000 000 рублей.
А если мы к тому же прибавим сумму его паев (довольно значительную!) в United States Steel Corporation – С.-Американское трестовое производство стали – то безусловно получим общий итог в 1 000 000 000 долларов – 2 000 000 000 рублей, – приблизительную биржевую стоимость его громадного состояния.
Посмотрим теперь, полезна ли для С.-Американских Штатов коммерческая деятельность Standard Oil Company? Из отчетов с 1880 года и по настоящий момент, которые печатались в журнале «The Petroleum Rewiew», мы увидим, что одна ее

торговля нефтью и нефтяными продуктами принесла Америке чистый доход в 1 700 000 000 долларов – 3 400 000 000 руб., то есть более 110 000 000 рублей в год, средним счетом, более 300 000 рублей в день.
А как велико число ее служащих во всех частях света, и как великолепно, чисто по-царски, она их вознаграждает и обеспечивает! Предположив, что только Standard Oil Company кормит население целого губернского города в 60–75 000 человек, мы, может быть, вдвое или больше уменьшим действительное количество ее рабочих и служащих.
В последний, например, в операционный 1903 год чистый доход компании достиг 80 000 000 долларов, из которых акционерам было выдано в дивиденд лишь 39 335 320 долларов, а остальные 40 664 680 причислены к запасному капиталу. Эта цифра – 80 000 000 долларов является средним показателем уже много лет, и высшая цифра чистой прибыли падает лишь на 1907 год, год борьбы с Рузвельтом, когда обществу пришлось заплатить 85 000 000. С 1902 года по 1908 год общество получило чистой прибыли 553 202 074 доллара, из коих 294 258 980 долларов выдано в дивиденд, а остальные причислила к запасному капиталу. Выходит, что за последние шесть лет компания больше пяти с половиной раз нажила столько, сколько составляет ее основной капитал.

Напомним в основных чертах историю борьбы с Рузвельтом.
Поводам к ней послужили противозаконно пониженный для компании ставки тарифов железных дорог. Еще в 1906 году Рузвельт, открытый враг синдикатов и тогда еще всесильный президент Соединенных Штатов, вступился в это дело и довел дело до суда, который и приговорил Standard Oil Company к штрафу в 29 240 000 долларов. Тогда вступил на сцену капитал Рокфеллера и последний, понятно, не лично повел по судебным инстанциям, добиваясь отказа от штрафа. Располагая огромными средствами, Standard Oil Company могла начать длительную борьбу с самим правительством и Бог весть к каким роковым последствиям для обеих сторон повела бы эта борьба, если бы правительство наконец не поняло всю рискованность этой игры и не постаралось бы само затушить это дело, признав, если не невиновность Standard Oil Company, то во всяком случае ненаказуемость его.
Итак борьба решилась в пользу Standard Oil Company или вернее Рокфеллера, ее творца и основателя!
Скажем в заключение, что Рокфеллер чрезвычайно скромен и очевидно из нежелания себя рекламировать, лишь мимоходом упоминает, а порою и совсем умалчивает о своих колоссальных пожертвованиях на культурно-просветительные цели. Достаточно будет сказать, что в Америке вряд ли найдется такое учреждение, которое бы ни разу не получило крупного пожертвования из средств американского толстосума, а два-три университета существуют почти исключительно на его деньги.
Он действительно является «разумным распорядителем и контролером» громадного состояния, составленного его трудами и коммерческим гением!
С него следовало бы брать пример и богатым людям других национальностей!
Издательство.

Спасибо, что читали книгу на форуме Бакши buckshee-Спорт, авто, финансы, недвижимость. Здоровый образ жизни. Приятного чтения!
http://buckshee.petimer.ru/
http://petimer.ru/ Интернет магазин, спортивное питание, косметика, сайт Интернет магазин одежды Интернет магазин обуви Интернет магазин
http://worksites.ru/ Разработка интернет магазинов. Создание корпоративных сайтов. Интеграция, Хостинг.
http://filosoff.org/ Философия, философы мира, философские течения. Биография
http://dostoevskiyfyodor.ru/ Приятного чтения!

сайт http://petimer.com/