

Рон Черноу

# ТИТАН

Жизнь  
сэра Джона Д. Рокфеллера



Ron Chernow

# TITAN

THE LIFE OF  
JOHN  
D. ROCKEFELLER, SR



Рон Черноу

# ТИТАН

ЖИЗНЬ  
СЭРА ДЖОНА  
Д. РОКФЕЛЛЕРА

МОСКВА  
«КРОН-ПРЕСС»

ББК 83.37 СОЕ  
Ч49

Перевод с английского  
В. СМИРНОВА

Оформление  
В. ОСИПЯНА

**Черноу Р.**  
Ч49 **Титан. Жизнь сэра Джона Д. Рокфеллера/Пер. с  
англ. В. Смирнова. — М.: КРОН-ПРЕСС, 1999. —  
264 с. — Серия «Экспресс».**

**ISBN 5-232-01040-9**

Эта книга о человеке незаурядных способностей, сумевшем достичь головокружительного успеха в бизнесе. История его жизни увлекательна и вместе с тем поучительна.

Удачливый предприниматель и щедрый меценат, символ пуританской морали, Рокфеллер способствовал распространению знаний, особенно в области медицины, оставаясь при этом беспощадным монополистом.

Противоречивая личность Рокфеллера неизменно привлекает к себе внимание, порождая глубокий интерес у наших современников.

© 1998 by Ron Chernow  
© КРОН-ПРЕСС, 1999  
© Перевод, В. Смирнов, 1998

---

## Глава 1

**В** начале XX века, когда Рокфеллер соперничал с Эндрю Карнеги за право называться первым богачом мира, между Францией и Германией также разгорелся жаркий спор: каждая из этих двух стран претендовала на звание родины предков Рокфеллера. Откуда ни возьмись, появились многочисленные специалисты по генеалогии, бравшиеся (за приличное вознаграждение) породнить нефтяного магната чуть ли не с королями. «У меня нет желания тянуть свое родословное древо до представителей знати, — честно признался сам Рокфеллер. — Меня вполне устраивают мои старые добрые американские корни». Тем не менее самый дотошный генеалогический поиск проследил историю рода вплоть до IX века и назвал далекими предками нефтяного барона французскую семью Рокфей (Roquefeuilles), предположительно жившую в шато Лангедок. Бегство клана из Франции, однако, гораздо лучше подкреплено документами, чем само его происхождение. После отмены в 1685 году французским королем Людовиком XIV Нантского эдикта, гугеноты Рокфей вынуждены были спастись от религиозных преследований и эмигрировали в Загендорф, что недалеко от городка Кобленц-на-Рейне. Со временем они переделали свою фамилию на немецкий манер и стали называться Рокфеллерами.

Приблизительно в 1723 году Иоганн Питер Рокфеллер, мельник, перебрался в Америку и обосновался на ферме в Сомервилле (штат Нью-Джерси), где впослед-

ствии разбогател и приобрел в собственность крупные землевладения. Спустя десять с лишним лет юго-западную Германию покинул его кузен Диль Рокфеллер и переехал в Джермантаун (штат Нью-Йорк). Внучка Диля, Кристина, вышла замуж за своего дальнего родственника Уильяма (Вильгельма) Рокфеллера, одного из внуков Иоганна. Плодом этого супружеского союза стал сын Годфри Рокфеллер, дед нефтяного магната и человек, по всем статьям не подходивший на роль одного из основателей рода с таким громким именем. В 1806 году Годфри женился в Грейт-Баррингтоне (штат Массачусетс), на Люси Эйвери. Женился, несмотря на то, что семья невесты была решительно против этого союза.

Невеселая история Люси, бабки Рокфеллера, позже во многом повторилась в судьбе матери нефтяного барона Элизы. По мнению родственников Люси, это был неравный брак, и девушка вышла замуж за не достойного ее человека, каковым считался Годфри.

Предки Люси эмигрировали из Девона (Англия) в Салем (штат Массачусетс) примерно в 1630 году, влившись в поток пуритан, бежавших в Америку в поисках лучшей жизни. Основательно обжившись на новом месте и обзаведясь собственными землями, род Эйвери, представители которого славились самыми разносторонними талантами, стал множиться, поставляя Америке священников, солдат, общественных деятелей, путешественников и купцов, не говоря уже о целой плеяде смельчаков, воевавших с индейцами. Во время Американской революции (война за независимость Соединенных Штатов) 11 представителей клана Эйвери пали смертью храбрых в сражении при Гротоне.

На фоне своей энергичной и предприимчивой жены Годфри Рокфеллер смотрелся на удивление жалко. Рядом с ней он выглядел полунищим и безнадежным неудачником. Люси была выше его ростом, слыла ревностной баптисткой и очень властной женщиной. Знакомым и соседям запомнилась ее худая, даже костлявая фигура, энергичная походка, говорившая об исключительной уверенности в себе, и острый взгляд голубых глаз. Бывшая

школьная учительница, она была образованнее своего мужа Годфри. Даже сам Джон Д. Рокфеллер, всегда избегавший награждать своих предков нелестными оценками, как-то тактично признал: «Моя бабка была смелой и решительной женщиной. Чего нельзя сказать о ее муже».

Если от Годфри Рокфеллеру достались светлые серо-голубые глаза и такие же светло-русые волосы, то Люси передала своим потомкам-мужчинам сухошавую подтянутую фигуру. Наделенная от природы недюжинным здоровьем, она подарила своему мужу десятерых детей. Третий ребенок, мальчик Уильям Эйвери Рокфеллер (будущий отец нефтяного магната), появился на свет в Гранжере (штат Нью-Йорк) в 1810 году.

Как фермер и предприниматель, Годфри жил жизнью, раскрашенной в два цвета, как шкура зебры. За светлыми полосами неизменно следовали черные. Семья его никогда не была уверена в завтрашнем дне и постоянно находилась как бы в подвешенном состоянии. Джону Д. Рокфеллеру грех было брать пример со своего непутевого деда, и вполне возможно, что бабка не уставала напоминать своим детям и внукам о том, что им ни в коем случае нельзя становиться такими, как Годфри. Судя по всему, дед Рокфеллера в жизни был очень веселым и добродушным человеком, но при этом крайне безответственным и страдавшим от пристрастия к спиртному. Естественно, что у Люси со временем выработалось стойкое неприятие алкоголя, и ей удалось внушить такое же отношение к вину своему внуку.

Имея перед глазами пример дедушки Годфри, Джон Рокфеллер раз и навсегда провел в своем сознании параллель между добродушием и отсутствием характера и, став взрослым человеком, неизменно предпочитал общество трезвых и сдержанных на эмоции людей, умевших в любых ситуациях владеть собой и своими чувствами.

В семье Рокфеллеров существует много версий, объясняющих внезапный переезд Годфри и Люси на запад между 1832 и 1834 годами. Но так или иначе, факт остается фактом: в один прекрасный день супруги погрузили

все свои пожитки в фургон и реанимировали тем самым исконный обычай первых американских поселенцев — уезжать в новые места в поисках лучшей доли. Тяжело груженный фургон с брезентовым верхом, с впряженными волами покатился на запад штата Нью-Йорк и закончил свой путь в Ричфорде.

Городок этот и по сей день довольствуется ролью небольшого населенного пункта на перекрестке дорог, а тогда был просто почтовой станцией, затерявшейся в лесистой местности к юго-востоку от Итаки и северо-западу от Бингемптона.

На момент рождения Джона Рокфеллера в 1839 году Ричфорд мало-помалу начинал обзаводиться всеми внешними атрибутами небольшого городка. В нем появились лесопилки, мукомольные мельницы и перегонный завод по производству виски, а также школа и две церкви. Абсолютное большинство его обитателей зарабатывали себе на кусок хлеба тяжелым фермерским трудом. Но Люси и Годфри приехали сюда со светлыми надеждами на будущее. Они привезли с собой пуританскую культуру Новой Англии, насквозь пронизанную духом экономии и бережливости, которую впоследствии и сам Джон Рокфеллер всегда и всем приводил в качестве примера.

Ричфордские холмы сплошь поросли сосной, дубом, кленом и болиголовом. Места вокруг выглядели, что и говорить, красиво, но эта лесная красота была обманчива. Рокфеллерам поневоле пришлось зажить почти спартанской жизнью. Кровом им служил тесный домишко. Земля в Ричфорде была очень плоха, чуть ниже тонкого слоя почвы залегали камни. Поистине героические усилия требовались уже на то, чтобы просто отвоевать у леса небольшую расчищенную площадку.

Насколько можно судить по тем отрывочным сведениям, которые дошли до нас с того времени, Люси практически в одиночку тянула на себе и семью, и хозяйство и при этом никогда не чуралась тяжелого труда. При помощи лишь двух молодых волов она самостоятельно сложила каменную стену вокруг фермы. Тяготы жизни не-

изменно пыталась компенсировать смекалкой и хладнокровной находчивостью, впоследствии передавшей ее знаменитому внуку. И еще один момент, пожалуй, достоин упоминания в связи с Люси. Эта женщина питала глубокий интерес к лекарственным растениям и постоянно держала домашние настойки, приготовленные из «лечебного куста», росшего на заднем дворе. Не исключено, что серьезное отношение к медицине передалось Джону Д. Рокфеллеру как раз от бабки. Противоречивый интерес к этой области знания нефтяной магнат питал на протяжении всей своей жизни, и именно он в итоге создал ведущий в мире медицинский научно-исследовательский институт.

Что касается его отца, Уильяма Эйвери Рокфеллера, то последний смолоду заделался яростным врагом общепринятой морали и избрал для себя карьеру профессионального бродяги. Будучи еще подростком, он часто исчезал из дому зимой и подолгу пропадал неизвестно где. На протяжении всей своей жизни он пускался на разнообразные трюки и хитрости только для того, чтобы увильнуть от нелегкого честного труда. Но при этом Уильям обладал ярким обаянием и выгодной наружностью (почти шести футов ростом, с широкой грудью, высоким лбом и густой золотисто-рыжей бородой, покрывавшей упрямый подбородок), что позволяло ему неизменно одурачивать ближних. Располагающая внешность, по крайней мере на время, вводила в заблуждение скептиков и обезоруживала критиков. Нет ничего удивительного в том, что молодой бродяга не пожелал присоединиться к своим родителям во время их переезда в Ричфорд. Но зато примерно в 1835 году он приехал в те места уже по собственной инициативе и сделал это в своей неподражаемой манере.

Впервые появившись в окрестной деревушке, Уильям произвел своим видом большое впечатление на ее обитателей. Выдавая себя за глухонемого странствующего коробейника, предлагающего на продажу дешевые побрякушки, он ходил от дома к дому с дощечкой, висевшей на груди, на которой было выведено мелом: «Я глух и

нем!» Позже Уильям бахвалился, что этот хитрый обман помог ему в одночасье выведать все местные секреты.

Поскольку Уильям, по прозвищу Большой Билл, частенько придумывал все новые небылицы относительно своей персоны, ему приходилось «гастролировать» на весьма обширной территории, дабы избежать встречи с карающим законом. Порой он удалялся более чем на тридцать миль к северо-западу от Ричфорда, забредая в окрестности Найлса и Моравии. Именно там он однажды познакомился со своей будущей женой Элизой Дэвисон, дочерью местного фермера. Мало того, что Билл был человеком, хорошо умевшим пускать пыль в глаза и выставлять себя в выгодном свете, он также всюду появлялся в ярких парчовых жилетках, которые, должно быть, производили огромное впечатление на скромную фермерскую девушку, какой была тогда Элиза.

Как и большинство коробейников, странствовавших по сельской глубинке и продававших дешевые безделушки, Билл умел, что называется, подать товар лицом, поэтому неудивительно, что ему в итоге удалось вскружить голову бедной Элизе. Ее останавливала только дочечка на его груди. Однажды она воскликнула: «Я бы вышла за этого человека замуж, не будь он глухонемым!» Тогда Биллу пришлось раскрыть свой обман. Можно только догадываться, какие нехорошие мысли посетили в тот момент Элизу, но в конце концов она (как до нее другие женщины) не смогла устоять перед неотразимым обаянием молодого бродяги.

Семья Элизы была шотландско-ирландского происхождения и исповедовала баптизм. Осторожный и подозрительный отец девушки Джон Дэвисон, к тому же нежно привязанный к дочери, сразу почуял, что Элизе несдобровать, если она свяжется с таким проходимцем, как Большой Билл Рокфеллер. Он упорно пытался отговорить дочь от принятия необдуманного решения. Но Элиза рассуждала иначе. Упусти она этот шанс — и что ее ждет? Унылая судьба увядшей старой девы? А тогда, в 1836 году, она была еще цветущей молодой женщиной с огненно-рыжими волосами и живыми голубыми глазами.

Набожная и сдержанная от природы, она являлась полной противоположностью Биллу, и, возможно, именно это подтолкнуло ее к нему в первую очередь, подействовав на нее почти гипнотически.

И вот 18 февраля 1837 года, несмотря на упорное противодействие со стороны Джона Дэвисона, этот на редкость негармоничный брак был заключен в доме одной из подруг Элизы. Жениху на тот момент было 27 лет, невесте — 24 года. Событие на некоторое время стало главным предметом всех разговоров в Ричфорде. Большинство горожан склонялись к тому, что Билл заташил Элизу под венец обманом. В сравнении с Дэвисонами Рокфеллеры были бедняками, и не исключено, что на Билла произвели большое впечатление слухи о приличном по тем временам и для той местности состоянии Джона Дэвисона. Сам Джон Д. Рокфеллер по этому поводу как-то заметил: «Мой дед был богатеем. Точнее, для своего времени он считался таковым. Тогда состоятельным с полным правом мог называть себя человек, чья ферма окупалась и вдобавок еще приносила хоть сколько-нибудь дохода. Шесть, пять и даже четыре тысячи в те времена были богатством. У моего деда было втрое, а то и вчетверо больше. Он имел возможность ссуживать деньги в долг».

Брак, которого жених добился, мягко говоря, не совсем честно, соединил судьбы двух совершенно разных людей, положив начало всем бедам в жизни Элизы, будущим супружеским разногласиям и хронической нестабильности в семье. Все это оказало сильнейшее влияние на формирование противоречивой личности Джона Д. Рокфеллера.

Не откладывая дела в долгий ящик, Большой Билл довольно быстро развеял в сознании Элизы наивные романтические иллюзии относительно супружеской жизни. Он не только не порвал со своей бывшей подружкой Нэнси Браун, но привел ее в дом на правах «экономки» и зажил в грехе с двумя женщинами одновременно — законной женой и любовницей. В 1838 году Элиза родила их первенца, дочь Люси. Спустя всего несколько месяцев

Нэнси произвела на свет незаконнорожденную Клоринду. А в ночь на 8 июля 1839 года Биллу и Элизе вновь пришлось звать домой повитуху. На этот раз в убогой спальне с голыми стенами родился мальчик.

Этому ребенку суждено было стать главным капиталистом Америки, дожить до второго президентского срока Франклина Д. Рузвельта и его политики Нового курса. Спустя несколько месяцев после появления на свет Джона Нэнси Браун дала жизнь второй незаконнорожденной дочери Корнелии. Таким образом Биллу, властелину своего доморощенного гарема, удалось всего за два года и под одной крышей зачать четверых детей! Джон Дэвисон Рокфеллер, будущий нефтяной король, известный своими глубоко нравственными устоями, появился на свет в небольшой временной промежуток между рождением двух своих незаконнорожденных сестер, в обстановке бесстыдного греха.

Надо сразу заметить, что неопытная и неискушенная в жизни фермерская дочь Элиза относилась к Нэнси Браун на удивление терпимо. Как это ни странно, но она по своему даже жалела соперницу и, возможно, воспринимала сложившуюся в доме ненормальную обстановку как должное наказание за то, что она в свое время не послушалась советов и предостережений отца.

Ее племянница сказала: «Тетя Элиза любила мужа и сочувствовала несчастной Нэнси. Но потом нагрянули те тушкины братья и заставили Уильяма избавиться от любовницы». Вняв требованиям клана Дэвисонов, он отправил Нэнси и двух ее дочерей жить к ее родителям в Харфорд-милл, до которого из Ричфорда было рукой подать. Семейная легенда гласит, что Билл хоть и имел весьма смутные представления о нравственности и морали, все же не был вконец бессовестным человеком и время от времени тайно подбрасывал на порог дома в Харфорд-милл свертки с одеждой.

Но история с Нэнси Браун стала отнюдь не единственным оскорблением, выпавшим на долю бедной Элизы. В первые три безрадостных года совместной жизни Билл часто бросал ее с детьми в Ричфорде одну, подаваясь в



*Самые ранние из известных фотографий  
Уильяма Эйвери и Элизы Дэвисон Рокфеллеров*

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

свои привычные странствия. Он и в браке остался неприимимым индивидуалистом, предпочитавшим жизнь вне лона общества. Впрочем, поначалу он действительно предпринял слабую попытку зажить жизнью оседлого человека и семьянина: держал лесопилку на Мичиган-хилл, торговал солью, шерстью, лошадьми и лесом. Но уже вскоре забросил все и вернулся к беззаботной карьере странствующего коробейника, отдав себя во власть приключений, до сих пор окутанных плотной завесой тайны.

Как преступник, Билл крадучись покидал дом под покровом ночной темноты и возвращался также затемно спустя несколько недель, а то и месяцев. Брошенный в окно камешек служил жене сигналом о его прибытии. Проявляя показную заботу о семье, которая оставалась совсем одна в дни его отлучек, Билл открыл кредит в местной лавке. Элиза, не зная, насколько хватит этого кредита, и опасаясь его закрытия в любой момент, приучила себя и детей к строжайшей экономии абсолютно во всем, заготовив на все случаи жизни поговорку: «Мотовство до добра не доведет».

А тем временем Билл, рыская по дорогам, изобретал все новые и все более нестандартные способы зарабатывания денег. Будучи прекрасным стрелком, он объезжал местечки, где проводились состязания в меткости стрельбы и нередко возвращался домой с призовыми. Умелый и хитрый торгаш, он ловко всучивал простодушным обывателям свои дешевые кольца и другие побрякушки по невероятно завышенным ценам. Однако гораздо чаще он выдавал себя за «лекаря-ботаника» или «травяного врача» и заработал себе на этом такую стойкую репутацию, что даже некоторые потомки Рокфеллера склонны были принимать этот очередной блеф Большого Билла за чистую монету.

В те времена, когда врачи еще прибегали к таким изуверским методам лечения, как кровопускание, вскрытие волдырей или промывание кишечника с помощью сверхсильных слабительных, а самих медиков в сельской глубинке почти не было, многие коробейники вроде Большого Билла торопились заполнить собой эту нишу, су-



*Скромный домишко в Ричфорде (штат Нью-Йорк),  
где появился на свет Джон Д. Рокфеллер*

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

лившую определенными доходами. Иной раз старший Рокфеллер таскал с собой патентованные средства, приобретенные у городских аптекарей, но наибольшей популярностью у сельского населения пользовались домашние настойки и отвары, приготовленные Люси из ее «лечебного куста». Правда, в отличие от своей матери, питавшей искренний и серьезный интерес к лечению травами, Билл всегда сильно завышал действенность настоек, а то и попросту наделял их свойствами, каких не было и в помине.

Ночные вылазки Уильяма Рокфеллера и его странная коммерция приобретали таинственный оттенок в глазах обывателей Ричфорда. Его похождения пугали и одновременно будоражили воображение. По всей округе о нем ходило множество самых разнообразных слухов и легенд, а его самого даже окрестили Дьяволом Биллом.

Тем временем его жена и дети в Ричфорде бедствовали, прозябая почти в нищете, о чем до наших дней сохранилось несколько свидетельств. Один из соседей семьи Рокфеллеров позже вспоминал: «Никогда и нигде я больше не видел детей, имевших столь жалкий и беспризорный вид. Одежду им всегда заменяли лохмотья. Они ходили постоянно грязные и голодные».

Оказавшись в этой кошмарной ситуации, Элиза стоически переживала ее. Беды, казалось, только закаляли ее. Один из жителей Ричфорда вспоминал о ней как о «самом прекрасном человеке, на плечи которого, однако, была взвалена слишком тяжелая ноша. И у нее просто не было физической возможности должным образом ухаживать за детьми. Муж подолгу отсутствовал, и ей одной приходилось следить за хозяйством, за фермой площадью в шестьдесят акров и напрягать все силы в попытках сделать ее окупаемой».

Когда много позже Джон Д. Рокфеллер вспоминал о своем идиллическом, розовом детстве, проведенном на севере штата Нью-Йорк, ричфордский период он почти полностью обошел молчанием.

«Я как сейчас помню тот ручей, что протекал у нас перед домом, и как нам наказывали держаться от него подальше. Маму и бабушку я помню по Ричфорду очень смутно. Бабушка жила в полумиле от нас выше по склону холма». Кто-то заметил, что Рокфеллер, с раннего детства ценивший осторожность, намеренно вымарал из своих воспоминаний образы постоянно отсутствовавшего дома отца и часто пьяного деда, инстинктивно опираясь на образы сильной и выносливой матери и бабки. В нем всегда жила эта черточка: повинуюсь инстинкту самосохранения, подавлять в себе неприятные и тяжелые воспоминания о прошлом так, как будто ничего такого и вовсе не было, и с другой стороны, свято чтить и лелеять память о том, что помогло ему закалить характер.

---

## Глава 2

Когда Рокфеллеры спустя время переехали из Ричфорда миль на тридцать севернее в Моравию, их жизнь изменилась к лучшему. Они покинули убогое захолустное поселение и оказались в настоящем небольшом городке, претендовавшем на известную респектабельность, центр которого был застроен аккуратными коттеджами.

Моравия слыла оплотом трезвости и антирасистских, антирабовладельческих настроений. В городе имелись своя гостиница, магазин, хлопкопрядильная фабрика и конгрегационная церковная община.

Рокфеллеры поселились на северной окраине городка, больше походившей на деревню. Примерно в 1843 году Билл отдал тысячу долларов за участок луговины площадью девяносто два акра, находившейся на вершине небольшого холма, пологий склон которого сбегал к берегу озера Оваско, одного из самых живописных в тех местах водоемов. Отец Рокфеллера сделал пристройки к дому, в который въехала его семья, и в нем стало целых семь, а то и восемь комнат. Из окна каждой открывался превосходный вид на голубое озеро и на поросший красивым лесом холмистый противоположный берег. Через дорогу от дома стояли амбары и сарай, а также коптильня, где можно было заготавливать окорока и бекон. Небольшой двухэтажный домик ассоциировался в сознании маленького Джона Д. Рокфеллера со счастливым благополучием и стал символом пасторальной идиллии.

Первые трое детей Рокфеллеров — Люси, Джон и Уильям — родились еще в Ричфорде.

В 1843 году (Большой Билл опять находился в отлучке на протяжении почти всего времени, что его жена была беременна) Элиза произвела на свет свою вторую дочь Мэри Энн. Двумя годами позже родились близнецы. Но если мальчик Фрэнк был здоровым, то Фрэнсис была от рождения очень слабенькой и хилой. Местного врача вызывали к ней примерно раз семьдесят, прежде чем она все-таки умерла, чуть-чуть не дожив до своей второй годовщины. Элиза как могла пыталась уберечь семилетнего Джона от первого знакомства с таким страшным явлением, как смерть. Но оно все же крепко запечатлелось в мозгу мальчишки. Уже в старости посетив Моравию, он показал рукой в сторону поля и сказал: «Когда Фрэнсис хоронили, меня специально послали сюда за камнями, только чтобы я ничего не узнал и не увидел».

На протяжении всей жизни Джон питал почти суеверный страх перед смертью, и, возможно, его мать почувствовала это в нем первой.

Если не считать того печального происшествия, детство в Моравии можно было назвать счастливым. Тем более что и отец на время попробовал остепениться и зажить жизнью нормального человека. Воспользовавшись тем, что в округе росло много девственного соснового леса, он организовал вполне законный и весьма успешный бизнес на лесозаготовках. Почувствовав в себе внезапно пробудившееся общественное самосознание, Билл помог присмотреть место для здания школы, решив, что оно должно находиться в самом центре города. Он же убедил местных налогоплательщиков раскошелиться на его постройку. Сделать это было непросто, так как в то время большинство родителей все еще считали, что дети должны воспитываться дома. Проявляя недюжинную изобретательность, сметку и «пробивной талант» (все это позже передалось по наследству его сыну), Билл параллельно стал разводить в Оваско щук и даже возглавил местный комитет трезвости. «Таким уж он был человеком, — не без гордости за отца вспоминал позже Джон. — Пока



*Дети Уильяма и Элизы Рокфеллеров.  
Сидят: Джон Д. Рокфеллер в возрасте 20 лет (слева),  
Мэри Энн, 16 лет, Уильям, 18 лет.  
Стоят: Люси, 21 год, Фрэнк, 14 лет*

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

народ еще на что-нибудь только раскачивался, у него уже было все готово».

Период жизни в Моравии раскрыл в Билле одну примечательную черточку: оказывается, подспудно в нем всегда жило стремление к респектабельности и, возможно, он не планировал всю жизнь скитаться по дорогам в качестве шарлатана, морочащего головы доверчивым обывателям.

Разумеется, Билл никогда не снисходил до тяжелого крестьянского труда, считая это ниже своего достоинства. Он нанял в помощники железнодорожного рабочего Хайрама Оделла, наказав ему приглядывать за фермой и семьей во время его частых отлучек, которые все-таки не прекратились и в Моравии. В свободное от основной работы время Оделл копал грядки на огороде Рокфеллеров, а остальные обязанности Элиза распределила между детьми. В отличие от своего отца, презирав-

шего тяжелый фермерский труд, Джон неизменно гордился тем, что прошел через все испытания суровой крестьянской жизни. Он считал, что именно они закаляли его характер для будущего столь же нелегкого восхождения в промышленности. Тяжкий фермерский труд еще больше укрепил его и без того сильный характер и сформировал в нем своего рода иммунитет, помогавший впоследствии справляться с тяготами и невзгодами взрослой жизни.

Уже тогда, в Моравии, Джон Д. Рокфеллер, судя по всему, превратился в идеальный образчик homo economicus. Еще мальчишкой он, бывало, покупал фунт леденцов, разделял его на несколько более мелких порций и продавал своим братьям и сестрам с небольшой выгодой для себя. Однажды мать посоветовала семилетнему Джону складывать заработанные золотые, серебряные и медные монетки в синюю фарфоровую вазу, стоявшую на каминной полке. И так он начал копить деньги. Первый же значительный успех на деловой ниве пришел к Джону также в возрасте 7 лет, когда ему повезло проследить за индюшкой, направлявшейся в свой лесной дом. Джон разорил гнездо и начал выращивать взятых оттуда птенцов на продажу. Поощряя это начинание, Элиза давала ему творог, которым он кормил птицу. Уже на следующий год Джону удалось самостоятельно вырастить довольно крупный выводок.

Впрочем, несмотря на «розовое детство», о котором любил впоследствии вспоминать Рокфеллер, сохранившиеся фотографии, на которых он изображен ребенком, скорее говорят об обратном. Мрачное, безучастное лицо, лишенное каких бы то ни было признаков обычного мальчишеского озорства, тонкая натянутая кожа на скулах, пустые, лишенные блеска глаза. По рассказам соседей, у него был неизменно какой-то отсутствующий вид. Мальчишка бродил с унылым лицом по местным дорогам, всегда глубоко погруженный в свои мысли, словно решая какие-то сложные личные проблемы. «Он не был озорником, — вспоминал кто-то из жителей Моравии. — И все время был как будто чем-то озабочен».

Маленький Джон почти ничем не выделялся из массы своих сверстников, поэтому много позже, когда он уже стал знаменит на весь мир, его бывшие соседи и приятели по школе лишь с большим трудом могли припомнить, каким он был в детстве. Про него нельзя было сказать, что он хватал знания на лету, но в учебе проявлял серьезное терпение и прилежание. К тому же — как Дж. П. Моргану и Джею Гулду — Рокфеллеру очень легко давалась математика.

На протяжении тридцати недель в году (учебный год в сельской местности был неполным, так как детям еще нужно было работать на фермах и по хозяйству) Джон посещал убогую городскую школу, основанную его отцом. Она помещалась в одной-единственной комнате с голыми белыми стенами, смоляной крышей и темными ставнями на окнах.

В школе действовали исключительно строгие и даже суровые правила соблюдения дисциплины. Стоило ученикам на минуту забыть, как учитель тут же угрожающе заносил над их головами грифельную доску.

Рокфеллер, мягко говоря, не был первым учеником в своем классе. Отчасти потому, что ему не хватало традиционного для всех мальчишек самолюбивого желания во что бы то ни стало показать себя с лучшей стороны, пустить пыль в глаза окружающим. В Джоне не было ни тени рисовки и тщеславия, он не жаждал хватать звезды с небес, всегда был погружен в себя и равнодушен к мнению окружающих.

Джон Д. Рокфеллер был связан тесными узами с церковью и воспринимал посещения ее не как нечто неприятно-обязательное, но воистину очищающее и воспитывающее душу. Баптистская церковь его детства хранит в себе много отгадок тайны его характера. С молодых ногтей Рокфеллеру приходилось сверять все свои поступки с моралью притчей и поговорок, уходящих корнями в Евангелие и протестантизм. Именно это и оказало решающее влияние на формирование будущего нефтяного короля как личности.

Многие его пуританские замашки, которые могут показаться старомодными новому поколению, были на самом деле единственно приемлемыми правилами жизни во времена его детства. Блистательная деловая карьера, которой он прославился на весь мир, неотделима от атмосферы, характерной для Моравии тех лет, когда личность Рокфеллера находилась еще в стадии формирования. Даже его беспутный отец не желал быть зачисленным в сонм пропавших грешников, многие христианские гимны знал наизусть и понуждал детей посещать церковные службы. А однажды он пообещал дать Джону пять долларов, если тот прочтет Библию от корки до корки, заложив тем самым в сознание мальчика мысль о существовании некоей неявной связи между Господом и деньгами. Сам будучи закоренелым врагом общепринятой морали и социальных устоев, Большой Билл так в итоге и остался вне лона церкви. Религиозность просто не ужилась бы в человеке с таким характером и жизненными ценностями. Поэтому в сознании Джона религия ассоциировалась прежде всего с образом любимой матери, находившей в словах Писания целебный бальзам для своих душевных ран.

В детстве Джон посещал воскресную школу, которая стояла не так далеко от их дома на холме, и хорошо запомнил тамошнего учителя — бывшего богохульника, раскаявшегося в своих грехах и превратившегося в ревностного христианина. С самого начала мальчик видел в религии не столько путь к обретению наград на том свете, сколько способ нравственного преображения еще в этой, земной жизни. Поскольку Билла часто не бывало дома, Элиза уговорила одного из соседей подвозить их по утрам в воскресенье до местной баптистской церкви. Там вся семья тесно рассаживалась на своей скамье и ждала, когда мимо пронесут поднос для пожертвований. Элиза всегда призывала детей опускать в него монетки. Позже Рокфеллер назвал этот заведенный матерью обычай истоками своей благотворительности. В раннем детстве он узнал о том, что Господь хочет, чтобы люди зарабатывали деньги и затем жертвовали их не от случая к случаю, но постоянно.

«Я был воспитан на принципе: работай и экономь, — объяснял позже Рокфеллер. — Свой религиозный долг я всегда видел в том, чтобы брать все, что только можно, честным путем и затем отдавать все, что только можно. Меня научил этому наш священник, когда я был еще ребенком». Баптисты тогда не возражали против накопления богатства как такового, но осуждали накопление ради накопления и богатство ради богатства.

Рокфеллер слыл аполитичным человеком. Церковь и религиозность наложили определенные ограничения на его общественную жизнь, но зато раздвинули горизонты его мировосприятия и мировоззрения, воспитали в нем уважение к таким понятиям, как забота о ближних, и подготовили его к будущей деятельности на ниве благотворительности.

Если Джон, несмотря на все сумасшедшие и дикие выходки своего отца Дьявола Билла, все же сохранил приятные воспоминания о своем детстве, то это стало возможным лишь благодаря тому положительному влиянию, которое оказывали на него мать и церковь. Жизненные невзгоды и тяготы заставляли эту простую спокойную женщину с открытым лицом и твердым взглядом серо-голубых глаз постоянно черпать в себе внутренние силы и удивительную душевную мудрость.

С раннего детства Джон проникся глубоким уважением к женщине и пронес это чувство через всю жизнь. В отличие от прочих королей американского «золотого века» никогда не относился к ней лишь как к своего рода украшению.

Если Уильяму и Фрэнку достались от отца широкие скулы и высокий лоб, то у Джона было узкое лицо, как у Элизы, пронизательные глаза, острый подбородок и характер, вобравший в себя больше фамильных черт Дэвисонов, нежели Рокфеллеров. Джон был внешне медлителен, как мать, и обладал даром долгое время с невозмутимым видом сносить невзгоды. Он очень был похож на Элизу, которая, согласно многочисленным наблюдениям соседей, никогда не выходила из себя, не повышала голоса на детей и не ругала их. Ее авторитет как бы

подразумевался сам собой. Джон и это усвоил от своей матери. Она научила его азам ведения хозяйства, поддержания порядка в доме, экономии и другим основам жизни, впоследствии проявившимся столь ярко в стиле управления «Стэндард Ойл».

Платя высокую цену за свое давнее легкомысленное решение выйти замуж за Дьявола Билла, Элиза извлекла из этого урок, который всеми силами старалась передать детям. Она учила их всегда трезво осмысливать ситуацию перед принятием любого решения и часто напоминала поговорку: «Семь раз отмерь, один раз отрежь». Став взрослым и разбогатев, Джон никогда не забывал о ней.

Далеко не сразу Джон смог дать личности своего отца объективную взрослую оценку. В детстве он боготворил его, что было совсем неудивительно. Человек, способный на подвиги в стиле легендарного дровосека Пола Баньяна и обладавший к тому же невероятным обаянием, стал бы кумиром для любого мальчишки. «В моей семье были сильные и цельные люди. Это была семья великанов, — утверждал позже Рокфеллер. — А какой улыбкой озарялось лицо моего отца!.. Все были просто без ума от него!»

Судя по всему, Билл и впрямь обладал многочисленными талантами. Он мастерски владел искусством чревоущания и дрессировки животных и был атлетически сложен. А о его способностях к гипнозу вообще ходили легенды! Поговаривали, что он мог «насылать чары» на любое существо, которое оказывалось перед ним, будь то человек или зверь.

Если образ матери ассоциировался в сознании детей с дисциплиной и экономией, то Билл привносил в дом дух благополучия, даже изобилия и веселья. Он был идеальным товарищем по охоте и рыбной ловле. Запросто мог подстрелить на лету даже самую мелкую дичь.

Поскольку прямо перед домом синели воды озера Оваско, многие воспоминания Джона об отце, конечно же, связаны с рыбалкой. Впрочем, Билл и в лодке был

горазд на всякого рода дикие выходки. Однажды младший брат Уильям, тогда еще толстый карапуз, совершенно не умеющий плавать, имел неосторожность пожаловаться на зной. «Что ж, тогда освежись», — проговорил отец, подхватил опешившего ребенка на руки и швырнул за борт. Уильям тут же камнем пошел ко дну, и Большому Биллу пришлось нырять за сыном, после чего он попытался научить его плавать. Вспоминая о том случае, Джон сумел увидеть в нем и хорошую сторону: «Отец всегда учил нас смело отвечать на вызовы судьбы и ковал из нас людей, способных позаботиться о себе в любых обстоятельствах».

Впрочем, было бы все-таки несправедливо, хотя и весьма соблазнительно, представить Уильяма Эйвери Рокфеллера в образе эдакого беззаботного и безответственного любителя земных утех. У него имелись свои представления о морали и нравственности. Например, он был воинствующим трезвенником, памятуя, видимо, о том, что вино сломало жизнь его отцу Годфри. А однажды он крепко отчитал Джона и Уильяма, застав их курящими за сараем.

Под сильным влиянием отца у Джона сформировалось отношение к деньгам (или, вернее, именно в этой области сын проявил себя наиболее восприимчивым и подверженным отцовскому влиянию). Большой Билл питал почти болезненную страсть к наличным и очень любил перебирать в руках толстые пачки банкнот. «Джон Д. Рокфеллер унаследовал трепетное отношение и любовь к деньгам от своего отца, — заметил как-то один из компаньонов Билла. — Старший Рокфеллер испытывал к ним почти ненормальное влечение. Никогда не встречал человека, который бы так сильно любил деньги».

Популярное в те времена и весьма распространенное в небольших американских городках обывательское недоверие к банкам Большой Билл разделял целиком и полностью. Больше того, сумел передать это чувство и Джону, который позже делал все, чтобы держать свою «Стэн-дарт Ойл» подальше от загребущих рук дельцов с Уолл-стрит. Билл держал деньги только дома. И ни один скря-

га не мог сравниться с ним в той страсти, которую он питал к своим денежным мешкам.

Однако ни в детстве, ни став уже взрослым человеком, Джон не находил ничего патологического в отцовской одержимости деньгами, что говорит о том, что он и сам относился к ним так же. Уже после того, как ему удалось сколотить свое громадное состояние, он как-то с восхищением сказал об отце: «Он имел обыкновение носить при себе не меньше тысячи долларов. Пачку держал в кармане своего костюма. В случае чего отец был вполне способен постоять за себя, поэтому и не боялся держать при себе такую сумму».

Когда семья переехала в Моравию, Большой Билл постепенно начал обучать старшего сына основам бизнеса, посылая 8—9-летнего Джона прицениваться и покупать дрова для дома.

Но самый, пожалуй, главный урок, который Джон получил от своего отца в этой области, касался в высшей степени щепетильного отношения к ведению бухгалтерского учета. И это была не просто желательная, а самая что ни на есть необходимая наука, принимая во внимание постоянные отлучки Билла, ставившие его жену и детей в сложное финансовое положение. В его отсутствие семье поневоле приходилось дорожить открытым для нее кредитом и строго следить за своими расходами.

В вопросе деловой этики Билл проявлял себя удивительно противоречиво. Он был способен порой на демонстрацию исключительной честности и благородства, а уже в следующую минуту показывал себя законченным рвачом. Своему сыну он втолковывал, что коммерция — это жесткая и бескомпромиссная конкурентная борьба, в которой твоя задача состоит в том, чтобы обойти оппонента любыми средствами и способами, как честными, так и нечестными. Он научил Джона науке суровой и беспощадной торговли, которую тот впоследствии прославил на весь мир.

Джон Д. Рокфеллер склонен был видеть в отце образчик предпринимательского гения и добродетели. И хоть

отчасти это была попытка замалевать его неприглядные стороны, несомненная доля истины в такой оценке имеется.

Билл неизменно аккуратно платил по счетам и свято верил в силу деловых договоров и контрактов, не жалея ни времени, ни труда на их тщательное составление. Джон вспоминал позднее: «Отец всегда следил не только за неукоснительным исполнением условий договоров, но также за процессом их составления, добиваясь максимальной четкости и понятности каждого пункта. Наука, которую я постиг от него в этом вопросе, оказалась весьма полезной, доказательством чему служит вся моя жизнь». На протяжении всей деловой карьеры Джона Д.Рокфеллера критики обвиняли его во множестве разных грехов, но он справедливо гордился тем, что всегда исправно расплачивался с долгами и неукоснительно выполнял условия своих договоров. Окружающие отмечали, что в ведении дел он способен был сочетать честные и противозаконные методы: то свято блюсти предпринимательскую этику, то совершенно беззастенчиво пренебрегать ею. То же было характерно и для его отца.

Вопрос о том, кто же больше повлиял на становление Джона Д. Рокфеллера как предпринимателя и владельца «Стэндард Ойл» — его веселый и беспринципный отец или строгая и честная мать, в конечном итоге так и остается открытым.

Тут надо отметить, что в какой-то момент детства — скорее всего уже после переезда семьи из Моравии — Джон перестал поклоняться своему отцу, как идолу. И даже начал испытывать к нему смутно-враждебное чувство. Спустя годы друзья и коллеги Джона Д.Рокфеллера отмечали, что тема Большого Билла всегда была табу и поднимать ее было небезопасно. Во всяком случае, Джон неизменно обходил ее молчанием.

Сложно с точностью определить, когда именно Рокфеллеру впервые стало стыдно за своего отца, но эта переоценка ценностей оказалась в дальнейшем столь силь-

ное влияние на его формирование как личности, что нам следует немного остановиться и поразмышлять над этим. Во всех городках, где проходило детство Джона, Билл неизменно зарабатывал себе репутацию человека веселого, но одновременно пользующегося дурной известностью. А о его бесконечных странствиях и необычных источниках доходов ходили самые разные слухи и сплетни. Сыну такого человека ради сохранения душевного спокойствия и равновесия поневоле приходилось как-то ограждать себя от злых пересудов и формировать в себе стойкое равнодушие к мнению окружающих.

Отсюда и некоторая замкнутость Джона, его тяга к секретности, страх перед толпой и нетерпимость к пустым разговорам и сплетням. Эти черты он пронес через всю свою жизнь. Он научился окружать себя тайнами и всегда настороженно относился к незнакомым людям. Возможно, именно в стремлении как-то защитить себя и своих детей Большой Билл учил их остерегаться толпы. Однажды прогуливаясь вместе с ними по Кливленду, он внушал им, что никогда не следует бежать вместе со всеми ни на пожар, ни на праздничный парад. «Плюйте на толпу, — втолковывал он. — Держитесь от нее подальше. Занимайтесь своим делом». Не исключено, что к этому приложила руку и Элиза, настроив своих детей против разносчиков сплетен и запрещая им обсуждать с посторонними семейные проблемы.

Несмотря на всю внешнюю шаткость своего бытия и постоянные переезды с места на место, Рокфеллеры постепенно поднимались все выше по социальной лестнице. Каждый новый город, в котором они оказывались, превосходил по значению и статусу предыдущий. Моравия была больше и богаче Ричфорда, а Овего в свою очередь перспективнее Моравии.

В Овего, что находится недалеко от границы со штатом Пенсильвания, семья провела три года. Впрочем, правда и то, что выходы Билла здесь стали особенно непредсказуемыми.

Обживаясь на новом месте, Элиза стала все больше полагаться и опираться на Джона, очевидно, пытаясь сделать сына таким, каким так и не стал муж. Джон не возражал против этого. Как и мать, в отсутствие отца он как будто расправлял плечи, выходя из чужой тени, и демонстрировал все больше самостоятельности. Хозяйственные заботы тяжелым грузом легли на его неокрепшие плечи. В свободное от школы время он колол и пилил дрова, доил корову, таскал воду из родника, копал огород и делал покупки для дома. Уж не говоря о том, что ему приходилось присматривать за младшими братьями и сестренками в отсутствие Элизы. «В возрасте 10—11 лет я выполнял абсолютно всю работу, какая только была мне тогда под силу», — позже вспоминал он.

Отчасти заменяя собой отца, Джон вынужден был вести весь семейный бюджет и порой выносил из этого для себя весьма полезные уроки. Однажды он три дня подряд копал картошку на огороде одного местного фермера, платившего ему за работу по 37,5 цента в день. А вскоре Джон одолжил другому фермеру пятьдесят долларов под семь процентов годовых и в конце года получил три с половиной доллара фактически просто так, не приложив для этого ни крупицы личного труда. Сопоставив эти два примера, Джон сделал вывод, который поразил его, словно откровение. «Только тогда я понемногу начал понимать, что лучше быть хозяином своих денег, чем их рабом».

На протяжении всей своей жизни сэр Джон Д. Рокфеллер весьма едко высмеивал высказываемые в его адрес обвинения в том, что он с детства был жаден до денег и только о том и мечтал, как бы разбогатеть. Утверждения, что им руководила жадность, а вовсе не кроткое желание служить Богу и человечеству, конечно же, не могли не смущать его, хоть он и не уставал называть их грязными инсинуациями. Сам Рокфеллер предпочитал считать, что разбогател в результате всего лишь счастливого стечения обстоятельств, и называл свое

богатство чем-то вроде неожиданного побочного продукта, доставшегося ему в награду за тяжелый многолетний труд.

Однако имеется немало свидетельств тому, что Рокфеллер, будучи еще совсем мальчишкой, действительно мечтал о богатстве. Как-то раз, гуляя с приятелем по Овего, он вдруг проговорил: «Однажды, когда я стану взрослым, у меня будет сотня тысяч долларов. Я хочу этого и так будет». Подобные же примеры смогли вспомнить и многие другие давние знакомые Рокфеллера. Судя по всему, нефтяной король пожелал просто вычеркнуть из своей памяти эти неприятные моменты, как он умел это делать.

Принимая во внимание ту страсть, которую питал к деньгам его отец, было бы странно не встретить такого же отношения к ним у его старшего сына. При этом следует добавить, что в своих детских мечтаниях Рокфеллер был отнюдь не оригинален. Америка того времени будила в головах всех без исключения впечатлительных мальчишек подобные же картинки. Разрушительная гражданская война была еще впереди, пока страна развивалась стремительными темпами и предоставляла практически неограниченные возможности предприимчивым молодым людям. По окончании войны с Мексикой Соединенным Штатам в начале 1848 года отошли гигантские земли Техаса, Нью-Мексико и Верхней Калифорнии. В том же году на лесопилке Джона Саттера там же, в Калифорнии, было найдено золото, что спровоцировало первую массовую «лихорадку» и наплыв 90 тысяч старателей. Пока Рокфеллеры переезжали из Моравии в Овего, с востока на запад через весь континент устремились толпы обезумевших от жажды наживы людей. Для того чтобы добраться до Калифорнии, некоторые из них огибали под парусом Южную Америку, некоторые пробирались через Панамский перешеек. Образовавшееся на месте прииска «вавилонское столпотворение» затмило по своим масштабам «нефтяную лихорадку» в Западной Пенсильвании, разразившуюся спустя 10 лет. И хотя большинству старателей так и не улыбнулась удача, слухи о редких счаст-

ливчиках распространялись по всей стране, будоража общественное мнение. Марк Твен определил калифорнийскую «золотую лихорадку» как переломный момент в американской истории, пробудивший в общественном сознании новый культ денег и одновременно заставивший людей позабыть об изначальных ценностях, на основе которых, собственно, и начинала формироваться Америка.

В Овего Джон сумел получить неплохое образование, что было большой редкостью по тем временам для уроженца сельской местности, где детей вообще еще не принято было отдавать в школы. Поначалу дети Билла Рокфеллера посещали убогую школу, находившуюся недалеко от их дома. Сжалившись над стесненным материальным положением семьи, один из соседей покупал им учебники. А в августе 1852 года Джон и Уильям поступили в академию Овего, которая по всем статьям являлась тогда лучшей средней школой в той части штата Нью-Йорк.

Многие из 352 учеников происходили из обеспеченных городских семей. Позже Джон утверждал, что это лишь подстегивало «деревенских» и в итоге шло им на пользу. Школа считалась дорогой и брала за обучение по 3 доллара за семестр, что указывало на то, что «медицинская» карьера Большого Билла наконец пошла в гору после двухлетнего пребывания в Овего.

В сравнении с одноклассниками Джон выглядел настоящим бедняком, однако это его не смущало. Когда в школу пришел фотограф, чтобы сделать групповые снимки учеников, он убрал из кадра Джона и Уильяма из-за того, что на них была убогая одежонка. Другой на его месте умер бы от обиды, но Джон сохранил у себя те дагерротипы и очень дорожил ими. «Я не расстанусь с этими карточками ни за какие деньги», — говаривал он впоследствии.

Этот пример очень показателен для Рокфеллера. В доме Элизы было не принято переживать из-за подобных «пустяков», напротив, в любых обстоятельствах продолжали неуклонно идти к достижению практической цели.

Джон никогда не пользовался популярностью в своей школе, но и не искал ее. В этом смысле он был полной противоположностью своему отцу и в отличие от Большого Билла всегда старался быть тихим, незаметным, ничем не выделяться из общей массы.

Учеба давалась Джону нелегко. Нельзя сказать, чтобы он блистал на уроках или хоть в чем-нибудь демонстрировал свою яркую одаренность. Он учился без огонька, но все же была одна вещь, к которой он проявлял искренний и большой интерес. Каждую субботу директор школы знакомил учащихся с техническими изобретениями и новинками, революционизировавшими американский бизнес. Джон с восторгом разглядывал телеграфный аппарат, гальванические батареи и всевозможные другие хитроумные приборы и приспособления. Во всяком случае, это занимало его мысли гораздо больше, чем, скажем, социальные проблемы, всколыхнувшие страну после выхода в свет романа Гарриет Бичер-Стоу «Хижина дяди Тома».

---

## Глава 3

Ремесло странствующего коробейника, которому посвятил себя Уильям Эйвери Рокфеллер, устаревало прямо на глазах. Торговая Америка стала все больше полагаться на новые виды транспорта и способы связи, постепенно отодвигая таких, как Большой Билл, на задний план. Но он не сдался и отправился еще дальше на запад, в сторону забытых богом селений и деревенок, разбросанных вдоль границы. В начале 1853 года Рокфеллеры вновь снялись с обжитого места, будучи захваченными в водоворот бродячей жизни Билла, который отвез семью на поезде в город Стронгсвилл, штат Огайо, что стоял в десятке миль к юго-западу от Кливленда. Сделав это, Билл начал постепенно отдаляться от своей семьи, заведя роман на стороне, который повлек за собой гораздо более серьезные последствия, чем все прошлые увлечения, и в конечном итоге привел к окончательному разрыву с семьей.

К тому времени Большой Билл совершенно утратил интерес к лесозаготовкам и всем другим «оседлым» видам бизнеса, отдав всего себя бродячей карьере «травяного врачевателя». Вскоре именно в этом качестве он и был занесен в «Кливлендский справочник».

Словно стыдясь той ситуации, в которую поставил семью отец, Рокфеллер всегда стремился в своих воспоминаниях к масштабным обобщениям, опуская и обходя молча-

нием немаловажные детали и события начального периода своей жизни, в особенности отрочества и юности. По утверждению Джона, после года пребывания в Стронгсвилле семья переехала в Парму, что в семи милях к югу от Кливленда, а потом в собственный дом в черте самого Кливленда. В действительности все было не так просто: Рокфеллеры некоторое время жили в Кливленде еще до своего переезда в Парму, как явствует из воспоминаний директора школы, в которой учился Джон, доктора Уайта:

«Однажды — это было в 1854 году — ко мне подошел долговязый угловатый парень и сказал, что его овдовевшая мать и две сестры намерены приехать на жительство в Кливленд. Он попросил меня помочь найти им временное жилье». Добряк от природы, Уайт пригласил Рокфеллеров к себе в дом, где он жил вместе с невестой. Джону «понравилось предложение директора, и он всегда потом говорил, что это было самое счастливое время для его матери».

Во всей этой истории примечательным является то, что Джон назвал свою мать вдовой. Характерно также, что этот первый точно зафиксированный факт лжи в его жизни связан именно с желанием младшего Рокфеллера замолчать существование своего эксцентричного отца. Фактически на словах он похоронил его заживо. А поскольку раза три или четыре в год Билл все же объявлялся в Кливленде, эта ложь потребовала от Джона известной смелости.

В связи с этим интерес вызывает и другой эпизод из жизни Рокфеллера. Когда спустя более чем 30 лет после того случая умерла Элиза (Большой Билл тогда еще был жив), Джон наказал священнику, читавшему молитву на ее могиле, назвать ее вдовой.

Объявившись в очередной раз в городе, Билл перевез свою семью в дом на Перри-стрит в деловой части Кливленда, но не прошло и года, как он вновь велел жене и детям собираться и поселил их на ферме площадью 10 акров в Парме.

Здесь нам следует несколько отвлечься от основной линии повествования, чтобы рассказать о важных событиях, происшедших в жизни Уильяма Эйвери Рокфеллера в 50-х годах, — событиях, в которых прослеживается уже не только его фирменная эксцентрика, но в некотором смысле даже патология. К тому времени, как Большой Билл устроил свою семью в Огайо, он уже всю жизнь прожил самой настоящей двойной жизнью. У него даже появилось два разных имени. То он выдавал себя за доктора Уильяма Э. Рокфеллера, то за доктора Уильяма Левингстона (псевдоним ему был, очевидно, навеян названием города, в котором родился его отец, непутевый Годфри, — Левингстон, штат Нью-Йорк).

Не исключено, что поначалу Билл стал прикрываться вторым именем из вполне достойных побуждений: стремясь хоть как-то уберечь семью от своей дурной репутации. Но к началу 50-х годов это имя стало приобретать все большее значение и фактически превратилось во вторую личину Большого Билла, которую он использовал вдали от дома.

Дьявол Билл обладал удивительной способностью различать в общей массе женщин именно тех хорошеньких и наивных девиц, которые могли в будущем покорно и кротко сносить все его выходки. Примерно в 1852 году, когда почти совсем забытая им семья еще проживала в Овего, он познакомился с привлекательной и совсем юной девушкой из Норвича (Онтарио) по имени Маргарет Аллен. Биллу тогда стукнуло уже сорок два года, а Маргарет еще не исполнилось семнадцати, то есть она была всего на четыре года старше Джона. «Рассеянный» доктор Левингстон «забыл» представиться новой знакомой своим настоящим именем и ни словом, ни намеком не вспоминал при ней о своей жене и пятерых детях. Вместо этого он стал ухаживать за Маргарет со всей настойчивостью влюбленного холостяка. Уж что-что, а лгать Билл умел неплохо, поэтому ему не составило труда одурачить как свою избранницу, так и всю ее семью.

Алленам док Левингстон сумел внушить не в пример больше доверия, чем в свое время док Рокфеллер внушал Дэвисонам. Соблазн для Билла был велик: начать все сначала с юной и обожающей его девушкой с благословения и при поддержке ее семьи. И он не устоял. 12 июня 1855 года Билл женился на Маргарет Аллен в Николсе (штат Нью-Йорк) и зажил тайной жизнью многоженца, от которой уже не отказался до самой смерти.

Надо отдать ему справедливость, он не сразу оставил прежнюю семью ради новой. Поначалу он бывал у Маргарет и ее родителей лишь наездами, по разу в год. Видимо, в его начальные планы не входило совсем бросать первую семью, и поэтому какое-то время он ухитрился балансировать между Элизой и Маргарет, да так ловко, что ни старая, ни новая жена даже не подозревала о существовании другой.

Впрочем, второй брак Билла, по всей видимости, не являлся тайной для его старшего сына Джона и во всяком случае весьма скоро сказался на судьбе последнего. Дело в том, что Джон всерьез подумывал о том, чтобы поступить в колледж. Элиза поощряла это его стремление, надеясь, что в итоге он станет баптистским пастором. Но затем Джон вдруг получил письмо от отца, в одночасье разбившее все его мечты. Впоследствии он так вспоминал об этом: «Отец постарался убедить меня в том, что мне нельзя поступать в колледж, но необходимо как можно быстрее получить профессию и устроиться на работу». Рокфеллер никому не объяснял, с чего это он вдруг ушел из средней школы в мае 1855 года, всего за два месяца до ее окончания — выпуск должен был состояться 16 июня. Свет на эту загадку проливает второй брак Билла, который, как уже говорилось, был заключен 12 июня. Связывая себя узами новой семьи, Билл волей-неволей должен был резко урезать содержание Элизы и детей, не раскрывая одновременно причин этого. Поэтому он был заинтересован в том, чтобы старший сын Джон как бы занял его место в старой семье и позаботился об Элизе.

Последовав отцовскому совету, Джон заплатил сорок долларов за трехмесячный курс обучения в коммерческом училище Э. Г. Фолсома. Это было крупное учебное заведение, имевшее свои отделения в семи американских городах. Кливлендский филиал размещался на верхнем этаже Рауз-билдинг, главного в городе делового комплекса с окнами, выходившими на центральную площадь. В училище преподавались бухгалтерский учет, чистописание, а также основы банковского и биржевого дела и торгового законодательства. Все это были полезные вещи, вызвавшие у Джона живой интерес. На момент окончания курса летом того же 1855 года ему уже было шестнадцать лет и он готов был, позабыв про все душевные травмы и проблемы своей семьи, полностью сосредоточиться на многообещающей деловой карьере.

Поиск работы, начатый 16-летним Джоном Д. Рокфеллером знойным кливлендским августом 1855 года, превратился для него в нешуточное испытание, к тому же обросшее впоследствии многочисленными мифами и легендами. На тот момент он уже успел проникнуться серьезным и искренним уважением к большому бизнесу и четко определился с жизненным выбором. «Я обратил свои взоры в сторону железнодорожных компаний, банков, оптовых торговых фирм, — позже вспоминал он. — На малый бизнес времени не тратил. Мне хотелось большего, хотя тогда я до конца еще и не представлял, что это такое».

Несмотря на череду обидных неудач, он с завидным упрямством продолжал двигаться в избранном направлении. Каждое утро выходил из своих меблированных комнат в 8 часов в темном костюме с высоким воротничком и черным галстуком и начинал обход намеченных фирм, возвращаясь к себе только под вечер. Походы по городу в поисках работы продолжались каждый день, не считая воскресений, на протяжении шести недель подряд. На улицах царили зной и духота, и Рокфеллер вконец сбил себе ноги от бесконечной ходьбы, но не сдавался. Его

твердая решимость отчасти объяснялась страстным желанием подростка освободиться от опеки своего ненадежного родителя. Однажды Большой Билл предложил Джону на тот случай, если тот не найдет себе работу, вернуться в деревню. От мысли вновь попасть в зависимость от отца, по воспоминаниям самого Рокфеллера, его «бросало в дрожь».

Но он все никак не мог устроиться на работу. Лишь отсутствие всяких иллюзий и малейших сомнений в правильности избранного пути помогало ему выдерживать удары судьбы. «Я трудился каждый день не покладая рук. Трудился на ниве поиска работы. Это занятие превратилось в мой бизнес, которому я отдавал все свое время ежедневно». В те дни Рокфеллер поистине олицетворял собой образчик несгибаемой воли, твердости духа и упорной нацеленности на достижение искомого.

Кливленд тех лет — город с почти 30-тысячным населением — переживал настоящий бум и неизменно привлекал внимание всех молодых людей, решивших попробовать свои силы в бизнесе. Однако несмотря на процветающую коммерцию и предпринимательство, перспектив найти работу было немного.

«Мальчишка никому не был нужен, большинство работодателей даже не утруждали себя разговором со мной», — вспоминал Рокфеллер.

Пройдя по всем фирмам, занесенным в составленный им специальный список, он просто вернулся к началу списка и начал все по новой. В итоге в некоторых контрактах молодой Рокфеллер появлялся дважды и даже трижды. Другой на его месте давно сдался бы, но Джон относился к тому числу упрямых людей, которых неудачи только закаляли.

И вот в одно прекрасное утро, 26 сентября 1855 года, он переступил порог офиса «Хьюит&Таттл», что на Мервин-стрит. Это была компания, занимавшаяся коммиссионными продажами и грузоперевозками. Собеседование с ним провел младший компаньон Генри Б.Таттл. Ему требовалась помощь с бухгалтерией, и он попросил Джона вернуться после обеда. Рокфеллер ликовал в душе, но

сохранял внешнее спокойствие и невозмутимость вплоть до того момента, пока не вышел на улицу и не завернул за угол дома. В следующее мгновение он сорвался с места и, будучи больше не в силах сдерживать сумасшедшую радость, вприпрыжку бросился вниз по улице.

Даже став уже взрослым человеком, он продолжал драматизировать те события. «Казалось, что от того дня зависела вся моя жизнь, вся моя судьба. И мне частенько делается не по себе, когда я задаюсь вопросом: а что, если бы ты не нашел тогда эту работу?»

Пребывая в «лихорадочном возбуждении», Рокфеллер с трудом дождался окончания обеденного перерыва и вернулся в офис компании, где на этот раз с ним стал разговаривать старший компаньон Исаак Л.Хьюит. Владелец доброй части кливлендской недвижимости и основатель кливлендской железорудной компании, Хьюит считался крупным капиталистом. По достоинству оценив каллиграфический почерк юноши, он объявил ему: «Что ж, мы дадим тебе шанс». После этого Рокфеллеру было велено повесить пиджак на крючок и немедленно приниматься за работу. Об оплате труда Хьюит в первый день и не заикнулся. Но в те времена это было самым обычным делом: так называемое неоплачиваемое обучение, стажировка. Лишь спустя три месяца Джон получил на руки задним числом свое первое и весьма скромное жалованье.

До конца своей жизни Рокфеллер отмечал День труда (26 сентября) с бóльшей искренностью и теплом, чем собственный день рождения. И действительно, можно сказать, что именно тогда началась его настоящая жизнь, он родился для большого бизнеса, точно так же, как чуть раньше он по-настоящему вступил в лоно баптистской церкви на Эри-стрит. Вся энергия, которая дремала в нем в годы деревенского детства, теперь нашла себе достойный выход. Перед ним открылся удивительный мир бизнеса. Он наконец-то освободился от опеки Большого Билла, теперь ему не нужно было переезжать с семьей из города в город и вести ненормальный, беспорядочный образ жизни, который стал маркой его перевернутого с ног на голову детства.

Исследователи истории бизнеса и социологи считают, что ядром и основой любого капиталистического начинания является бухгалтерский учет. В этом смысле юному Джону Д. Рокфеллеру удивительно повезло. Он начал свой путь в бизнесе именно с этого. Больше того: сразу полюбил науку счетовода и был поистине пленен магией цифр.

Для Рокфеллера гроссбухи являлись чем-то сродни Священному писанию. Он верил в то, что они помогают человеку принять верное решение и оберегают его от пагубного для бизнеса влияния эмоций. В его понимании гроссбук способен был оценивать производительность, выявлять факты обмана и мошенничества и высвечивать скрытые просчеты и недостатки. Они приносили в окружавший их «приблизительный» мир сухую точность и твердую устойчивость. Упрекая своих нерадивых конкурентов, Рокфеллер говорил: «Многие из них содержали свою бухгалтерию в таком небрежении, что по их книгам нельзя было определить, с каким успехом действует их компания. То ли она приносит доход, то ли работает себе в убыток».

В «Хьюит&Таттл» молодому Рокфеллеру поручили оплачивать счета фирмы. Он взялся за это дело с неподдельным рвением и справлялся с ним поистине виртуозно. Как он сам позже вспоминал, «подходил к нему с большим чувством ответственности, чем к расходованию личных средств». Джон придирчиво изучал передаваемые ему счета, подтверждая и перепроверяя правильность каждой цифры и с безукоризненной точностью подводил общий итог. Он подмечал малейшие ошибки, даже если несоответствие сводилось всего к нескольким центам. Когда хозяин соседней фирмы передал своему клерку длинный и непроверенный счет от водопроводной компании и небрежно попросил оплатить его, Рокфеллер был возмущен до глубины души, хоть это его, в сущности, и не касалось. Его взбесила барская небрежность. Тем более что он сам чуть раньше уличил эту фирму в неоправданном завышении цен на свои услуги на несколько центов. Логично предположить в этой связи, что Хьюит и Таттл и сами могли кое-чему поучиться у своего младшего счетовода. Например, строгой экономии.

Помимо оплаты счетов компании, ведения деловой переписки и бухгалтерских книг юный Рокфеллер также работал сборщиком арендной платы, объезжая городские кварталы, недвижимость в которых принадлежала Хьюиту. Тактичный и вежливый, Джон тем не менее неизменно проявлял уже знакомое нам нестигаемое упорство в достижении своего. Сидя на улице в коляске, тихий и терпеливый, он не уезжал до тех пор, пока несчастный должник не сдавался и не вносил плату за арендуемые помещения.

«Хьюит&Таттл» нельзя было назвать крупной компанией, но все же это была прекрасная школа бизнеса для жадного до знаний молодого человека. Работа в компании открыла перед Рокфеллером новые горизонты предпринимательства. До Гражданской войны американские фирмы, как правило, специализировались на каком-то одном товаре или услуге. А «Хьюит&Таттл», напротив, занималась комиссионными продажами весьма широкого ассортимента товаров. Начинала она, правда, с провизии, но за три года до появления в штате фирмы Рокфеллера первая в Кливленде наладила импорт железной руды с Верхнего озера. Компания в значительной степени полагалась на железнодорожные перевозки и телеграфное сообщение: в те годы эти две передовые технологии по-настоящему революционизировали американскую экономику. Рокфеллер в этой связи замечает: «Я наблюдал во все глаза за транспортной системой». И надо сказать, что впоследствии ему это очень пригодилось, если вспомнить про весьма непростые отношения «Стэндрд Ойл» с американскими железными дорогами.

Даже обычная поставка партии вермонтского мрамора в Кливленд требовала от младшего счетовода Джона проведения целой серии сложных расчетов: расходы на железную дорогу, перевоз по каналу и озеру.

В последний день 1855 года Хьюит вручил Рокфеллеру пятьдесят долларов за три месяца работы (то есть чуть больше 50 центов в день), но тут же объявил, что с этого момента жалованье младшего счетовода составит двадцать пять долларов в месяц, или триста долларов в

год. Странно, но Рокфеллера это резкое повышение в зарплате немало смутило. «Я почувствовал себя преступником, словно кого-то ограбил». Можно предположить, что в глубине души он, конечно, очень обрадовался, но вместе с тем, как человек религиозный, убоился собственной алчности. Рокфеллер знал, что накопление богатства — это одно, а тайное любование им — совсем другое.

Если даже допустить, что в те дни Рокфеллеру больше, чем когда-либо, приходилось подавлять в себе жадность, стоит также признать, что он получал действительно большое удовольствие от самого процесса труда и ни в коем случае не относился к своей работе как к чему-то нудному и малоприятному. Напротив, бизнес представлялся ему миром нескончаемым и полным удивительных чудес. «Всеми этими энергичными людьми двигало отнюдь не только желание заполучить побольше денег. Они также понимали, что заняты интереснейшим делом, — писал он в мемуарах о себе и таких, как он. — Причина рабочего рвения крылась вовсе не в банальном и откровенном стремлении к богатству».

Одновременно Джон Д. Рокфеллер резко повысил внутренний самоконтроль и дисциплину. Как добропорядочный пуританин он придирчиво анализировал свои ежедневные поступки, сдерживал неумеренные желания и порывы, рассчитывая тем самым добиться полного исключения из своей жизни элементов случайности и непредсказуемости.

Тут следует отметить, что строгому учету Рокфеллер подвергал не только бумаги и дела фирмы, но также свои личные дела. Прочувствовав и оценив всю гениальную простоту цифр и чисел, он перенес деловые принципы компании «Хьюит&Таттл» на свою личную жизнь. Едва только устроившись на работу, он купил за 10 центов красную записную книжку, которую превратил в свой личный грессбух и в которой скрупулезно делал записи обо всех своих денежных поступлениях и расхо-

дах. Многие молодые люди из числа его современников вели подобные же записи, но редко кто делал это с той же тщательностью, как Джон. До конца жизни Рокфеллер берег красную записную книжку как свое самое драгоценное сокровище. В 1897 году, выступая перед учащимися воскресной школы в баптистской церкви на Пятой авеню, он высоко поднял эту книгу над головой и торжественно проговорил: «Я не заглядывал в нее вот уже четверть века, но не променяю ее ни на один из современных нью-йоркских гроссбухов, какие бы доходы ни были в них внесены». Красная книжка хранилась в банковском депозитном сейфе Рокфеллера словно некая бесценная фамильная реликвия.

Как явствует из нее, юный Рокфеллер, поступивший на работу в «Хьюит&Таттл», приобрел финансовую самостоятельность и вышел из-под зависимости от своего отца. Половину своего дохода он тратил на оплату жилья и прачку. В своих мемуарах Рокфеллер с гордостью пишет о тех днях своей, в сущности, весьма бедной юности: «Я не мог позволить себе модно одеваться и, помню, купил костюм у дешевого портного. Он продал его мне по самой низкой цене, но я ценил тот костюм выше, чем какой-нибудь дорогой, который был мне все равно не по карману».

Заканчивая разговор о красном гроссбухе, следует заметить, что у этой книжки действительно есть одно бесспорно ценное качество. Сделанные в ней записи позволяют однозначно ответить на вопрос о том, был ли Рокфеллер просто жадным человеком, который использовал благотворительность лишь для отмыывания своего «темного» капитала. Так вот, Рокфеллер таким человеком не был. Сухим, но весьма убедительным языком цифр красный гроссбук повествует о том, что его хозяин с самых юных лет уделял благотворительной деятельности удивительно много внимания. Работая первый год в «Хьюит&Таттл», Джон жертвовал примерно до 6 процентов своего дохода на благотворительные цели, а порой и гораздо больше.

«Зарабатывая в те времена по доллару в день, я отдавал пять, десять или двадцать пять центов на эти цели», — замечает он. Он жертвовал личные средства миссионерской церкви, действовавшей в трущобах Манхэттена, которые пользовались исключительно дурной репутацией. Или просто «бедному брату во Христе», или «бедной сестре во Христе», попросту говоря, нищим, побивавшимся на паперти. К 1859 году, когда ему исполнилось двадцать, участие Рокфеллера в благотворительности превысило 10-процентную отметку от доходов. Несмотря на свою приверженность к баптистскому вероучению, он с раннего возраста терпимо относился к другим христианским конфессиям, признавая идеологию экуменизма. В Цинциннати он однажды дал денег негру, чтобы тот смог выкупить свою жену из рабства. Рокфеллер также жертвовал личные средства церкви в пользу чернокожих американцев, методистской церкви и католическому сиротскому приюту.

Младший счетовод из «Хьюит&Таттл» внимательно наблюдал за кливлендскими бизнесменами, их стилем жизни и образом мыслей и высоко ценил в них такие качества, как личная скромность и неприятие показухи. «Я смотрел на этих состоятельных людей и с удовлетворением отмечал в них душевную открытость и доступность. Они не кичились своими деньгами».

Рокфеллер всегда придерживался квакерской простоты в одежде и не признавал вульгарных демонстраций богатства в стиле Вандербильтов и других «титанов» американского золотого века с их пышными резиденциями и яхтами. Подобное отношение сформировалось в нем не только благодаря баптистскому воспитанию, но также его стремлению брать пример с тех состоятельных кливлендских предпринимателей, какими они запомнились Джону по годам его юности.

Как и бесчисленное число представителей той молодежи, Рокфеллер обращался к церкви в поисках разрешения хронических проблем своей семьи. Религии он уде-

лял так же много внимания, как и бизнесу. Вообще христианство и капитализм стали двумя главными опорами в его жизни.

Осенью 1854 года, исповедовавшись у дьякона Скеда, Рокфеллер вступил в лоно баптистской церкви как полноправный член общины. Он стал ее постоянным прихожанином. Церковь подарила Рокфеллеру друзей и единомышленников, в которых он давно нуждался, а также любовь и уважение со стороны ближних.

Весьма далекий от снобизма, Рокфеллер всегда с гордостью вспоминал о том, как он «вступил в миссионерскую церковь». Несмотря на мирские устремления и амбиции, он никогда не искал обходных путей к достижению успеха и не примкнул к «привилегированным церковным общинам» для богатых. Напротив, одиночка по жизни, он влился в лоно «низкой церкви» на Эри-стрит, где царил атмосфера всеобщего равенства и братства, где он, по собственному выражению, получил возможность общаться с «людьми, пребывавшими в самых стесненных житейских обстоятельствах».

Помимо простого посещения служб Рокфеллер выполнял в церкви большой объем работ на общественных началах. Будучи еще совсем юношей, он стал преподавателем воскресной школы, одним из попечителей общины и, кроме того, безвозмездно вел бухгалтерию церкви. Начисто лишенный барского чванства, он не гнушался никакой работы. Одна из прихожанок церкви оставила в своих воспоминаниях следующие бесценные строки о нем:

«В те годы Рокфеллера можно было застать в церкви каждое воскресенье. Он подметал помещение, разводил огонь, зажигал лампы, прибирался в проходах, рассаживал людей по скамьям, читал Библию, молился, пел в хоре — словом, выполнял абсолютно все функции бескорыстного и глубоко преданного члена церкви. Тогда он служил обыкновенным клерком и зарабатывал очень мало, однако жертвовал на все благие цели и был в этом исключительно пунктуален и обязателен. Если он говорил, например, что пожертвует 15 центов, никто и нич-

то на свете не могло уже заставить его дать хоть на цент меньше или больше. Он регулярно и прилежно читал Писание и хорошо знал его».

Рокфеллер неизменно верил в то, что богатство и успешная карьера ему были даны свыше. На протяжении всех тех лет (даже десятилетий), что Джон преподавал в воскресной школе, он, как ему казалось, снова и снова находил убедительные подтверждения этому, что лишь укрепляло его веру в божественное провидение.

Имелся у него и свой ответ на вопрос: почему Господь выбрал именно его кандидатом для столь щедрого дара? Рокфеллер считал, что все это благодаря его глубокой приверженности идее служения Богу, основой которой является положение о том, что состоятельный человек есть всего лишь инструмент в руках Бога, временный поверенный в делах и деньгах не своих, но Божьих, постоянно жертвующий последние на благие цели. «Казалось, я получил этот дар и благословение оттого лишь, что Господь всемогущий твердо знал: я отдам эти деньги ближним». Рокфеллер озвучил эту теорию, когда ему было уже далеко за семьдесят, поэтому кое-кому может показаться, что сие уравнение между накопительством и жертвенностью пришло ему в голову только тогда.

Но факты свидетельствуют о том, что будучи еще в весьма юных летах он с удовольствием жертвовал средства на благотворительные цели. Рокфеллер утверждал, что уже в том возрасте раскрыл для себя незримую связь между накопительством и жертвованием денег. «Я хорошо помню, когда именно у меня в голове сформировался финансовый план моей жизни. В этом мне помог милый старый священник, который учил: зарабатывай деньги, зарабатывай их честно и раздавай с умом. Я тогда записал этот принцип в своей красной книжке». Дела Рокфеллера тех лет убедительно свидетельствуют о том, что он был бескорыстным меценатом и не отмывал денег. Возможно, что это давнее участие в благотворительности наделило его чем-то вроде индульгенции в миру, где он весьма энергично и даже агрессивно сколачивал свое состояние.

Прежде чем отойти от описания баптистских принципов жизни Рокфеллера, мы должны отметить, что экономический климат, царивший тогда в стране, лишь еще больше укреплял его в вере.

В 1857 году, когда он по-прежнему работал в «Хьюит&Таттл», Америку потряс серьезный экономический кризис. Непосредственной причиной его послужило окончание в 1856 году Крымской войны, на которой наживались американские фермеры. Однако при ближайшем рассмотрении становится ясно, что кризис увенчал собой десятилетие отчаянных споров о недостаточном обеспечении безопасности американских железных дорог и о землях, на которых они строились (земли эти к тому же были заложены-перезаложены). В результате кризиса пять тысяч компаний разорились, и сотни тысяч американцев оказались выброшенными на улицу. Невероятный бум и рост капитализма, наблюдавшийся в начале 50-х, бесславно и драматично завершились.

Но вместо того чтобы искать причины случившегося в экономической сфере, многие христиане-евангелисты увидели в этом Божью кару, насланную на американское общество за то, что оно погрязло в лени, мирских утехах и распутстве. Один бостонский священник считал, что кризис несет в себе искупительный заряд, и выразил надежду на то, что это «послужит хорошим и таким необходимым уроком всем, поможет вернуть общество к трезвости и здравому смыслу, поспособствует его оздоровлению».

В стране широко распространилась практика самобичевания, произошел всплеск религиозных настроений, прозванный «возрождением предпринимательства». В 1857 году бизнесмены регулярно стали собираться на митинги-молитвы перед ленчем, на которых публично и во всеуслышание клеймили позором пьянство и другие чревоугодия. В городах царил обстановка всеобщего покаяния. Евангелистские церкви в одночасье обзавелись десятками тысяч новых прихожан.

Переход в экономической жизни от эйфории к депрессии, а в религиозной — от греха к покаянию, вероят-

но, усилил природный консерватизм Рокфеллера как начинающего предпринимателя и еще больше укрепил его в вере. Он сам заметил в этой связи: «Школа бедствий и невзгод! О, что за прекрасная то была школа для неученого мальчишки!»

Паника и кризис 1857 года вызвали всеобщее обнищание населения Америки, но «медицинская карьера» Уильяма Эйвери Рокфеллера, как ни странно, была в те годы особенно успешной. У него появилась временная возможность содержать сразу две семьи. Воспользовавшись этим, весной 1856 года Билл вновь объявился в Кливленде. Он решил сделать несколько последних распоряжений, прежде чем окончательно бросить свою первую жену и детей.

В 1857 году Билл задумал построить для своей семьи крепкий кирпичный дом на Чешир-стрит в центре Кливленда. Это был своего рода прощальный дар, который позволил бы ему потом скрыться «с чистой совестью».

«Отец поручил это дело мне, — вспоминал Джон, по привычке разглядев в полученном задании хорошую сторону. — Это был экзамен на самостоятельность. Он вручил мне деньги, сказал, что примерно он хочет, а все детали предоставил решить мне. Я набрасывал чертежи, покупал материал, искал подрядчика и в итоге построил дом».

Может быть, Билл решил тем самым устроить старшему сыну последнюю проверку, прежде чем окончательно бросить семью на произвол судьбы? Во всяком случае, он предупредил Джона: «Меня не будет рядом, и тебе придется полагаться на свои силы». Или Большой Билл просто хотел избавить себя от всех забот по постройке дома?

Как бы то ни было, Рокфеллер по праву гордился тем, что ему удалось справиться с задуманным и построить дом. Это стало большим достижением для 18-летнего юноши, который к тому же был очень занят на своей работе в «Хьюит&Таттл». Рокфеллер повел себя так, словно

всю жизнь только тем и занимался, что строил дома. Он рассмотрел сметные предложения, поступившие от восьми подрядчиков, выбрал самый дешевый вариант, составил тщательный план, хорошенько поторговался при заключении договора и подвел финансовый итог твердой и решительной рукой. Джон следил за строительством столь придирчиво, а в спорных вопросах проявлял такую железную неуступчивость, что в итоге подрядчик на этом заказе скорее потерял деньги, чем заработал.

Если Билл хотел этим поручением проверить деловую состоятельность Джона, то надо отметить, что молодой Рокфеллер прошел проверку блестяще.

Итак, Рокфеллеры вновь обосновались в Кливленде. Джон постепенно принял на себя роль главы семейства, а Билл вновь исчез из поля зрения, поселившись вместе с Маргарет Аллен в Филадельфии. В течение следующих нескольких лет Билл продолжал вмешиваться в дела старшего сына и на протяжении еще целых пяти десятилетий время от времени объявлялся на его горизонте, словно веселый, неунывающий джинн из восточной сказки. Однако трещина в отношениях между отцом и сыном, существовавшая уже на момент постройки дома, с того времени начала стремительно шириться, пока не превратилась в непреодолимую пропасть. Две семьи, странным образом связанные между собой фигурой Большого Билла, окончательно разделились, и каждая зажила своей жизнью.

По иронии судьбы (весьма печальной для Билла), эгоистичный, патологически одержимый жаждой денег шарлатан-отец порвал со своей первой семьей как раз в тот момент, когда его старший сын встал на путь, приведший его в итоге к самому крупному состоянию в истории.

Джон Д. Рокфеллер уже твердо стоял на ногах и жил в мире, где проявлением силы и душевного здоровья считалось упорное движение вперед, невзирая ни на какие препятствия и невзгоды, где человек, опустивший руки из-за различных семейных проблем и недостатков своих родителей, был обречен на неудачу.

Но если даже предположить, что Джон затаил некое мстительное чувство к отцу, ему позже несомненно было приятно сознавать, что Билл бросил их на заре его финансового триумфа, потеряв тем самым всякое право на какую бы то ни было часть его богатства.

Несмотря на свою молодость, Рокфеллер вскоре начал понимать, что ему недоплачивают. В январе 1857 года Таттл ушел из компании, и Рокфеллер занял его место старшего счетовода (ему тогда было только 17 лет!), выполняя абсолютно все функции, за которые до этого отвечал младший компаньон. Но если Таттл получал 2 тысячи долларов в год, то Рокфеллеру положили только 500 долларов. В 1858 году Хьюит счел возможным повысить ему жалованье до 600 долларов в год, однако это лишь в слабой мере смягчило недовольство Джона, вызванное обидным несоответствием.

Демонстрируя столь же твердую уверенность в себе и своих силах, как и в истории с постройкой дома на Чешир-стрит, юноша приступил к заключению личных сделок, закупаая и продавая (в небольших масштабах, но с выгодой для себя) партии муки, окороков и свинины. Уже вскоре молодой бизнесмен сделал себе имя в портовой зоне Кливленда, где к нему неизменно обращались как к «мистеру Рокфеллеру».

Его уход из компании Хьюита был обусловлен несколькими причинами. Джона уже давно не устраивало его жалованье, получаемое в компании, но он не срывался с места, терпеливо дожидаясь, пока страна выберется из экономического кризиса. Занимаясь всей бухгалтерией компании, он отлично видел, что она стоит на грани банкротства и почти не имеет надежд на будущее. Его догадка подтверждалась одним немаловажным фактом: Хьюит держал всю свою обширную недвижимую сторону от компании, не желая рисковать ею.

Джон Д. Рокфеллер не относился к числу людей, которые топчутся на месте, смирившись с неблагоприятными для себя обстоятельствами. Если проследить все те-

чение его деловой карьеры, то становится отчетливо видно, что он почти всегда шел только вперед и задерживался на очередной ступени лишь до тех пор, пока не созревала практическая возможность сделать очередной качественный рывок наверх.

В один прекрасный день он попросил Хьюита повысить ему жалованье до 800 долларов в год. Испытывавший проблемы с наличностью, босс колебался с ответом несколько недель и в итоге решил, что больше 700 долларов дать Джону не может. Позже Рокфеллер утверждал, что остался бы в компании, если бы Хьюит принял его условия, но добавлял при этом: «Уже тогда я внутренне готовил себя к чему-то большему». И вот пока они препирались с Хьюитом относительно размера нового жалованья, на горизонте начала вырисовываться одна заманчивая перспектива. Рокфеллер подружился с молодым англичанином, 28-летним Морисом Б. Кларком, работавшим на той же улице в торговом доме «Отис, Браунел». В свое время они учились в одном классе в коммерческом училище Э. Г. Фолсома и были также соседями по Чешир-стрит.

По словам Кларка, Рокфеллер уже тогда «имел репутацию умелого счетовода высокой степени надежности». Кларк предложил Джону основать совместное товарищество по скупке и перепродаже провизии. Согласно плану, для формирования начального капитала каждый из компаньонов должен был внести по две тысячи долларов (сумма, эквивалентная 36 тысячам долларов в ценах 1996 года).

Как ни удивительно, но Рокфеллеру удалось скопить 800 долларов (больше годового жалованья!) меньше чем за три года работы в «Хьюит&Таттл». И все же этой суммы было явно недостаточно для того, чтобы присоединиться к Кларку и начать с ним свое дело.

Пока он размышлял над тем, как выйти из создавшегося затруднения, отец сообщил ему, что всегда планировал подарить каждому из своих детей по 1 тысяче долларов по достижении ими 21-летнего возраста. Он согласился помочь старшему сыну деньгами раньше срока, но сказал: «Под десять процентов, Джон».

Младший Рокфеллер хорошо знал своего отца и понимал, что умолять о подарке бессмысленно. Поэтому он принял решение взять тысячу в долг под кабальные по тем временам 10 процентов.

И вот 1 апреля 1858 года, сделав требуемый взнос с помощью одолженных у отца денег, Джон Д. Рокфеллер уволился от Исаака Хьюита и вступил в новое товарищество Кларка и Рокфеллера, разместившееся на 32-й Ривер-стрит. В возрасте 18 лет он поднялся до ранга компаньона торговой фирмы. «Это было великим достижением: стать своим собственным начальником, — вспоминал Рокфеллер. — Меня всего распирало от чувства гордости за себя. Я стал компаньоном в компании с 4 тысячами долларов начального капитала!»

Момент действительно был исполнен для него особенного значения. Вернувшись после первого рабочего дня к себе домой на Чешир-стрит, Рокфеллер пал на колени и испросил у Господа благословения своему начинанию.

Рокфеллер никогда не жалел о годах, проведенных в «Хьюит&Таттл», постигая основы бизнеса. Как большинство тех, кто собственноручно сколотил себе состояние, он всегда с нежностью вспоминал о том времени. И с каждым годом это чувство в нем только росло. Даже в 1934 году 95-летний Рокфеллер пытался заразить одного внука своим примером, рассказывая ему героическую сагу о годах юности, прошедших в учении у Хьюита и Таттла. «Блаженны те, кому приходится самостоятельно протравить себе дорогу в жизни. Я всегда буду с нежностью вспоминать о трех с половиной годах, что я обучался практическому делу. Благословляю те невзгоды и трудности, что мне пришлось преодолеть на своем пути».

---

## Глава 4

Успех к Рокфеллеру и Кларку пришел быстро и относительно легко. В районе Великих озер в то время был весьма оживленный рынок продуктов питания (мясо, зерно и другая провизия). Джон и его компаньон имели возможность — и пользовались ей — скупать и перепродавать товар вагонами.

К концу первого года чистый доход фирмы составил 4 тысячи 400 долларов, что по тем временам было очень приличной суммой. Это значительно превысило доход, который получил Джон в течение последнего года работы в «Хьюит&Таттл».

Однако неудачная сделка с попорченными бобами заставила Джона, хотя он этого и не хотел, вновь обратиться к «спасителю» Большому Биллу за помощью. С некоторых пор Билл полюбил играть со своим старшим сыном в поистине садистскую денежную игру, каждый раз оправдывая свое мошенническое поведение какой-нибудь нравоучительной сентенцией.

Джон прекрасно знал своего отца. В денежных вопросах Билл был противоречив. Внешняя веселость и беззаботность могли сочетаться у него с суровостью и скарденностью а-ля «дядюшка Скрудж» (персонаж популярного американского мультфильма). Билл опять согласился помочь сыну под те же 10 процентов. Деньги отца выручили Джона, но во всем этом была и обратная сторона. Ссужая сыну деньги, Билл одновременно взял моду требовать их возврата в самый неподходящий момент. «Вся-

кий раз он забирал их именно тогда, когда я испытывал особенно сильную потребность в наличности, — вспоминал Рокфеллер в своих мемуарах. — Как нарочно! Говорил что-нибудь вроде: «Сынок, мне нужны мои деньги». Я отвечал: «Конечно, отец, я тебе верну их немедленно». Но я прекрасно знал, что для него это всего лишь игра. Я возвращал ему деньги, он держал их какое-то время у себя абсолютно без движения, а потом вновь ссуживал мне». Обычно очень сдержанный Рокфеллер в порыве искренности добавил к этому: «...Знал бы он, какая ярость одолевала меня в такие моменты!» Но Джон неизменно скрывал свои чувства под внешней маской невозмутимости.

Серьезные проблемы Джон испытывал не только в отношениях со своим отцом. В какой-то момент в 1859 году к товариществу Кларка и Рокфеллера на правах компаньона примкнул Джордж У. Гарднер, работавший прежде вместе с англичанином в «Отис, Браунел». Его пригласили, очевидно, с целью увеличения капитала фирмы.

Отпрыск состоятельной кливлендской семьи, скроенный из гораздо более дорогого материала, чем «сделавший сам себя» Рокфеллер, Гарднер позже стал мэром Кливленда и председателем местного яхт-клуба. С его приходом в фирму фамилию Рокфеллера убрали с вывески, и новое товарищество стало называться «Кларк, Гарднер и компания». Переименование состоялось под весьма убедительным предлогом: фамилия Гарднера, мол, будет привлекать клиентов гораздо живее, чем фамилия Рокфеллера. Джону было совестно злиться на весьма обидное для него переименование или высказывать какие-либо возражения против этого. Внешне он отнесся ко всему довольно спокойно. «Морис Кларк пытался приободрить меня, — вспоминал он в мемуарах. — Он говорил: “Плюнь! Все равно очень скоро, никто и оглянуться не успеет, ты встанешь выше всех нас”. Да, он ободрял меня этими словами. А я не возражал».

И все же в глубине души, по его собственному признанию, он тяжело переживал произошедшую перемену.



*Джон Д. Рокфеллер,  
едва преодолевший рубеж своего 20-летия*

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

«Я считал, что со мной поступили в высшей степени несправедливо. Ведь я являлся полноправным компаньоном, а Гарднер был не лучше меня. Он пришел в товарищество со своим взносом, как и мы с Кларком. Но я решил не спорить».

Это очень характерно для Рокфеллера. Он считал, что таить обиду и признаваться в уязвленной гордости — недостойно и не по-христиански.

Рано или поздно, но Рокфеллер был обречен войти в противоречие с Кларком и Гарднером. Плебей среди патрициев, он к тому же относился к своей работе неизменно строго и серьезно, без тени юмора и веселости. «Твое будущее зависит от каждого прожитого дня, — поучал он сам себя. — Задолго до того, как мне исполнился 21 год, окружающие начали звать меня “мистером Рокфеллером”. Я смолоду относился к жизни как к серьезному и ответственному бизнесу». Джон позволял себе улыбаться и втайне веселиться лишь в те дни, когда ему удавалось заключить какую-нибудь особенно выгодную сделку.

Будучи человеком, воспитанным в правилах строгой морали, Рокфеллер не мог равнодушно смотреть на беспечность и неуместную веселость Кларка и Гарднера. А они видели в суровом юноше, работавшем бок о бок с ними, одновременно и желанного и нежеланного гостя в их конторе.

Позже Рокфеллер научился скрывать все свои тревоги по поводу их бизнеса под маской спокойствия и невозмутимости, но в первое время ему это удавалось с трудом, а порой и вовсе не получалось.

Лишь однажды Рокфеллер, поддавшись мимолетному импульсу, совершил откровенную и безответственную глупость. Как-то раз их компания вложила все свои деньги в перевоз по воде в Баффало крупной партии зерна. Рокфеллер предложил не тратить деньги (150 долларов) на страхование груза, а просто положить их к себе в карман. Гарднер и Кларк неохотно согласились. Той же ночью по озеру Эри

прокатился ужасной силы шторм, и когда Гарднер явился в офис на следующее утро, то застал там смертельно бледного Рокфеллера, который нервно расхаживал по комнате из стороны в сторону. «Давай оформлять страховку! Прямо сейчас! — воскликнул он. — У нас еще есть время, если, конечно, корабль уже не пошел ко дну».

Гарднер с деньгами бросился за получением страховки. А вернувшись, он увидел Рокфеллера, помахивающего в руке телеграммой, в которой сообщалось о благополучном прибытии груза к месту назначения. То ли сказалось сильнейшее нервное напряжение, то ли было обидно за напрасно потраченные 150 долларов, но в тот день Рокфеллер почувствовал себя нехорошо и ушел с работы пораньше.

С самых своих первых шагов в бизнесе Рокфеллер вел непримиримую борьбу с двумя человеческими пороками: гордыней и жадностью. И борьба эта шла по меньшей мере с переменным успехом. Однажды, получив в банке отказ в предоставлении займа, Джон, не удержавшись, выкрикнул в запальчивости: «Придет день, когда я стану самым богатым человеком на земле!»

То, что Рокфеллер вел жизнь безупречного христианина, только помогало ему в его деловых начинаниях и достижениях. Главным обстоятельством в этой связи следует признать то, что его знали и уважали в городе.

Работая первый год с Кларком, он нанял человека для ведения бухгалтерии, а сам заделался разъезжим коммивояжером, покрывая весьма большие расстояния от Огайо до Индианы. Как ни странно, но суровый, почти лишенный чувства юмора Рокфеллер оказался весьма умелым рекламным агентом своей фирмы и человеком, наделенным несомненным даром убеждения.

Вместо того чтобы пускать пыль в глаза потенциальным клиентам и всеми праведными и неправедными способами отваживать их от конкурентов, он просто и скромно рассказывал о том, что может его фирма. «Я приходил в какой-нибудь офис, давал свою визитку и сразу сообщал собеседнику, что не питаю никаких сомнений относительно удовлетворительности его действующего договора с другой фирмой и не собираюсь грубо влезать со сво-

ими предложениями. После этого я излагал ему соображения, в которые свято верил сам, относительно нашего возможного сотрудничества, которое сулило ему еще большую выгоду. Я не требовал от него принятия немедленного решения, напротив, просил все тщательно взвесить и обдумать. Обещая вернуться позже, я откланивался».

И что же? Заказы к Рокфеллеру хлынули таким обильным потоком, какого он сам не ждал.

«Я чувствовал, что эти люди мне сразу же поверили. Побыв там еще некоторое время, я возвращался домой и обнаруживал, что заказы идут нескончаемым потоком, а наш бизнес ширится. Эта работа открыла передо мной целый новый мир».

Несмотря на передавшееся ему от отца врожденное недоверие к банкирам, именно им Рокфеллер во многом был обязан своим успехом в бизнесе.

«Самой сложной проблемой для меня всегда являлся вопрос получения достаточных средств для заключения сделок в том объеме, который мне был нужен».

Банковская система в те годы была еще очень слабой и децентрализованной. Кливлендские банки, размещавшиеся на Мэйн-стрит, обладали очень небольшим капиталом и выглядели столь ненадежными, что свои деньги товарищество Рокфеллера хранило всегда в собственном сейфе.

Первый же свой заем в банке Джон получил от доброго и приветливого старика-банкира Трумэна П. Хэнди, согласившегося в качестве залога взять бумаги на складские помещения товарищества. Получив под них 2 тысячи долларов, Джон выскочил на улицу вне себя от радости. «Подумать только! Банк доверил мне сумму в 2 тысячи долларов! — писал он. — Тогда я впервые почувствовал себя взрослым и серьезным человеком, полноправным членом сообщества».

Но дело в том, что помимо своей президентской должности в банке Хэнди был и директором воскресной школы в церкви. Перед предоставлением займа он также навел справки о Рокфеллере у Исаака Хьюита.

Джон понял, что успех пришел к нему благодаря широко распространенному в городе мнению о нем как о

сверхнадежном молодом человеке. Дружелюбный прием в банках он также заслужил своим участием в делах и заботах баптистской церкви на Эри-стрит. Таким образом, христианство и капитализм вновь сомкнулись в жизни молодого Рокфеллера.

Во время Гражданской войны, которая стала поистине манной небесной для людей бизнеса, Рокфеллер нуждался в деньгах как никогда остро. Его компаньоны поручили ему разработать стратегию получения прибыли на войне, и с тех пор вплоть до конца жизни он как предприниматель все время двигался в ногу с американской историей.

Гражданскую войну Рокфеллер воспринимал прежде всего как возможность заработать побольше денег. Однако как гражданин он сочувствовал северянам и открыто и страстно выступал за отмену рабства в южных штатах.

Поскольку тот вид бизнеса, которым занимался Рокфеллер, в значительной степени опирался на изучение рынка и зависел от оперативных средств передачи информации (телеграф) из разных уголков страны, офис товарищества вскоре превратился в некий информационный клуб, где принимались и обсуждались самые последние сводки с фронтов и полей сражений. Джон Рокфеллер и Морис Кларк прикололи к стенам две большие и подробные карты и скрупулезно наносили на них малейшие изменения в боевой обстановке. «Наша контора стала в городе очень популярна, — вспоминает Рокфеллер. — Ко всем происходившим событиям мы относились с величайшим интересом. К нам частенько заглядывали разные люди, и мы вместе следили за ходом войны, зачитывали последние, самые свежие сводки, изучали обстановку по картам».

Гражданская война дала сильный толчок к экономическому росту на Севере, предопределив будущий индустриальный бум. Она привела к резкому увеличению промышленных возможностей, расширению транспортной и информационной инфраструктуры (железные дороги и

телеграф), открытию множества новых угольных и железных рудников (экономика все больше переходила на промышленные рельсы, и спрос на сырье возрос беспрецедентно). Такакие фабрики выпускали обмундирование для воюющих армий, фермеры растили урожай, чтобы прокормить их же. Необходимость постоянных и массивных перебросок войск с одного театра военных действий на другой спровоцировала резкое развитие сети железных дорог. Помогая в этом, федеральное правительство завело практику предоставления земельных грантов на строительство транспортных магистралей. В какой-то момент железнодорожные компании завладели пространством площадью примерно в 158 миллионов акров! Стремительное, хотя и довольно хаотичное развитие этой отрасли сыграло важную роль во всей карьере Рокфеллера, ибо увеличение числа железных дорог давало ему право выбора между ними и соответственно возможность получения различных скидок на перевозку грузов.

Психологический эффект, вызванный войной, также оказался весьма значительным. Война дала возможность предприимчивым людям добиваться в бизнесе высот, которые раньше им не могли и сниться. Сверхприбыли, заработанные на выполнении правительственных контрактов, привели к возгоранию денежной лихорадки, которая продолжалась даже спустя годы после окончания самой войны.

Гражданская война не только породила немало новых, крупных состояний, но и пробудила в головах бесчисленного множества людей аппетит к накоплению богатства, привела к формированию нового восприятия жизни. Дети фермеров, служившие в военное время в армии, повидали города, познакомились с развитым городским укладом жизни, узнали о том, что такое предметы роскоши. Наступил настоящий потребительский бум. Другие жители сельской местности, хотя и не воевавшие, все равно в годы войны оставляли свои фермы и деревеньки, переселяясь в густонаселенные районы, где имелась развитая инфраструктура, устраивались на работу на военные заводы и фабрики.

Война превратила Кливленд в населенный пункт стратегического значения. Произошло это по одной простой причине: в результате боевых действий между северянами и южанами на время был перерезан основной транспортный путь по реке Миссисипи, и поэтому сильная дополнительная нагрузка легла на дороги, тянувшиеся с востока на запад, на другие реки и Великие озера.

Рокфеллеру и его компаньонам не удалось заключить никаких выгодных сделок с правительством, но они выиграли на чудовищной инфляции цен на потребительские товары и общем росте предпринимательства. Занимаясь в основном комиссионными продажами, они торговали самой разнообразной провизией и фермерским инвентарем. К 1862 году годовой доход компании вырос до 17 тысяч долларов, что почти в четыре раза превышало сумму, заработанную ими в последний предвоенный год.

В конце 1862 года Рокфеллер наконец избавился от своего главного раздражителя в лице Джорджа Гарднера, уволив его из фирмы. Впоследствии он вымарал его имя из всех бумаг и из своей памяти, таким образом полностью вычеркнув его из своей жизни, похоронив малейшее напоминание о нем. «Кливленд Геральд» опубликовала заметку в этой связи, в которой говорилось: «М. Б. Кларк и Джон Д. Рокфеллер, компаньоны «Кларка, Гарднера и компании», продолжают тот же торговый бизнес в фирме «Кларк и Рокфеллер» и в тех же помещениях, включая складские, которые раньше принадлежали «Кларку, Гарднеру и компании».

Гражданская война сделала совсем еще молодого Рокфеллера состоятельным человеком. У него появились деньги, которые он смог вложить в новую перспективную индустрию, формировавшуюся в то время на северо-западе Пенсильвании.

Какими бы большими ни были средства, заработанные Рокфеллером во время войны в торговом бизнесе, они выглядели мелочью в сравнении с прибылями, которые другие получили на фонтанах «черного золота», забивших из скважин в окрестностях Титусвилла.

---

## Глава 5

Задолго до того как в западной Пенсильвании взмыл в небо первый столб нефти, поднявшись из скважины, пробуренной полковником Эдвином Дрейком, подземная нефть скопилась в Ойл-крик, выступив на поверхность жирными пятнами, переливавшимися всеми цветами радуги. Масляная жидкость была повсюду, загрязняя источники пресной воды и досаждая местным соледобытчикам.

Индейцы-сенеки изобрели многочисленные способы применения нефти еще в XVIII веке. Она шла на изготовление целебной мази, заживлявшей и успокаивавшей кожу, других лекарственных снадобий и даже использовалась для боевой раскраски воинов.

В 50-х годах XIX века китобойный промысел перестал удовлетворять резко возросший спрос на источники освещения. Цены на ворвань\* взлетели вверх, и такое удовольствие, как освещение своих жилищ, стало рядовым американцам просто не по карману. Только состоятельные граждане могли позволить себе зажигать свет в гостиных каждый вечер. Источниками освещения помимо ворвани служило и другое сырье, как-то: свиное сало, жир других животных, уголь, сланцевое масло, наконец, просто лучины, обмакнутые в жир. Но все эти дешевые источники освещения не давали яркого, чистого света и, главное, являлись весьма небезопасными.

---

\* Жир, вытопленный из морских животных (кита, тюленя). — Прим. ред.

А тем временем промышленная революция и индустриализация вызвали резкое, обвальное повышение спроса на постоянные источники освещения, которым было бы под силу продлить еще на несколько часов световой день, отвоевав время у сумерек и ночи, ослабить зависимость горожан и фермеров от природных условий.

Несмотря на свою возникшую позже страсть к нефти, которая была сродни религиозному чувству, Рокфеллер отнюдь не сразу осознал весь великий потенциал этого сырья. Прозрение пришло не в одночасье. Скорее, это был постепенный и последовательный переход от торгового бизнеса к нефтяному.

Не исключено, что именно Кларк и Рокфеллер получили заказы на транспортировку первой неочищенной нефти, завезенной в Кливленд в начале 60-х годов прошлого века, но решающую роль в том, что Рокфеллер всерьез заинтересовался нефтью, сыграло другое обстоятельство. А именно дружба между Морисом Кларком и неким Сэмюэлем Эндрюсом, тоже англичанином и к тому же уилширским земляком Кларка. Веселый добряк с широким румяным лицом и открытой душой, Эндрюс самостоятельно выучился на химика, был прирожденным медником и изобретательным механиком. Приехав в Кливленд в 50-х годах, он устроился на завод по переработке свиного сала. Владельцем завода являлся еще один англичанин Ч. А. Дин. Там Эндрюс приобрел ценный опыт в приготовлении источников освещения, свечей и сланцевого масла. А в 1860 году Дин получил из Пенсильвании десять баррелей неочищенной нефти, из которой Эндрюс методом дистилляции выделил первый кливлендский керосин.

Секрет очищения нефти с помощью серной кислоты — то, что на современном языке называется нефтеперегонкой, или нефтепереработкой, — в те годы охранялся весьма ревниво братством местных химиков-практиков. А к двери Эндрюса быстро протоптали дорожку многочисленные кливлендские предприниматели, всерьез заинтересовавшиеся новым видом бизнеса.

Зная об освещении почти все, что было известно на тот момент, и восхищенный уникальными характерис-

тиками керосина, Эндрюс был твердо убежден в том, что этот более яркий и более дешевый источник света без труда заткнет за пояс все остальные. В 1862 году Сэм всерьез решил уйти от Дина и начать собственное дело. В поисках спонсоров он частенько стал заглядывать в контору Кларка и Рокфеллера.

Джону и в этот раз помогла его церковная жизнь. Дело в том, что Эндрюса и его жену он знал как прихожан баптистской церкви на Эри-стрит.

Однако когда Эндрюс впервые заговорил с Кларком о перспективах промышленной очистки нефти, тот отнесся к этому весьма скептически и резко оборвал разговор. «Я сказал ему, что мы с Джоном не можем высвободить из своего бизнеса даже сумму, превышающую 250 долларов. Я сказал ему, что всех наших денег, включая банковские кредиты, хватает только на то, чтобы выполнять поступавшие к нам заказы, оплачивать страховку и аренду помещений».

Получив от ворот поворот, Эндрюс не смутился и отправился с тем же разговором к Рокфеллеру. К тому времени Джон уже имел достаточно свободных личных средств, чтобы вкладывать их в побочные проекты. Он купил свои первые акции железнодорожных компаний и, возможно, поэтому оказал Эндрюсу более теплый прием. Поболтав с ним, Эндрюс вернулся на склад, где находился Кларк. «Я уже хотел было вновь повторить ему то, что говорил раньше, — вспоминал Кларк, — но тут он сообщил, что “мистер Рокфеллер считает, что стоит попробовать”. И тогда я, повинаясь какому-то импульсу, сказал ему: — Что ж, если Джон войдет в долю, я тоже войду».

Рокфеллер и Морис Кларк дали четыре тысячи долларов, что составило половину начального капитала «Эндрюса, Кларка и компании», которая должна была построить первый нефтеперегонный завод в Кливленде. В 1863 году, когда в Америке вышла Прокламация об освобождении, а северяне одержали убедительные победы при Геттисберге и Висксберге, на это дело специально отрядили Рокфеллера. Вспоминая о вложенных деньгах, он

говорил: «Для нас это были большие, очень большие средства». Поначалу Рокфеллер и не догадывался о том, что нефтяной бизнес вскоре станет его основным. Затею Эндрюса они с Кларком считали «небольшим побочным проектом» и по-прежнему основное внимание планировали уделять своей торговле.

И вот Рокфеллер превратился из кливлендского торгового агента в нефтеперегонщика. Это ремесло было сродни профессии посредника, служившего своего рода мостом между производителями сырья из сельской глубинки и городскими потребителями. Пропасть между двумя этими берегами в связи с развитием промышленной революции все увеличивалась, и нужда в посредниках росла.

Рокфеллер сам подбирал место для будущего нефтеперегонного завода (который решили назвать «Эксельсиор Уоркс»), и выбор характеризует его отношение к бизнесу. Он решил организовать строительство на 3-акровом куске земли, названном Кингсбери-ран, что лежал в полутора милях от делового центра Кливленда. На первый взгляд казалось, что место выбрано крайне неудачно, но в глазах Рокфеллера все внешние неудобства расположения с лихвой компенсировались тем фактом, что вскоре в непосредственной близости от Кингсбери-ран должна была пройти новая железная дорога.

3 ноября 1863 года, шипя парами и горделиво раскрашенный в цвета северян, на украшенный флагами кливлендский вокзал въехал сверкающий локомотив железнодорожной компании «Атлантик энд Грэйт-Вестерн Рэйлроуд». Сим фактом в истории города была открыта новая эра. Кливленд получил доступ к Нью-Йорку и прямое сообщение с нефтяными разработками Пенсильвании. Теперь у Рокфеллера появилась возможность выбора, он мог наладить грузоперевозку как по воде, так и по суше. Теперь он мог торговаться с конкурирующими между собой транспортными компаниями за скидки. Надо заметить, что на протяжении всей карьеры Рокфеллер неизменно уделял исключительное внимание месторасположению своих заводов и предприятий.

Вскоре на Кингсбери-ран выросла целая сеть нефтеперегонных заводов. Население Кливленда к тому времени составляло уже 44 тысячи жителей. В городе было полным-полно предприимчивых молодых людей, стремившихся выдвинуться в бизнесе. И очистка нефти представляла им редкий шанс за относительно небольшие капиталовложения получить огромную прибыль.

Возведение небольшого нефтеперегонного заводика и наем рабочей силы обходились весьма недорого, примерно в 1 тысячу долларов. Для сравнения можно сказать, что открытие средней руки магазина обошлось бы дороже.

К середине 1863 года в районе Кливленда работало уже двадцать нефтеперегонных заводов, и четвертая часть продукции (керосина) эскпортировалась за рубеж. В первые годы прибыль была столь велика, что многие обогатились практически в одночасье, даже не столкнувшись с трудностями и невзгодами, которые, как известно, укрепляют рыночную дисциплину. Рокфеллер саркастически отзывается о тех благодатных денечках как об «урожайном времени, когда огромные прибыли обрушились на содержателей салунов, священников, портных, да на любого, кому повезло пораньше приобрести дистиллятор».

В годы Гражданской войны для нефти было найдено множество различных способов применения. Она шла на изготовление медицинских препаратов для раненых солдат. Ею заменяли скипидар, ранее поставляемый Югом. Керосин нашел себе применение даже на полях сражений. Генерал Улисс С. Грант, закрывшись в шатре, нередко набрасывал свои приказы и распоряжения войскам при свете керосиновой лампы.

В начале своей нефтяной карьеры Рокфеллер принимал в практическом бизнесе гораздо более активное участие, нежели позже, когда его империя разрослась и он навечно удалился в свой кабинет. Лишенный напускного тщеславия и преувеличенного самомнения, он частенько

появлялся в те далекие годы на Кингсбери-ран в половине седьмого утра и, засучив рукава, принимался за работу: выкатывал из лавки медника бочки, грузил обручи для них, отвозил на тачке металлические обрезки и заусенцы. Пуританское религиозное воспитание и представления о бережливости, внушенные ему в свое время матерью, вновь дали себя знать. Ломая голову над тем, что делать с осадком серной кислоты, оставшимся после перегонки нефти, Рокфеллер однажды придумал превратить его в удобрение, одним из первых воплотив на практике успешную идею переработки отходов промышленного производства.

Трудное детство, прошедшее под знаком хронического отсутствия уверенности в завтрашнем дне, приучило его во всем полагаться на свои силы и к ранней самостоятельности. Этот принцип помогал Рокфеллеру в жизни. Помог он ему и в бизнесе. Когда у поставщика наметилась серьезная нехватка бочек для нефти, Рокфеллер принял решение изготавливать их прямо на территории завода. Памятуя о недобросовестности одной водопроводной компании, вскрытой им еще во времена работы в «Хьюит&Таттл», он сказал как-то Сэму Эндриусу: «Найми водопроводчика на один месяц. Мы сами купим трубы, сочленения и весь остальной материал». С погрузо-разгрузочными работами нефтеперегонный завод, по предложению Рокфеллера, также справлялся самостоятельно.

Изобретательность Джона и его неугасимая жажда ко все новым, пусть даже самым малым усовершенствованиям дали свои плоды. По истечении первого года работы нефтеперегонный завод дал больше дохода, чем торговый бизнес, превратившись фактически из побочного проекта в основной. Впоследствии Рокфеллер не знал с нефтью ни одного неудачного года, несмотря на все превратности, связанные с этим видом индустрии, подверженной резким взлетам и таким же резким падениям.

Рокфеллер входил в нефтяной бизнес медленно и постепенно, но, увлекшись, понял, что это именно то большое дело, к которому он всегда стремился.

Он окунулся в новый бизнес с головой, со страстью, сравнимой, пожалуй, лишь с его ревностным баптизмом. Рокфеллер относился к своему перегонному заводу с такой же нежностью, как и к церкви, в которой по воскресеньям мел проходы. И это замечали окружающие. «Джон безоговорочно верил только в две вещи — в баптизм и в нефть», — вспоминал Морис Кларк.

Рокфеллер оказал огромное влияние на развитие нефтяной индустрии, несмотря на то, что сразу же вступил с ней в явное и кричащее противоречие. Привыкший к порядку и воспитанный на религиозных добродетелях, он столкнулся с хаотичной и вульгарной атмосферой, царившей вокруг нового, сверхприбыльного вида бизнеса. По одной версии, подкрепляемой рядом ранних биографов, в 1860 году Рокфеллер посетил Титусвилл в качестве представителя заинтересованной группы кливлендских предпринимателей, а вернувшись, принялся всячески отговаривать их от нефтяного бизнеса. В действительности же, как утверждает сам Рокфеллер, «я уже был в деле, когда предпринял ту поездку. Собственно, поэтому я и поехал. Чтобы найти поставщиков нефти для моего завода».

Это был неблизкий и непростой путь. Сначала Рокфеллер ехал поездом, потом вынужден был пересесть в почтовый дилижанс, чтобы продраться сквозь темные чащобы и лесистые холмы, со всех сторон окружавшие Ойл-крик. Несмотря на крайнюю удаленность от цивилизации этого места (так, известие о взятии форта Самтер дошло сюда только спустя четверо суток), сюда устремилось такое невообразимое количество работяг и авантюристов, что поезда, следовавшие в том направлении, были переполнены пассажирами. Люди сидели в проходах и на крышах вагонов.

До железной дороги нефть везли баррелями (пенсильванский баррель, равняющийся сорока двум галлонам\*, до сих пор является стандартом в нефтяной промышленности) двадцать миль с лишним по сельскому захолусу-

---

\* Галлон = 3,78 л. — *Прим. ред.*

тью. Извозом занимались тысячи грубых, сквернословящих возниц с клочковатыми бородами и в шляпах с широкими, висящими вниз полями. За доставку нефти они заламывали грабительские цены. Порой груженые нефтью караваны растягивались на ухабистой дороге нескончаемой цепью. Бочки то и дело вытряхивало при езде, и они разбивались. В дождливую погоду дороги так сильно размывало, что возницы брали с собой двух лошадей для подстраховки, так как одна из них рано или поздно неизбежно застревала в грязи, тогда вторая вытягивала ее из трясины. Лошадей, вынужденных тащить почти непосильный груз, нещадно хлестали тяжелыми черными плетями и нередко забивали насмерть, а выбившихся из сил оставляли подыхать на обочине. Разлившаяся нефть разъедала конские шкуры и гривы, оставляя уродливые разложившиеся скелеты, которыми был усеян весь путь.

Перевозили нефть и по воде, но этот путь едва ли был приятнее и легче. Ойл-крик впадает в реку Аллегейни, по которой шныряли сотни плоскодонок и речных пароходов, тяжело груженных бочками. Порой нефть грузили на баржи и сплавляли в Питтсбург по искусственным каналам, которые заполнялись водой, когда открывали специально устроенные шлюзы. «Баржи нередко переворачивались, плоты сталкивались между собой, и тогда бочки с нефтью шли ко дну», — вспоминал Рокфеллер.

В 1863 году река Аллегейни, к тому времени уже изрядно загрязненная нефтью, загорелась, и пожаром был уничтожен мост во ФранкLINE.

Бизнес развивался стремительно, но хаотично и беспорядочно. Рокфеллер писал в своих мемуарах: «В те годы это здорово смахивало на своего рода “золотую лихорадку”. Тем везунчикам, которые занялись этим раньше других, удалось сколотить огромные состояния. Но весь бизнес находился в страшном беспорядке».

Сам Рокфеллер пришел в него вместе со второй волной предпринимателей, привнесших в нефтяную индустрию долгожданный порядок.

Прибыли, которые сулил нефтяной бизнес, завораживали Рокфеллера. Но вместе с тем тяжелая психологическая и безнравственная атмосфера, царившая в нем, не могла вызвать в нем ничего, кроме отвращения. Ойл-крик кишел разного рода жуликами, шулерами и проститутками и был быстро окрещен в народе «Содомом и Гоморрой». Воспитанному в правилах строгой пуританской морали Рокфеллеру этот мир грубых, неотесанных людей, предававшихся всем без исключения человеческим порокам, казался настоящей клоакой.

Рабочие нефтяных промыслов расхаживали по местечку в высоченных сапогах, оставляя за собой черные отпечатки всюду, куда бы они ни заходили, будь то бордель, таверна или игорный дом, которых было полно в Титусвилле и Ойл-крик. Многие кичились своим новым богатством, всячески выставляли его напоказ. Щеголяли в высоких шелковых цилиндрах, сверкали бриллиантовыми запонками и золотыми цепочками часов.

Посещения Рокфеллером тех богом забытых мест, возможно, только еще больше укрепили его веру, сформировав в сознании стоический образ приверженца добродетели, волею судьбы заброшенного в этот водоворот грехов и пороков. Ему приходилось нелегко. На нефтяных разработках шаталось много пьяных. Убежденный трезвенник, Рокфеллер просто не мог на них смотреть. Может быть, отчасти именно этим обстоятельством объясняется тот факт, что он редко бывал там.

Бурение скважин тогда больше смахивало на некий вид лотереи. Никто еще не знал точно, какую роль предстоит сыграть «черному золоту» в истории человечества. Некоторые полагали, что это природное чудо мимолетно и преходяще и вскоре будет забыто людьми. Рокфеллер добился решительного успеха в этом бизнесе во многом благодаря тому, что твердо верил в перспективность нефти и никогда не сравнивал нефтяной бизнес с миражем, внезапно появляющимся и столь же быстро исчезающим.

Первое посещение Рокфеллером Пенсильвании, очевидно, убедило его также в том, что он избрал верную

исходную точку для начала своего дела. Разведка и добыча нефти были в те времена занятиями почти непредсказуемыми, тогда как бизнес по ее переработке считался сравнительно надежным. Очень скоро он понял, что переработка нефти — это именно та сфера приложения сил и талантов, где он может добиться наибольшего успеха.

Джон Рокфеллер обладал удивительной способностью мысленно разделять всех людей на тех, кто мог ему помочь или помешать в его карьере. И с годами эта способность становилась только сильнее. Всегда с неодобрением относясь к надменным Морису и Джеймсу Кларкам, он в конце концов занял по отношению к ним столь же критичную и непримиримую позицию, как в свое время по отношению к Джорджу Гарднеру. Кларки были первыми из многих деловых партнеров, недооценившими холодный, расчетливый ум Рокфеллера. Им не дано было понять, что Джон ждет лишь удобного момента, чтобы избавиться от них.

На протяжении всех тех лет, что они работали вместе, Рокфеллер в душе очень критично относился к Морису Б. Кларку, которого за глаза называл «невежественным, самодовольным англичанином».

Кларк сразу подметил то сильное увлечение, которое Джон питал к бухгалтерии, но сделал из этого неверный вывод. Он был старше Рокфеллера почти на десять лет и держал младшего партнера чуть ли не за обыкновенного клерка, трудолюбивого, но по большому счету лишённого перспективного видения и творческого начала. «Ему казалось, что я только на то и годен был, чтобы вести бухгалтерию и присматривать за финансами», — вспоминал Рокфеллер. Джон считал, что Кларк завидовал успеху, которого он достиг в качестве странствующего коммивояжера, так как это несколько размывало сложившийся в голове у англичанина образ Рокфеллера как простого клерка. Поначалу Джон долго крепился, стоически перенося несправедливое к себе отношение. Но в глубине души у него уже зрел план мести. А Рокфеллер — и это также была органически присущая

ему черта — относился к тому типу людей, которые никогда заранее не предупреждают врагов о своих планах в отношении них, но, дождавшись удобного момента, сразу обрушивают удар.

В какой-то момент в фирму пришел брат Мориса Джеймс. С Рокфеллером они сразу же не сошлись характерами. Бывший профессиональный боксер, Джеймс Кларк был крепким и задиристым молодым человеком, с ходу попытавшимся запугать Джона. Однако тот, проявив завидную твердость духа и отвагу, не поддался на угрозы. Как-то утром Джеймс буквально ворвался в кабинет Рокфеллера и с порога обрушился на младшего компаньона с бранью. Джон в ответ невозмутимо закинул ноги на стол и принялся молча пережидать бурю. Он был прекрасным актером и сумел ничем не выдать своих чувств, до конца сохраняя на лице внешнее спокойствие. Когда Кларк наконец высказал все, что хотел, Рокфеллер, не меняя позы, хладнокровно проговорил: «А теперь послушай меня, Джеймс. Ты можешь, конечно, открутить мне голову. Но я хочу, чтобы ты понял одно: тебе не удастся меня запугать».

Излишне говорить, что по проблемам совместного бизнеса Рокфеллер не нашел с Джеймсом общего языка, как и с Морисом. Джеймс любил бахвалиться тем, как он обманывал своего прежнего босса и нечестно наживался на поездках людей в Пенсильванию на нефтяные месторождения. Эти рассказы вызывали в душе Рокфеллера серьезную тревогу, и он как никогда зорко начал следить за финансами их фирмы.

Джон уже понемногу задумывался о своем будущем без Кларков. Он рассчитывал окружить себя надежными людьми, которые способны были бы вызвать доверие как у клиентов, так и у банков. Примерно в те дни он сформулировал для себя одну важную аксиому: слабый духом, аморальный человек обречен стать никудышным предпринимателем.

«Дела фирмы шли хорошо, но мне делалось не по себе от сознания того, что мое имя стоит рядом с именами этих спекулянтов».

Впрочем, несмотря на все противоречия, Рокфеллер, возможно, и не ушел бы от Мориса Кларка еще долго, если бы не их принципиальные расхождения по вопросу о будущем нефтяной индустрии и о темпах ее расширения. Несмотря на Гражданскую войну, в Пенсильвании по-прежнему продолжали бурить скважины, временная остановка произошла лишь тогда, когда в штат вторглась армия генерала Ли и нефтяникам пришлось взяться за оружие.

Экспортные продажи керосина за рубеж все увеличивались, и Эндрюсу и Кларку удалось заработать на этом приличный капитал.

Неприятным моментом являлись скачки цен на нефть и соотношения спроса и предложения. Эти цифры менялись, и весьма резко, стоило только заработать новой буровой вышке, забить новому нефтяному фонтану. Бизнес развивался стремительно и в обстановке жесточайшей конкурентной борьбы. Никто не мог сказать, когда взлеты и падения цен наконец прекратятся и какой в итоге будет «нормальная» цена. В течение одного года цены на нефть и нефтепродукты колебались с огромной амплитудой: от 10 центов до 10 долларов за баррель в 1861 году и от 4 до 12 долларов в 1864 году.

Однако Рокфеллера это не смущало, и они с Эндрюсом по-прежнему были убеждены в том, что следует расширяться самыми стремительными темпами, доставая деньги для этого где только можно. Кларк же стоял за осторожный подход.

Последней каплей в споре Рокфеллера с Кларками, видимо, стало осознание Джоном того, что его компаньоны в силу простого большинства способны были забаллотировать любое его решение и связать его инициативу по рукам и ногам.

В своих мемуарах Рокфеллер рассказал об одном случае, который существенно проливает свет на его отношения с Кларками в тот период: «Морис здорово разозлился, когда я занял деньги на расширение нашего нефтяного бизнеса. “Черт возьми, ты взял в долг 100 тысяч долларов!” — воскликнул он таким голосом, будто я со-

вершил какое-то преступление». Возмущенное изумление Рокфеллера здесь явно несколько наигранно. Это была действительно огромная сумма, но Джон словно не понимал этого, видя в недовольстве Мориса Кларка лишь слепое беспричинное осуждение его смелой инициативы. На самом деле Кларков можно понять: чересчур уверенный в себе младший компаньон вдруг взял да и рискнул всем капиталом совместной фирмы и при этом, судя по всему, даже не поставил их об этом в известность. Кларков, как ни парадоксально, раздражали в Рокфеллере как его «мотовство», так и его бережливость. Джон стоял за скорейшее и неограниченное расширение нефтяного бизнеса, но при этом держал в уме все цифры и детали, не забывая об экономии. Он был смел в замыслах и осторожен в их реализации, что стало девизом всей его дальнейшей карьеры.

К 1865 году 25-летний Рокфеллер окончательно созрел для решительного столкновения с Кларками. Он чувствовал, что вынужден из-за них топтаться на месте и не мог больше этого терпеть. Он приготовился расчистить на своем пути все препятствия, мешавшие ему окунуться с головой в нефтеперегонный бизнес.

Рокфеллер считал, что успеха на этом поприще мог добиться лишь тот, кто свято верил в перспективное будущее нефти. Именно свято. Он уже готов был ради этого оставить все прочие дела, но ему нужно было последнее «божественное» доказательство правильности избранного пути. И это знамение пришло в январе 1865 года в местечке под названием Питхоул-крик. В какой-то момент окрестные скалы и ущелья, всегда источавшие серный газ, привлекли внимание нефтяников-разведчиков, и они, вооружившись хворостиной (которая должна была служить своего рода магическим указателем), стали обследовать те места. Там, где свободный кончик хворостины наклонялся к земле, было решено бурить.

Когда же спустя несколько дней из скважины забил мощный фонтан, в стране началась новая нефтяная ли-



***Питхоул, город эпохи нефтяного бума, внезапно возникший почти на голом месте в 1865 году и исчезнувший с лица земли спустя всего 10 лет***

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

хорадка. Спекулянты, бурильщики и представители различных фирм, обгоняя друг друга, устремились в Питхоул-крик. В течение нескольких месяцев сонное пограничное местечко, состоявшее всего из четырех домишек, превратилось в оживленный город с населением 12 тысяч человек. В одночасье в Питхоул-крик было возведено 50 гостиниц, театр с залом на 100 человек и хрустальными люстрами под потолками... За столь стремительное возвышение Питхоул-крик был прозван городом-фантомом. Казалось, какой-то фокусник достал его из рукава, как зайца. «Это было нечто большее, чем просто город, — вспоминал один хроникер. — Это было олицетворение охватившей страну послевоенной эйфории».

Все эти волшебные превращения происходили на глазах наблюдательной 8-летней Иды Минервы Тарбелл, жившей в 10 милях от Питхоул-крик в Рузвилле, через который на нефтеразработки текли нескончаемым пото-

ком охваченные лихорадкой люди. Воспользовавшись царившим вокруг ажиотажем, отец девочки догадался построить бочарню и заработал на этом самые «быстрые» деньги в своей жизни.

К сожалению, волшебство оказалось мимолетным, и уже через несколько лет скважины Питхоул-крик пересохли из-за пожаров и нерациональных методов добычи. Город начал стремительно возвращаться к своему прежнему сонному состоянию. Отец Иды Тарбелл выкупил за 600 долларов модный отель «Бонта-хауз», возведенный несколькими годами раньше за 60 тысяч, разобрал его по бревнышку и построил своей семье новый дом в Титусвилле.

На первый взгляд, вся эта история со стремительным расцветом и упадком Питхоул-крик должна была отрезать многих предпринимателей и усилить позиции тех, кто не верил в долгосрочную перспективу нефтяного бизнеса. Но Рокфеллер сделал совершенно иной вывод. Бум января 1865 года он истолковал для себя как доказательство того, что земля исключительно богата нефтью, многие месторождения еще не открыты и только ждут своей очереди. История с Питхоул-крик, возможно, лишь подхлестнула его решимость порвать с Кларками.

Разрыв был инициирован именно Рокфеллером. Втайне от компаньонов он готовил для этого почву, когда же пришло время, стремительно атаковал, застигнув их врасплох. В январе 1865 года Морис Кларк открыто повздорил с Рокфеллером, когда тот попросил его подписать очередной банковский чек. «Из-за этой нефти мы залезаем в слишком большие долги», — возражал Кларк. Рокфеллер на это невозмутимо отозвался: «Нам следует занимать деньги везде, где только можно, для того чтобы расширяться». Пытаясь запугать Рокфеллера, братья Кларки пригрозили расторгнуть с ним партнерские отношения. Тут следует заметить, что эта процедура требовала согласия всех компаньонов.

Приняв окончательное решение, Рокфеллер решил перетянуть на свою сторону Сэма Эндрюса и втайне от Кларков переговорил с ним на этот счет. «Дело наше

идет в гору, Сэм. Перед нами большое будущее. Но мне не нравится Джим Кларк и мне не по душе его привычки. Он аморален и видит в нефтяном бизнесе азартную игру. Я не потерплю, чтобы к нефти так относились. Допустим, я соглашусь на расторжение партнерских отношений с ними в следующий раз, когда они вздумают пригрозить мне этим. Допустим, мне удастся выкупить у них нефтяную долю. Ты перейдешь ко мне?»

Эндрюс согласился, и они ударили по рукам.

Спустя несколько недель, как и предсказывал Рокфеллер, он вновь поссорился с Морисом Кларком, и последний опять поднял вопрос о ликвидации товарищества. «Если тебе так хочется открыть собственное дело, будет лучше, если мы разойдемся», — пригрозил Кларк. Ухватившись за его слова, Рокфеллер пригласил 1 февраля 1865 года всех компаньонов к себе домой, где вновь озвучил свои мысли насчет необходимости скорейшего расширения нефтяного предприятия, заранее зная, что это неприемлемо для Кларков. Не догадываясь о том, что сам идет в приготовленную для него Рокфеллером ловушку, Джеймс Кларк попытался припугнуть Джона. «В таком случае нам лучше расстаться», — объявил он.

Действуя в соответствии с уставом товарищества, Рокфеллер заставил всех компаньонов открыто объявить о своем согласии на ликвидацию фирмы, после чего Кларки ушли, пребывая в полной уверенности, что им удалось крепко запугать Рокфеллера. А Джон тут же отправился в редакцию «Кливленд Лидер» и поместил в утренний номер объявление о ликвидации товарищества. Когда Кларки наутро увидели свежий выпуск газеты, они были в шоке.

Затем было решено, что нефтеочистительный завод пойдет с аукциона и достанется тому, кто предложит за него самую высокую цену.

Даже в молодые годы Рокфеллер никогда не тушевался перед кризисными ситуациями. В этом смысле он являлся настоящим лидером по натуре. Если других критические трудности порой выбивали из колен, то Джон всегда смело и хладнокровно смотрел им в лицо. Яр-

ким доказательством его уверенности в своих силах служит тот факт, что Кларки привели на аукцион своего адвоката, а Рокфеллер решил представлять себя самолично.

Адвокат стал исполнять роль ведущего торгов. Начальную цену за завод назначили небольшую, всего 500 долларов, но она быстро взлетела в ходе аукциона до нескольких тысяч, а затем и десятков тысяч долларов. В какой-то момент цена перевалила за отметку в 50 тысяч долларов, что уже превысило реальную стоимость бизнеса на тот момент. В ту самую минуту для Рокфеллера, пожалуй, наступил переломный момент, преодолев который, он мог продолжать свой путь к промышленному и финансовому могуществу. Момент был настолько важным и определяющим для всей его дальнейшей карьеры, что будет лучше, если мы обратимся теперь к его собственным воспоминаниям: «Цифра поднялась до отметки в 60 тысяч долларов и продолжала медленно подниматься выше. Когда была назначена цена в 70 тысяч, у меня впервые закралось сомнение в том, что мне хватит денег на выкуп бизнеса. Наконец, когда противостоящая сторона назначила цену в 72 тысячи и я тут же накинул пять сотен, мистер Кларк сказал: «Я выше не пойду, Джон. Бизнес твой». «Мне прямо сейчас дать чек?» — предложил я. «Нет, — ответил мистер Кларк. — Я тебе верю. Делай, как тебе будет удобнее».

Свобода дорого стоила Рокфеллеру. Он уступил Кларку половину своей доли в комиссионном бизнесе и заплатил еще 72 с половиной тысячи долларов. С другой стороны, он одновременно ухватил за хвост жар-птицу. В возрасте 25 лет Джон стал владельцем крупнейшего в Кливленде нефтеочистительного завода, способного перегонять ежедневно до пятисот баррелей неочищенной нефти, то есть вдвое больше, чем ближайший конкурент. Завод Рокфеллера считался на то время одним из крупнейших в мире. 13 февраля в «Кливленд Лидер» была опубликована заметка следующего содержания: «Вновь образованная фирма, выкупив всю долю “Эндрюс, Кларк и компании” в “Эксельсиор Уоркс” вместе с инвента-

рем, нефтью и проч., продолжит дело под названием «Рокфеллер и Эндрюс»».

Рокфеллер смаковал месть Кларкам, которые никак не предполагали, что их младший партнер сумеет собрать деньги для столь крупной сделки, и были, можно без преувеличения сказать, потрясены всем происшедшим.

Разрыв между Кларком и Рокфеллером состоялся в самом конце Гражданской войны. Уже спустя два месяца после того, как Рокфеллеру достался в собственность крупнейший кливлендский нефтеперерабатывающий завод, Роберт Е.Ли подписал акт о капитуляции перед Улиссом С.Грантом в Аппоматоксе.

Контора новой фирмы «Рокфеллер и Эндрюс» разместилась на втором этаже кирпичного здания на Супериор-стрит всего в нескольких кварталах от реки Кайахога, в деловой части города, известной под названием Секстон. Из окна кабинета молодого бизнесмена Рокфеллера открывался вид на реку, по которой тянулись баржи, груженные бочками с керосином, отправлявшиеся с его завода. Будучи уже весьма опытным предпринимателем, Рокфеллер видел в Эндрюсе лишь технического специалиста и всю организационную часть работы нес на себе. Выйдя из-под влияния старших компаньонов, Джон лишился наставников, кумиров и теперь мог рассчитывать исключительно на свои силы, чего, собственно говоря, и добивался. Джон Д. Рокфеллер верил в свои силы и имел по всем вопросам собственное суждение, на которое смело опирался.

Теперь стоит несколько остановиться на личной жизни, с устройством которой (в отличие от бизнеса) Рокфеллер довольно долго медлил. Зато уже сформировавшись как предприниматель и независимый молодой человек и четко представляя, чего он хочет от жизни, Джон подошел к вопросу выбора жены весьма трезво и практично. Он понял, что ему нужна женщина, во-первых,



*После окончания Гражданской войны фирма «Рокфеллер и Эндрюс» размещалась в офисах на втором этаже здания в деловом квартале Секстон в Кливленде*

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

религиозная и преданная церкви, во-вторых, любящая и, в-третьих, которая будет поддерживать мужа в его деловой карьере.

Рокфеллер чувствовал себя довольно комфортно в женском обществе, что объясняется его воспитанием, в котором большую роль сыграла мать. Помогало ему и то, что в отличие от своего грубого и беспринципного отца Джон относился к женщинам с уважением.

Еще в школьные годы Рокфеллер познакомился и подружился с двумя сестрами Спелман: Люси и Лорой Селестией, причем большей симпатией проникся к последней, которую звали просто Сетти. Это были образованные и серьезные девушки. В отличие от многих своих и одруг практичная Сетти, например, посещала коммерческие курсы, где постигала основы бизнеса. Джон был

несколько застенчив с представительницами противоположного пола, но все же он сестрам понравился.

Одна из подруг Сетти впоследствии вспоминала: «Она отмечала в нем честолюбие и порядочность. Причем последнее, похоже, ценила выше». В какой-то момент Сетти намекнула Джону, что его шансы завоевать ее сердце серьезно повысятся, если он добьется успеха в жизни и его материальное положение изменится к лучшему.

Вряд ли, ухаживая за Сетти, Джон не сознавал той дистанции в материальном благополучии, которая разделяла их поначалу. Этим, видимо, и объясняется то, что между их первой встречей в школе и свадьбой в 1864 году прошло целых 9 лет. Спелманы были весьма благополучным семейством и жили в хорошем доме. Подруга Лоры вспоминает: «Сетти, наверно, нельзя было назвать богатой красавицей в полном смысле этого слова, но ее отец был не беднее родителей других девочек из нашего класса, входил в законодательный орган штата Огайо и был известен своим участием в благотворительных проектах. Поэтому — ну вы знаете, как это бывает среди детей — всем казалось странным, что она отвечала на знаки внимания со стороны Джонни».

Гораздо легче объяснить влечение Джона к Сетти. Помимо того, что им просто было интересно и хорошо друг с другом, Спелманы обладали налетом той респектабельности, которой всегда так хронически недоставало семье Рокфеллеров.

Трудно себе представить женщину, которая бы лучше отвечала всем требованиям, предъявляемым Джоном своей невесте. Веселая и жизнерадостная, Лора Селестия Спелман, однако, разделяла представления Джона о долге и бережливости. У них было примерно одинаковое видение мира и жизни. Сетти была на два месяца моложе Рокфеллера, невысокого роста, стройная, с круглым лицом, темно-кариими глазами и роскошными каштановыми волосами, разделенными посередине головы прямым пробором и откинутыми со лба назад. Рокфеллер никогда не потерпел бы рядом с собой суетливую и шумливую женщину, но Сетти была совсем не такая. Напротив, спо-



*Лора Селестия Спелман,  
для друзей просто Сетти*

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

койная, с тихим голосом. Но как и у Джона, за внешней маской таилась железная воля и непоколебимая сила духа. Она была «хорошенькая и мягкая, но при этом весьма решительная», отмечает ее сестра Люси.

Возможно, Джон и Лора инстинктивно потянулись друг к другу, почувствовав родственность душ. Особенно большую роль в этом сыграла опять-таки религия. Сетти столь ревностно исполняла свои обязанности в церкви и воскресной школе, что даже ее любящая сестра тактично замечала, что она иной раз впадала в крайности.

Сетти была прилежной ученицей и завоевала почетное право выступить с прощальной речью перед учителями школы и своими товарищами во время церемонии выпуска. «Я сама управлюсь со своим каноэ». Эти ее слова из речи стали своего рода манифестом движения за женскую эмансипацию. Прочитав этот текст, мы получаем возможность почерпнуть многое о ее характере и юношеских устремлениях в жизни. «Покорность и смирение не для нас. Мы не станем плясать под чужую дудку. У нас будет собственное суждение обо всем, и наш долг, приняв самостоятельное решение, неукоснительно следовать ему и придерживаться его». Это кредо вполне отвечало роли будущей жены Рокфеллера. В своей речи, по сути ставшей ярким образчиком раннего феминизма, Сетти упрекала мужчин в том, что они отлучают женщин от культуры и цивилизации, а потом лицемерно отказывают им в самостоятельности.

В 1856 году родители Сетти переехали из Кливленда в Берлингтон, штат Айова. Переезд, видимо, был вызван финансовыми трудностями, которые переживал тогда мистер Спелман. Семья отсутствовала в Кливленде целых три года. Желая помочь отцу, Сетти и ее сестра остались в городе и устроились работать учительницами в школы.

В 1862 году Рокфеллер, ободренный своими успехами в бизнесе, начал ухаживать за Сетти. Нередко он приходил к ней в школу в конце рабочего дня, чтобы проводить домой. Спелманы жили тогда в красивом месте, засаженном яблоневыми садами, и по выходным Джон и его брат Уильям часто совершали там верховые прогул-

ки, усиленно делая вид, что просто наблюдают за строевой подготовкой солдат-новобранцев армии северян. После того как Спелманы переехали в новый дом в центр Кливленда, Джон стал частенько навещать их туда, приезжая прямо с работы в забрызганных нефтью сапогах, сажал Сетти в коляску и возил на прогулки. Девушка с интересом и даже восторгом слушала рассказы Джона о его нефтяном бизнесе.

«Ее суждения всегда были основательнее моих, — вспоминал позже Рокфеллер. — Эта женщина обладала поразительно трезвым и практичным умом. Без ее дельных советов я так и остался бы бедняком». Можно, конечно, назвать столь лестную оценку преувеличением любящего человека, но фактом является то, что в первые годы после их свадьбы Рокфеллер действительно постоянно таскал бухгалтерские книги домой и проверял их вместе с женой.

Несмотря на то что Сетти поначалу не очень охотно отвечала на знаки внимания со стороны Рокфеллера, последний не отступал, проявляя в любви такое же упрямство и неуступчивость, как и в бизнесе. У него находилось для нее больше времени, чем у остальных ухажеров. И он выражал большее желание добиться ее расположения, чем другие. К началу 1864 года, когда нефтеочистительный завод начал приносить первую прибыль, Джон стал заметным человеком в Кливленде. Его часто можно было увидеть в хорошем сюртуке, цилиндре и полосатых штанах. Он был недурен собой: красивый, прямой нос, суровые поджатые губы, сосредоточенное лицо. Его усы переходили в пышные бачки, впрочем, на висках уже намечались небольшие залысины. У него был проницательный, ищущий взгляд человека, уверенного в себе и в своих силах, — острый взгляд человека, от глаз которого не укроется ничто, что способно принести материальную выгоду.

Впоследствии Рокфеллер не особенно любил рассказывать своим детям и внукам о том, как ему в конце

концов удалось завоевать сердце Сетти, ссылаясь на шекотливость ситуации. Но по слухам, у девушки появился другой ухажер, гораздо более искушенный в тонкостях любви, чем Джон. В какой-то момент Рокфеллер всерьез испугался, что может навсегда потерять для себя Лору. Это заставило его действовать быстрее. Приводим воспоминания одного человека, слышавшего эту историю из вторых уст: «Окончательно решив для себя вопрос о женитьбе, Джон в один прекрасный день пришел к ней и сделал ей предложение таким тоном и в таких выражениях, словно предлагал заключить деловую сделку. И она дала свое согласие в том же стиле». Говорят, после этого жених и невеста улыбнулись друг другу и вздохнули с облегчением.

Вскоре Рокфеллер совершил поступок, которого от него никак нельзя было ожидать: купил бриллиантовое обручальное кольцо, заплатив за него непомерную по тем временам сумму в сто восемнадцать долларов! Впрочем, похоже, сей широкий жест был исполнен немало смысла. Тем самым Рокфеллер как бы давал понять родителям Сетти, что он уже давно не простодушный деревенский юнец, а преуспевающий и подающий большие надежды бизнесмен, способный обеспечить семье Спелманов тот уровень материального благосостояния, к которому они привыкли.

Затем состоялась помолвка. На проверку чувств Джон и Сетти отвели себе весьма приличный срок — полгода. Но за это время ничего не случилось, и поэтому 8 сентября 1864 года 25-летний Рокфеллер женился на 24-летней Лоре Селестии Спелман. Церемония состоялась в гостиной дома невесты на Гурон-стрит. Присутствовали только родители и родственники со стороны молодых. Свадьба, как и многие другие события в жизни Джона, прошла тихо, чуть ли не втайне. В кливлендских газетах о ней не появилось ни строчки.

Несмотря на то что Рокфеллер теперь являлся управляющим и совладельцем крупнейшего в Кливленде нефтеперерабатывающего завода, они с Лорой жили скромно и даже без прислуги. Рокфеллер всегда потом любил

вспоминать целомудренную простоту их быта в первые годы после свадьбы. Он сохранил первый обеденный сервиз и хранил его как реликвию.

Таким образом, к окончанию Гражданской войны Джон Рокфеллер заложил крепкие основы своей личной жизни и профессиональной деятельности и приготовился воспользоваться беспрецедентными по размаху возможностями, открывшимися в послевоенной Америке.

По сути, с того момента он больше ни разу не уклонялся в сторону от главной цели и не тратил силы вхолостую, но шел только вперед по пути, который в итоге привел его к вершине американского бизнеса.

---

## Глава 6

По-настоящему широкое распространение в стране керосин получил именно во время и благодаря Гражданской войне. Во-первых, прекратились поставки с Юга скипидара, который к тому же уступил пальму первенства своему конкуренту камфену. Война также сильно ударила по китобойному промыслу. Цены на ворвань взлетели вдвое против довоенных. Возникший на некоторое время вакуум и заполнил собой керосин, которому по окончании войны предстояло пережить настоящий бум. Эта горючая жидкость продлевала световой день в городах и разгоняла мрачные ранние сумерки в сельской местности.

Нефтяная индустрия также производила смазочные вещества, которыми стали смазывать узлы и механизмы машин. И хотя нефть добывалась и обрабатывалась в основном лишь в западной Пенсильвании, оттуда нефтепродукты расходились не только по всей стране, но и по всему миру.

В 1865 году конгрессмен Джеймс Гарфилд посвятил этой теме такие строчки в одном своем письме: «Я разговаривал об этом с некоторыми членами палаты, занятыми в данном бизнесе, ибо, как вам хорошо известно, нефтяная лихорадка буквально потрясла весь Конгресс до основания. Так вот, нефть, а не хлопок является ныне королевой коммерции».

Пройдет совсем немного времени — и Джон Д. Рокфеллер станет править этим королевством.

Во многих отношениях Рокфеллер лучше других впитал в себя сверхдинамичный, стяжательский дух времени, царивший в послевоенной Америке. Как и остальные выдающиеся представители американского «золотого века», он свято верил в широкие возможности экономического прогресса, видел несомненную выгоду в соединении достижений практической науки с бизнесом и сознавал, что Америке уготована роль лидера мировой экономики.

Соблюдая железную самодисциплину, Рокфеллер сосредоточил все свои мысли и поступки на получении прибыли. Ради этого он научился сдерживать естественные эмоциональные порывы, отрекся от земных страстей, добившись почти монашеского аскетизма.

«У меня был скверный характер, — вспоминал он. — Да, наверно, даже бешеный в том случае, если меня крепко провоцировали». Со временем он научился смирять характер и никогда не руководствовался в своих поступках эмоциями и уязвленной гордостью.

К концу Гражданской войны подтянутый 26-летний бизнесмен с бледным лицом, золотисто-рыжими волосами и бачками представлял собой весьма важную персону. Едва основав вместе с Сэмом Эндрюсом новую фирму, он сразу же приступил к ее расширению. В декабре 1865 года они с Эндрюсом открыли второй завод «Стэндрд Уоркс», номинальным управляющим которого стал брат Джона Уильям. Сделавшись совладельцем одновременно «Эксельсиор Уоркс» и «Стэндрд Уоркс», Джон Рокфеллер превратился в ведущего в Кливленде нефтяного барона, а сам Кливленд по тем временам, между прочим, считался одним из лучших в мире нефтеперерабатывающих центров.

У Рокфеллера, вложившего деньги в совершенно новую отрасль, еще не испорченную прецедентами и традициями, были развязаны руки. Ему было легко претворять в жизнь различные новаторские идеи. Главным его деловым принципом являлась автономия от внешнего мира.

Поначалу он платил частным бондарям по два с половиной доллара за бочку из белого дуба, но такое положе-

ние не могло его устраивать долго, и экономный Рокфеллер построил бочарню на территории своего завода, которая давала более дешевую продукцию. Вскоре она начала выпускать по несколько тысяч выкрашенных в синий цвет бочек по цене менее чем доллар за штуку. Если кливлендские бондари закупали и сплавляли лес, то Рокфеллер распорядился распиливать дубы на доски, которые затем сушились в специальных печах и теряли добрую часть своего веса. В результате он сэкономил почти вполтину на их транспортировке.

Одновременно Джон постоянно представлял на рынок все новые нефтепродукты, продавая наряду с керосином также бензин, парафин и вазелин.

В эти первые годы Рокфеллеру приходилось очень трудно, нередко он просто разрывался на части. Не обладая необходимыми специальными знаниями, он не мог влиять на технологический процесс перегонки нефти, но зато лично отвечал практически за все административно-управленческие функции. Подстраиваясь под крайне изменчивую ситуацию на рынке, он следил за тем, чтобы его нефтепродукты уходили в Нью-Йорк всегда в срок. Порой приходилось очень спешить, и он лично бросался на станцию, чтобы поторопить погрузку и отправку. «Всегда буду помнить то хроническое ощущение голода, которое я чувствовал в те дни. Я пропадал на работе днями и ночами. Порой бегал туда-сюда по крышам вагонов, торопил парней...»

К 1866 году две трети кливлендского керосина начали уходить за рубеж, причем основная часть через Нью-Йорк, превратившийся в своего рода склад для транзитных нефтепродуктов, отправлявшихся на экспорт. Рокфеллер сразу увидел в экспортной торговле большой для себя потенциал. «Мне казалось абсолютно необходимым расширять рынок нефтепродуктов для их продажи за рубеж. Развитие этого вида торговли требовало выработки сложной и стройной системы». Для налаживания экспорта Рокфеллер направил в Нью-Йорк своего брата Уилья-

ма, поручив ему открыть фирму «Рокфеллер и компания», которая должна была курировать экспорт продукции кливлендских нефтеперерабатывающих заводов.

Уильям был ненамного моложе Джона («Мой брат был на один год, один месяц и восемь дней младше меня», — с почти комической точностью вспоминал Джон), но относился к старшему брату с уважением, которого тот заслуживал.

Ко времени описываемых событий Уильям уже был взрослым, самостоятельным человеком. Он был женат на Альмире Джеральдине Гудсел, происходившей из состоятельной кливлендской семьи. На сохранившейся фотографии тех лет Уильям предстает перед нами молодым человеком с густыми бачками, светлыми глазами и широким гладким лбом. Внешность его говорила о том, что он был более спокойным и не таким одержимым, как его старший брат. Вообще у них были совершенно разные характеры. Добродушный, веселый Уильям не загонял себя в рамки столь жесткой морали, как Джон. Однако это не мешало им оставаться друзьями и коллегами. Уильям был прирожденным коммивояжером, умевшим очаровывать клиентов своим обаянием. Он везде чувствовал себя в своей тарелке, даже в Пенсильвании, где запросто общался с нефтяниками. В отличие от Джона, который старался туда не заглядывать.

«Уильям в своих суждениях и поступках полагается только на интуицию, наитие, — говорил Джон, тактично противопоставляя себя брату. — Он никогда не анализирует ситуацию».

Однако следует признать, что интуиция редко когда подводила Уильяма и если он брался за дело серьезно, то в отличие от старшего брата не превращал его в подобие миссионерского крестового похода.

Как предприниматель, Уильям был также развит не по годам. Поработав некоторое время вместе с Джоном на должности счетовода в «Хьюит&Таттл», он принял предложение одного мельника перейти в его торговый дом, а через год стал полноправным компаньоном. К 20 годам он уже зарабатывал тысячу долларов в год («Гораз-

до больше, чем я», — вспоминал в этой связи Джон), чем сумел завоевать доверие старшего брата. «Несмотря на молодость, Уильям был энергичным и умелым предпринимателем». Впрочем, главным в младшем брате с точки зрения Джона была его абсолютная надежность. Рокфеллер мог всегда положиться на Уильяма.

Впоследствии Джон нередко вспоминал один примечательный случай, произошедший с Уильямом, когда тот был еще молодым счетоводом. Однажды младший брат проснулся ночью от тревожного предчувствия и вдруг понял, что накануне совершил ошибку, заполняя один счет на погрузку. Он был так расстроен и встревожен, что не стал дожидаться утра и прямо ночью бросился на портовый склад исправлять допущенный просчет. В результате груз ушел вовремя и с выправленными бумагами.

В сентябре 1865 года Уильям ушел из торгового дома «Хьюз, Дэвис и Рокфеллер», чтобы присоединиться к старшему брату в его нефтяном бизнесе. Когда в декабре был открыт «Стэндрд Уоркс», Уильям стал его управляющим. Для этого была образована фирма «Уильям Рокфеллер и компания».

Критики позже любили обвинять Джона Д. Рокфеллера в том, что он, якобы являясь нефтяным монополистом, устанавливал цены по своей прихоти. Однако направив Уильяма в Нью-Йорк, он тем самым доказывал, что именно экспортный рынок оказывал решающее влияние на формирование цен в отрасли. Дело в том, что как только до Нью-Йорка доходили известия о новом забившем в Пенсильвании нефтяном фонтане, французские и немецкие покупатели — в ожидании снижения цен на нефтепродукты — просто переставали покупать их. Так что именно они, а не Рокфеллер по сути являлись законодателями ценовой политики.

«Они просто сидели и ждали, как стая стервятников, — вспоминал Джон. — И не начинали покупать до тех пор, пока цена на нефтепродукты не падала доста-

точно низко из-за притока на рынок неочищенной нефти». Посылая младшего брата в Нью-Йорк, Джон, в частности, поручил ему оперативно информировать своих агентов, купавших сырье в Нефтяном районе, о внезапных падениях цен с тем, чтобы те временно прекращали покупать неочищенную нефть.

Прибыв в Нью-Йорк, Уильям открыл контору своей фирмы в необставленном доме на Перл-стрит, 181. Оттуда было рукой подать до Уолл-стрит, что являлось немаловажным фактором. Дело в том, что для претворения в жизнь своих смелых планов Рокфеллерам нужны были большие деньги, с получением которых возникли, главным образом, две проблемы, казавшиеся трудноразрешимыми. «Элитарные» банкиры с Уолл-стрит предпочитали финансировать железные дороги и государственные ценные бумаги, а переработку нефти называли рискованным, ненадежным бизнесом, который мало чем отличался по предсказуемости от азартной игры. По Уолл-стрит ходили разговоры об ужасных пожарах на нефтяных месторождениях и заводах. Многие опасались того, что нефтяная река может в любой момент пересохнуть. Словом, лишь редкие смельчаки рисковали вкладывать в это дело деньги.

В то же время скромные кливлендские банки уже не могли удовлетворить возросшие аппетиты Джона Д. Рокфеллера, что заставило его обратить взоры в сторону Нью-Йорка, где он к тому же рассчитывал получать кредиты под меньшие проценты. «И это тяжкое финансовое бремя легло на плечи брата Уильяма, обосновавшегося в метрополисе, где легче было получить деньги. Надо отметить, что в решении проблемы он показал себя весьма хладнокровной и умелой договаривающейся стороной, блестяще представлявшей наши интересы перед местными банкирами».

Нельзя вообразить себе столь стремительный и грандиозный взлет, который совершил Рокфеллер в бизнесе, без одной существенной детали. Дело в том, что всякий раз он вступал в конкурентную борьбу, имея в своем распоряжении достаточно наличности. Во времена подъема, как и во времена спада, он располагал огромными

финансовыми резервами и выиграл многие схватки только благодаря тому, что его «боевой сундук» оказывался больше, чем у оппонента.

Сам Рокфеллер на примере одной сделки с приобретением очередного нефтеперегонного завода весьма живо описывает, как ему удавалось собирать большие деньги с банкиров в кратчайшие сроки:

«Мне потребовались гигантские средства, многие сотни тысяч долларов наличными, при том что залоги не разрешались. Записку я получил около полудня, а отправляться на место нужно было не позднее трех часов дня. Я бросился по банкам, требуя от каждого президента, главного кассира, словом, от любого, до кого мог добраться сразу, приготовить мне самую большую сумму, какая только имелась в распоряжении. Каждому я говорил, что на обратном пути заберу деньги, после чего бежал дальше. Обойдя все банки в городе, я повернул обратно и начал сбор приготовленных для меня средств. Набрав достаточную сумму, я успел на трехчасовой поезд и успешно заключил сделку».

Для того чтобы повернуть эту сложную операцию, необходимо было иметь полное доверие к себе со стороны банкиров, и Рокфеллер имел его.

Джон, уверенный в своих силах, привык полагаться на себя, однако ему необходим был помощник, не столь одержимый смелыми планами, решительный и на которого можно было бы рассчитывать. И такой человек нашелся. Им стал Генри Моррисон Флаглер.

Будучи на девять лет старше Рокфеллера и обладая яркой внешностью, Флаглер стал тем незаменимым компаньоном, в котором Джон так остро нуждался. Это был настоящий лихой красавец с голубыми глазами, черными волосами и пышными усами. «Он всегда одевался по самой последней моде, — с нескрываемым восхищением вспоминал о нем посыльный конторы. — Излучал царственную уверенность в себе. У него были пышные черные усы и самая красивая шевелюра, которую мне толь-



*Красавец-повеса Генри Моррисон Флаглер в молодости  
(печатается с любезного разрешения музея Г. М. Флаглера)*

ко приходилось видеть в жизни». Веселый и разговорчивый, импульсивный и энергичный, Флаглер тем не менее предпочитал обходить молчанием свое происхождение, в чем вскоре перешеголял своего младшего компаньона Рокфеллера, славившегося неразговорчивостью.

Начав с Флаглера, Рокфеллер стал постепенно окружать себя надежными и толковыми людьми, благодаря которым кливлендский нефтеперерабатывающий центр в итоге превратился в самую мощную промышленную компанию мира. Флаглер, как и Джон, преклонялся перед прикладной математикой и был практически «непотопляем» как бухгалтер. Как и Рокфеллера, его не могли заинтересовать скромные перспективы. Флаглер стремился к максимальному расширению, насколько только позволяла ситуация на рынке. Он любил говорить: «Я всегда доволен, но никогда не удовлетворен». Рокфеллер заражался энергией и неудержимостью компаньона, отмечая, что Флаглер «неизменно и по любому вопросу занимал активную позицию и именно его феноменальному энтузиазму наша компания обязана своим стремительным возвышением в первые годы».

Рокфеллеру полюбился девиз Флаглера, который гласил: дружба, основанная на бизнесе, лучше, чем бизнес, основанный на дружбе. На протяжении нескольких десятилетий они работали в теснейшей связке и являлись практически неразлучными друзьями. В самые первые годы их объединяла общая мечта, они жили по соседству друг от друга и почти всюду ходили вместе. Про таких говорят — не разлей вода. Рокфеллер вспоминает в своих мемуарах: «Мы встречались утром и шли на работу, затем возвращались домой на ленч, потом снова в контору и наконец вечером опять домой спать. Во время этих прогулок, вдали от офиса с его нервотрепкой, где тебя постоянно что-то отвлекает, мы неторопливо и спокойно разговаривали о делах, анализировали ситуацию, составляли планы и вырабатывали очередные решения». Это описание говорит о том, что Рокфеллер, всегда славившийся своей нелюдимостью и сдержанностью, действительно доверялся Флаглеру, как немногим другим.

Тот факт, что Флаглер являлся его самым ценным и незаменимым компаньоном, Рокфеллер никогда не подвергал сомнению, несмотря на то, что они были совсем разные и мировоззрение одного подчас не могло не входить в кричащее противоречие с жизненной философией другого. Дело в том, что будучи захваченным какой-нибудь идеей, Флаглер шел вперед напролом, не считаясь по большей части ни с моралью, ни с законом. Сам Рокфеллер в осторожных выражениях намекал на те опасности, которые возникали из-за неукротимой природы Флаглера: «Он был человеком сверходержимым и сверхрешительным. И порой, когда чересчур увлекался, нуждался в сдерживающем влиянии».

На своем рабочем столе Флаглер все время держал карточку с цитатой из популярного романа «Давид Харум», которая гласила: «Поступай с другими так, как они поступили бы с тобой, но твой ход должен быть первым».

Неудержимость и неукротимость Флаглера имели весьма важные последствия для их совместного бизнеса, так как именно Флаглер являлся инициатором и движущей силой при заключении большинства сделок с железными дорогами. А отношения с ними принято считать наиболее противоречивой стороной бизнеса Рокфеллера в истории «Стэндард Ойл». Трудно было представить себе человека, способного в чем-то переубедить упорного и упрямого Джона Д. Рокфеллера, с ранних лет привыкшего полагаться исключительно на свои силы и суждения. Еще труднее было переубедить в чем-либо Флаглера. Когда он начинал движение к цели, его не могло сдержать ничто и меньше всего представления о морали и нравственности, заложенные в детстве в воскресной школе и вообще трудно применимые к перевернутому с ног на голову, суетному нефтяному бизнесу. Несмотря на это, приход в компанию Флаглера Рокфеллер расценивал как подарок судьбы. Ибо он умел договариваться с железными дорогами, роль которых в отрасли постепенно выходила на первый план.

Транспортная проблема явилась краеугольной для всей нефтяной индустрии по одной простой причине: добыча

«черного золота» велась в удаленных, малодоступных местах, до которых поначалу не доходили даже ветки железных дорог. На протяжении целого ряда лет тут правили бал возницы-частники, вытягивавшие бочки с нефтью в цивилизованный мир на своих лошадях и заламывавшие за услуги просто грабительские цены.

Поскольку нефть была товаром относительно дешевым и массовым, расходы на ее перевозку сразу же стали решающим фактором в конкурентной борьбе. Логичное и простое решение — прокладка сложной сети трубопроводов — натолкнулось на яростное сопротивление возничастников, не желавших упускать из рук монополию. Однако им все труднее становилось справляться со все увеличивавшимися объемами перевозок.

Временной промежуток между царством возниц и трубопроводов заполнили собой железные дороги. В какой-то момент они начали оказывать огромное влияние на все, что касалось нефтяной индустрии. Сначала нефть перевозилась на открытых платформах, но этот способ оказался негодным. При тряске бочки падали, разбивались, и «черное золото» выливалось. После Гражданской войны появились первые примитивные цистерны из дерева, которые спустя время были заменены на железные, ставшие стандартными. Подобные технические усовершенствования позволили железным дорогам резко увеличить объемы перевозок на все большие расстояния. В результате рынок нефтепродуктов начал переживать настоящий бум.

В первые несколько лет нефтяной бизнес был настолько легким и прибыльным, что в стране сразу возникло шесть конкурирующих промышленных центров: три «внутренних» (Нефтяной район, Питтсбург и Кливленд) и три «морских» (Нью-Йорк, Филадельфия и Бостон). Каждый из них рассчитывал добиться первенства в отрасли.

Западной Пенсильвании было легче в силу близости к месторождениям. Однако туда необходимо было ввозить химикаты, тару, оборудование и рабочую силу, что несколько усложняло задачу. Все же нефтяники из Пенсильвании так много сэкономили на транспортировке сы-

рья, что не без оснований рассчитывали выйти победителями в конкурентной борьбе. Позже Рокфеллер признавался, что одно время всерьез подумывал о том, чтобы переместить свой бизнес в Пенсильванию.

Впрочем, он этого не сделал. Ни ему, ни его компаньонам не хотелось тащить туда свои семьи и порывать с Кливлендом, в который некоторые из них вложили немалые деньги. Существовали также опасения, что слава Нефтяного района скоро поблекнет по мере истощения запасов нефти.

Но это все были не главные причины. Даже в конце жизни Рокфеллер не особенно охотно раскрывал самую главную причину, заставившую его остаться в Кливленде. А она заключалась в том, что город стоял на оживленном перекрестке транспортных путей и здесь у Рокфеллера были широкие возможности для маневра при заключении сделок на перевозку нефтепродуктов и выбивании себе транспортных скидок. В летнее время он мог перевозить нефть по воде и тем самым резко усиливал свои позиции по отношению к железным дорогам, отказывая им в праве называться транспортными монополистами. Его фирма «имела возможность грузить нефть во время навигации на озере и канале на суда в Кливленде или посылать ее из Баффало по каналу Эри, доставляя на склады в Нью-Йорке с меньшими затратами, чем если бы он пользовался услугами железнодорожных компаний». Имея в своем распоряжении столь эффективный инструмент экономического давления, Рокфеллер в результате добивался для себя таких скидок на перевозку грузов от железных дорог, которые компенсировали то, что ему приходилось сначала доставлять в Кливленд неочищенную нефть, а затем еще отправлять нефтепродукты к Атлантическому побережью, что занимало гораздо больше времени, чем у его нефтяных конкурентов, имевших в своем распоряжении прямую транспортную ветку между Титусвиллем и Нью-Йорком.

Помимо доступа к каналу и озеру Эри Кливленд также обслуживали три крупные железнодорожные линии, благодаря которым «внутренние» нефтеперерабатывающие

центры имели прямое сообщение с восточными портами. Во-первых, это «Нью-Йорк Сентрал», которая тянулась на север от Нью-Йорка до Албани, а затем поворачивала на запад к Баффало. Там ее дочерняя ветка «Лейк Шор» бежала вдоль берега озера Эри к Кливленду. Во-вторых, это «Эри Рэйлруд», которая также тянулась через весь штат Нью-Йорк к точке южнее Баффало, где ее дочерняя ветка «Атлантик энд Грэйт Вестерн» шла в Кливленд и Нефтяной район. И, в-третьих, это «Пенсильвания Рэйлруд», рельсы которой были проложены из Нью-Йорка и Филадельфии в Гаррисберг и Питтсбург.

С почти виртуозной ловкостью Рокфеллер и Флаглер манипулировали противоречиями между этими тремя железнодорожными компаниями, попеременно пользуясь услугами то одной, то другой. Им даже удалось справиться с самим Джейм Гулдом, славившимся своей неуступчивостью и бескомпромиссностью и отнявшим в 1868 году у коммодора Вандербильта «Эри Рэйлруд».

Флаглер, который в основном и занимался заключением сделок с железными дорогами, называл Гулда самым честным и справедливым из всех железнодорожных баронов, с которыми ему приходилось иметь дело. Рокфеллер, когда его попросили назвать самого, на его взгляд, выдающегося предпринимателя, также вспомнил про Гулда. Да и Гулд фактически ответил любезностью на любезность, заявив, что Джон Д. Рокфеллер являлся «творческим гением», равным которому не было в истории развития американской экономики.

Уже вскоре различные нефтеперерабатывающие центры заключили с вышеперечисленными железными дорогами нечто вроде тактических альянсов. Так, «Нью-Йорк Сентрал» и «Эри», стремясь нажиться на перевозках нефти, благоволили к Кливленду и видели в Рокфеллере своего самого главного союзника. Одно время на роль нефтяного лидера, пожалуй, мог бы претендовать Питтсбург, принимая во внимание легкий доступ к месторождениям нефти по реке Аллегейни, но его

перегонные заводы находились в заложниках у транспортного монополиста «Пенсильвания Рэйлроуд». Проводя близорукую и разрушительную политику по отношению к Питтсбургу, «Пенсильвания Рэйлроуд» решила, что будет гораздо выгоднее везти неочищенную нефть из Ойл-крик сразу на перегонные заводы в Нью-Йорке и Филадельфии, чем очищать ее в Питтсбурге. Обложив последний грабительскими расценками на транспортировку нефтепродуктов, железная дорога в короткий срок собрала большую прибыль, но одновременно погубила все перспективы для Питтсбурга стать главным нефтеперерабатывающим центром и фактически своими руками вымостила путь к лидерству другому городу, к которому испытывала самые недобрые чувства, — Кливленду. Позднее Рокфеллер говорил, что позиция, которую заняла «Пенсильвания Рэйлроуд», позволила ему легко договориться с ее главными конкурентами «Нью-Йорк Сентрал» и «Эри Рэйлроуд». «Пенсильвания» всеми силами стремилась этому помешать, но в итоге лишь поспособствовала.

В конце 60-х годов пресса пестрела сообщениями о том, что «Пенсильвания Рэйлроуд» постановила «стереть Кливленд как нефтеперерабатывающий центр с лица земли». Эти заявления навсегда отпечатались в мозгу Рокфеллера, который ничего не забывал и ничего не прощал.

Восприняв это как объявление войны, он вознамерился принять самые активные контрмеры из числа наиболее болезненных для врага. Рокфеллер исповедовал еще один девиз Флаглера о предпочтении в бизнесе «решительных и энергичных действий» всем остальным.

Заявление «Пенсильвании Рэйлроуд» спровоцировало настоящую панику среди кливлендских нефтеперегонщиков, которые приготовились немедленно перебазироваться в Ойл-крик. Рокфеллер хладнокровно взирал на эту истерию, думая о том, как ему обратить возникший хаос себе на пользу. Угрожая своим демаршем фактически лишит другие железные дороги денег от нефтеперевозок из Кливленда, «Пенсильвания» поставила «Эри» и «Нью-

Йорк Централ» в уязвимое положение, и Рокфеллер с Флаглером решили воспользоваться ситуацией для выбивания из этих двух компаний беспрецедентных скидок для своей фирмы.

Весной 1868 года Джей Гулд заключил с Рокфеллером и Флаглером тайную сделку, в соответствии с которой те получили долю в дочерней фирме Гулда «Аллегейни Транспортейшн компани» — первом крупном трубопроводе, обслуживавшем Ойл-крик. По условиям той же сделки кливлендские нефтеперегонщики получили фантастическую 75-процентную скидку на перевозку нефти по рельсам «Эри Рэйлруд»! Одновременно Флаглер договорился с дочерней фирмой «Атлантик энд Грэйт Вестерн» о предоставлении их фирме «Рокфеллер, Эндрюс и Флаглер» выгоднейших расценок на поставку неочищенной нефти из Нефтяного района в Кливленд.

Не успокоившись на достигнутом, Флаглер в том же году встретился с генералом Дж.Г. Деверо, который только что стал вице-президентом «Лейк Шор Рэйлруд», дочерней компании «Нью-Йорк Централ». В ходе переговоров с ним Рокфеллер и Флаглер добивались предоставления расценок, которые позволили бы им успешно конкурировать с нефтяниками из Нефтяного района, которые пользовались большими скидками от «Пенсильвания Рэйлруд».

В итоге кливлендские нефтеперегонщики сумели обратить свое незавидное географическое положение в мощный инструмент торговли. Согласно заключенным сделкам, перевозка неочищенной нефти в Кливленд и очищенной в Нью-Йорк обходилась им всего в доллар и шестьдесят пять центов за баррель при официальных расценках в два доллара и сорок центов.

Впрочем, нельзя сказать, что Рокфеллер и Флаглер только тем и занимались, что оказывали грубое давление на железные дороги, манипулируя сложной ситуацией, в которой те находились. Они были для этого слишком умны. В обмен на предоставленные выгодные транспортные условия они предложили своим благодетелям щедрую компенсацию. Так, например, Рокфеллер и Флаглер

согласились снять с железной дороги ответственность за возможные пожары и другие несчастные случаи. Они также отказались пользоваться в летнее время водным транспортом. Но самым главным, безусловно, оказался третий подарок: Рокфеллер и Флаглер пообещали Деверо ежедневно фрахтовать у ветки «Лейк Шор» по 60 вагонов под погрузку и перевозку нефтепродуктов! Ежедневно по 60 вагонов! Поскольку одними своими силами Рокфеллер на тот момент еще не мог выполнить данное обязательство, он, видимо, договорился об участии в этом других кливлендских нефтеперегонщиков.

Для любой железной дороги перспектива постоянных и масштабных перевозок являлась настоящим подарком судьбы, ибо это означало, что в дорогу можно было бы отправлять составы, целиком состоявшие из нефтяных цистерн, а не пестрые караваны с разными грузами, забираемыми в разных местах. Отказываясь от заказов мелких клиентов в пользу одного крупного клиента, предложившего перевозить его однотипную продукцию в огромных масштабах и на регулярной основе, железная дорога получала примерно тройной выигрыш во времени и во всем остальном соответственно. Если раньше поезда до Нью-Йорка шли тридцать дней, то теперь только десять, и следовательно, вместо прежних 1800 вагонов в новых условиях можно было задействовать с той же отдачей 600.

Лишенный чувства ложной скромности, Рокфеллер признавал, что заключил просто революционную сделку: «Я предложил той железной дороге крупный бизнес на постоянной основе, какого до сих пор у нее никогда не было».

С того момента у железных дорог сформировалась кровная заинтересованность в создании гигантской нефтяной монополии, сотрудничество с которой позволило бы им снизить затраты, поднять прибыли и в целом существенно облегчить жизнь.

Как и в случае с другими отраслями, железные дороги сделали ставку на рост крупных нефтяных компаний, сделки с которыми позволяли им работать более эффек-

тивно. Это был тревожный звоночек для мелких нефтеперегонщиков, боровшихся за выживание. Стало ясно, что недалек тот час, когда они будут сметены, не выдержав конкурентной борьбы с гигантами.

Несомненно, сделка с «Лейк Шор» ознаменовала собой переломный момент в карьере Рокфеллера, в развитии нефтяной индустрии и всей американской экономики. Спустя несколько десятилетий после ее заключения журналист Ида Тарбелл заклеила эту сделку, обозвав ее главным прегрешением Рокфеллера. Мол, он пошел на этот низкий поступок, от которого все честные люди с ужасом отшатнулись. «К 1868 году мистеру Рокфеллеру, конечно же, стало окончательно ясно, что на законных основаниях ему не удастся обставить своих конкурентов в Кливленде и что если он не предпримет каких-нибудь шагов, то в лучшем случае так и останется навсегда в ранге одного из воротил местного масштаба». Далее Тарбелл отмечает, что только беспринципность, стремление «срезать углы» и идти на обман помогли ему выйти победителем из конкурентной борьбы.

Но дело в том, что подобные заявления, повторенные затем самыми резкими критиками Рокфеллера, несколько грешат против истины, ибо еще до того, как Рокфеллер получил от железной дороги свою первую скидку, он уже был крупнейшим в мире нефтеперегонщиком, а капитал его фирмы равнялся капиталам трех ближайших кливлендских конкурентов вместе взятым. В своих обвинениях журналистка произвела хитрую подмену причины на следствие. Именно промышленная мощь Рокфеллера позволила ему заключить ту выгодную сделку. Сама же Тарбелл признавала, что лидерство Рокфеллера наделяло его широкими возможностями для ведения переговоров с железнодорожными компаниями и выторговывания у них выгодных для себя условий грузовых перевозок.

Заключив эту историческую сделку, Рокфеллер и Флаглер не испытали ни малейших угрызений совести,

напротив, искренне торжествовали! «Помню тот день, когда “Стэндард” получила свою первую скидку, — говорил позднее Флаглер. — Я вернулся домой, находясь в состоянии ликования и эйфории! Я считал, что добился великой победы!»

Впрочем, в глубине души и Рокфеллер, и Флаглер не могли не сознавать, что встали на скользкий путь. Правда и то, что сделки о скидках заключались ими в обстановке строжайшей секретности. А поскольку большинство договоров с железными дорогами в те времена заканчивались джентльменским рукопожатием, а не подписанием каких-то бумаг, Рокфеллер в случае чего мог с легкостью отрицать существование каких-либо договоренностей и не опасаться при этом, что его уличат во лжи.

Сделками с железными дорогами в компании занимался, главным образом, Флаглер, и Рокфеллер всегда отдавал ему в этом должное. Отчасти в нем говорили религиозная кротость и скромность, но правда и то, что Рокфеллер на протяжении всей своей жизни и карьеры всюду стремился заметать следы, делая вид, что, как правило, не присутствовал при принятии важных решений и заключении важных сделок. И хоть Рокфеллер действительно не председательствовал на переговорах с «Лейк Шор», он, безусловно, держал руку на их пульсе и контролировал всю ситуацию.

Об этом, кстати, говорит и одно письмо, которое он отослал Сетти из Нью-Йорка и в котором рассказал о своей жесткой позиции, занятой по отношению к Вандербильту, владевшему «Нью-Йорк Централ». Вот одна выдержка из того письма: «Вчера м-р Вандербильт посылал за нами к 12 часам, но мы не пошли. Тогда, проявляя большой интерес к нашим делам, он сказал, что готов встретиться на наших условиях. Мы отправили ему через посыльного нашу карточку, в которой указали, где м-р Вандербильт может найти нашу контору и когда ему лучше прийти».

На этом письме следует заострить внимание. 29-летний Джон Д. Рокфеллер фактически потребовал от 74-летне-

го коммодора Вандербильта, короля железных дорог, явиться к нему! Надо заметить, что независимость, нежелание преклоняться перед авторитетами, отсутствие кумиров и настойчивость в повсеместном отстаивании своих условий и своей позиции отличали Рокфеллера от других на протяжении всей его карьеры.

Не в последнюю очередь благодаря сделке с «Лейк Шор» Кливленд вскоре обошел Питтсбург в борьбе за право называться ведущим нефтеперерабатывающим центром, и тогда журналисты впервые заинтересовались личностью Рокфеллера, начали отслеживать его поступательное восхождение в мире бизнеса.

Сегодня тема скидок железнодорожных компаний уже давно забыта и потеряла всякую актуальность, но в первые годы после окончания Гражданской войны она в Америке обсуждалась весьма горячо, ибо скидки эти оказывали серьезное влияние на формирование и развитие национальной экономики и перераспределение богатств. Перед железными дорогами встала проблема выбора: они получили возможность поспособствовать созданию концентрированной мощной экономики, ориентированной на крупный бизнес, а могли и дальше довольствоваться малой экономикой, характерной для довоенной Америки.

Широкое распространение практики предоставления скидок неизбежно ускорило процесс создания интегрированной национальной экономики, в которой действовали бы компании-гиганты, пользующиеся выгодными расценками на свои грузовые перевозки.

Рокфеллер никогда не считал заключение сделок с железными дорогами по вопросу о скидках чем-то противозаконным, нелегитимным или привилегией, даваемой лишь большим нахрапистым компаниям, претендующим на монополизм. Официальные расценки он называл не иначе как «отправной точкой для торговли». Действительно, скидки получали многие нефтеперегонщики, и необязательно ведущие. А некоторые мелкие фирмы получали даже более выгодные скидки, чем Рокфеллер, особенно от «Пенсильвания Рэйлруд». Рокфеллер и

его коллеги сетовали на эту несправедливость и использовали вскрытые ими примеры в качестве аргумента в критические моменты переговоров с железнодорожными компаниями. Впрочем, скидки, в том числе и весьма значительные, которые предоставлялись мелким нефтеперегонщикам, нельзя, конечно, сравнивать с той поистине «зеленой улицей», которую железные дороги давали компании Рокфеллера на постоянной основе и на протяжении многих лет. Поэтому его слова о том, что скидки сыграли случайную и не главную роль в успехе его бизнеса, звучат довольно неубедительно.

Возможно, именно потому, что Ида Тарбелл столь пламенно поднимала тему скидок, заостряя внимание исключительно на ней, Рокфеллер в своих поздних интервью горячо настаивал на том, что главный источник доходов его фирмы на самом деле следует искать вовсе не там. Однажды он даже намекнул, что шумная возня, поднятая вокруг скидок, ему якобы на руку, так как отвлекает внимание общественности (и особенно конкурентов) от истинной причины грандиозного успеха. «На протяжении последних лет много всего было сказано о скидках и расценочных уступках, но в “Стэндард Ойл” прекрасно знают, что общественность увели в ложном направлении. Там знают, откуда на самом деле течет прибыль, но не считают для себя возможным раскрывать людям глаза на правду, опасаясь, что этим могут воспользоваться конкуренты». И действительно, может сложиться впечатление, что истерия, поднятая вокруг скидок железнодорожных компаний, отвлекла общественное внимание от множества других «грехов» Рокфеллера.

Лишь в 1887 году законом о торговле между штатами практика предоставления железнодорожными компаниями скидок на грузовые перевозки была официально признана незаконной, и лишь в 1903 году Законом Элкинса она была окончательно запрещена под страхом уголовного преследования. Но разговоры о том, что железные дороги являются муниципальным видом транспорта и не имеют права проводить политику фаворитизма по отношению к отдельным своим клиентам, на-

чались еще в конце Гражданской войны. Ида Тарбелл даже отыскала в законодательстве штата Пенсильвания и цитировала некоторые положения, в соответствии с которыми (как она их понимала) железные дороги обязывались выполнять роль муниципального транспорта и избегать политики фаворитизма по отношению к одним клиентам за счет дискриминации других. Впрочем, в последующих своих выступлениях она делала упор не столько на противозаконность методов Рокфеллера, сколько на их аморальность. Она обвиняла Рокфеллера в нарушении им широко распространенного в Америке правила *fair play* («честной игры»). «Предоставление и получение скидок, — писала она в июле 1905 года в «Мак Клюрс Мэгэзин», — рассматривались как низкие, нечестные формы ведения бизнеса, без которых коммерция никогда не обходилась. Но дело в том, что люди чести всегда старались избегать их, алчные же стремились активно использовать».

В тиши своего кабинета в 1917 году несдавшийся Рокфеллер дезавуировал ее видение господствовавшей в Америке деловой этики: «Я не согласен с утверждением о том, что стремление торговца или производителя заполучить выгодные расценки на перевозку своих товаров считалось нечестным и низким». Что же касается слов Тарбелл о том, что секретность заключения сделок по скидкам служила лишним доказательством их аморальности, Рокфеллер заявил, что железные дороги не хотели рекламировать такого рода сделки, дабы не натолкнуться потом на требования о предоставлении скидок со стороны остальных клиентов. «Такие вещи нельзя было разглашать по тем же соображениям, по каким не разглашаются военные планы страны, — из опасения, что они станут известны врагу».

В 1867 году комитет Сената штата Огайо объявил о том, что железные дороги являются муниципальным видом транспорта и обязаны предлагать всем своим клиентам одинаковые расценки на грузовые перевозки. Но билль с этими положениями в Сенате не прошел. На следующий год — как раз когда Рокфеллер заключил свою

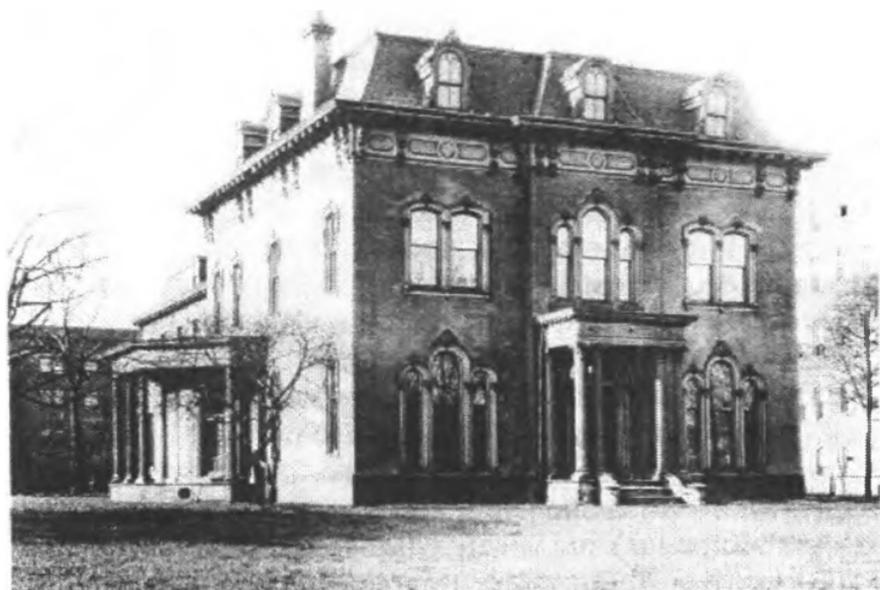
делку с «Лейк Шор» — уже комитет Сената штата Пенсильвания выдвинул положение о том, что железные дороги являются муниципальным видом транспорта и «не имеют права разделять своих клиентов». Но опять силы закона это обращение не имело. И прошло еще почти два десятилетия, прежде чем реформаторам удалось на законодательном уровне положить конец практике фаворитизма на железных дорогах, которая приводила в бешенство фермеров и прочих мелких клиентов по всей Америке. Но до этого Рокфеллеру ничто не мешало собирать огромные прибыли и пользоваться неспособностью властей взять под контроль транспортную систему в стране. И его фирма, естественно, усиленно лоббировала свои интересы, делая все, чтобы такое положение вещей сохранялось как можно дольше.

---

## Глава 7

Рокфеллер добился статуса, о котором не мог и мечтать еще 15 лет назад, когда он и его несчастная семья ютились в доме родственника в Стронгсвилле. В августе 1868 года (уже после заключения исторической сделки с «Лейк Шор Рэйлруд») он убедительно подтвердил свой новый статус в Кливленде, переехав с женой с Чешир-стрит в солидный кирпичный дом на Евклид-авеню, 424. Этот переезд увенчал собой тот огромный путь, который он прошел всего за несколько лет работы в нефтяном бизнесе. К тому времени обыватели уже окрестили Евклид-авеню «самой красивой улицей в мире». Тянувшиеся вдоль нее дома, словно зеркала, отражали гигантские состояния, сколоченные на нефти, железной руде, финансах, лесе, железных дорогах и недвижимости. Эта застроенная особняками улица, прозванная также «улицей миллионеров», стала олицетворением кливлендского изобилия и богатства.

Рокфеллер больше внимания уделял деревьям и кустарникам, чем собственно дому. Решив расширить сад, он прикупил соседний участок. Одна беда: участок продавался вместе с домом, который загораживал вид. Вместо того чтобы сносить его (и тут сказались тяга Рокфеллера к «безотходному производству» и негативное отношение к бессмысленному расточительству), он пожертвовал его новой женской гимназии, возведенной в соседнем квартале. А дальше произошло то, что горожане называли «чудом инженерного искусства». Ненуж-



*Внушительного вида особняк Рокфеллера в Кливленде,  
располагавшийся по адресу: Евклид-авеню, 424*

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

ный Рокфеллеру дом был поднят лебедкой, посажен на бревна и увезен с участка в сторону гимназии. «М-р Рокфеллер поставил дом на новое место, где тот смотрелся ничуть не хуже, чем на прежнем, — вспоминала об этом Люси Спелман, свояченица Рокфеллера. — Это была прекрасная работа, как, впрочем, и все, что он затевал».

Тут надо сказать, что в отличие от своего безалаберного гулящего папаша Джон Д. Рокфеллер был идеальным отцом семейства и прекрасным мужем. Как и Джей Гулд, который не пил, не курил, не заводил себе любовниц, Рокфеллер уравнивал свои жесткие черты бизнесмена образцовым поведением дома, у семейного очага. Он слыл добрым, уважаемым мужем-викторианцем. Перефразируя Флобера, можно отметить, что будучи революционером в бизнесе, Рокфеллер оставался консерватором дома.

Религиозные чувства супругов определяли всю их жизнь в кливлендском обществе. Так, у них был абонемент в филармонию, но они пренебрегали оперой и театром, считая их излишне мирскими и греховными. Старательно избегая непредсказуемых ситуаций в социальной сфере, они имели довольно узкий круг общения, в который входили немногочисленные друзья семьи, коллеги Рокфеллера и знакомые прихожане. Супруги никогда не бывали ни в клубах, ни на приемах. «Клубная жизнь меня не прельщала, — признавался Рокфеллер. — С людьми, с которыми я хотел встречаться, я виделся на работе. Да и семью больше устраивало то, что я предпочитал находиться дома, пусть даже подремывая в мягком кресле, чем посещение какого-то званого вечера. Да меня и самого это больше устраивало». В особенности Рокфеллер чувствовал себя уютно в обществе священников, с которыми затевал сердечные, нравоучительные беседы.

Таким образом, добровольно отгородившись практически от всех и всяческих мирских соблазнов, Рокфеллера почти не коснулся декадентский дух «золотого века».

Его жизнь текла с равномерностью и точностью часового механизма, навевавшими скуку на стороннего наблюдателя. Но сам Рокфеллер находил в этом для себя утешение. У него просто не было времени на праздность и традиционные человеческие пороки, вроде таких, как, например, внебрачная связь. График жизни у него был распisan по часам и строго разделен на сферы деятельности: бизнес, религия, семья, отдых. Возможно, именно эта жесткая схема и помогала ему справляться со стрессами, которые в противном случае просто измотали бы его. Рокфеллер хоть и пытался неизменно сохранять на лице невозмутимое спокойствие, но совершенно очевидно, что ему приходилось очень нелегко в жизни, особенно в первые годы создания нефтяной империи.

Он очень переживал за судьбу своей компании, и нервы его постоянно были натянуты как струны. Он всегда очень неохотно публично признавался в своих слабостях,

но однажды сказал: «...На протяжении целого ряда лет я не знал, что такое полноценный сон, и все из-за бескончаемых волнений за исход дела. Я беспокоюсь ворочался на постели по ночам, без конца анализируя ситуацию и просчитывая варианты. Все деньги, что я заработал в те годы, не смогли компенсировать мне той постоянной тревоги».

Ко времени переезда на Евклид-авеню у Рокфеллеров уже был один ребенок — дочь Элизабет (которую домашние всегда звали Бесси). Все остальные дети родились уже в новом доме, в спальне на верхнем этаже. Второй ребенок, дочь Элис, появилась на свет в июле 1869 года, но умерла на следующий год. Затем родились Альта, Эдит и Джон-младший. Роды неизменно принимала доктор Мира Херрик, первая в Кливленде женщина-врач, к тому же применявшая в своей деятельности новаторские методики. Она организовала в городе гомеопатические курсы (правда, просуществовавшие недолго) для женщин, желавших приобщиться к медицине. Она же открыла бесплатную амбулаторию для малоимущих, персонал которой состоял исключительно из женщин. Сетти и Мэри Флаглер оказали большую финансовую и организаторскую помощь этому начинанию.

Рокфеллер считал себя довольно демократичным и заботливым отцом, никогда не отлынивавшим от воспитания собственных детей. Он был терпелив с ними, редко выходил из себя в их обществе и практически не повышал на них голос. Памятуя о собственном незавидном детстве, прошедшем почти без отца, он изо всех сил старался сделать так, чтобы его дети никогда не узнали о том, что это такое. Он был любящим отцом.

Дети, став уже взрослыми людьми, вспоминали о своем детстве как о хорошей поре, но сторонние наблюдатели были несколько иного мнения. Их изумляла и коробила странная атмосфера, царившая в этой семье. Один из домашних учителей оставил о ней такое воспоминание: «...В доме не было слышно ни детских шажков, ни детского заливистого смеха, ни обычной беготни и веселых игр... Не было ничего из того, что принято считать атрибутами радостного и счастливого детства. Не было и в помине! В

доме царили мрачная атмосфера, давящая на уши тишина и всеобщее уныние».

Рокфеллер прочно отгородил своих детей от внешнего мира, не пускал в школу, наняв для их образования гувернанток. Помимо походов в церковь у них практически не было других возможностей пообщаться с миром, со сверстниками. Как истый баптист, их отец больше всего на свете страшился мирских искушений. В летние месяцы друзьям детей было позволено навещать их в доме Рокфеллеров, но никогда наоборот. Да и «друзья» это были, одобренные Сетти и Джоном, из семей знакомых прихожан, с которыми супруги поддерживали дружеские отношения. Джон-младший в этой связи вспоминал: «Вся наша жизнь крутилась вокруг дома. К нам приходили друзья, но нам самим не разрешалось навещать их». При этом Джон-младший намекает, что приходившие к ним «друзья» были не столько друзьями, сколько просто детьми друзей отца.

Воспитывая своих детей, Рокфеллер особое внимание уделял формированию в них сильного характера. Богатея все больше и больше, он вместе с тем всячески стремился донести до них поучительную историю своего собственного детства, прошедшего под знаком бедности. Не желая их баловать и подталкивать к праздности, он всячески скрывал от них размеры своего богатства. Только став взрослыми, дети Рокфеллера побывали у отца в офисе и на заводах. Но и тогда их в экскурсиях сопровождал не отец, а кто-нибудь из сотрудников компании.

Дома Рокфеллер создал нечто вроде импровизированной рыночной экономики. Сетти он называл «генеральным менеджером», а детей приучил к ведению личной бухгалтерии. Деньги на карманные расходы они зарабатывали, выполняя работу по дому. Расценки были следующие: по 2 цента за каждую убитую муху, по 10 центов за очинку карандашей, по 5 центов в час за занятия музыкой и по доллару за склейку разбившихся ваз.

Сетти в этом смысле мало чем отличалась от мужа. Когда дети попросили купить им велосипеды, Джон пред-

ложил приобрести каждому по велосипеду. Но Сетти возразила на это: «Нет, мы купим один на всех». «Но почему, дорогая? — удивился Рокфеллер. — Они не такие дорогие». «Верно, но дело не в этом, Джон, — ответила она. — Имея на всех лишь один велосипед, они научатся делиться друг с другом и уступать друг другу». И Рокфеллер согласился с этим.

Женившись на Лоре Сетти Спелман, Рокфеллер вскоре понял, что по степени религиозности и твердости характера она нисколько не уступала его матери. На фотокарточке, сделанной в 1872 году, мы видим невысокого роста, хрупкую темноволосую женщину с широким лицом, высокими скулами и глубоко посаженными серьезными глазами. Такую легче представить стоящей на службе в церкви, чем сплетничающей или обсуждающей поход за покупками. Они жили с Джоном в гармонии, не зная семейных ссор и скандалов. Как и муж, Сетти отличалась демократичностью, не одобряя крупных бытовых трат и презируя снобизм богачей.

Джон, ежедневно вращавшийся в греховном мире бизнеса, имел более широкие представления о жизни, чем его жена. Ее же горизонты резко сузились после того, как она вышла замуж, фактически сделавшись затворницей в собственном доме. Куда только испарились ее юношеское увлечение науками и интеллектуальные порывы! Бросив работу в школе и став строгой матерью семейства, она много потеряла в определенном смысле. Сетти любила повторять девиз: «Звание хорошей жены и матери есть высшая и ответственнойшая привилегия женщины».

Джон и Сетти были слишком похожи, и в этом крылась потаенная опасность. Отсутствие каких бы то ни было споров и разногласий в чем-то обедняло их жизнь, делая ее слишком неинтересной и безмятежной. Сложись брак по-иному — и Джон, возможно, иначе, критичнее относился бы к своим достижениям в бизнесе и больше прислушивался бы к мнению окружающих на этот счет. Но

женитьба на Сетти лишь укрепила его в мысли, что он является слугой и казначеем Господа и обречен на хулу и гонения со стороны грешников, которые должен сносить стоически. Сетти также оказалась готова жить в атмосфере нескончаемого остракизма, окружавшего стремительно богатевшего мужа. «Она походила в этом смысле на спартанскую мать, — вспоминала ее дочь Эдит. — Она смиренно принимала все, что предлагала ей жизнь, и безропотно несла этот крест на своих хрупких плечах. Она доверяла и во всем полагалась на тех, кого любила, никогда не критиковала их и не жаловалась на свою судьбу».

---

## Глава 8

*Великая* промышленная революция наделала много шума в послевоенной Америке. Сначала наступило время инфляции. Затем страна пережила бум товаров, нескончаемым потоком хлынувших на рынок. Цены поползли вниз. Затем весь цикл повторился. Так сложился экономический рисунок, ставший характерным для страны вплоть до окончания XIX столетия. Резкие скачки вперед сменялись предательскими откатами назад. Соблазнившись легкими прибылями, легионы инвесторов устремились в стремительно возникавшие новые отрасли экономики, когда же после этого неизбежно наступал кризис перепроизводства, они вдруг понимали, что не в силах компенсировать затраты. Именно новые отрасли страдали от этого в большей степени, так как первопроходцы, не наученные опытом предшественников, расширялись стремительно и бездумно до тех пор, когда неожиданно наступал крах.

В результате многие бизнесмены утратили веру в идею свободной конкуренции и начали заигрывать с новомодными экономическими концепциями вроде корпоративных пулов, монополий и других рыночных образований, способных искусственно регулировать цены, то сдерживая, то увеличивая производство.

Если цены на обычные товары постоянно колебались, то цены на неочищенную нефть просто раскачивались, как маятник, в пределах очень большой амплитуды. Разведка нефти все еще считалась непредсказуемым и нена-

дежным занятием, налагая такой же отпечаток и на все последующие стадии и процессы в отрасли. Всякий раз, когда у какого-нибудь удачливого бурильщика на участке начинал бить новый нефтяной фонтан, цены резко падали. В течение первых двух лет после окончания Гражданской войны на рынок хлынул такой поток «черного золота», что цены упали до уровня двух долларов и сорока центов за баррель. Для сравнения: в 1864 году нефть шла по цене 12 долларов. Возникшие затруднения натолкнули производителей на мысль — основать картель, который путем регулирования добычи смог бы взвинчивать цены. Те же проблемы затронули и нефтеперерабатывающий бизнес, который в самые первые годы своего существования приносил просто баснословные, астрономические прибыли. Рокфеллер довольно ядовито заметил по этому поводу, что избалованные нефтеперегонщики «бывали недовольны, когда не удавалось взять 100-процентную прибыль в течение года, а то и шести месяцев». Отрасль, сулившая большой и легкий доход при относительно низких затратах, вскоре перенасытилась.

К концу 60-х годов это привело к серьезному спаду и кризису в нефтяной индустрии, продолжавшемуся в течение целых пяти последующих лет. Цены на керосин резко упали, что было встречено потребителями с явным одобрением. Для производителей же это стало катастрофой. Та прибыль, которую они получали от переработки неочищенной нефти, стала сокращаться в размерах, как шагреновая кожа, прямо на глазах. Столпотворение искателей легких денег в нефтеперерабатывающем бизнесе привело к тому, что к 1870 году в стране уже работало столько заводов, что они могли перегонять в три раза больше реально добываемой на тот момент нефти. По оценкам Рокфеллера, 90 процентов заводов стали работать себе в убыток. Оказавшись у края пропасти, многие владельцы начали потихоньку продавать свои предприятия. Так, ведущий кливлендский конкурент Рокфеллера Джон Г. Александер предложил продать свой завод Уильяму Рокфеллеру за десятую часть его стоимости. Отрасль стремительно двигалась к краху.

Хуже того, рынок нефти не «лечил» себя сам. Механизмы саморегуляции, столь милые сердцу неоклассических экономистов, попросту не работали. Производители и нефтеперегонщики, казалось, и не собирались сдерживать добычу и перегонку, несмотря на явно обозначившийся кризис перепроизводства. Рокфеллер впервые всерьез засомневался в справедливости теоретических предсказаний Адама Смита. «Действовало так много нефтяных скважин, что цены продолжали неуклонно ползти вниз, а бурение все продолжалось с неослабевающей активностью». Отрасль по уши залезла в трясины, из которой, казалось, не было спасения.

И вот в 1869 году, спустя год после заключения своей «звездной» сделки с железной дорогой, Рокфеллер стал всерьез опасаться того, что его состояние может вот-вот испариться. На его счастье, он был неисправимым оптимистом, «умевшим во всем разглядеть хорошую сторону». Вместо того чтобы посыпать себе голову пеплом и клясть превратности судьбы, Рокфеллер принялся вдумчиво анализировать ситуацию. Вскоре он пришел к выводу, что благополучие отдельно взятого нефтеперегонщика находится в прямой зависимости от состояния дел в отрасли в целом. Следовательно, требовалось глобальное системное решение.

Это стало для него чем-то вроде прозрения, повлекшего за собой масштабные практические последствия.

Перестав ограничивать себя узкими рамками собственного бизнеса, Рокфеллер начал мыслить в масштабе всей отрасли, видя в ней сложный взаимоувязанный механизм. Он начал искать пути заключения стратегических альянсов и выработки долгосрочных планов.

Новое видение ситуации и стремление найти общее спасительное решение вновь поставило перед Рокфеллером проблему денег. Он собирался пустить их на создание личной макроэкономики, намеревался аккумулировать наличные средства, способные помочь ему удержаться на плаву в дни кризиса. Деньги были нужны и для того, чтобы добиться с их помощью повышения эффективности производства. «Необходимо было скупить множество

заводов, являвшихся причиной перепроизводства. Решение этой задачи требовало наличия крупных средств».

Затем Рокфеллер и Флаглер стали думать над тем, как сделать так, чтобы, увеличив свой капитал, в то же время не потерять над ним контроль. И решение этому было найдено: создание акционерного общества и продажа акций избранным инвесторам со стороны. «Как я жалею о том, что у меня самого не хватило ума придумать это, — вспоминал Рокфеллер. — За это надо было сказать спасибо Генри М. Флаглеру».

К счастью, законодательные органы многих штатов к тому времени уже разрешили компаниям объединяться в корпорации и создавать акционерные конгломераты. Единственная загвоздка (особенно не дававшая покоя Рокфеллеру) заключалась в том, что новым фирмам запрещалось владеть какой бы то ни было собственностью вне пределов корпорации. Для того чтобы обойти это ограничение, требовалась бесконечная юридическая ловкость, сродни мастерству карточного шулера.

И вот 10 января 1870 года товарищество «Рокфеллер, Эндрюс и Флаглер» было ликвидировано, а вместо него возникло акционерное общество «Стэндрд Ойл компани (Огайо)». Пост президента общества занял Джон Д. Рокфеллер. Вице-президентом стал Уильям Рокфеллер, а секретарем и казначеем Генри М. Флаглер. Выбирая название для новой компании, его учредители отчасти руководствовались названием своего нефтеперерабатывающего завода «Стэндрд Уоркс», но хотели подчеркнуть и качество своего керосина. Дело в том, что потребители тогда испытывали страх перед возгоранием не до конца очищенного керосина. Создание новой компании с 1 миллионом долларов уставного капитала (это по нынешним временам соответствует 11 миллионам) стало поистине вехой в развитии бизнеса в Америке и во всем мире. По словам самого Рокфеллера, на тот момент «в стране не существовало второго концерна с таким капиталом».

По сути уже являясь мини-империей, «Стэндрд Ойл» контролировала 10 процентов производства американс-

кого керосина. И это не считая завода по производству тары, складов, погрузо-разгрузочных мощностей и целого парка вагонов-цистерн. С самого начала в планах Рокфеллера явно проглядывали черты гигантомании. Он сам заметил в разговоре с кливлендским бизнесменом Джоном Приндлом: «Придет день, когда «Стэндард Ойл» будет перерабатывать всю нефть и заготавливать для нее всю тару».

Штаб-квартира «Стэндард Ойл» разместилась в довольно скромных конторских помещениях 4-этажного здания Кашинг-блок, что на Паблик-сквер. Главный кабинет, который делили между собой на двоих Рокфеллер и Флаглер, отличался почти аскетической простотой и скромностью. Рокфеллер не относился к числу богачей, которые роскошной отделкой кабинетов стремятся подчеркнуть свое благосостояние и успех своего бизнеса. Рокфеллер не хотел привлекать к себе ненужного внимания.

С самого начала он лично владел бóльшим пакетом акций, чем кто-либо другой из акционеров «Стэндард Ойл», и при каждом удобном случае старался пополнить этот пакет.

Человек с почти гипертрофированно развитыми представлениями о порядке готовился наложить свою железную руку на безбожный и суетливо-хаотичный мир нефтяного бизнеса. Мысленно окинув взглядом карту будущих сражений, он наметил для себя первоочередную и ближайшую цель: 25 конкурентов из числа кливлендских нефтеперегонщиков. Рокфеллер не планировал тратить много времени на эту первую схватку, подчинить себе весь Кливленд, подсчитать свои увеличившиеся силы и немедленно бросить их на покорение новых вершин.

А его победа над кливлендскими конкурентами останется в истории первой из крупных побед, но в то же время самой противоречивой в его карьере и наиболее критикуемой недоброжелателями.

Для восторженных поклонников Джона Д. Рокфеллера 1872 год стал бенефисом их кумира, тогда как для его критиков это была самая черная глава его биографии как предпринимателя. Наступивший год высветил как лучшие, так и худшие его деловые черты: лидерство, смелость и упорство в отстаивании целей, способность мыслить глобальными, стратегическими категориями, но в то же время его властолюбие, безапелляционную самоуверенность в правоте своего дела и пренебрежительное отношение к простым смертным, посмевающим встать на пути его успеха. То, что противники называли узурпаторством, Рокфеллер называл спасительным подвигом, направленным на благо терпевшей бедствие нефтяной индустрии.

В конце 1871 года он срежиссировал и провел негласное приобретение компании «Боствик энд Тилфорд», крупнейшей в Нью-Йорке закупщицы нефти, владевшей целой флотилией грузовых барж, лихтеров и крупным нефтеперерабатывающим заводом, стоявшим на мысе Хантер, что на Ист-ривер. Приобретение «Боствика» дало в распоряжение Рокфеллера крупное закупочное агентство в тот самый момент, когда цены на нефть начали определять биржи западной Пенсильвании, когда мощные синдикаты вытеснили спекулянтов-одиночек, ранее правивших бал на нефтяном рынке.

Операция была проведена в обстановке строжайшей секретности, что, впрочем, стало вполне характерным для всей последующей карьеры Рокфеллера. Фирма, переименованная в «Дж. А. Боствик энд компани», официально демонстрировала свою независимость от «Стэндрд Ойл», но на самом деле подчинялась Рокфеллеру.

1 января 1872 года исполнительный комитет «Стэндрд Ойл», готовясь достойно встретить надвигавшиеся грозные события, увеличил свой уставной капитал с 1 миллиона долларов до 2 с половиной, а на следующий день до 3 с половиной. Тот факт, что Рокфеллер объединил под своим крылом многих толковых и сильных специалистов и инвесторов в тяжелый для отрасли момент, лишний раз подтверждает его исключительную уверенность в себе и гово-

рит о том, что трудности лишь укрепляли его решимость и твердость в достижении намеченных целей. «Собрав обширную информацию, мы пришли к выводу, что слияние «Стэндард Ойл» из Огайо с другими представителями нефтеперерабатывающего бизнеса поможет защитить всю нефтяную отрасль» от падения в пропасть.

1 января 1872 года исполнительный комитет фирмы обнародовал свое историческое решение о покупке «некоторого количества нефтеперерабатывающих объектов в Кливленде и других местах». Это внешне довольно безобидное заявление открыло путь к серии практических шагов, которые историки окрестили впоследствии ни много ни мало, как «кливлендской бойней».

Сражение началось с того, что Рокфеллер вдруг заключил тайную и неожиданную сделку с Томом Скоттом, владельцем «Пенсильвания Рэйлроуд». Как уже отмечалось выше, эта железнодорожная компания в свое время пригрозила смести Кливленд с лица земли как нефтеперерабатывающий центр. Это в свою очередь заставило Рокфеллера заключить альянс с конкурирующими железнодорожными фирмами «Эри» и «Нью-Йорк Сентрал». Вполне понятно поэтому, что Рокфеллер не питал теплых чувств к Скотту и даже назвал его однажды «вероятно, самым властным диктатором и автократом в железнодорожном бизнесе из всех ранее известных в нашей стране». Как и многие другие «транспортники», Скотт сделал себе имя и известность в годы Гражданской войны, когда обеспечил связь Вашингтона с северными штатами. За это ему был пожалован пост заместителя военного министра.

Умный и энергичный предприниматель, в облике которого особенно выделялись длинные вьющиеся бакенбарды и широкополая фетровая шляпа, всем своим видом излучал власть и могущество. Рокфеллер знал, что сам Эндрю Карнеги являлся протее Скотта до того, как уйти в металлургический бизнес, но все же относился к диктатору без симпатии.

Впрочем, когда речь заходила о делах, Рокфеллер готов был заключить сделку хоть с самим дьяволом. Все-

рьез опасаясь альянса «Пенсильвания Рэйлроуд», с одной стороны, и питтсбургскими и филладельфийскими нефтеперегонщиками — с другой, он вознамерился вбить между ними клин. «Они на коленях молили Скотта о скидках, — презрительно говорил Рокфеллер о своих конкурентах. — Они поклонялись администрации «Пенсильвании Рэйлроуд», как божеству; готовы были пойти на все, только бы добиться уступок на перевозку нефти».

Поэтому Рокфеллер отреагировал весьма благосклонно на предложение сотрудничества, которое неожиданно передал ему от Скотта не кто иной, как Питер Г. Уотсон, представитель железнодорожной компании «Лейк Шор» и близкий друг commodora Вандербильта.

Являясь президентом ветки «Лейк Шор», соединявшей Кливленд с Ойл-крик, Уотсон был лично заинтересован в благополучии своего самого крупного клиента — «Стэндрд Ойл». Когда Рокфеллер резко повысил в январе 1872 года уставной капитал своей фирмы, Уотсон негласно положил в свой карман 500 акций «Стэндрд Ойл». Сей факт свидетельствует о том, что практика закулисных взаимных одолжений между Рокфеллером и железнодорожными компаниями по-прежнему продолжалась.

13 ноября 1871 года Уотсон встретился с Рокфеллером и Флаглером в нью-йоркском отеле Св. Николаса и предложил им на рассмотрение дерзкий план, разработанный Томом Скоттом, предусматривавший заключение альянса между тремя самым крупными железнодорожными компаниями («Пенсильвания», «Нью-Йорк Централ» и «Эри») и группой нефтеперегонщиков, в первую очередь со «Стэндрд Ойл». Для претворения своего плана в жизнь Скотт учредил организацию-«пустышку» под названием «Саут Импрувмэнт компани», или сокращенно СИК. По окончании Гражданской войны законодательная власть штата Пенсильвания специальным своим постановлением позволила создавать подобные организации. Компании вроде СИК наделялись огромной (хоть и не до конца проясненной) властью, включая право владения акциями фирм, действовавших за пределами

Пенсильвании. Некоторые историки-экономисты называли такие компании первыми настоящими холдингами. «Пенсильвания Рэйлруд» имела этот мощный инструмент формирования корпоративной власти в своем распоряжении и успешно пользовалась им.

По условиям предложенной сделки железные дороги готовы были резко поднять цены на грузовые перевозки для всех нефтеперегонщиков, за исключением членов СИК, которым, наоборот, предоставлялись значительные скидки (до 50 процентов на транспортировку неочищенной нефти и нефтепродуктов), мгновенно выдвигавшие их в лидеры конкурентной борьбы. Но это еще не все. Членам СИК также были обещаны выплаты по грузовым перевозкам, выполняемым другими нефтеперегонщиками. Иными словами, железные дороги были готовы платить членам СИК определенные деньги за каждый баррель нефти, перевезенный нефтеперегонщиками-конкурентами. Это было воистину неслыханное условие!

Так, на перевозках из западной Пенсильвании в Кливленд «Стэндард Ойл» сэкономила по 40 центов с каждого перевезенного «своего» барреля плюс еще зарабатывала по 40 центов с каждого «чужого» барреля, привезенного в Кливленд ее конкурентами! Один из биографов Рокфеллера назвал эту сделку «беспрецедентным по жесткости инструментом конкурентной борьбы».

Но и это было еще не все. Согласно другому положению сделки, железные дороги согласны были предоставлять «Стэндард Ойл» и другим нефтеперегонщикам — членам СИК исчерпывающую информацию о нефти, перевозимой их конкурентами. Обладая такими сведениями, можно было «обходить» их на рынке назначением меньшей цены на нефтепродукты. Члены СИК торжественно обязались держать в строгой тайне факт существования этой «системы оповещения». Ведь, в сущности говоря, это был акт неслыханного мошенничества и тайного сговора, которого экономика Америки еще не знала.

И хотя Рокфеллер и его «сообщники» утверждали позднее, что СИК была открыта абсолютно для всех и любой мог вступить в нее, на деле в группу не были пригла-

шены нефтеперегонщики из Ойл-крик и Нью-Йорка, а движущей силой СИК, бесспорно, была «Стэндрд Ойл». Из двух тысяч выпущенных акций свыше одной четверти их находилось в руках Джона и Уильяма Рокфеллеров, а также Генри Флаглера. Президентом СИК стал Питер Г. Уотсон, державший пакет в сотню акций и одновременно являвшийся акционером «Стэндрд Ойл». Таким образом, кливлендские нефтеперегонщики в СИК стояли явно выше своих питтсбургских и филадельфийских коллег.

Возникает вопрос: зачем ведущим в стране железнодорожным компаниям потребовалось предлагать Рокфеллеру и его друзьям столь щедрые условия, гарантировавшие им верховную власть в нефтеперегонном бизнесе? Какая им-то была от всего этого выгода? Во-первых, железные дороги к тому времени увязли в столь яростных конкурентных войнах, что цены на грузовые перевозки упали ниже допустимого предела. И точно так же, как и производители нефти, они нуждались в «госте со стороны», который разрешил бы все их споры и спас бы их от собственной самоубийственной политики. Краеугольным положением договора о создании СИК служило условие, согласно которому «Стэндрд Ойл» обязывалась выступить в роли своего рода «третьей стороны» и по справедливости распределить весь свой нефтяной груз между тремя железными дорогами. Согласно договору, 45 процентов нефти, перевозимой участниками СИК, брала на себя «Пенсильвания Рэйлроуд» и по 27,5 процентов соответственно «Эри Рэйлроуд» и «Нью-Йорк Сентрал». По мнению Рокфеллера, тогда у железнодорожных компаний действительно не нашлось иного способа решить проблему остановки процесса резкого сползания цен на грузовые перевозки. Рокфеллер стал их арбитром, который, как предполагалось, сумеет рассудить их междоусобные споры объективно и непредвзято.

Наконец, как уже подчеркивалось выше, железнодорожные компании с некоторых пор стали проявлять большую личную заинтересованность в консолидации (читай: монополизации) нефтяного бизнеса, сулившей модернизацию их собственной отрасли.

Со своей стороны Рокфеллер «помог» железным дорогам прийти к нему с предложением выгодной сделки. В очередной раз проявив расчетливую дальновидность, он собрал под своим началом сотни вагонов-цистерн, организовав тем самым их дефицит.

Концепция СИК, вскоре разоблаченная как гнусный заговор, явилась новым мастерским ходом Рокфеллера на пути к завоеванию промышленного господства. На момент создания организации нефтеперегонщики и железные дороги страдали от кризиса перепроизводства и одновременно продолжали губить друг друга в конкурентной борьбе, фактически сводившейся к безостановочному снижению цен на товары и транспортные услуги. Рокфеллер же сумел нащупать системное решение, позволявшее нефтяной индустрии и железным дорогам одновременно и на взаимовыгодной основе поправить свои дела посредством создания межотраслевого картеля. Сила Рокфеллера как предпринимателя проявилась в том, что он точно знал, чего хочет и чего хотят остальные, и сумел подыскать взаимовыгодное решение. Вместо того чтобы давить на железные дороги, Рокфеллер попытался помочь им вновь добиться процветания, правда, при железном условии, что это гарантировало бы успех и ему самому.

К концу января 1872 года, когда заговорщики уладили и подписали последние документы картеля, в западную Пенсильванию потихоньку начали просачиваться первые смутные слухи о надвигавшемся резком повышении цен на грузовые перевозки. Как ни пытались люди Рокфеллера хранить все в строжайшей тайне, сделать это до конца не удалось.

22 февраля «Петролеум Сентр Рекорд» в осторожных словах намекнула на существование «плана масштабного слияния отдельных железных дорог с некоторыми нефтеперегонщиками для установления контроля за закупками и перевозками неочищенной и очищенной нефти из региона». Но лишь спустя несколько дней слух окон-

чательно подтвердился. Произошло это при следующих довольно случайных обстоятельствах. Один из служащих компании «Лейк Шор» был вынужден спешно покинуть работу, чтобы проститься с умирающим сыном, и его место занял подчиненный, не знавший о том, что новые расценки еще официально не введены в действие. Не подозревая о том, что делает, этот мелкий служащий преспокойно обложил нефтеперегонщиков, не являвшихся членами СИК, новыми гигантскими расценками на перевозку. А 26 февраля потрясенные нефтеперегонщики из Ойл-крик прочитали в утренних газетах сообщения о двукратном росте цен на перевозки для всех, за исключением «группы привилегированных» из Кливленда, Питтсбурга и Филадельфии, принадлежавшей к какой-то теневой организации, носившей название «Саут Импрувмент компани».

Потрясенные нефтеперегонщики из Титусвилла, или, как его еще называли, Ойл-сити, восприняли это известие не как очередную угрозу, выдвинутую конкурентами, а как смертный приговор. Бросив работу, они высыпали на улицы городов и самыми резкими словами принялись клеймить заговорщиков. «Нефтяной район охватил настоящий пожар, повсюду ходили самые невероятные слухи, — вспоминал о том времени Рокфеллер. — Стихийно собирались митинги протеста, на которых звучали резкие обвинения и обличения». Вечером 27 февраля три тысячи людей набились в здание оперного театра Титусвилла, потрясая плакатами с надписями: «Долой заговорщиков!», «Никаких компромиссов!», «Не покоримся!». Рокфеллера и его коллег обозвали ни много ни мало «монстром и 40 разбойниками».

Самым, пожалуй, яростным оратором из числа выступивших на митинге стал невысокого роста молодой нефтеперегонщик, некий Джон Д. Арчболд, сын окружного священника, пьяница и заядлый игрок в покер. В свое время Питер Уотсон попытался было втянуть его в структуру СИК, но Арчболд с возмущением отверг предложение и теперь заявил толпе: «Гигантская анаконда и ко мне подбиралась, но я ей не поддаюсь!»

Нефтеперегонщики из Ойл-крик свято верили в то, что им самим богом даровано право распоряжаться нефтью, добытой из их скважин, и Арчболд (которому, по иронии судьбы, суждено было стать преемником Рокфеллера в «Стэндард Ойл») горячо поддерживал эту точку зрения. «Мы считаем, что в этом состоит наше естественное право! — заявил он одобрительно гудевшей толпе. — И это наш последний бой! Бой людей, доведенных до отчаяния!» Арчболда на том митинге избрали секретарем нового профсоюза нефтяников, который постановил отомстить заговорщикам из СИК и отныне продавать всю добытую нефть только своим перегонщикам из района Ойл-крик.

Вся округа была охвачена паникой и одновременно лихорадочным возбуждением. Застрельщики движения протеста разъезжали из города в город, повсюду устраивая факельные шествия и вербуя в свои ряды новых сторонников.

А в ночь на 1 марта перегонщики и нефтедобытчики собрались на очередной шумный митинг в здании Оперы в Ойл-сити. На сей раз свои пламенные ораторские способности проявил другой молодой предприниматель по имени Льюис Эмери-младший. Он поддержал предложение Арчболда урезать уже налаженную добычу нефти на 30 процентов и заморозить разработку новых скважин сроком на месяц. Своей речью неумолимый Эмери повел настоящий крестовый поход против «Стэндард Ойл», растянувшийся на несколько десятилетий. Участники митинга были полны решимости потребовать от властей упразднения монстра в лице СИК.

Воинственные настроения подогревались местной прессой. Так, «Ойл-сити Деррик» начала ежедневно публиковать «черный список» заговорщиков. Его возглавлял Питер Уотсон, на втором месте был Рокфеллер, ниже перечислялись фамилии еще шести их коллег. Список, обрамленный траурной рамкой, помещался на первую полосу. И каждый день под ним появлялся новый провокационный заголовок-лозунг, вроде «Узри анаконду во всех ее отвратительных проявлениях!».

Именно тогда и в связи с этой массовой истерией мир впервые узнал имя Джона Д. Рокфеллера.

Враги словно интуитивно чувствовали его особую роль во всем происшедшем. Все главные обвинения в первую очередь адресовались в его адрес. Одна газета прозвала его «кливлендским Мефистофелем». Когда же стало окончательно ясно, что в СИК ему отведено центральное место, вандалы начали малевать на синих бочках «Стэндрд Ойл» черепашки с перекрещенными костями. Двое служащих «Стэндрд Ойл» вынуждены были забаррикадироваться в своих региональных конторах, спасаясь от безумствующей толпы. Саботажники атаковали представительства железнодорожных компаний, совершали налеты на поезда, разбивали цистерны, содержимое которых выливалось в землю, ломали рельсы. И при этом мало кто из жителей Ойл-крик ясно представлял себе, как на самом деле выглядит их грозный враг. Наверняка им и в голову не приходило, что им является молодой прихожанин баптистской церкви.

Кошмарная обстановка тех дней навсегда врезалась в память впечатлительной 14-летней школьницы Иды Тарбелл. «Помню, как однажды вечером отец вернулся домой чернее тучи и сообщил, что он и другие предприниматели письменно поклялись не продавать нефть “кливлендскому людоеду”, который наживался на кризисе. Именно тогда «Стэндрд Ойл» сменила «Саут Импрувмент компани» как объект общественного презрения и поношения».

Однако Рокфеллера действия вандалов не смутили. Напротив, они лишь еще больше утвердили его в том, что Ойл-крик является скопищем мошенников и авантюристов, которым просто необходима «сильная рука». Никогда не подвергая сомнениям собственные мотивы, он неизменно клеймил и обрушивался на действия своих оппонентов. Будучи преисполненным осознания собственной правоты, Рокфеллер считал, что не обязан ни перед кем оправдываться в своих поступках, и неизменно захлопывал дверь перед носом репортеров. А после того, как Флаглер однажды публично назвал противников «Стэн-

дарт Ойл» бандой «нытиков», Рокфеллер посоветовал ему впредь хранить молчание. Флаглер послушался, перестав отвечать на вопросы газетчиков. В ответ на посыпавшиеся в его адрес угрозы Рокфеллер распорядился выставить у дверей своего офиса и дома специальные наряды полиции и обзавелся револьвером.

Лишь на закате жизни Рокфеллер осознал, какую медвежью услугу оказало ему в его карьере нежелание общаться с представителями прессы. Особенно ярко это проявилось в дни шумного скандала, связанного с СИК. Не отвечая на критику, уверенный в своей правоте, Рокфеллер полагал, что это лишь докажет его честность. Публике же казалось, что ему просто «нечем крыть». Упорное молчание они расценивали как признание вины и проявление барского высокомерия.

На протяжении всей карьеры Рокфеллер выдерживал самую острую критику в свой адрес с такой невозмутимостью, что однажды Флаглер, потрясенно качая головой, даже пробормотал: «Ты, Джон, толстокожий, как бегемот!» Но Рокфеллер просто следовал своему главному жизненному принципу, который гласил: иди к цели, не обращая внимания ни на какие препятствия. «Вы можете как угодно называть и бить меня, — говаривал он. — Я не против, коль скоро вы позволите мне делать мое дело».

История с СИК показала, что к тому времени уверенность Рокфеллера в собственной правоте поднялась на новый, еще более высокий уровень. Как и всем революционерам, ему казалось, что он является проводником высшей идеи. Религия лишь укрепляла его в этом. Он знал, что его поступки поначалу подвергнутся хуле и осуждению со стороны «слепой толпы», но верил в то, что в итоге его правда восторжествует и конечная победа останется за ним.

Узнав о решении производителей нефти не продавать свой товар участникам СИК, Рокфеллер отреагировал на это довольно спокойно. Однако коалиция его противников, сплотившихся перед лицом большой угрозы, оказалась весьма сильна. Профсоюз разбил нефтяной район на 16 участков, и в каждом из них действовал исполни-

тельный комитет, следивший за неукоснительным соблюдением объявленного моратория на продажу нефти заговорщикам. Ночами, при свете луны, нефтяники патрулировали на лошадях Ойл-крик, предупреждая действия возможных штрейкбрехеров из числа бурильщиков.

И хоть поднявшаяся истерия не сломила решительности Рокфеллера, бойкот тяжело сказался на деятельности «Стэндард Ойл». Он вынужден был временно уволить до 90 процентов своего персонала, оставив лишь управленческое ядро компании и нефтеперегонных заводов.

Крупная стратегическая ошибка заговорщиков состояла в том, что они не привлекли к участию в СИК нью-йоркских нефтеперегонщиков. И те, объединившись с коллегами из Ойл-крик, повели наступление против железнодорожных компаний.

Комитет по связи между Нью-Йорком и Ойл-крик возглавил авторитетный 32-летний Генри Г. Роджерс, имевший внешность молодого пирата. 18 марта Роджерс встретился в Филадельфии с Томом Скоттом и добился от него признания нечестности договора о создании СИК. Сдавая позиции, Скотт предложил нью-йоркским и пенсильванским владельцам нефтеперегонных заводов также войти в организацию. Рокфеллер был по-прежнему неуступчив, но что он мог поделаться, если железные дороги уже пошли на попятную?

25 марта группа Роджерса организовала решающую встречу с колеблющимися представителями железнодорожных компаний в штаб-квартире «Эри Рэйлруд» в Нью-Йорке. На этой встрече по Рокфеллеру и Уотсону был нанесен удар страшной силы, так как было принято решение аннулировать договор о создании СИК, положить конец практике предоставления скидок и выплат и учредить равные расценки для всех клиентов железных дорог без исключения.

Таким образом, монстр был убит фактически еще в зародыше.

Рокфеллер любил впоследствии недоумевать по поводу того шумного скандала, который был раздут вокруг

фантомной организации. «План СИК так и остался только на бумаге, — говорил он. — Практически же по нему не было сделано ни одной скидки и не состоялось ни одной перевозки». Однако эту историю противники и критики Рокфеллера запомнили надолго по двум причинам. Во-первых, они расценили ее как своего рода генеральную репетицию кампании по достижению ими абсолютного господства в нефтяной индустрии, к тому же закулисными, полуподпольными методами. Во-вторых, об истории с СИК вспоминали еще долго потому, что на ее фоне Рокфеллеру тогда удалось претворить в жизнь свой первый крупный план: молниеносное и беспощадное подчинение себе всех перегонных заводов Кливленда. Эта операция дала ему гигантский толчок к дальнейшему расширению и развитию. Критики Рокфеллера утверждают, что он запугал своих кливлендских конкурентов жупелом СИК, заставив их подчиниться его воле. В период между 17 февраля, когда поползли первые смутные слухи о существовании СИК, и 28 марта, когда картель был упразднен, Рокфеллер сумел поглотить 22 из 26 своих кливлендских конкурентов. Однажды, в самом начале марта, в течение всего сорока восьми часов он скупил шесть перегонных заводов. Один из владельцев Джон Г. Александер вспоминал: «До моего сведения и до сведения всех граждан Кливленда, занятых в бизнесе, была со всей неумолимостью доведена мысль о том, что, если мы не присоединимся к “Саут Импрувмент компани”, на нас как на нефтеперегонщиках можно будет поставить крест; если мы не продадим свои заводы, мы будем уничтожены; нам было сказано, что они имеют договоренность с железными дорогами, с помощью которой могут в любой момент покончить с нами, если только пожелают».

Перепроизводство нефти в 1872 году грозило побить все рекорды и еще больше снизить цены. В этой обстановке Рокфеллер решил оперативно распространить свою власть на возможно большее количество заводов, занятых в отрасли. Он считал, что не может ждать, когда мелкие нефтеперегонщики «сторят» на рынке сами по себе.

Другой предприниматель на его месте начал бы с приобретения слабых фирм, шагая от одной легкой победы к другой, но не таков был Рокфеллер. Он решил начать с самого верха, веря в то, что если ему удастся сломить сопротивление своего самого сильного конкурента, это деморализует всех остальных. А главным его конкурентом была фирма «Кларк, Пэйн и компани».

Однажды в декабре 1871 года Рокфеллер предложил Оливеру Пэйну, своему старому школьному товарищу, встретиться в гостиной одного кливлендского банка, расположенного в центре города. На встрече Рокфеллер изложил свой план создания разветвленной и эффективной индустрии под крылом «Стэндард Ойл». Рассказав Пэйну о грядущем в компании значительном увеличении капитала, он прямо спросил: «Если мы договоримся обо всех условиях, ты присоединишься к нам?» Полковник Пэйн дал свое принципиальное согласие, но пожелал вначале ознакомиться с приходо-расходными ведомостями компании Рокфеллера. В тот же день он заглянул в бухгалтерские книги «Стэндард Ойл» и был буквально потрясен размерами получаемой корпорацией прибыли. Неизвестно, что именно произвело на него наибольшее впечатление, то ли скидки железнодорожных компаний, то ли общая эффективность работы «Стэндард», но он сразу же сообщил Рокфеллеру: «Мы немедленно вызовем оценщиков, чтобы те определили, на сколько потянет наш завод». Переговорив со своими компаньонами, Пэйн запросил за свой завод 400 тысяч долларов. Рокфеллер понимал, что цена явно завышена, но не мог удержаться от соблазна заключить эту сделку, автоматически делавшую его крупнейшим в мире владельцем нефтеперегонного завода в возрасте всего 31 года!

«В 1872 году Рокфеллер распорядился нарочно распространить слух о том, что “Стэндард Ойл” заключила соглашение с железнодорожными компаниями, которое неизбежно ударит по всем «чужим» кливлендским нефтеперегонщикам, которые посмеют и в дальнейшем самостоятельно возить в город нефть и производить керосин, — рассказал один из тогдашних конкурентов Рок-

феллера Дж. У. Фосетт из «Фосетт и Критчли» в интервью Иде Тарбелл в начале 1900-х годов. — Перегонщики преждевременно запаниковали перед лицом этой угрозы и, обгоняя друг друга, стали продавать свои заводы. А вот если бы они сумели не поддаться на провокацию и сплотились бы между собой, «Стэндард Ойл» не имела бы ни одного шанса».

Пришло время, когда люди из «Стэндард» обратились и к Фосетту. Ему было заявлено, что «благодаря соглашению с железными дорогами они имеют возможность контролировать расценки на перевозку нефти и нефтепродуктов и в их власти сделать так, что «Фосетт и Критчли» больше никогда не смогут перевезти ни одного барреля». Как и большинство сломленных предпринимателей, Фосетт был вынужден подчиниться этому диктату и перешел работать под крыло Рокфеллера. Впрочем, он так и не смог забыть нанесенной ему обиды и до конца жизни считал, что пал жертвой «хитрой манипуляции».

Рокфеллер между тем предпочитал видеть в «Стэндард Ойл» чуть ли не благотворительную организацию, своего рода ангела-хранителя, призванного спасти терпящих жестокую нужду заводчиков из Кливленда. «Мы примем на себя ваше бремя, — говорил он им. — Мы мобилизуем ваши способности, дадим вам новую жизнь. Все вместе мы сплотимся и построим новую организацию, созданную на базе сотрудничества». «Все мы с вами в Кливленде находимся в невыгодном положении, — продолжал он. — Необходимо срочно предпринять меры по спасению бизнеса. Полагаю, что мой план хорош и вполне сгодится. Обдумайте все как следует. Мы будем рады принять вас, если вы пожелаете к нам прийти».

В очередной раз преисполнившись осознания правоты своего дела, Рокфеллер сурово наказывал тех «недалеких и близоруких», кто осмеливался не подчиниться ему. «Купите акции «Стэндард Ойл», — уговаривал он их, — и ваши семьи никогда не будут знать нужды».

Рокфеллер считал, что эти «упорствующие» не верят по-настоящему в будущее нефтяного бизнеса. «Но почему они тогда так сопротивляются?» — недоумевал он. Поче-

му они не видят в нем своего спасителя, каковым он считал себя?

Пожалуй, ответ отчасти кроется в том принципе, который он применял при оценке скупаемых заводов. Поскольку большинство из них работали себе в убыток, Рокфеллер прибирал их к рукам буквально за гроши: как правило, за четверть их первоначальной сметной стоимости или за сумму, которую за них дали бы на аукционе, если бы покупали на слом. Что касается престижа, то за это Рокфеллер не доплачивал ни цента. Репутация фирмы, солидный клиентский список не значили для него ровным счетом ничего. Это был суровый и даже беспощадный подход, но, однако же, не лишенный трезвого смысла. «Нет, престиж фирмы, которая терпит убытки, не много стоит», — говорил Рокфеллер. При этом надо помнить, что он находился в незавидном положении человека, скупавшего чужие заводы не столько для того, чтобы они работали, принося ему доход, но чтобы закрывать их и тем самым решать проблему перепроизводства. Большинство предприятий, которые покупал Рокфеллер, он насмешливо называл «старым барахлом, которое надо выбросить на свалку». За многие устаревшие заводы Рокфеллер скорее всего платил именно их реальную стоимость, но для их владельцев это все равно была горькая пилюля. С другой стороны, общая ситуация в нефтяном бизнесе была настолько плачевной, что у этих людей практически не оставалось иного выбора.

Нефтяные междоусобицы поставили весь Кливленд с ног на голову. Многие из тех, кто в первые годы сколотил «шальные» состояния и построил себе богатые особняки на Евклид-авеню, вдруг поняли, что обанкротились. В том, что им теперь приходилось продавать свои заводы за бесценок, была изрядная доля вины нефтяного рынка, погрузившегося в глубокий кризис, однако причиной всех своих бед и лишений они почему-то предпочитали считать именно Рокфеллера. Впрочем, отчасти это было верно. Не пояись он на горизонте, слабые предприятия скорее всего обанкротились бы рано или поздно. Вся вина Рокфеллера заключалась в том, что он не же-

лал ждать, когда это произойдет, а искусственно ускорил процесс. И хотя ему не сразу удалось подчинить всех «независимых» — некоторые предприятия еще оставались на плаву какое-то время, — их поглощение было лишь вопросом времени. Элла Грант Уилсон, ведущая светской колонки кливлендской газеты, вспоминала, как ее отец, компаньон в фирме «Грант, Фут и компани», друживший с Рокфеллером (их свел баптизм), все же отказался присоединиться к «Стэндард Ойл», будучи уверенным в том, что корпорация сама долго не протянет. Когда же ему стало ясно, что тягаться с левиафаном бесполезно, и его заводик обанкротился, у него уже не осталось никаких личных сбережений. Все съел кризис.

«Отец едва не тронулся рассудком, переживая за свой бизнес. Днем и ночью он расхаживал по дому взад-вперед. Бросил церковь и больше туда не возвращался. Вся его дальнейшая жизнь прошла под знаком этой горькой драмы».

Конкуренция разорила огромное количество людей, а обогатила лишь одного. Поэтому неудивительно, что именно тогда Джон Д. Рокфеллер нажил себе первую группу непримиримых врагов.

---

## Глава 9

Ученые, занимающиеся изучением истории экономики, любят рассказывать о гигантских состояниях крупных предпринимателей эпохи «золотого века», об их нерушимой вере в великое будущее Америки, но порой забывают отметить то, что и им порой приходилось очень нелегко, что и они временами проходили через серьезные испытания на прочность и вынуждены были отчаянно сражаться за само право существовать на рынке. «Нас жизнь заставила это сделать, — говорил Рокфеллер о создании «Стэндард Ойл». — Это была наша самозащита. Нефтяной бизнес пребывал в расстройстве, и день от дня кризис все нарастал. Кто-то должен был остановить его».

И хотя уже тогда Рокфеллер предвидел торжество корпоративного сотрудничества над «независимыми», многие аспекты этой победы были ему еще не ясны. «Эти меры были заложены в основу всей системы экономического управления. Нововведение революционизировало бизнес по всему миру. Для него настало самое время. Трансформация неминуемо должна была произойти. Хотя нам тогда казалось, что то был единственный способ спасти себя от окончательного сползания в трясиину, — вспоминал Рокфеллер и добавлял, формулируя по сути свое экономическое кредо: — Пришло и утвердилось время корпораций. Индивидуализм отжил свое и безвозвратно канул в прошлое».

С самого начала «Стэндард Ойл» вела войну против всех, и эта политика формировалась на самом верху. Рок-

феллер иногда любил представлять себя и своих коллег в виде жалкой кучки ранних христиан, гонимых и поносимых язычниками. Прикрываясь этим моралистическим щитом, он видел в своих оппонентах только заблудшие души, «ведомые своими мелкими обидами, завистью и ни на чем не основанными предрассудками» и не понимающие, что время старых богов прошло.

Рокфеллер как бы повернул все с ног на голову, обвиняя своих недоброжелателей в тех самых грехах, в которых они обвиняли его. Не соглашаясь с образом мошенника и негодяя, который ему приписывали критики, хозяин «Стэндрд Ойл» предпочитал называть себя уважаемым джентльменом, бесплодно пытающимся урезонить погрязших в грехе «независимых». Из личной переписки Рокфеллера видно, как он относился к своим противникам: как к эгоистам, генерирующим вокруг себя хаос и беспорядок, как к непослушным, расшалившимся детям, нуждающимся в крепкой отцовской руке. Неизменно отказывая своим оппонентам в праве быть несогласными с ним, Рокфеллер видел в них только шантажистов, плутов и ничемных людишек. К тому времени он уже окончательно стал невосприимчив к критике, и это был тревожный знак.

К 1873 году «Стэндрд Ойл» перевозила уже порядка миллиона баррелей очищенной нефти ежедневно, зарабатывая по доллару на барреле, однако говорить о том, что кризис миновал, было рано. К тому времени Рокфеллер понял для себя одну важную вещь: добровольные союзы не способны работать так быстро и эффективно, как ему хотелось. «Мы доказали, что связи между нефтедобытчиками и перегонщиками были ни на что не годны, — говорил он и решил больше не связываться с концепцией объединения на добровольных паритетных началах, задумав подчинить всю отрасль железной воле «Стэндрд Ойл». — Идея принадлежала мне. Она укоренилась во мне, несмотря на несогласие некоторых слабонервных, испугавшихся масштабы задуманного. Да,

идея предполагала создание модели постоянного и нескончаемого расширения бизнеса». К началу 1873 года он уже перешел свой личный Рубикон и окончательно перестал оглядываться назад. Теперь, решившись на что-то, он уже не допускал в свое сердце малодушных сомнений.

В 1873 году лихорадка всеобщего обогащения, начавшаяся по окончании Гражданской войны, сменилась глубоким кризисом, растянувшимся на шесть долгих лет, которые показались многим целой вечностью.

Началось все с так называемого «черного четверга», случившегося 18 сентября 1873 года, когда разорилась могущественная банковская фирма «Джей Кук и компания» из-за проблем с финансированием «Нозерн Пасифик Рэйлвей». Это событие спровоцировало панику, привело к закрытию биржи, падению целого ряда банков и банкротству некоторых железных дорог. Следующие несколько лет были отмечены для Америки массовой безработицей, падением зарплат в среднем на 25 процентов в день и обнищанием многих американцев.

Одновременно в течение этих шести лихих лет резко ускорился процесс консолидации и объединения американского бизнеса в различных отраслях.

Депрессия еще больше обнажила все существовавшие на тот момент проблемы нефтяной индустрии. Вскоре после наступления «черного четверга» цены на неочищенную нефть упали до угрожающего уровня 80 центов за баррель, но это был не предел. К концу года цена скатилась еще ниже, до 48 центов. В некоторых районах Америки доставать воду было и то дешевле.

Некоторые крупные предприниматели, однако, пожелали воспользоваться наступившим кризисом. Подобно Карнеги, расширившему свой бизнес после 1873 года, Рокфеллер увидел в охватившей страну депрессии шанс претворить в жизнь свои самые смелые замыслы. Для скупки обанкротившихся конкурирующих компаний, продававшихся за бесценок, он урезал дивиденды по акциям «Стэндард Ойл» и пустил вырученные средства на увеличение своего наличного резерва. Надо сказать, что «Стэн-

дард» стоически и довольно легко перенесла все шесть лет кризиса, что объясняется, во-первых, консервативной финансовой политикой Рокфеллера, а во-вторых, беспрецедентными банковскими кредитами и средствами инвесторов, которые он сумел получать даже в самые тяжелые дни.

Однако нефтяной бизнес по-прежнему страдал от кризиса перепроизводства. «Стэндард Ойл», контролировавшая четверть всей отрасли, вынуждена была временно закрыть четыре из шести своих главных кливлендских заводов. Вместе с тем она продолжала получать прибыль. Порой для победы над конкурентом Рокфеллеру достаточно было только показать прихода-расходные ведомости корпорации, при взгляде на которые у того глаза лезли на лоб и он немедленно сдавался. Покорив Кливленд, он набрал ход и вскоре железной поступью двинулся на другие города, инициировав кампанию по объединению отрасли в общенациональных масштабах.

Скупая конкурентов, Рокфеллер неизменно делал это негласно и просил их продолжать работу под прежним названием и не раскрывать имени своего нового кливлендского хозяина — «Стэндард Ойл». Им не разрешалось в официальных бумагах упоминать о слиянии со «Стэндард», а вся «настоящая» бухгалтерия велась тайно. Внутренняя переписка с офисом хозяина часто шифровалась или в нее вставлялись вымышленные имена и фамилии. Рокфеллер шел на эти меры по необходимости. Дело в том, что по существовавшим тогда законам «Стэндард Ойл» из Огайо не имела права владеть собственностью за пределами своего штата. Поэтому компаниям, действовавшим в общенациональных масштабах, поневоле приходилось идти на всевозможные юридические уловки и хитрости.

Рокфеллер призывал новых членов «Стэндард Ойл» не кичиться своим резко поправившимся материальным благосостоянием, чтобы не привлекать к этому ненужного внимания со стороны. Заключив сделку с одним кливлендским нефтеперегонщиком, Рокфеллер пригласил его вечером к себе домой на Евклид-авеню и ска-

зал: «Вы должны держать этот договор втайне даже от собственной жены. Как только начнете зарабатывать больше денег, не показывайте этого. Не меняйте своего устоявшегося образа жизни. Куда нам торопиться, верно?»

Окружив свои операции плотной завесой тайны, заправила «Стэндард Ойл» опасались лишь внештатных ситуаций, вроде скоропостижной смерти кого-нибудь из «купленных» нефтеперегонщиков и появления на горизонте его наследников, которые по ошибке могли заявить на уже проданный завод свои права.

Как станет ясно ниже, Рокфеллер мог и силой склонять к сотрудничеству непокорных конкурентов. В ряде случаев он скупал всю нефтяную тару на рынке или монополизировал местный парк цистерн, парализуя деятельность упорствующих перегонщиков. Тем не менее нельзя сказать, что Рокфеллеру нравилось становиться в жесткую позицию. Запугиванию и прямому давлению он предпочитал терпеливые уговоры. Ведь он не просто скупал заводы, но и продолжал подбирать для себя команду единомышленников и толковых управленцев. Главный принцип деятельности «Стэндард Ойл» базировался не столько на подавлении конкурентов, сколько на привлечении их к сотрудничеству.

Порой Рокфеллер в этом даже «перегибал палку», оставляя на купленных предприятиях прежний штат сотрудников и выплачивая им зарплату из собственного кармана. Он делал это ради поддержания атмосферы мира и гармонии внутри своей империи. Но не все коллеги Рокфеллера были с этим согласны. Один из них как-то отписал ему, что почти весь исполнительный комитет корпорации «пришел к единому мнению относительно одного аспекта политики приобретения конкурирующих фирм, а именно: выплата жалованья бездельникам не оправдывает себя. Многие из этих людей ни на что не годны, несмотря на то, что всю свою жизнь проработали в нефтяном бизнесе». Однако Рокфеллер продолжал платить деньги, и это стало одной из отличительных особенностей процесса создания его монополии.

Питтсбург, имевший доступ к Ойл-крик по реке Аллегейни, виделся Рокфеллеру идеальным транспортным узлом для перевозок нефти, и поэтому, едва разобравшись с кливлендскими конкурентами, он сразу же обратил свои взоры именно туда.

Осенью 1874 года Рокфеллер и Флаглер негласно встретились в Саратога-спрингс со своими питтсбургским и филладельфийским визави Чарльзом Локкартом и Уильямом Г. Уорденом. Посредством приобретения крупнейших заводов в этих двух городах «Стэндард Ойл» надеялась сделать задел, после которого скупка всех остальных, более мелких и слабых конкурентов станет лишь вопросом времени. Саратога-спрингс со своими знаменитыми ипподромом и казино был излюбленным курортом для состоятельных джентльменов (здесь находился загородный дом commodora Вандербильта) и популярным местом проведения конфиденциальных деловых переговоров.

После завтрака четверо нефтеперегонщиков уединились в тихую беседку у самого родника, где провели шесть часов. Лишь объединение фирм в корпорацию, увещевал Локкарта и Уордена Рокфеллер, может уберечь отрасль от деструктивной политики междоусобных войн и дальнейшего падения цен. Видя, что собеседники колеблются, Рокфеллер пустил в ход свой козырь: он пригласил Уордена в Кливленд, чтобы ознакомиться с бухгалтерскими книгами «Стэндард Ойл». Тот согласился, а увидев эти книги, был поражен до глубины души. Керосин доставался Рокфеллеру столь дешево, что он, несмотря на менее выгодное географическое месторасположение своих предприятий, ухитрялся продавать его дешевле керосина Уордена и класть себе в карман немалую прибыль.

Несколько недель ушло на инспекцию и оценку возможностей «Стэндард Ойл». Наконец, получив для себя право голоса в совете директоров корпорации, Уорден и Локкарт решили объединиться с Рокфеллером. Тайно продав ему свои заводы, они, проявив дальновидность, взяли оплату акциями «Стэндард Ойл».

Одним этим ударом Рокфеллер в одночасье заполучил в свое распоряжение половину всего нефтеперегонного производства в Питтсбурге и ведущий завод в Филадельфии. На этом ему лично можно было успокоиться, так как новые союзники вызвались самостоятельно объединить оставшиеся заводы в своих городах, подчинив «Стэндард Ойл» более мелких конкурентов. Таким образом было положено начало целой цепной реакции, прокатившейся по двум этим крупным нефтеперегонным центрам. Недавние противники превратились не просто в союзников Рокфеллера, но и в его торговых агентов.

На момент заключения сделки в Саратога-спрингс у Рокфеллера было в Питтсбурге 22 конкурента. А уже спустя пару лет остался только один «независимый».

Проведя свои блестящие кампании в Питтсбурге и Филадельфии, Рокфеллер одновременно «вступил одной ногой» в Нью-Йорк, где приобрел фирмы «Дево Маньюфакчуриг компани» и «Лонг-Айленд компани», владевшую крупным перегонным заводом. Младший брат Уильям, действуя в ногу с Джоном, прикупил фирму «Чарльз Пратт и компани». Невысокого роста и с бородой цвета соломы, Чарльз Пратт также был ревностным баптистом и человеком, сделавшим в бизнесе «сам себя». Рокфеллер относился к нему с уважением. До войны Пратт занимался производством красок, а затем включился в бизнес по переработке нефти, в котором на полную мощь заработал его врожденный талант торгового агента. Его фирменный высококачественный керосин «Астрал Ойл» пользовался большой популярностью не только у американцев, но приобрел также международную известность благодаря экспортным поставкам в Европу и Азию.

Вскоре после того, как «Стэндард Ойл» купила фирму Чарльза Пратта, нью-йоркские «независимые» стали вдруг испытывать большие затруднения. Так, фирма «Джон Эллис и компани» неожиданно лишилась транспорта для доставки неочищенной нефти. Владельцам фирмы было отказано в бронировании для этой цели необходимого парка вагонов. Словно какая-то невидимая сила

зла обрушилась на нью-йоркских нефтеперегонщиков. Пока специалисты фирмы проводили свое расследование случившегося, к ним «на дружескую беседу» заглянул местный представитель «Стэндард Ойл». Он предупредил Джона Эллиса: «У вас нет шансов. Придется продаваться». Возмущенный такой наглостью и высокомерием, Эллис резко ответил: «Я никогда не склоню головы перед такими мошенниками, как «Стэндард Ойл»! Эллис остался в рядах «независимых», но у большинства других фирм просто не хватило сил и смелости противостоять все возрастающему давлению со стороны агентов «Стэндард».

Проведя свои молниеносные победоносные кампании в Питтсбурге, Филадельфии и Нью-Йорке, Рокфеллер приобрел заводы, расположенные в «стратегических местах» крупных транспортных развязок, где, сталкивая лбами железнодорожные фирмы, он имел возможность выбивать для себя выгодные расценки на грузовые перевозки сырья и товара. Ойл-крик же, несмотря на свою непосредственную близость к месторождениям, никогда не представлялся Рокфеллеру перспективным нефтеперерабатывающим центром. Перегонщики западной Пенсильвании, зная о таком к себе отношении, прониклись к Рокфеллеру неприязнью. Но последний рассуждал трезво. Да, сырье там лежало почти что под ногами, но многие другие вещи, необходимые в нефтепереработке, приходилось доставлять издалека, и они стоили недешево. Например, серная кислота, клей, обода для бочек и прочее. Списав со счетов Нефтяной район, Рокфеллер тем самым отказал в праве на достойное существование тысячам жителей Титусвилла, Франклина и Ойл-сити, не говоря уж о том, что просто уязвил их самолюбие. Это их возмутило, ведь они считали, что «близость к месторождениям дает им некоторые права и привилегии, которых нет у других перегонщиков». Рокфеллер поэтому стал для них чем-то вроде черного ангела смерти и узурпатором, человеком, отнявшим у них их неотъемлемые права. А на самом деле он просто претворял в жизнь собственное право делать бизнес там, где ему хотелось.

И все же для упрочения своей монополии ему необходимо было также скупить заводы в Ойл-крик. Хотя бы для того только, чтобы закрыть те из них, что работали себе в убыток и усугубляли кризис перепроизводства. И вот 22 января 1874 года он потряс всю местную публику, купив «Империял Рефайнинг компани» вместе с ее крупным заводом близ Ойл-сити. Для застрельщиков анти-рокфеллеровского движения это событие было исполнено поистине зловещего значения. Одним из тех, кто в результате сделки перешел «под руку» Рокфеллера, стал капитан 1-го ранга Джекоб Дж. Вандергрифт, крепкий коротышка с бородой, как у Деда Мороза, прежде бывший шкипером речного пароходства на Огайо-ривер. Это был богатый и богобоязненный промышленник, одним своим внешним видом олицетворявший власть и внушавший всеобщее уважение. В Ойл-крик его подчинение Рокфеллеру сочли подлым предательством, и оно деморализовало всех местных «независимых», чего Рокфеллер, собственно, и добивался в первую очередь.

В начале 1875 года Рокфеллер приобрел вторую крупнейшую в Титусвилле нефтеперерабатывающую фирму «Портер, Морленд и компани». Одним из самых значительных итогов этой сделки стало то, что под знамена «Стэндрд Ойл» перешел 27-летний Джон Д. Арчболд, в свое время произнесший пламенную и памятную речь против корпорации СИК на шумном митинге в оперном театре Титусвилла. Теперь он пришел к выводу, что свободная конкуренция устарела как метод, и вдруг проникся верой в необходимость промышленного монополизма.

Если не считать Генри Флаглера, то Арчболда следует признать самой значительной фигурой в окружении Рокфеллера. Еще до личного знакомства с ним Рокфеллер проявил к молодому человеку живой интерес. Въехав как-то в один из отелей Титусвилла, он вдруг увидел табличку, повешенную на дверь его номера и гласившую: «Джон Д. Арчболд, четыре доллара за баррель». Эта нагловатая самореклама позабавила Рокфеллера, тем более что он отлично знал: неочищенную нефть можно купить значительно дешевле.

Арчболд был на девять лет моложе Рокфеллера, выглядел как юноша, весил всего около 130 фунтов и славился тем, что умел заражать окружающих своей бьющей через край энергией. Сын окружного баптистского священника, ушедшего из семьи, когда Джону было всего 10 лет (скопление детей священников в «Стэндард Ойл» поистине бросалось в глаза), Арчболд приехал в Титусвилл подростком и фактически вырос в нефтяном бизнесе. Знакомые отмечали его живой ум, нестигаемый оптимизм и дар интересного рассказчика. Один из современников даже так выразился на его счет: «Веселым шутковством он протоптал себе дорожку к большому богатству». Рокфеллеру трудно было пустить пыль в глаза, он не относился к числу людей, легко поддающихся под обаяние собеседников, однако Арчболд сразу чем-то подкупил нефтяного магната. Арчболд так и сыпал искрометными остротами и анекдотами. Если не брать в расчет его тщедушное телосложение, он очень напоминал Большого Билла.

В итоге Арчболд стал доверенным лицом Рокфеллера, его преемником, почти что приемным сыном и одновременно своего рода «придворным шутком». Очень скоро Рокфеллер понял, что этот сын баптистского священника — большой охотник до мирских утех и проводит вечера в пьянстве и игре в покер. Однако, как ни странно, это словно еще больше сближало их. Впрочем, со временем Рокфеллеру удалось заставить Джона отказаться от выпивки.

Едва Арчболд перешел под знамена «Стэндард Ойл», как прежние соратники заклеили его ренегатом и предателем. Былая популярность в округе обернулась всеобщей ненавистью, сравнимой разве что с ненавистью к Рокфеллеру. Однако Джон вскоре показал себя прирожденным дипломатом и мастером договариваться с любыми оппонентами, поэтому Рокфеллер с легким сердцем доверил ему дело приручения «независимых» нефтеперегонщиков из Ойл-крик. Здесь, пожалуй, как нигде в другом месте, Рокфеллер нуждался в толковом и обаятельном представителе своих интересов. В Титусвилле

«Стэндард Ойл» именовали не иначе как «спрутом», а самого Рокфеллера — чудовищем. Поэтому штатные сотрудники «Стэндард» никогда не вели переговоры с местными перегонщиками лично, а лишь через посредников, через «знакомых, бывших конкурентов и друзей конкурентов, способных в спокойной обстановке и объективно взглянуть на сложившееся положение вещей и добиться заключения сделки во многом благодаря именно фактору личного знакомства, добрых и дружеских отношений и взаимного доверия». Арчболд оказался тут как нельзя кстати. Своей улыбкой он был способен обезоружить любого врага и поселить в его душе мир и покой. С приходом в «Стэндард Ойл» Арчболда Рокфеллеру уже не нужно было лично ездить в Ойл-крик, что никогда не доставляло ему удовольствия.

В сентябре 1875 года «Стэндард Ойл» учредила «Акме Ойл компани», организацию, специально созданную для поглощения местных нефтеперегонных мощностей под личным руководством Арчболда. В течение первых же месяцев он приобрел или взял в аренду 27 заводов. На этой ниве Арчболд развил столь бурную деятельность, что едва не надорвался. В течение следующих трех-четырёх лет ему удалось подчинить «Стэндард Ойл» оставшихся «независимых». Письма, которые Арчболд направлял Рокфеллеру, подтверждают утверждения последнего, что он честно расплачивался с теми, кто продавал ему свои заводы. Однажды, неохотно уплатив 12 тысяч долларов за очередное предприятие, Арчболд жаловался своему хозяину: «Это была высокая цена, на которую мы, однако, согласились не колеблясь. И все же считаем, что можно было еще немного подождать, добившись ее снижения. Хотя оправдало ли бы себя это ожидание — еще вопрос». Заключив сделку, он добавил: «Нелегко было договариваться. Пришлось даже против нашего желания пойти на некоторые уступки, о которых я расскажу вам подробно при личной встрече».

И хотя «независимые» нефтеперегонщики очень любили жаловаться на то, что Рокфеллер притесняет их, в действительности он далеко не всегда пользовался их сла-

бостью, что называется, «на полную катушку», а порой даже проявлял к ним явное снисхождение.

В мае 1875 года Рокфеллер завершил программу-минимум по распространению своего влияния на все крупнейшие нефтеперегонные центры, негласно купив «Дж. Н. Камден и компани» из Паркерсберга (Западная Виргиния). Переписка между Камденом и Рокфеллером убедительно свидетельствует о том высоком уровне секретности, которая окружала эту сделку. Перед ее совершением «Стэндрд Ойл» выразила желание провести ревизорскую проверку покупаемой собственности и для этой цели сообщила о направлении в Паркерсберг своего эксперта. При этом оговаривалось, что Камдену следовало сопровождать его в инспекционной поездке. Но Джонсон Ньюлон Камден (кстати, видный политик от Демократической партии) выразил опасение, что управляющий его собственной бочарной фабрики может узнать его и счел нужным предупредить «Стэндрд Ойл»: «Мы, конечно, примем вашего эксперта, но я лично не представляю себе, как нам удастся удержать все в секрете. Мне кажется, что управляющий бочарной фабрикой уже что-то заподозрил».

Сей факт ярко свидетельствует о том, какое внимание «Стэндрд Ойл» предпочитала уделять негласности совершения своих сделок.

Приобретение Камдена также помогло Рокфеллеру избавиться от одного «слабого» места. Дело в том, что до тех пор он контролировал перегонные заводы, расположенные лишь в зоне действия железнодорожных компаний «Нью-Йорк Сентрал», «Эри» и «Пенсильвания Рэйлроуд». На территории, обслуживаемые «независимой» компанией «Балтимор и Огайо» («Б. и О. Рэйлроуд»), нога Рокфеллера долгое время не ступала. Рельсы этой железной дороги опоясывали южные области Пенсильвании, соединяя группу перегонных заводов из Паркерсберга и Уилинга (Западная Виргиния) с нефтяным экспортным центром в Балтиморе. Но еще тяжелее Рокфеллеру было

смириться с мыслью о том, что эта железнодорожная компания-«выскачка» нахально обслуживала поставки неочищенной нефти в Питтсбург по трубопроводу «Колумбия Кондуит компани». Последняя компания при каждом удобном случае стремилась «насолить» Рокфеллеру. Одним словом, «Б. и О.» оказывала помощь последним «независимым» перегонщикам, которые еще держались на плаву, оказывая открытое неповиновение нефтяному императору.

Президент «Б. и О.» Джон У. Гаррет долгое время уговаривал Камдена продолжать борьбу с Голлиафом из «Стэндард Ойл», предлагая ему низкие расценки на грузовые перевозки. Теперь же, когда Камден переметнулся (втайне от Гаррета) к Рокфеллеру, он тем не менее захотел оставить за собой эти выгодные расценки, предоставленные ему в свое время исключительно для оказания сопротивления монополистам из «Стэндард». 12 мая 1875 года, с трудом сдерживая злорадную радость, Камден проинформировал своих новых хозяев из Кливленда: «Мистер Гаррет завтра приходит ко мне. Он вновь предложит нам сохранить самостоятельность и не прекращать борьбы с «корпорацией», то есть со «Стэндард Ойл», так я полагаю». И Камдену удалось добиться для себя еще более выгодных транспортных расценок. В обмен на обещание давать ежемесячно на рельсы 50 тысяч баррелей нефти он получил 10-центовую скидку (за баррель) на всю очищенную нефть, перевозимую «Б и О». Причем скидка распространялась не только на нефть Камдена, но и на нефть его конкурентов. Помните, выше мы описывали, что нечто подобное имела в свое время и «Стэндард Ойл». Это говорит о том, что закулисные и неправомочные методы все еще процветали в транспортной отрасли.

Той же весной Рокфеллер развязал Камдену руки, поручив ему скупить перегонные заводы, обслуживаемые «Б. и О.». Тот сразу приобрел три предприятия в Паркерсберге. Порой Камден, как и Арчболд, возмущался непомерными ценами, на которые вынужден был соглашаться. «Я чуть не разрыдался, когда пришлось выло-

жить немалые деньги за этакий мусор! — рассказывал он Рокфеллеру, впрочем, тут же добавлял: — Но поскольку в этом частично и состоит наш долг перед человечеством, я полагаю, мы должны идти на подобные вещи смиренно и безропотно». Победа над Балтиморской железной дорогой фактически сделала Джона Д. Рокфеллера, которому было еще далеко до сорока лет, единоличным собственником всего американского нефтеперегонного бизнеса. Поскольку все крупные месторождения нефти в мире на тот момент были открыты в одной западной Пенсильвании (Россия являлась, пожалуй, единственным исключением), это означало также, что Рокфеллер монополизировал мировой рынок керосина. Богатство, которого он достиг к тому времени, его отцу Уильяму Эйвери Рокфеллеру не снилось даже в самых фантастических снах. При этом нефтяного магната в мире почти совсем еще не знали.

Точно так же, как он мечтал о независимости от банков, Рокфеллер мечтал о независимости от Вандербильта, Гулда, Скотта и других железнодорожных баронов. С первых лет самостоятельного бизнеса он ярко демонстрировал свое умение успешно торговаться с железными дорогами. Теперь же Рокфеллер решил сделать качественный рывок вперед, размышляя над тем, как ему внедриться в самую инфраструктуру транспортной отрасли.

Все еще не до конца веря в будущее нефти и опасаясь, что в любой момент ее месторождения могут пересохнуть, железнодорожные компании не рисковали вкладывать деньги в массовое производство специализированного оборудования для погрузки, разгрузки и перевозки «черного золота». Они боялись, что эти деньги могут не окупиться, если скважины вдруг выработаются, а новых открыто не будет. Сыграв на этом их страхе, Рокфеллер в апреле 1874 года задумал и осуществил хитрую и дальновидную сделку с «Эри Рэйлроуд». Железнодорожная компания согласилась отдать на баланс «Стэн-

дарт Ойл» свой транспортный узел в Уихокене (Нью-Джерси), если Рокфеллер выполнит два условия: во-первых, оснастит сортировочную станцию современным оборудованием, которое поможет увеличить объемы перевозки нефти в Новую Англию и на Юг страны; а во-вторых, «Стэндрд Ойл» обязывалась перевозить 50 процентов продукции своих западных перегонных заводов по рельсам «Эри Рэйлроуд».

Рокфеллеру эта сделка сулила многочисленные дивиденды, поскольку он не только добился от «Эри» выгодных транспортных расценок, но также получил возможность регулировать грузовые перевозки своих конкурентов по стране. Теперь в его власти было, например, блокировать экспорт нефти своих противников. И надо сказать, что, выложив огромные деньги на заключение сделки, Рокфеллер активно пользовался этой мерой. Когда же слышал в свой адрес упреки, возражал: «Во всех других отраслях бизнеса не найдется ни одного предпринимателя, который постеснялся бы употребить свою власть, если таковая есть, над конкурентом к своей выгоде». Логика Рокфеллера была воистину непогрешима, если, конечно, не принимать во внимание утверждения о том, что железные дороги считались муниципальным транспортом и должны были предоставлять всем своим клиентам равные условия и равные права.

Одновременно Рокфеллер продолжал поддерживать самые тесные связи с «Нью-Йорк Сентрал», которую контролировало семейство Вандербильтов.

По некоторым слухам, коммодор Вандербильт однажды сказал, что Рокфеллер является единственным человеком во всей Америке, который мог позволить себе диктовать ему свои условия. А сын коммодора Уильям Г. Вандербильт являлся держателем акций «Стэндрд Ойл», хоть и предпочитал не афишировать этого.

«Стэндрд Ойл» настолько глубоко втиснулась в открывшуюся перед ней брешь в железнодорожном бизнесе, что в какой-то момент уже стала контролировать практически все нефтяные перевозки, осуществлявшиеся по рельсам «Эри» и «Нью-Йорк Сентрал».

В 1874 году «Стэндрд Ойл», заботясь о процветании железнодорожных компаний и опутав их этой заботой, словно тысячами нитей, начала сбор наличных средств на постройку вагонов-цистерн, которые затем собиралась сдавать в аренду железным дорогам опять же в обмен на транспортные скидки.

Когда «Стэндрд Ойл» заделалась собственником практически всего парка нефтяных цистерн, используемых «Эри» и «Нью-Йорк Сентрал», ее позиции настолько упрочились, что стали практически неуязвимыми. Теперь в мгновение ока она могла заставить любую железнодорожную компанию выполнять свою волю под страхом лишения ее транспортных средств (цистерн).

«Стэндрд Ойл» также требовала от железнодорожных компаний оказывать различного рода предпочтения фрахтовщикам цистерн перед мелкими нефтеперегонщиками, которые все еще перевозили свою нефть в бочках. Так, например, железные дороги обложили последних денежной пошлиной на возвращение порожних составов с бочками, тогда как поезда, составленные из цистерн, совершали обратный путь от места разгрузки (с Восточного побережья на перегонные заводы Среднего Запада) бесплатно. Фрахтовщики цистерн также получали те же страховки «от протекания», которые выдавались владельцам бочек. И это несмотря на то, что железные цистерны вовсе не протекали! Таким образом, «Стэндрд Ойл» перевозила шестьдесят два галлона нефти в каждой цистерне без всякого риска.

Добившись столь выгодного для себя положения, Рокфеллер наконец осуществил свою давнюю мечту об упразднении раз и навсегда «транспортной форы», которой так долго пользовались нефтеперегонщики из Ойл-крик. В ходе переговоров с высшим управленческим персоналом железных дорог в Лонг-Бранч, Нью-Джерси и Саратога-спрингс летом 1874 года он заставил их поставить в равные условия всех перегонщиков, возивших свою продукцию на Восточное побережье.

Неочищенная нефть теперь транспортировалась абсолютно бесплатно на расстояние 150 миль, отделявшее

месторождения от Кливленда. Таким образом было сведено к нулю преимущество заводов, расположенных в непосредственной близости от мест добычи «черного золота». Между Ойл-крик и Кливлендом в этом отношении установился строгий паритет. Когда эта новость распространилась по всему Ойл-крик, где Рокфеллера традиционно ненавидели, опять прокатились стоны возмущения и шумные митинги протеста. Но на сей раз, в отличие от истории с СИК, железнодорожные компании не дрогнули перед этой лавиной гнева и продолжали твердо удерживать избранный курс, точно зная, что «независимые» обречены. Спустя три недели после обнародования нового положения вещей А. Дж. Кассат из «Пенсильвания Рэйлруд» опубликовал безапелляционное письмо в защиту достигнутого паритета. Это было похоже на отклонение просьбы приговоренного о помиловании. «Независимые», которые долгое время вели неравную схватку с могущественной «Стэндрд Ойл», теперь окончательно проиграли, когда стало ясно, что железные дороги бесповоротно перешли на сторону врага.

Если бы после Гражданской войны нефтяные фонтаны забили в разных уголках Америки, маловероятно, что «Стэндрд Ойл» удалось бы добиться в отрасли такой власти. Но почти вся нефть сосредоточилась в малодоступном районе северо-западной Пенсильвании, что превратило нефтяную индустрию в весьма легкую добычу для монополистов, особенно после появления трубопроводов, которые связали пенсильванские месторождения в единую разветвленную сеть, завладев которой, «Стэндрд Ойл» получила возможность перекрывать или возобновлять перекачку всей американской нефти чуть ли не одним поворотом крана. Со временем «Стэндрд Ойл» почти полностью переориентировалась на трубопроводы, перенесла свое сотрудничество с железными дорогами на второй план.

Правда, следует признать, что Рокфеллер далеко не сразу осознал всю перспективность развития трубопроводов и запоздало включился в этот бизнес, поначалу не владея в нем инициативой, а, скорее, инстинктивно за-

щищаясь. Он знал, что железные дороги не на шутку испугались развития системы трубопроводов, и какое-то время стоял на их стороне, препятствуя массовому распространению этой новейшей по тем временам технологии. Но затем действия одной из железнодорожных компаний заставили его изменить решение.

Летом 1873 года он был потрясен, неожиданно узнав о том, что «Пенсильвания Рэйлроуд» включилась в развитие системы трубопроводов через свою дочернюю фирму «Эмпайр Транспортейшн компани», взявшуюся за дело весьма энергично и даже агрессивно. Ей удалось соединить две крупнейшие в Ойл-крик ветки трубопровода и интегрировать их в железнодорожную сеть. И если до тех пор трубопроводы играли лишь вспомогательную роль, прокачивая нефть на короткие дистанции от скважин до рельсов, то теперь нефть стали прокачивать на огромные расстояния, в результате чего трубопроводам едва ли не полностью удалось выбить из игры железные дороги. Но гораздо горше лично Рокфеллеру было осознавать, что «Эмпайр», заделавшаяся трубопроводным монополистом, подчинялась воле Тома Скотта из «Пенсильвания Рэйлроуд», который выступал то в роли союзника, то в роли конкурента Рокфеллера. И надо сказать, опасения Джона были вовсе не беспочвенны. То и дело заключая с Рокфеллером альянсы, Том Скотт тем самым шел на тактические уступки, но стратегическая его линия заключалась во всяческом препятствовании дальнейшему возвышению «Стэндард Ойл» и поиске способов разрушить ее монополию. Вероятно, для того чтобы освободить место для своей собственной.

Рокфеллер весьма оперативно отреагировал на возникшую угрозу и, призвав к себе Дэниела О'Дея (одна из самых колоритных фигур в истории «Стэндард»), поручил ему проложить собственную систему трубопровода.

О'Дей, ирландец с крепкими кулаками, мягко говоря, не был большим поклонником смиренной религиозной морали. Агрессивную тактику в бизнесе он умело компенсировал своим умом и обаянием. О'Дей пользо-

вался уважением у подчиненных и наводил ужас на противников. На лбу его красовался шрам, воспоминание об одной давней пьяной драке в Ойл-крик, убедительно свидетельствующий о его подходе к бизнесу. В 1874 году под руководством О'Дея «Стэндрд Ойл» создала «Америкэн Трансфер компани», которая должна была построить трубопроводную сеть. Укрепляя свои позиции в новом бизнесе, Рокфеллер также приобрел треть акций трубопровода «Вандергрифт энд Формэн», контролируемого Джекобом Дж. Вандергрифтом, уже знакомым нам бывшим капитаном речного пароходства, влившего свое производство в инфраструктуру «Стэндрд Ойл». Сеть Вандергрифта стала ядром будущего разветвленного трубопровода фирмы «Юнайтед Пайп Лайнз», которая официально действовала независимо от «Стэндрд Ойл», но в действительности являлась ее креатурой.

Передав небольшой процент акций «Юнайтед» Уильяму Г. Вандербильту из «Нью-Йорк Сентрал» и Амасе Стоун из «Лейк Шор», Рокфеллер использовал этот маневр для упрочения связей с дружественными ему железнодорожными компаниями и одновременно для усиления своего контроля над ними. Это позволило ему черпать максимальную выгоду как от железных дорог, так и от трубопровода все то время, что эти два транспортных средства сосуществовали в нефтяном бизнесе.

Когда летом 1874 года владельцы первых сетей трубопроводов основали картель для регулирования своих расценок и квотирования объемов нефтеперекачки между конкурирующими фирмами, трубопровод Рокфеллера получил внушительную долю в 36 процентов.

Имея у себя под рукой «Америкэн Трансфер» и «Юнайтед Пайп Лайнз», Рокфеллер контролировал почти треть перекачки всей неочищенной нефти из скважин Ойл-крик. С того момента влияние «Стэндрд Ойл» на транспортировку нефти лишь возрастало и в какой-то момент стало даже приносить больше дохода, чем собственно нефтепереработка. Такая власть, конечно, предполагала возникновение сильнейших соблазнов злоупотреблять ею. Нефтяник, которому повезло «удачно копнуть» и открыть

новую богатую скважину, неизбежно становился банкротом, если ему не удавалось подвести к своему месторождению трубопровод. Попытаться искать иные пути было бесполезно. Поэтому бурильщики, всегда с опаской следившие за действиями Рокфеллера, испугались по-настоящему, когда увидели, как сеть его труб все больше начала опоясывать нефтеносные холмы Ойл-крик.

---

## Глава 10

**В** апреле 1874 года, отдавая дань еще больше возросшему статусу «Стэндард Ойл», Рокфеллер распорядился о переезде фирмы в новое 4-этажное здание, построенное на Евклид-авеню, 43, к востоку от Паблик-сквер. Каждое утро, ровно в 9.15, Рокфеллер приходил в контору на работу. Одевался он всегда элегантно (на черных ониксовых запонках красовалась буква «Р»), чего, казалось бы, трудно было ожидать от человека, чье детство прошло почти в нищете в деревенской глуши. Туфли его всегда были начищены до блеска. Этому он уделял настолько большое внимание, что распорядился купить для каждого подразделения «Стэндард Ойл» по ящичку со всеми необходимыми принадлежностями для чистки обуви.

Высокий и бледный, с аккуратно подстриженными рыжеватыми бакенбардами, Рокфеллер каждое утро в одно и то же время брился у своего парикмахера. Вообще он отличался удивительной пунктуальностью и любил говорить: «Мы не имеем права злоупотреблять чужим временем».

Памятуя о своем бухгалтерском образовании и первых годах работы в бизнесе, Рокфеллер особенное внимание уделял ведению бухгалтерии. Один из счетоводов вспоминает, что босс как-то, проходя мимо, задержался у его стола и вежливо проговорил: «Разрешите?» Он быстро пробежал глазами содержимое конторской ведомости и похвалил счетовода: «Очень хорошо». Но затем его взгляд вдруг споткнулся на чем-то. «Небольшая ошибочка вот

здесь, вы поправите?» Счетовод был просто потрясен тем, как быстро Рокфеллер сумел проглядеть многочисленные колонки цифр. «И могу поклясться, — вспоминал он, — что раз босс заметил у меня только одну ошибку, значит, она была единственной на всю ведомость!»

Все отмечали его неизменное спокойствие и невозмутимость. И дело было не только в том, что за годы карьеры Рокфеллеру удалось как следует закалить свою волю. Сдержанным и спокойным он был от природы.

Рокфеллер никогда не использовал агрессивной наступательной тактики, которую приберегал для противников и конкурентов, в отношениях со своими подчиненными. Те, кто работал с ним вместе, обычно вспоминали о его почти отеческой заботе о них и называли его образчиком хороших манер. Один из рабочих нефтеперегонного завода вспоминал: «Каждому кивнет в знак приветствия, для каждого словечко найдет. Ни о ком не забывал. В те самые первые годы нам порой приходилось нелегко, но я никогда не видел м-ра Рокфеллера раздраженным и неприветливым. Он был неизменно любезен с нами и невозмутим. Казалось, ничто не могло вывести его из состояния равновесия».

Рокфеллер очень высоко ценил своих подчиненных и в первые годы существования «Стэндрд Ойл» лично занимался в компании вопросами трудового найма. Расширяясь все больше и больше, он брал на работу лишь талантливых, толковых сотрудников.

Рокфеллер был признанным лидером, всем своим внешним обликом буквально излучая власть, но при этом он не окружал себя безропотными и бессловесными подчиненными. Напротив, всячески поощрял инициативных людей. «Умение находить общий язык и общаться с ближними столь же необходимо человеку, как, например, сахар или кофе, — однажды сказал он. — И за это умение я готов платить больше, чем за все остальное».

Стремясь удержать ценных работников у себя, он всячески вдохновлял их на покупку акций «Стэндрд Ойл». В переписке Рокфеллера то и дело проскальзывает его забота о заболевших или вышедших на пенсию работни-



*Молодой и решительный предприниматель  
Джон Д. Рокфеллер*

*(печатается с любезного разрешения Архивного  
центра Рокфеллера)*

ках. Даже в самые свои трудные времена «Стэндард Ойл» зарабатывала достаточно денег, чтобы создавать своим сотрудникам достойные условия существования. Один из биографов даже назвал Рокфеллера «лучшим работодателем своего времени, введшим в действие практику выдачи оплачиваемых больничных листов и назначения пенсий».

Рокфеллер был хорошим боссом для тех сотрудников, которые жили и трудились по его законам и правилам. Но если они совершали какую-нибудь «глупость», вроде участия в профсоюзном движении, они мгновенно лишались его расположения. Рокфеллер никогда не признавал легитимность профессиональных союзов и не допускал их представителей на свою территорию.

Он также оставлял за собой право вмешиваться в личную жизнь подчиненных и активно влиять на нее своими средствами. Так, он наказывал штрафами тех, кто изменял своим законным женам, не одобрял разводов, поощрял религиозность.

Подчиненные боготворили Рокфеллера и всячески стремились угодить ему, сделать приятное. Сам же Рокфеллер не любил чрезмерно баловать своих работников и раздавал похвалы довольно скупко. Как только в фирму приходил новый человек, Рокфеллер подвергал его тщательной проверке, но, проникшись доверием, наделял его огромной властью и полномочиями и вмешивался в его работу лишь в исключительных случаях. Он понимал, что для того, чтобы успешно руководить такой крупной корпорацией, необходимо было правильно распределять полномочия и обязанности между сотрудниками. Один из девизов «Стэндард Ойл» гласил: обучи своего непосредственного подчиненного своей работе. Рокфеллер так наставлял новичков: «Закон у нас прост — незаменимых нет. Выбери того, на кого можешь положиться, найди время и обучи его выполнению своих обязанностей. А потом посидите вместе и поломайте голову над тем, как сделать «Стэндард Ойл» еще более доходной».

Верный этой политике, сам Рокфеллер старался не забивать себе голову отдельными административными де-

талями и вырабатывал лишь общую, генеральную линию.

Рокфеллер отвечал в корпорации за стратегическое развитие. Что касается отдельных (весьма многочисленных) технических новаций и изобретений, приписываемых «Стэндрд Ойл», то их автором далеко не обязательно являлся он сам. Скорее, Рокфеллер был единственным в фирме незаменимым человеком, мозгом компании, оперативно оценивавшим все новые предложения, поступающие к нему в офис ежедневно. У него была удивительная способность принимать быстрые и правильные решения, сделать верный выбор. Этим он, пожалуй, больше напоминает нынешних генеральных менеджеров, чем крупных промышленников из числа своих современников.

В 1875 году Генри Е. Ригли, глава «Пенсильвания Геолоджикал Сервей», издал своего рода «смертный приговор», гласивший, что производство нефти в штате (а значит, и в мире) достигло своего пика и вскоре отрасль постигнет обвальная кризис. Это резко усилило страхи, будоражившие умы многих еще в годы зарождения нефтяной индустрии. Однако прошло несколько месяцев, и стало ясно, что этот грозный прогноз не сбывается. В Брадфорде (Пенсильвания), что к северо-востоку от Ойл-крик, было открыто новое месторождение. Тысячи ослепленных нефтяной лихорадкой бурильщиков устремились туда, и производство «черного золота» вновь резко подскочило. Как следствие, произошло очередное падение цен. Если еще в 1876 году за баррель давали по четыре доллара, то спустя всего два года планка опустилась до уровня семидесяти центов.

Стремясь удержать свою монополию, «Стэндрд Ойл» взялась бесплатно включить новое месторождение в систему своего трубопровода. Энергичный Дэниел О'Дей вновь развил бурную деятельность. Его расторопные работники подключали по пять новых скважин ежедневно к сети «Юнайтед Пайп Лайнз» и повсюду возводили ги-

гантские складские комплексы для хранения излишков добываемой нефти. О'Дей торопил своих людей, и они трудились не покладая рук. В период между апрелем и ноябрем 1878 года вместимость складских комплексов в Бадфорде возросла с 1 миллиона баррелей до четырех с половиной миллионов.

Однако производители, повторяя собственные прошлые ошибки и не признавая никакой рыночной дисциплины, упрямо продолжали наращивать добычу нефти, быстро перекрыв возможности складов. И когда их нефть начала уходить в землю из-за того, что ей негде было храниться, они обвинили во всех своих бедах «Стэндард Ойл», увидев в ее действиях не стремление помочь им с хранением нефти, а коварный заговор.

Что же до Рокфеллера, то если он и не был творцом начавшегося кризиса, нельзя сказать, что он и не извлек выгоду из сложившегося положения. Когда складские мощности «Стэндард Ойл» оказались переполнены, он издал распоряжение, согласно которому запретил О'Дею принимать нефть на временное хранение, а лишь для немедленной ее отправки на перегонные заводы. Тут же «Стэндард Ойл» объявила свою новую закупочную цену на неочищенную нефть, которая была на целых 20 процентов ниже стихийно установившейся. Попавшие в отчаянное положение производители оказались перед нелегким выбором. Следует признать, что Рокфеллер весьма жестко и нечутко отнесся к их бедам, воспользовавшись ими для своего дальнейшего обогащения.

Ответом ему было возмущение, беспрецедентное даже по меркам «безбожной» нефтяной отрасли. Каждый день к офисам «Стэндард Ойл» выстраивалась очередь из мрачно настроенных людей, которые неохотно продавали свою нефть по новой низкой цене. Но «Стэндард Ойл» этого показалось мало, и она стала оказывать явное предпочтение той нефти, которая уходила на ее собственные перегонные заводы. Рокфеллеру этот «фаворитизм» казался справедливым, бурильщики же пытались настаивать на том, что трубопроводная компания обязана ставить всех в равные условия. Бурильщики поняли, что их доходы (да

что там доходы, вся жизнь и судьба) как будто повисли в воздухе. На стихийных митингах ораторы стали призывать к организации поджогов на насосных станциях «Стэндард Ойл». На стенах зданий, принадлежавших «Стэндард», вновь появились черепа с перекрещенными костями. По всей округе стали отмечаться акты вандализма.

История с распоряжением о немедленной отправке нефти на перегонные заводы по новой, заниженной цене вызвала резкое обострение взаимной вражды. Рокфеллер называл производителей неблагодарными смутьянами и говорил, что их нефть не стоит и гроша без его суперэффективной сети «Юнайтед Пайп Лайнз», в которую уже было включено почти 20 тысяч скважин. Издеваясь над бурильщиками, он в следующих словах пародировал их: «Мы, наплевав на все советы и предостережения, продолжаем добывать нефть сверх всякой меры, намного перекрывая мощности складских комплексов. Своих складов мы не построили. Так как же ты смеешь не принимать наш товар? И почему ты не платишь нам по самым высоким расценкам 1876 года, несмотря на то, что все рынки уже давно затоварены?»

Эта история в очередной раз убедила Рокфеллера в том, что производители нефти питают к нему слепую, ни на чем не основанную ненависть. Он стал окончательно глух к критике, в том числе и к справедливой.

В отличие от бурильщиков «Стэндард Ойл» не понесла убытков в результате брадфордского кризиса, даже наоборот! В 1878 году компания объявила о том, что дивиденды на ее акции номинальной стоимостью 100 долларов составили 60 долларов. Это была внушительная цифра! Рокфеллеру удалось его давняя мечта: добиться такого положения, при котором он получал доход не только в периоды взлета, но и в моменты упадка отрасли. Его благосостояние совершенно не зависело от капризов переменчивого рынка.

Спустя всего пять лет после «кливлендской бойни» 38-летний Рокфеллер, благодаря своей блистательной так-

тике и почти пиратскому чутью, контролировал уже почти 90 процентов всей нефти, перерабатываемой на территории Соединенных Штатов. Около сотни мелких перегонщиков еще кое-как влачили жалкое существование на задворках отрасли, но они не представляли никакой опасности для «Стэндард Ойл» и их в лучшем случае терпели. Сам Рокфеллер признавался, что существование этих слабых компаний было ему даже выгодно в политическом смысле, так как создавало видимость конкуренции, которой на самом деле уже не было и в помине. Он любил порассуждать о том, что существование на рынке этих мелких фирм убедительно опровергает утверждения его критиков о том, что «Стэндард Ойл» подмяла под себя всю отрасль. Он любил говорить, что слухи о всемогуществе его «Стэндард» сильно и искусственно преувеличены и что на самом деле в отрасли по-прежнему царит живая, свободная конкуренция.

Однако наедине с самим собой Рокфеллер был честен и продолжал подчинять себе нефтяную индустрию все больше и больше. В конце 70-х годов он решил окончательно отказаться от использования железных дорог и перейти на транспортировку нефти исключительно по трубопроводной сети, которой он хотел владеть безраздельно. Не веря в кликушеские рассуждения о том, что все нефтяные скважины вот-вот пересохнут, он пустил весь требуемый капитал и направил всю свою энергию на то, чтобы опутать западную Пенсильванию гигантской паутиной своих трубопроводов. К 1879 году его картель контролировал уже почти всю трубопроводную систему в стране, забирая нефть из тысяч скважин и перекачивая ее на склады или к железной дороге. Едва только какой-нибудь бурильщик открывал новую нефтеносную скважину, как к нему тут же устремлялись люди из «Стэндард Ойл», предлагая подключить его к своей трубопроводной сети. При этом ему говорили о высокой степени надежности картеля и о том, что подключение к его системе обеспечит его на всю жизнь.

Энергичный и простоватый Дэниел О'Дей, отвечавший в «Стэндард Ойл» за трубопровод, чутко следил за тем, чтобы его работники успевали повсюду и не пропускали ни одной новой скважины. Команды укладчиков, развив поистине бурную деятельность, прокладывали по полторы мили труб ежедневно. О'Дей превратился для бурильщиков почти в бога, в руках которого находились ключи к их процветанию или гибели. Желая, например, наказать кого-нибудь из производителей, он намекал ему на то, что скважина находится очень далеко и в неудобном месте, куда «Стэндард Ойл» не доберется со своими трубами. И если у строптивца не набиралось денег на строительство собственного склада, ему оставалось только смотреть на то, как его нефть уходит обратно в землю.

Некоторым из критиков Рокфеллера было недостаточно обвинять и обличать его. Им хотелось ни много ни мало посадить этого ревностного христианина и директора воскресной баптистской школы за решетку. Предприниматели никак не могли простить ему распоряжения о немедленной отправке нефти на перегонные заводы за гроши и отказа хранить ее на складах «Стэндард Ойл». Первый звоночек прозвенел 29 апреля 1879, когда «большое жюри» в округе Кларифон (Пенсильвания) предъявило обвинение 9 сотрудникам «Стэндард Ойл» (в том числе Рокфеллеру, Флаглеру, О'Дею и Арчболду) в заговоре с целью монополизации нефтяного бизнеса, вымогательстве незаконных скидок на грузовые перевозки нефти и нефтепродуктов и манипулировании ценами с целью разорения конкурентов.

Обвиняемые, которые проживали на территории Пенсильвании, — Уорден, Чарльз Локкарт и Вандергрифт — были арестованы и отпущены только под денежные залого. Тем же, кто жил за границами штата, как, например, Рокфеллер, удалось избежать преследований. Но зачинщики их прекрасно понимали, что на скамью подсудимых есть смысл сажать только Рокфеллера или Флаг-

лера, так как многие, даже высшие должностные лица из «Стэндард Ойл» почти ничего не могли сообщить по существу дела, так как сами держались в неведении относительно приемов «тайной кухни» нефтяного монополиста. Так, весной, во время дачи свидетельских показаний капитаном Джекобом Дж. Вандергрифтом, Флаглер успокаивал Рокфеллера: «По вопросу о грузовых перевозках и дискриминационном подходе к этому Вандергрифт ничего не скажет, потому что ничего не знает. А если что и знает, то его никто не сможет заставить сказать».

Весной 1879 года Рокфеллер начал свою 30-летнюю карьеру «беглеца от правосудия», продолжая при этом оставаться в делах как бы над законом. Он смеялся над постановлениями «большого жюри» в Кларионе и говорил, что «это дело никогда не дойдет до суда», но при этом рисковать не хотел.

Опасаясь, что его могут выдать властям Пенсильвании, Рокфеллер попросил адвоката «Нью-Йорк Сентрал» Чонси Дипью поговорить с губернатором штата Нью-Йорк Люсиусом Робинсоном. Тот согласился отвечать отказом на все требования со стороны пенсильванских властей о выдаче им Рокфеллера. В то же время А. Дж. Кассат встретился с губернатором Пенсильвании Генри М. Хойтом и попросил его впредь воздерживаться от дальнейших попыток привлечь Рокфеллера к суду. Опасаясь, что «Пенсильвания Рэйлроуд» в трудную минуту может предать его, Рокфеллер распорядился поднять производство на филадельфийских перегонных заводах, обслуживавшихся этой железной дорогой. Это был большой подарок, но Рокфеллер оставлял за собой право лишить его «Пенсильвания Рэйлроуд», если она вдруг вздумает занять «неверную» позицию. Действуя умело и расчетливо, Рокфеллер одновременно стремился нигде не оставлять своих «отпечатков пальцев». Так, в разговоре с капитаном Вандергрифтом он сказал: «...Очень важно, чтобы никто не догадался о том, что “Стэндард Ойл” пытается каким-то образом отреагировать на иск в округе Кларион».

С самого начала адвокаты «Стэндард» использовали иск в Клариионе с выгодой для себя, отказываясь от дачи свидетельских показаний на гражданских процессах под тем предлогом, что это может навредить ходу уголовного процесса в Клариионе.

Вместе с тем Рокфеллер опасался, что вся эта история с иском может стать примером для других. Стремясь не допустить этого, он не собирался отсиживаться в обороне. «Нам нужно оказать сопротивление, чтобы впредь не подвергнуться подобному шантажу со стороны других», — настаивал он.

В глубине души Рокфеллер, наверное, все-таки был сильно встревожен событиями в Клариионе. Об этом говорит его решение умиловить производителей нефти заключением с ними политической сделки. Накануне Рождества 1879 года «Стэндард Ойл» объявила об отказе от практики немедленной отправки нефти на перегонные заводы по заниженным расценкам и согласилась встретиться с производителями для обсуждения их проблем. Затем было принято поистине историческое решение, в соответствии с которым «Стэндард Ойл» отказывалась — или по крайней мере делала вид, что отказывается, — от использования негласных скидок и брала на себя обязательство утвердить официальные расценки, а «Юнайтед Пайп Лайнз» отказалась от дискриминационного подхода, политики «фаворитизма» и обязывалась ставить всех производителей в равные условия. В ответ уголовные и гражданские иски против Рокфеллера в Пенсильвании были отозваны.

Впрочем, вскоре стало ясно, что громкие заявления «Стэндард Ойл» были лишь тактическим маневром для выигрыша времени.

---

## Глава 11

Когда 8 июля 1879 года Джону Д. Рокфеллеру исполнилось 40 лет, он уже входил в двадчатку самых богатых людей Америки. При этом о нем мало что было известно широкой публике. Отчасти это объяснялось тем, что он всегда избегал саморекламы, а отчасти его сугубо «кливлендским воспитанием». Один из историков города отмечал: «Местные богачи всячески избегали скандальной известности, не стремились пустить людям пыль в глаза и не страдали агрессивной показушностью, без которой слава в масштабе всей Америки просто невозможна». Другими словами, Кливленд был идеальным местом проживания для магнатов-отшельников.

Но в конце 1883 года в жизни Рокфеллера произошли назревшие изменения, связанные с его переездом в Нью-Йорк. Переезд на Восточное побережье был продиктован ему деловыми соображениями. Вместе с развитием системы дальних трубопроводов объемы неочищенной нефти, перегоняемой к морским портам, резко возросли и оживили экспортный рынок. Значение городов типа Кливленда резко упало. Оперативно отреагировав на экспортный бум, «Стэндард Ойл» развернула сеть новых перегонных заводов в Бруклине, Бэйонне, Филадельфии и Балтиморе.

Отношения между кливлендской штаб-квартирой компании и ее процветающим нью-йоркским отделением в какой-то момент сильно обострились, и однажды директор последнего Бенджамин Брюстер сказал Рокфеллеру,



*Студийный фотопортрет Джона Д. Рокфеллера,  
сделанный в 1884 году*

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

что двухголовый телец хорош лишь в цирке или балагане, но только не в бизнесе, где должен соблюдаться принцип единоначалия. «Нельзя иметь одну голову в Кливленде, а другую в Нью-Йорке, — сказал он. — Поэтому вам придется покинуть Кливленд и приехать сюда. В противном случае мы должны будем перебраться в Кливленд».

Рокфеллер и Оливер Пэйн переехали в Нью-Йорк соответственно в конце 1883 и в начале 1884 годов. Генри Флаглер оказался там на два года раньше.

Владельцы огромного состояния, Джон и Сетти, однако, по-прежнему предпочитали жить относительно скромно, поэтому решили подыскать себе дом на какой-нибудь тихой, спокойной улице. Они обменяли девять участков земли в Манхэттене стоимостью 600 тысяч долларов на 4-этажный кирпичный особняк, расположенный по адресу: Западная 54-я улица, 4.

Увитая плющом и окруженная лужайками новая резиденция Рокфеллера (впоследствии там разместился скульптурный парк при Музее современного искусства) была просторной и комфортабельной, однако исключительно скромной для такого богача. Как и кливлендский дом, она умело маскировала своим внешним видом размеры состояния владельца.

Оказавшись в Нью-Йорке, Джон, однако, не собирался перенимать царивший здесь образ жизни, пронизанный духом космополитизма. Он по-прежнему придерживался старого, кливлендского стиля. Первым делом построил перед домом большой ледяной каток, и каждое утро прохожие имели возможность наблюдать за тем, как хозяин всей американской нефтяной индустрии в пальто и в цилиндре, с коньками, привязанными к его лакированным туфлям, расслабленно скользит по своему подковообразному катку. Большой поклонник спорта и активного отдыха, Рокфеллер даже устроил у себя дома длинную полку, на которой его гости могли хранить свои коньки.

Мода на яхты и морские прогулки, захлестнувшая Нью-Йорк в 80-х годах прошлого века, совершенно не



***Массивный особняк на Западной 54-й улице, 4 и расположенное по соседству еще более внушительное здание (д.10 по той же улице), где ныне размещается Музей современного искусства.  
На переднем плане видна каретная Рокфеллеров***

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

коснулась Рокфеллера. У него не было ни своей яхты, ни личного железнодорожного вагона. Зато он не жалел денег на рысаков, которых держал в просторной конюшне по адресу: Западная 55-я улица, 21. Каждый день после работы он выводил из стойла своих скакунов и смешивался с модными экипажами в Центральном парке. Зачастую он совершал верховые прогулки на пару с братом Уильямом, сажая впереди себя Джона Д., младшего. Рокфеллер был глубоко предан этому виду развлечения и однажды сказал сыну: «Вчера я катался четыре раза и в общей сложности покрыл за два дня порядка 80 миль. Не правда ли, я похож на юнца?»

Рокфеллер вступил в «Юнион Лиг Клуб», однако ему претила та роскошь, которой окружали себя Асторы и Вандербильты. Когда Сетти однажды попросила его купить новую прогулочную коляску, Рокфеллер с изумлением воззрился на нее и заметил, что они смогут себе это позволить лишь в том случае, если продадут старую.

Пунктуальный и приверженный давним привычкам, Рокфеллер и в Нью-Йорке завтракал хлебом и молоком, а вечером ел яблоки. Каждое утро перед уходом на работу парикмахер брил его в туалетной комнате, после этого (всегда в одно и то же время) Рокфеллер пешком спускался до Шестой авеню, где покупал билет за 5 центов, садился на поезд нью-йоркской надземки и ехал на работу.

В конце 1883 года «Стэндард Ойл» начала подыскивать себе участок на южной оконечности Манхэттена для строительства новой штаб-квартиры. Место было выбрано удачно, на Боулинг-Грин, где когда-то стоял дом Александра Гамильтона. Рокфеллеру пришлось заплатить за него почти миллион долларов. И вот 1 мая 1885 года «Стэндард Ойл» въезжала в свою новую неприступную крепость — массивное 9-этажное здание из гранита. На нем не повесили никакой вывески и был указан лишь номер дома. Вскоре название «Бродвей, 26» стало самым известным адресом в мире бизнеса, своего рода вторым именем нефтяного картеля, могущественного и загадочного.



*Лора Сетти Спелман Рокфеллер  
в традиционном для себя черном платье*

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

«Стэндард Ойл» стала к тому времени самой крупной американской компанией, на которую работала целая разветвленная сеть железных дорог, банков и других предприятий.

В новом центральном офисе были продолжены старые традиции, освященные годами. Каждый день ровно в полдень члены исполнительного комитета собирались на ленч в зале, украшенном охотничьими и рыболовными трофеями и принадлежностями. Отсюда открывался прекрасный вид на порт, что вполне соответствовало царившим здесь имперским настроениям. Персональное приглашение за этот длинный стол являлось одной из высших наград для работников «Стэндард Ойл» и свидетельством высокого доверия к ним со стороны руководства.

Мало кто из посторонних догадывался о том, что главным талантом Рокфеллера на протяжении всей его карьеры было умение управлять своими подчиненными, подчас полностью противоположными друг другу. Сам он как-то заметил: «Своим успехом в жизни я в первую очередь обязан доверию, с которым я подходил к людям, и способностью внушать им доверие к себе». Будучи совершенно лишенным автократических или диктаторских замашек, Рокфеллер умело распределял среди своих подчиненных властные полномочия и восседал на своем императорском троне величественно, но не надменно, легко и не агрессивно диктуя свою волю, когда в этом возникала необходимость.

На таких встречах Рокфеллер вел себя довольно примечательно. Чем тише он становился, тем сильнее ощущалось его присутствие. В такие минуты он напоминал загадочного и могущественного волшебника, когда же за столом возникали споры, он неизменно становился над схваткой. Один из членов совета директоров вспоминал в этой связи: «Я был очевидцем встреч, где разгорались жаркие баталии и спорщики кричали друг на друга, угрожающе жестикулировали, но мистер Рокфеллер, сохраняя прежнюю учтивость со всеми, по-прежнему контролировал ситуацию». Порой он засыпал в своем председательском кресле после ленча. «Как сейчас помню, —

вспоминал другой его подчиненный, — развалился он на совещании в кресле с закрытыми глазами, но время от времени открывал их и вставлял слово».

Рокфеллер высоко ценил дух внутренней гармонии, царившей в корпорации, и неизменно примирял между собой спорщиков. Будучи лаконичным от природы, он давал сначала всем высказаться, а потом выдвигал необходимый компромисс, чтобы спорившие стороны не передрались между собой.

Руководство компании отличалось удивительной сплоченностью. Именно поэтому ни газетчики, ни государственные проверяющие не имели успеха в своих попытках проникнуть за плотно сомкнутые ряды единомышленников в нефтяной отрасли. И такая ситуация продолжалась на протяжении целых четырех десятилетий.

Единство целей и действий компаньонов «Стэндрд Ойл» было тем более удивительным, что сама организация включала в себя бесчисленное множество самых разных подразделений, официально действовавших независимо, но на самом деле выполнявших распоряжения, поступающие с Бродвея, 26. В отсутствие федерального корпоративного права Рокфеллеру, как и многим другим бизнесменам того времени, приходилось всячески изворачиваться, чтобы управлять крупными компаниями, влияние которых распространялось на несколько штатов.

Первой крупной «импровизацией» Рокфеллера в этой области стало негласное проведение в жизнь трастового соглашения в 1879 году. Дело в том, что по действовавшему на тот момент законодательству «Стэндрд Ойл» не имела права обладать собственностью за пределами Огайо. Рокфеллер нанял трех работников среднего звена — Мирона Р. Кейта, Джорджа Ф. Честера и Джорджа Г. Виласа — в качестве своих доверенных лиц, которые контролировали многочисленные дочерние компании, действовавшие за пределами Огайо. Получая дивиденды, они негласно распределяли их среди 37 инвесторов «Стэндрд Ойл». Эта система работала надежно, и, используя ее, Рокфеллер вместе с тем имел возможность утверждать

под присягой, что его «Стэндард» не владеет никакой собственностью вне Огайо. На самом же деле корпорация через своих доверенных лиц контролировала большинство трубопроводов и перегонных заводов в Пенсильвании, Нью-Йорке, Нью-Джерси и Мэриленде.

Однако трастовое соглашение действовало всего на протяжении трех лет. Когда в 1881 году власти штата Пенсильвания попытались обложить налогом собственность «Стэндард Ойл» на своей территории, Рокфеллер испугался, что другие штаты могут последовать этому примеру. Он не хотел становиться их заложником. В то же время он поглотил на тот момент уже такое количество новых трубопроводов и нефтеперегонных комплексов, что управлять империей становилось все труднее. Рокфеллер понял, что пришло время для качественного рывка вперед, без которого невозможно было дальнейшее усиление эффективности работы. Стратегию преобразований поручили разработать адвокату и одновременно старосте пресвитерианской церкви Сэмюэлу Ч. Т. Додду. Этот добродушный коротышка был настолько толст, что какой-то шутник даже заметил, что он одинаков во всех трех измерениях. Додд работал адвокатом «Стэндард Ойл» с 1881 по 1905 год, он был ведущим теоретиком и ее главным идеологом, а также занимался рекламой компании.

Додд славился умением изобретать схемы, при которых строго соблюдалась буква закона, но безбожно нарушался его дух.

Когда закулисная история с Кейтом, Честером и Виласом была предана огласке, Додд занялся подбором новых организационных методик, которые позволили бы «Стэндард Ойл» и далее расширять свой бизнес, одновременно не теряя контроля над ним. Проблема усугублялась тем, что крупные директора «Стэндард» жили в разных городах, главным образом в Кливленде, Нью-Йорке, Питтсбурге, Филадельфии и Балтиморе. Осуществлять жесткое управление в такой ситуации было нелегко. И тогда Додду вдруг пришла в голову блестящая мысль, как слить разбросанные по разным штатам фир-



*Уильям Рокфеллер, брат Джона Д. Рокфеллера  
и один из руководителей «Стэндард Ойл»*

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

мы в единую общенациональную структуру. Для начала он предложил учредить компании «Стэндард Ойл» в каждом из тех штатов, где на картель работало достаточное количество других предприятий. Рокфеллер согласился с этим предложением. В результате 1 августа 1882 года в Нью-Йорке появилась собственная «Стэндард Ойл», президентом которой стал Уильям Рокфеллер. А спустя четыре дня Джон сел в кресло президента «Стэндард Ойл» из Нью-Джерси. Этот тактический ход был направлен на то, чтобы не дать возможности властям штатов облагать налогом собственность «Стэндард Ойл», расположенную за пределами Огайо. Додд понимал, что у вновь образованных компаний должны быть свои советы директоров, и стал думать над тем, как не допустить дробления власти. Вскоре нашел ответ и на этот вопрос, объяснив, что «общее имя, общий управленческий аппарат и общий центральный офис можно сохранить путем создания объединенного исполнительного комитета. Корпоративные акции можно объединить, передав их в руки доверенных лиц, которые выпустят на их базе долевые сертификаты, на которые будут начисляться пропорциональные дивиденды». Додд подчеркнул, что его затея предполагает создание союза не корпораций, но держателей акций, которые будут контролировать деятельность различных подразделений главной «Стэндард Ойл», одновременно не нарушая закона.

Преобразование прошло негласно, и о появлении нового гигантского треста с капиталом 70 миллионов долларов, контролировавшего 90 процентов всех американских трубопроводов и перегонных заводов, широкая общественность узнала лишь спустя шесть лет, совершенно случайно, в ходе антимонопольных слушаний. По задумке Додда в Нью-Йорке была образована группа из девяти главных доверенных лиц, которые ежедневно стали собираться на ленч на Бродвее, 26.

Сегодня мы назвали бы подобное образование холдинговой компанией, но в те годы это была полутеневая, полулегальная структура. Она не могла заключать сделки, подписывать договора, вести свою бухгалтерию,

но вместе с тем обладала невиданной, практически безграничной властью. Она распоряжалась акциями «Стэн-дард Ойл» и сорока других компаний, из которых двадцать шесть частично принадлежали «Стэндард», а четырнадцать — полностью. Она обладала полномочиями назначать и снимать директоров и главных управленцев этих компаний.

Среди держателей акций распределение власти и богатства оставалось, как и прежде, далеко не равномерным. Рокфеллер, например, держал у себя больше трети сертификатов треста, пакет стоимостью более чем 19 миллионов долларов. Пять членов «кливлендского крыла» — Джон и Уильям Рокфеллеры, Флаглер, Пэйн и Стивен Харкнес — имели на руках контрольный пакет акций.

Следует заметить, что, как и в прошлые времена, Рокфеллер всячески поощрял своих подчиненных на покупку акций. По мере роста числа их держателей структура треста все больше укреплялась. Акционеры сплотились вокруг компании, создав в ней нечто вроде общего корпоративного духа, который помогал тресту справляться как с конкурентами, так и с властями. Работники, имевшие акции, получали большие дивиденды и поэтому готовы были стоять за «Стэндард Ойл» горой. Рокфеллер надеялся, что ему удалось создать прецедент «народного капитализма», при котором каждый работник является собственником и как бы совладельцем компании. Рокфеллер предрекал «народному капитализму» большое будущее.

Соглашение 1882 года о создании треста по значению можно сравнить с утверждением концепции промышленной монополии. В следующие годы этому примеру последовало столь большое количество других компаний, что почти без преувеличения можно сказать, что трестовое соглашение «Стэндард Ойл» 1882 года напрямую спровоцировало принятие антитрестового закона Шермана спустя восемь лет.

Создав новые концепции промышленного управления, Рокфеллер, безусловно, оставил после себя след в истории, несмотря даже на то, что то была эпоха изобретате-

лей и рационализаторов, а не управленцев. Величайшими же его достижениями принято считать (хоть это до сих пор некоторыми оспаривается) создание одной из первых транснациональных корпораций по продаже керосина по всему миру и определение направления развития мирового бизнеса в следующем, XX веке. Сколько бы ни ходило споров о деловой этике Рокфеллера, все экономисты и историки (даже критики) безоговорочно признают его роль как пионера современной корпорации. Несмотря на существовавшие на тот момент многочисленные юридические ограничения, Рокфеллер сумел слить воедино десятки различных фирм. Подобное слияние, казалось бы, грозило обернуться созданием громоздкого, недееспособного управленческого аппарата, но на деле явилось эффективным инструментом власти в руках Рокфеллера. «Стэндард Ойл» задавала тон в мировом промышленном планировании и гигантских объемах производства, фактически она создала макроэкономику, которую невозможно было бы создать в условиях чистой, свободной конкуренции.

Под руководством Рокфеллера трест добился повышения характеристик выпускаемого керосина, разрабатывал все новые виды нефтепродуктов, постоянно снижал затраты на упаковку (тару), транспортировку и распространение своих товаров по всему миру.

---

## Глава 12

Пока Джон Д. Рокфеллер не покладая рук трудился над созданием крупнейшей в Америке промышленной империи, его отец Уильям Эйвери Рокфеллер, известный также под именем доктора Уильяма Левингстона, предавался прежней страсти к путешествиям, торговал «чудодейственными препаратами» и жил двойной жизнью. По мере стремительной урбанизации страны он забирался все дальше в глушь, как будто спасаясь от наступления современной промышленной культуры, создаваемой его сыном.

Большой Билл относительно мало общался со своими разбогатевшими сыновьями Джоном и Уильямом, но тесно сошелся с младшим, Фрэнком, который, с одной стороны, завидовал старшим братьям, а с другой — разделял отцовскую страсть к охоте и рыбалке. В 80-х годах Фрэнк купил себе огромное ранчо в Канзасе, и Большой Билл был там частым гостем. Они вместе ходили на перепелов и луговых тетеревов.

Многое из того, что нам известно о второй половине жизни Билла, почерпнуто из воспоминаний его приемного сына Чарльза Г. Джонстона, с которым Билл был очень близок.

В 1853 году, когда Чарльз был еще младенцем, доктор Левингстон посетил дом его родителей в Онтарио и вылечил его мать от какой-то болезни. Спустя двадцать лет Чарльз встретил Билла в Висконсине, где тот вылечил на сей раз уже самого юношу (от простуды) и пообещал обучить его своему врачебному ремеслу.

Внешность Чарльза Джонстона помогла Биллу состряпать в целях саморекламы очередной блеф, вооружившись которым, он успешно торговал патентованными препаратами в индейских резервациях Северной Дакоты. Еще до второй встречи с Джонстоном Большой Билл вернулся к прежней маске «глухонемого», чтобы дурачить коренных жителей Америки. Те были убеждены, что если боги лишают человека способности воспринимать мир с помощью каких-то органов чувств, значит, взамен они наделяют его магическими и сверхъестественными знахарскими талантами. Эти верования значительно облегчали Биллу его «работу». Теперь же у него появился дополнительный козырь на руках. Дело в том, что Чарльза Джонстона в силу его внешности (высокие скулы, смуглая загорелая кожа и густые черные волосы) было очень легко принять за коренного жителя Северной Америки.

Билл нанял молодого человека в качестве своего «ассистента», разрядил его в перья, заставил сделать себе «боевую раскраску» и стал выдавать за приемного сына. Приезжая в то или иное индейское селение, Билл становился на задок своего фургона и рассказывал затаившей дыхание толпе местных жителей, что Джонстон является сыном великого индейского вождя, постигшим секреты отцовского искусства врачевания.

При всем при этом Биллу хватало наглости требовать с Джонстона деньги за «обучение», фактически за науку шарлатанства. Как и в случае со старшим сыном Джоном, Большой Билл держал Джонстона в узде с помощью метода «кнута и пряника», то ссужая ему деньги, то неожиданно забирая их. Впрочем, правдой скорее всего является и то, что Билл действительно относился к Джонстону как к приемному сыну, пытаясь найти в нем замену отдалившемуся старшему сыну и как-то заполнить образовавшийся в душе эмоциональный вакуум.

Разъезжая вместе с Джонстоном по Иллинойсу, Миннесоте, Айове и обеим Дакотам, Билл применял в своей деятельности практически те же методы, которые «разработал» еще в годы странствий по северным областям штата Нью-Йорк.



*Уже не столь молодой, но по-прежнему несгибаемый Джон Д. Рокфеллер; на этом снимке ему, возможно, уже больше 50 лет (печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

Уже после смерти Билла Джонстон рассказывал: «Появляясь в городе, он повсюду распространял рекламные листовки, в которых сообщалось о том, что великий д-р Левингстон знает средства от всех болезней. Мы получали лучший номер в лучшей гостинице, и к доктору тут же начинали стягиваться со всех концов больные, хромые и увечные. Во всех случаях широко распространенных заболеваний ему достаточно было одного взгляда на больного, чтобы установить причину возникшего недомогания». Желая произвести выгодное впечатление на деревенских жителей, Билл частенько цеплял себе на рубашку сверкающий бриллиант. Правда, благоразумно снимал его, когда торговался в гостиницах о стоимости предоставляемого номера.

По словам Джонстона, Билл греб деньги лопатой, порой зарабатывая по две сотни долларов в день. При этом он всегда любил подчеркивать, что обладает состоянием в несколько сотен тысяч долларов. Впрочем, Джонстон этому не верил.

Как и прежде, Билл подрабатывал на спекуляциях провизией. Однажды он прикупил 50 тысяч бушелей кукурузы, сложил их в амбар, а на следующее лето, когда саранча пожрала местные поля, продал с выгодой. Джонстон не уставал восхищаться этим колоритным, грубоватым персонажем, в шарлатанском арсенале которого имелось бесчисленное количество всевозможных трюков и фокусов. «Он был полностью поглощен своим бизнесом и поклонялся всемогущему доллару».

Долгое время Джонстон не догадывался о том, что д-р Левингстон как-то связан с семьей Рокфеллеров, хотя и подмечал иной раз интерес, который «учитель» питал к Джону Д. Рокфеллеру. Раз или два в год Билл, по его собственным утверждениям, даже навещал промышленного магната в Кливленде. Джонстон не мог понять, какие дела их могут связывать, и был убежден, что Билл просто лжет и бахвалится этим мифическим знакомством, что было для него вполне естественно. Но однажды Билл разговорился о старике Дэвисоне, и Джонстон, знавший, что это дед Рокфеллера по мате-

ринской линии, впервые что-то заподозрил. Впрочем, на протяжении еще нескольких лет он по-прежнему оставался в неведении, так как Билл лишь смутно намекал на свою связь с Рокфеллерами, не говоря ничего определенно.

В 1881 году Джон согласился купить своему отцу ранчо площадью 160 акров на берегу Парк-ривер (штат Северная Дакота), поставив лишь одно простое условие: он обязуется никогда не привозить туда свою вторую жену Маргарет Аллен Левингстон (Билл проводил с ней зимние месяцы во Фрипорте, штат Иллинойс). Так и не смирившись с уходом отца из семьи и постоянно опасаясь, что скандальная история с его многоженством всплывет на поверхность и будет предана огласке, Джон одновременно все еще пытался вернуть 71-летнего блудного отца к Элизе и заставить его порвать со вторым браком и тем самым очиститься от греха.

Позже Джонстон вспоминал, как д-р Левингстон сказал ему, «что Джон Д. Рокфеллер рано узнал о том, что его отец многоженец; и ранчо в Северной Дакоте он взял по совету Джона, который до самого конца не оставлял попыток отвести отца от его второй жены и заставить его жить отшельником в глуши».

Когда Билл получил земельный участок на Парк-ривер, Джон позволил ему оформить его на имя Левингстона. Но дополнительно приобретенные участки были записаны на Пирсона Бриггса, родственника Джона по линии Сетти и торгового агента «Стэндрд Ойл». Судя по всему, за землю заплатил Джон, а Бриггса использовал только как подставное лицо. Когда же в 1886 году земля передавалась Биллу, Джон настоял, чтобы отец подписался на бумагах своим настоящим именем, то есть «Уильям Эйвери Рокфеллер», несмотря на то, что местные жители его знали только как д-ра Левингстона. Видимо, требование Джона объяснялось его желанием лишить Маргарет Аллен каких бы то ни было законных прав на эту собственность. Именно эти бумаги впоследствии помогли точно установить, что Уильям Левингстон и Уильям Рокфеллер — один и тот же человек.

На протяжении целого ряда лет Билл и Чарльз Джонстон жили на соседних участках на Парк-ривер и проводили летние месяцы на охоте и рыбалке. Жилище, расположенное в удаленном месте, откуда до ближайшей железной дороги было не менее тридцати миль, надежно укрывало шарлатана Билла от шерифа и официальных медицинских организаций. Все те шестнадцать летних сезонов, что он прожил там, Билл старался держаться подальше от главных дорог, протоптав собственные тропинки через пшеничные поля. Местные жители относились к нему как к чудаковатому одинокому старику. Время от времени он обналичивал в местном банке чеки «Стэндрд Ойл». При этом, если сумма составляла, например, 3 тысячи долларов, Билл мог изумленно всплеснуть руками и сделать вид, что он рассчитывал лишь на триста долларов. Подобными демонстрациями и показным пренебрежением к деньгам он, как считал, добавлял себе веса.

Джонстон, возможно, так никогда и не узнал бы всей правды о д-ре Левингстоне, если бы не несчастный случай, произошедший вскоре после их переезда на Парк-ривер. Во время строительства хлева для скота Билл надорвался, поднимая тяжелую балку. Находясь в состоянии шока и опасаясь за свою жизнь, он наконец проговорился, сообщив Джонстону, что является отцом нефтяного магната Рокфеллера, и попросил его поставить сына в известность, если он вдруг скончается.

Однако травма оказалась несмертельной и, поправившись после нее, Билл попытался было откреститься от сделанного признания, настаивая на том, что никак не связан с Рокфеллерами. Но подозрение Джонстона уже превратилось в твердую уверенность, и со временем Билл перестал валять дурака и во всем сознался. После этого он стал открыто и даже эмоционально говорить о своем сыне.

Большого Билла будто прорвало. Он не уставал хвалиться своим сыном, подчеркивая при этом, что в успехе Джона есть и его немалая доля. «Он любил рассказывать мне об уме и ловкости Джона, смаковать его победы

над конкурентами. Он буквально превозносил Рокфеллера до небес. Вспоминал сотни разных историй из детства Джона. Говорил о том, как они вместе охотились и рыбачили. Отмечал, что деловые задатки и ум проявились у Джона еще в детстве».

Каким бы беспутным ни был Билл, в его гордости за сына есть что-то трогательное. Он бурно радовался достижениям человека, расположения которого давно лишился. Кроме того, успехи Джона лишь оттеняли убожество ремесла, которому посвятил жизнь его отец. Если Билл все время только и делал, что растрачивал таланты, щедро отпущенные ему природой, то Джон был не таков, и на его фоне Билл выглядел смешным и вульгарным. Как и большинство патологических лгунов, Билл остро чувствовал недостаток своих реальных достижений, дешевая сущность которых не давала ему возможности с чистой совестью преисполниться чувства собственной значимости. Он так и не смог по-настоящему развернуться в жизни, оставшись мелким жуликом.

Наконец, Чарльз Джонстон устал сносить его выходки и решил получить нормальную профессию. Билл был ужасно огорчен и раздражен перспективой потерять человека, много лет безропотно плясавшего под его дудку. Джонстон вспоминает: «Мы расстались, когда я решил поступить в колледж и получить диплом медика. Он очень разозлился, узнав об этом. Объявил, что официальное образование пойдет мне только во вред и что лишь его метод излечения болезней является верным». Впрочем, позже Билл смягчился и даже помогал своему молодому протеже в учебе. А когда Джонстон по окончании колледжа открыл собственную практику в Чикаго, Билл часто навещал его там и осыпал подарками, среди которых была и трость с золотым набалдашником, и его скрипка.

В марте 1889 года приболевшую Элизу Дэвисон Рокфеллер, гостившую в доме своего сына Уильяма на Пятой авеню, хватил удар, была парализована вся правая

сторона ее тела. После этого она прожила еще десять дней. Все это время Джон и Уильям, забыв о работе, провели у постели умирающей.

«Она всех узнавала, — писал позже в письме кузену Джон. — И из последних сил старалась показать, как любит нас, ценит нашу заботу. Она демонстрировала воистину христианское смирение и кротость духа». Элиза скончалась без мучений 28 марта в возрасте 76 лет, так и не узнав ничего о двойной жизни своего супруга, о его второй жене, которая была на целых 20 лет его моложе. Джон, Уильям и Фрэнк, позабыв временно о своих разногласиях, собрались вместе, чтобы перевезти гроб с телом матери на поезде в Кливленд.

Однако скандала-таки избежать не удалось, он развернулся вокруг похорон покойной. Так и не смирившись с двойной жизнью Большого Билла, Джон продал отцовский участок на Вудлендском кладбище, желая, чтобы тот был похоронен после смерти вместе с матерью на семейном участке Рокфеллеров на кладбище Лейк-Вью. Д-р Рокфеллер, как и следовало ожидать, принял это известие в штыки, расценив его как пощечину своей второй жене. Подивившись такой реакции, Джон, однако, от задуманного не отступил. Билл не стал спорить, чтобы только не злить лишний раз старшего сына. На самом же деле он не собирался ни бросать Маргарет, ни обрести в будущем покой по соседству с Элизой.

Когда мать была еще жива, но уже всем стало ясно, что она умрет со дня на день, Фрэнк сообщил Джону, что у отца обострилась астма и он не сможет прибыть ни на церемонию прощания, которую Джон собирался устроить в своем старом кливлендском доме на Евклид-авеню, ни на похороны. Восприняв это как оскорбление памяти матери, Джон изменил своему обычному спокойствию и решил как следует отомстить отцу. За день до похорон он навестил преподобного Джорджа Т. Даулинга из баптистской церкви на Евклид-авеню, который должен был произнести прощальную речь и провести церемонию погребения. Один из знакомых Даулинга, которому преподобный передал тот разговор, вспоминал

позже: «Мне показался примечательным тот факт, что Джон Д. Рокфеллер выразил пожелание, чтобы его мать отпевали как вдову. Во время самой церемонии преподобный рассказал о нелегких годах вдовства покойной и о том, как она всегда чтит память своего безвременно почившего мужа».

На похоронах присутствовали сыновья и внуки Элизы, Джон зачитал последнюю главу из Книги притчей Соломоновых, а Большой Билл так и не появился. В свидетельстве о смерти было указано, что Элиза являлась вдовой. После похорон Джон, все еще злясь на отца, в течение нескольких недель настаивал на его приезде в Кливленд, чтобы отдать последние почести Элизе у ее могилы. Спустя месяц после похорон он встретился с братом Билла Эгбертом и, не скрывая своего гнева, сказал ему: «Если он не приедет сам, мы его привезем!»

Таким образом, смерть Элизы не только не устранила противоречий в семье, но еще больше разожгла враждебные чувства, которые Джон питал к своему отцу.

В октябре того же года — это было актом явной мести — Джон заставил отца продать ранчо на Парк-ривер и при подписании бумаг вновь вынудил его поставить свое настоящее имя «Уильям Эйвери Рокфеллер, вдовец из Кливленда», дабы лишить Маргарет даже призрачных перспектив получить от продажи какие-то деньги. Не удовлетворившись этим, Джон потребовал от отца продать также и другую его собственность на западе, вернуться жить на восток и навсегда оставить Маргарет Аллен. Но Билл не подчинился. Он прикупил себе новый участок на Парк-ривер и вплоть до 1897 года проводил там летние месяцы, а зимние вместе с Маргарет во Фрипорте.

Но Джон не отступал и продолжал воевать с отцом по денежным вопросам с тем же агрессивным упрямством и придирчивостью, с которыми он привык работать в бизнесе. В 1881 году он ссудил ему деньги на реконструкцию дома Элизы на Чешир-стрит, того самого, который он сам отстроил, будучи еще юношей, на отцовские деньги. Несмотря на то что Билл бросил семью, Джон позволил ему остаться совладельцем дома, все еще надеясь, что

тот когда-нибудь раскается и вернется в лоно семьи. Джон дал отцу эти деньги в долг под шесть процентов, которые, впрочем, так и не востребовал с него.

Где-то в 1900 году Джон сказал своему 90-летнему отцу, что не будет претендовать на набежавшую по процентам сумму, если Билл передаст свои права на дом внучкам. Со стороны Джона это был еще один шаг, направленный на лишение Маргарет Аллен даже призрачной возможности унаследовать хоть цент рокфеллеровских денег.

---

## Глава 13

Тем временем «Стэндард Ойл» все больше укрепляла свой контроль над американской нефтяной отраслью. Многих рядовых граждан откровенно пугали гигантские размеры корпорации, ее непомерные аппетиты и жесткие методы деятельности. «Стэндард Ойл» стала символом эпохи ломки Америки, ее перестройки на современный лад. Когда вспоминали о «Стэндард Ойл», то имели в виду прежде всего процесс накопления небывалой экономической власти в руках отдельных крупнейших компаний. Система предпринимательства, построенная на индивидуальном бизнесе, постепенно растворялась в новой системе, основанной на слиянии предприятий в гигантские корпорации. Зарождавшаяся современная экономика угрожала существованию не только мелкого бизнеса, но своими пугающе деспотическими законами, казалось, ставила под угрозу существование самой демократии в стране. Крупные корпорации как бы отодвигали правительство в тень, становясь самой активной движущей силой американского общества.

Критика с самых разных сторон обрушилась в те годы на Рокфеллера с новой, невиданной силой. Больше того, в отношении его экономического детища вновь были возбуждены разбирательства на государственном уровне. В 1888 году свое расследование деятельности «Стэндард Ойл» начал сенатский комитет штата Нью-Йорк. Впрочем, государственным проверяющим очень скоро пришлось лично столкнуться с почти невероятной неулови-

мостью Рокфеллера. Так, когда представитель комитета явился на Бродвей, 26, ему было сказано, что м-р Рокфеллер отсутствует в городе. Не поверив этому, он отправился к нему домой на Западную 54-ю улицу, 4. Там он узнал, что м-р Рокфеллер дома, но никого не может принять. Твердо решив не упускать нефтяного магната, представитель сенатского комитета остался ночевать прямо на крыльце дома: он опасался, что Рокфеллер может сбежать ночью. С самым рассветом он вновь позвонил в дверь, и каково же было его изумление, когда ему сообщили, что м-р Рокфеллер уехал!

Впоследствии категорически отрицая факт своего побега прямо из-под носа государственного чиновника, Рокфеллер объяснил, что находился в Огайо и поспешил обратно, как только узнал о начале расследования. Рокфеллер прибыл в Кливленд тайно, опасаясь, что в противном случае местные перегонщики могут затеять против него свой процесс и его вызовут в суд повесткой.

Для оказания помощи Рокфеллеру во время слушаний нью-йоркского сенатского комитета «Стэндард Ойл» наняла ему крупного адвоката Джозефа Г. Чоута. Надо сказать, что Чоут далеко не сразу оценил своего нового клиента по достоинству. Рокфеллер тепло его принял, но затем вдруг развалился на диване и только что не спал. Когда же Чоут попытался навести у него кое-какие справки о компании, клиент вообще надолго замолчал. Обиженный адвокат решил, что этот человек просто издевается над ним. «Не представляю, как нам быть с м-ром Рокфеллером, — пожаловался озабоченный Чоут Флаглеру. — По-моему, он безнадежен. Ничего не знает, без конца задает вопросы». Флаглер усмехнулся: «О, можете не сомневаться, он сумеет о себе позаботиться. Вы сами в этом убедитесь. За него не нужно волноваться».

За несколько лет до этого во время дачи показаний в Олбани Рокфеллер совершенно спокойно дал идентичные ответы подряд на тридцать поставленных перед ним вопросов. Точнее, каждый раз он отказывался отвечать «по совету своего адвоката». Однако он понимал, что на

сей раз этот номер не пройдет и ему придется разыграть мало-мальскую откровенность.

И вот морозным февральским утром 1888 года безупречно одетый (сюртук и цилиндр) Рокфеллер в сопровождении Джозефа Чоута показался в битком набитом зале слушаний верховного суда города Нью-Йорка. Рокфеллер к тому времени стал уже полумифической личностью, поэтому к процессу было привлечено большое внимание прессы. Все еще красивый в свои 48 лет, коротко подстриженный и с аккуратными рыжеватыми усиками, он вошел в зал решительной походкой уверенного в себе человека. Однако, приглядевшись, можно было заметить морщинки вокруг глаз. Было видно, что он постарел и сильно устал за последние несколько лет от того непомерного бремени, которое ему приходилось нести на своих плечах.

Вскоре Чоут убедился в том, что волноваться за клиента действительно не нужно. Как и большинство бизнесменов своего времени, Рокфеллер был настоящим мастером мистификаций и уклончивых ответов. Поклявшись под присягой говорить только правду, он мгновенно превратился в добродушного, но очень забывчивого и довольно путаного гражданина, который, казалось, сам окончательно заплутал в бесчисленных лабиринтах своей огромной империи.

Рокфеллера допрашивал советник сенатского комитета Роджер А. Приор, адвокат, склонный к театральным жестам, нервически расхаживавший взад-вперед, трясая черной шевелюрой.

Стратегия «Стэндард Ойл» была проста и заключалась в замалчивании как можно большего числа интересующих государство сведений о себе. Рокфеллер экономил на правде, впрочем, он не мог вовсе не отвечать на вопросы. А поскольку о «Стэндард Ойл» до того практически вообще ничего не было известно, даже та весьма скудная информация, которую он вынужден был раскрыть, обернулась множеством сенсационных газетных заголовков. Давая показания, Рокфеллер, в частности, впервые рассказал о существовании в «Стэндард Ойл» трестового со-

глашения; назвал фамилии восьми доверенных лиц, работавших на тот момент; сообщил, что у треста есть 700 держателей акций; и что самое важное, представил список 41 компании, входившей в трест (причем причастность многих из них к «Стэндард Ойл» раскрывалась впервые). Опровергая утверждение о том, что «Стэндард» является монополией, Рокфеллер также представил список 111 конкурирующих фирм и весьма эмоционально рассказал о весьма оживленной конкуренции с русскими нефтедобытчиками.

И все же, как ни хитрил Рокфеллер на слушаниях, комитету все-таки удалось пролить мрачный свет на кое-какие дела «Стэндард Ойл», что в свою очередь дало право назвать трест «самой активной и, возможно, наилучшим образом обеспеченной деньгами структурой на континенте». В постановлении комитета также говорилось, что «его успех послужил примером для создания других трестов и картелей. Это как страшная болезнь, метастазы которой поразили всю торговую систему в этой стране».

В каком-то смысле Джон Д. Рокфеллер существенно облегчил жизнь разработчикам антимонопольного законодательства. Его деловая карьера началась в эпоху зарождения промышленного бума, когда американская экономика находилась еще в стадии формирования и развивалась хаотически. Поскольку «правил игры» тогда еще не существовало, Рокфеллер и другие предприниматели устанавливали их, что называется, на ходу. Лично сам Рокфеллер накопил за эти годы целый арсенал различных способов борьбы с конкурентами. Он постиг все мыслимые методы искусственного сдерживания торговли, манипулирования ценами на рынке и подавления конкурентов и активно применял их в своей деятельности. Поэтому законодателям оставалось лишь внимательно изучить его карьеру и на каждый прием создать «противоядие», своего рода антимонопольную программу.

«Стэндард Ойл» преподала всей Америке очень важный, хотя и парадоксальный урок: свободный рынок, будучи предоставленным самому себе, сам же поглотит всю свою свободу. Капитализм не может существовать

самостоятельно, его необходимо контролировать и ограничивать законом. Рынок, у которого совершенно развязаны руки, неизбежно стремится к монополизации или по крайней мере к нездоровой внутренней концентрации. Поэтому во имя сохранения и поддержания конкуренции на должном уровне государство обязано время от времени вмешиваться в стихийно развивающийся процесс. Это особенно было справедливо для ранних стадий промышленного развития. В настоящее время данный тезис настолько глубоко похоронен в наших законах, что мы его просто не замечаем и ведем споры по сугубо второстепенным вопросам относительно разумной степени приложения антимонопольного рычага.

В условиях разразившейся в стране в конце 80-х годов законодательной лихорадки многие штаты приняли у себя антимонопольные законы. Пятнадцать-шестнадцать аналогичных биллей ходило и в стенах Конгресса. С точки зрения «Стэндард Ойл», самым вредным из них был тот, который вынес на обсуждение в декабре 1889 года сенатор из Огайо Джон Шерман, брат генерала Уильяма Текумси Шермана. Несколькими годами раньше Рокфеллер пытался за деньги купить себе расположение этого человека. В августе 1885 года член предвыборного штаба Шермана Марк Ганна связался с Рокфеллером и сказал ему, что «Джон Шерман на сегодняшний день является нашей единственной надеждой в сенате по вопросу о защите наших деловых интересов». Поначалу Рокфеллер скептически отнесся к кандидату, но в конце концов пожертвовал на его предвыборную кампанию 600 долларов. Шермана выбрали, но очень скоро выяснилось, что из защитника деловых интересов Рокфеллера он стремительно превращается в его главного противника. Началось с того, что Шерман обвинил «Стэндард Ойл» в том, что она-де настолько богата, что позволяет себе скупать целые железные дороги. В ходе же обсуждения подготовленного сенатором антимонопольного билля существование «Стэндард Ойл» постоянно приводили в качестве главного доказательства печального состояния дел на рынке, которое необходимо исправлять.

«Вытащенный за хвост из своей норы» Рокфеллер публично обрушился с критикой на законопроект Шермана. «Билль сенатора Шермана несет в себе исключительно радикальный и деструктивный заряд, предусматривая штрафование и заключение под стражу всех, кто имеет прямое или косвенное отношение к организациям, вопрос контроля над которыми, вполне возможно, вообще находится вне юрисдикции Конгресса».

Однако критика билля со стороны трестов лишь ускорила его принятие и утверждение. 2 июля 1890 года президент Гаррисон подписал антитрестовый закон Шермана, поставивший вне закона все тресты и картели под угрозой их продажи с молотка. Для конкретных нарушителей закона был предусмотрен штраф до 5 тысяч долларов или тюремное заключение сроком на 1 год (а иногда штраф и заключение одновременно). Президент Уильям Говард Тафт позже говорил, что деятельность «Стэндард Ойл» стала главной побудительной причиной принятия закона.

Однако вскоре поборникам билля пришлось сильно разочароваться, ибо он стал «мертвоорожденным младенцем» американской законодательной системы. Путаность и двусмысленность формулировок, отсутствие стройного механизма его приведения в жизнь, а также наличие бесчисленного множества лазеек в нем поставили на билле крест. Закон был публично осмеян в Америке. Назвав незаконным сотрудничество фирм посредством торговых объединений, закон спровоцировал их вынужденное слияние в рамках своих отраслей ради выживания, что в свою очередь привело к усилению концентрации бизнеса. Таким образом, действие закона вызвало совершенно обратный результат.

Что же до главной «мишени» Шермана, каковой являлся гигант «Стэндард Ойл», то и она оказалась не пораженной. На протяжении многих лет закон Шермана фактически не действовал, и крупный бизнес продолжал спокойно развиваться без оглядки на него.

---

## Глава 14

К концу 80-х годов создалось впечатление, что половина всех американцев больше всего на свете хочет линчевать Джона Д. Рокфеллера, в то время как вторая половина надеется выклянчить у него деньги. Формированию такого отношения к нефтяному магнату, конечно же, весьма поспособствовала пресса. Одна газета назвала Рокфеллера первым богачом Америки, чей чистый доход составляет 150 миллионов долларов. Сам Рокфеллер был категорически не согласен с такой оценкой, утверждая, что реальная цифра находится где-то в промежутке между 40 и 60 миллионами (или в пересчете на современные деньги в промежутке между 635 и 950 миллионами долларов).

Куда бы теперь Рокфеллер ни отправлялся, за ним постоянно устремлялась целая армия просителей. Для необщительного и даже нелюдимого Рокфеллера это было вдвойне тягостно. Доходило до того, что к нему приставали прямо на улицах. «За м-ром Рокфеллером началась форменная охота, словно за диким зверем», — говорил Фредерик Т. Гейтс, баптистский священник, вскоре оказавший магнату помощь в решении этой проблемы. Просители завтракали с Рокфеллером, следовали за ним на работу и с работы, ужинали с ним вечером и сопровождали его в личный кабинет, где он обычно отдыхал после очередного суетного дня.

Рокфеллер всегда нуждался в отдыхе и привык выделять для него редкие минуты, но просители безбожно крали и это его время. И хотя поначалу он старался не



*Джон Д. Рокфеллер пересекает энергичным шагом студгородок  
Чикагского университета в компании Уильяма Рэйни Харпера  
(печатается с любезного разрешения Библиотеки Чикагского  
университета)*

показывать виду, что это его беспокоит, вскоре стало ясно, что в жизни магната назревает настоящий кризис, который грозил отнять у него сил и нервов больше, чем все невзгоды, до сих пор встречавшиеся в бизнесе.

Он с юных лет знал цену благотворительности, занятие ею не было ему в тягость, он любил эту работу и никогда не перекладывал ее на плечи своих коллег и подчиненных. Расстаться с благотворительностью ему было очень трудно, особенно на фоне безжалостной критики, которой подвергалась его деятельность как бизнесмена. Гейтс вспоминал, что в молодости Рокфеллер «лично встречался с просителями, прочитывал их корреспонденцию, рассматривал прошения, рассылал чеки и принимал благодарственные письма — все это он делал сам». При всем при этом расстаться с деньгами Рокфеллеру было едва ли не труднее, чем их зарабатывать. Он ненавидел праздность и бессмысленность в любом виде и ценил свои деньги слишком высоко, чтобы разбазаривать их впустую, разбрасываться ими направо и налево. Прежде чем удовлетворить ту или иную просьбу, он лично и со всей тщательностью изучал ее. Называя себя казначеем Господа, он осознавал свою ответственность перед разумным распределением средств. Сам Рокфеллер по этому поводу говорил: «Я не выделю ни цента, если не уверюсь в том, что это будет лучшим применением моих денег».

Однако шли годы, и состояние Рокфеллера росло столь стремительно, что он уже не мог позволить себе носиться с каждой конкретной просьбой. И, надо сказать, его весьма раздражало то обстоятельство, что он уже не мог расставаться с деньгами с той же скоростью, с какой они к нему поступали.

Лишь спустя несколько лет он выработал для себя новую схему, научившись жертвовать деньги на систематической, почти научной основе, что соответствовало размерам его состояния. Выход на новый уровень благотворительности ознаменовался его участием в создании Чикагского университета.

Начиналось все издалека. Впервые мысль об участии в подобном проекте Рокфеллеру подал преподобный Август Г. Стронг, видный баптистский теолог, с которым нефтяной магнат поддерживал дружеские отношения.

В самом начале 80-х годов д-р Стронг стал подступать к Рокфеллеру с грандиозной идеей создания элитного баптистского учебного заведения в Нью-Йорке, президентом которого собирался стать он сам. Будучи глубоко убежденным в том, что баптисты находятся в дискриминационном положении по сравнению с представителями других конфессий в сфере получения образования, преподобный Стронг был весьма озабочен тем, что молодые люди вынуждены отправляться за науками в Гарвард, Йель и Принстон.

Рокфеллер не любил, когда на него излишне давили. В такие моменты в нем возникало естественное чувство протеста. Схема, предложенная Стронгом, испугала его своей сложностью, и он остался глух к просьбам преподобного. Несколько раз он предлагал Стронгу повременить с его проектом, отложив его до лучших времен, но тот продолжал настаивать, и тогда Рокфеллер просто категорически запретил ему поднимать эту тему в разговорах.

Стронг как бы застрял на полдороге. Он сумел пробудить в Рокфеллере интерес к своей затее, но дальше продвинуться не мог и теперь вынужден был смотреть на то, как на «подготовленную почву» ринулись многочисленные конкуренты. Одной из самых многообещающих альтернатив его идее стала мысль о возрождении Чикагского университета. Преимущество ее заключалось в том, что работу не нужно было начинать с начала, как в случае с Нью-Йорком. В 1856 году Стивен А. Дуглас пожертвовал 10 акров земли в Чикаго для строительства на них маленького учебного заведения под опекой баптистской церкви. Спустя 30 лет семинария фактически прекратила свое существование, став жертвой неразумного хозяйствования. Многие из ее питомцев-баптистов посчитали сложившуюся ситуацию нетерпимой и оскорбительной для их церкви и, решив спасти школу от закры-

тия, в самую последнюю минуту обратились за помощью к Рокфеллеру.

Увы, секретарь семинарии Томас У. Гудспид обратился со своим планом спасения учебного заведения к Рокфеллеру в неподходящую минуту. Последнего в те дни как раз нещадно атаковывал д-р Стронг. Поэтому на поступившую просьбу нефтяной магнат ответил недвусмысленным отказом. Весной 1887 года Гудспид опять обратился к Рокфеллеру. Тот встретил его сердечно, но денег снова не дал. Все же Гудспиду удалось убедить магната в том, что если уж и создавать крупное баптистское учебное заведение, лучше города, чем Чикаго, во всей Америке не найти.

Надо заметить, что Гудспид более ловко лоббировал свои интересы, чем Стронг. Он лучше понимал Рокфеллера и знал, какие аргументы в пользу своей идеи следует выдвигать в первую очередь. С самого начала он обратил внимание нефтяного магната на то, что создание университета в Чикаго обойдется дешевле. При этом добавил, что у баптистов нет ни одного высококлассного колледжа на Среднем Западе и они вынуждены поэтому отправлять своих детей учиться на восток. Решающим толчком к принятию Рокфеллером положительного решения, однако, стал вполне конкретный случай. Он узнал о том, что 30-летнего ученого-теолога Уильяма Рэйни Харпера, самого одаренного преподавателя баптистской семинарии в Морган-парк, филиале старого Чикагского университета, усиленно сманивает к себе Йель.

Рокфеллер был наслышан о Харпере как о ведущем баптистском ученом, крупнейшем исследователе Ветхого завета. Нефтяной магнат призвал Гудспида удержать Харпера любой ценой. И хотя в итоге эта затея не увенчалась успехом и Харпер уехал-таки в Йель, он продолжал поддерживать тесные контакты с Гудспидом и выступал последовательным сторонником идеи возрождения Чикагского университета (хотя сам не был готов войти в его будущий штат, решив ограничиться лишь ролью консультанта). В январе 1887 Харпер написал Рокфеллеру

письмо, в котором подчеркнул, что «в настоящее время не может быть миссии более высокой, чем создание университета в Чикаго или его окрестностях».

Рокфеллер симпатизировал так называемым «мирским теологам», то есть людям, искавшим счастья и рай божьего не только на небе, но и на земле. Именно к таким людям относился Харпер, и Рокфеллер восхищался им и его идеей создания мирского академического института.

Харпер родился в Нью-Конкорде (штат Огайо) в 1856 году и в детстве зарекомендовал себя настоящим вундеркиндом. В 10 лет он поступил в колледж, в 14 сдал экзамены на степень бакалавра гуманитарных наук, а в 18 получил степень доктора философии.

Когда этот одаренный юноша устроился на работу в семинарию в Морган-парк, он был моложе большинства студентов. Многие баптистские лидеры считали, что ему уготовано необыкновенное будущее в религиозной иерархии. Харпер был молод, полон сил и буквально излучал энергию. Задолго до достижения им 40-летнего возраста он открыл библейские курсы в пяти городах, основал заочную школу и уговорил 70 профессоров включиться в работу Американского института древнееврейского языка, которому материально помогал Рокфеллер.

Преподавая в Йеле, Харпер частенько ездил по воскресеньям в Вассар, где останавливался в доме президента колледжа д-ра Джеймса М. Тэйлора, а в самом колледже читал лекции по закону божьему. Рокфеллер нередко бывал у дочери Тэйлора Бесси, и в один из выходных президент решил свести за завтраком двух людей. Рокфеллер и Харпер сразу же прониклись друг к другу искренним расположением. Позднее Джон отзывался о Харпере как о человеке «исключительного личного обаяния» и признавал, что до определенной степени «заражался его энергией и идеями». Рокфеллер считал, что не может быть лучшего друга, чем Харпер.

Столь высокие оценки другим людям нефтяной магнат раздавал весьма редко, что говорит о многом.

В ходе обсуждения закона о торговле между штатами на «Стэндард Ойл» обрушилась особенно резкая критика. В этих условиях Рокфеллеру было выгодно запустить какой-нибудь крупный благотворительный проект. Газеты уже открыто называли его одним из богатейших, если не богатейшим человеком Америки. Это налагало на него известную ответственность. Рокфеллер чувствовал, что должен продемонстрировать обществу свою готовность отдавать так же много, как и берет. Оставалось лишь выбрать сферу приложения сил и средств. Система образования выглядела с этой точки зрения идеальной и нейтральной. Сам Рокфеллер привык руководствоваться в своей жизни голыми фактами, а не научными теориями. Он никогда не посещал колледж. Но последнее обстоятельство скорее было ему на руку, так как ни один из существовавших на тот момент колледжей не мог заявить на него права и оказать то или иное давление.

Он мог, конечно, сделать широкий жест и угодить многим сразу, но подобный подход никак не укладывался в его жизненную философию.

Пока Рокфеллер ломал голову над тем, как создать схему жертвования крупных средств, которая бы не входила в противоречие с его мировоззрением, группа баптистских лидеров встретила в Вашингтоне в мае 1888 года, чтобы учредить Американское баптистское образовательное общество (АБОО). Одним из застрельщиков и главной «движущей силой» новой организации стал доктор Генри Морхауз, сотрудник общества «Американская баптистская миссия», в свое время посоветовавший Рокфеллеру оказать финансовую помощь школе для черных женщин в Атланте — «Семинарии Спелман». Морхауз считал, что система баптистского образования влачит жалкое существование и настоятельно нуждается в решительном реформировании.

Создание АБОО случилось для Рокфеллера как нельзя кстати. Он решил воспользоваться обществом как своего рода каналом, по которому его деньги потекут широким



*Молодой Фредерик Т. Гейтс*

*(печатается с любезного разрешения Библиотеки Чикагского университета)*

потоком именно туда, куда следует, то есть на поддержку реформы системы баптистского образования.

На должность секретаря общества Морхауз выдвинул кандидатуру молодого и энергичного баптистского священника, 35-летнего Фредерика Т. Гейтса, незадолго перед тем отказавшегося от прихода в Миннесоте и явно тяготевшего к более мирской деятельности. Заняв предложенный ему пост, Гейтс сразу же начал активно продвигать идею создания Чикагского университета, который по замыслу должен был заполнить собой зияющий пробел в системе всего баптистского образования. Церкви, действовавшие на востоке страны, имели в своем распоряжении большие средства, но наиболее динамично баптизм в те годы распространялся в долине Миссисипи и в районе Великих озер, где своих денег у баптистских организаций как раз хронически недоставало. Перед написанием отчета, за который он взялся, Гейтс тщательно изучил состояние вещей в сфере баптистского образования с поистине прокурорской дотошностью и религиозным рвением. В ходе проведенной работы он пришел во многом к таким же выводам, которые раньше высказал Рокфеллеру Томас У. Гудспид. Многие баптистские учебные заведения действовали в малодоступной сельской глуши, поэтому баптистам Среднего Запада зачастую приходилось отдавать своих детей в школы, учрежденные представителями других религиозных конфессий. Баптисты отчаянно нуждались в собственном крупном высшем учебном заведении, и вариант с Чикаго, население которого за предшествовавшие два десятка лет возросло втрое и который считался в Америке вторым по величине метрополисом, представлялся наиболее оптимальным.

Свои соображения Гейтс изложил в тщательно подготовленном, подробнейшем докладе. Сразу было видно, что его автор на славу поработал. Гейтс очень рассчитывал на то, что доклад придется Рокфеллеру по душе. Впрочем, они пока еще не были знакомы лично, и Гейтсу почему-то показалось, что Рокфеллеру больше понравится смелый, дерзкий план, чем осторожная и неясно очерченная идея. Поэтому он написал, что будущий бап-

тистский университет должен стать ядром общенациональной образовательной сети. Морхаузу же он доверительно сообщил: «Схема столь масштабная, даже глобальная и при этом стройная и исключительно подробная, на мой взгляд, безусловно должна привлечь внимание такого организованного человека, как м-р Рокфеллер». Затем Гейтс взбудоражил умы и сердца делегатов чикагской баптистской конвенции своим отчетом, громко озаглавленным: «Необходимость учреждения баптистского университета в Чикаго, высветившаяся в ходе проведенной на Западе проверки системы баптистского высшего образования».

Дважды в течение следующего месяца Рокфеллер лично встречался с Харпером: сначала в Покипси, а затем в Нью-Хейвене. В ходе обеих встреч разговор шел об идее создания университета. На Харпера произвела весьма сильное впечатление та страстная заинтересованность в проекте, которую он неожиданно обнаружил у Рокфеллера.

Но в начале 1889 года Рокфеллер вдруг резко охладел к Уильяму Рэйни Харперу, который, увлекшись, повторил ошибку Стронга, нажав на нефтяного магната несколько сильнее, чем следовало. Больше всего Рокфеллера огорчило то, что Харпер планировал с самого начала открыть настоящий университет со всеми положенными ему атрибутами, в то время как Джон думал начать с небольшого колледжа, который, эволюционируя со временем, повысил бы свой статус до университетского. Осознав свой промах, Харпер тактично отклонялся, передав эстафету Гейтсу, который отныне вместо него должен был лоббировать перед Рокфеллером выдвинутую идею. Будучи настоящим мастером угадывать мысли потенциальных спонсоров и быстро смекнув, что нефтяного магната смутил широкий размах Харпера, Гейтс послал Рокфеллеру план создания в Чикаго обычного колледжа. Облегченно вздохнув, тот пригласил Гейтса и Морхауза к себе на ленч. Впервые увидев воочию нефтяного сфинкса, Гейтс нашел его весьма вежливым и учтивым, хотя и таинственным. «Расставаясь со мной, —

сообщал Гейтс позже Харперу, — он сказал, что не очень разбирается в этих вопросах, и поблагодарил за то, что ему предоставилась возможность провести этот разговор. «Думаю, у нас пойдет дело», — подытожил он, прощаясь».

Одним из важных итогов ленча стало то, что Рокфеллер пригласил Гейтса прокатиться с ним на поезде в Кливленд. Гейтс чувствовал, что осторожный, ненавязчивый подход понравится нефтяному барону гораздо больше, чем агрессивная напористость Харпера. Поэтому он решил не поднимать темы Чикагского университета, надеясь на то, что Рокфеллер сам начнет разговор. «Полагаю, м-р Рокфеллер быстро разгадал мой замысел, — вспоминал Гейтс в своих мемуарах. — С одной стороны, это его удивило, а с другой — понравилось ему. Но он решил немного позабавиться и устроить мне своего рода проверку».

За весь первый день пути Рокфеллер ни словом не заикнулся о Чикагском университете, и вечером Гейтс лег спать «несчастливым, разочарованным человеком». Оказалось, Рокфеллеру нравилось играть с ним в кошки-мышки. Но на следующее утро, когда поезд уже начал приближаться к Кливленду, нефтяной магнат буквально забросал Гейтса вопросами об АБОО. Рокфеллер хотел получить твердые заверения в том, что руководство общества вдруг не поменяет своих планов относительно использования тех средств, которые, возможно, получит в свое распоряжение. Он также хотел, чтобы Гейтс лично провел инспекционную проверку состояния системы баптистского образования, не доверяя информации из вторых рук.

Удовлетворившись полученными ответами и заверениями, Рокфеллер окончательно сделал выбор в пользу баптистского образовательного общества, которое планировал использовать в качестве движущей силы своей благотворительности. Это был самый первый и важный шаг и для баптистов, и для Рокфеллера как мецената. Последний давно подумывал о создании такой системы, при которой жертвуемые им средства направлялись бы

по назначению через особые компетентные организации, способные оградить его лично от бесчисленной армии просителей, с одной стороны, и проследить за разумным расходом денег — с другой.

Гейтс всегда изумлялся умению Рокфеллера до самой последней минуты держать всех в напряжении и состоянии неопределенности.

На 20 февраля 1889 года была намечена встреча руководителей АБОО. Все последние дни Гейтс напряженно ожидал, что Рокфеллер даст знать о своем решении и оно станет предметом обсуждения на встрече. Но послынный от него прибыл уже на саму встречу, правда, не с пустыми руками, а с чеком на сумму в 100 тысяч долларов.

А весной Гейтсу пришлось пережить еще немало тревожных дней, в которые от Рокфеллера не поступило ни одной весточки. 18 мая в Бостоне должен был открыться съезд АБОО, на котором он планировал официально объявить о решении нефтяного барона финансировать возрождение Чикагского университета. В самую последнюю минуту Рокфеллер предложил Гейтсу заехать к нему домой по пути в Бостон и в гробовом молчании выслушал просьбу последнего о необходимости пожертвовать новые, крупные средства на «чикагский проект». Избрав свою прежнюю тактику и вновь ввергнув Гейтса в состояние мучительного и неопределенного ожидания, он ничего ему не пообещал, но пригласил к себе на завтрак на следующее утро.

Учитывая ту поистине черепашую скорость, с которой «чикагский проект» воплощался в жизнь на первых порах, трудно было предположить, что кульминация наступит так стремительно. Промучив Гейтса несколько месяцев, Рокфеллер наконец объявил о том, что он готов пожертвовать 400 тысяч долларов, что было значительно ниже той суммы, о которой прежде говорил Харпер. Когда Гейтс, поблагодарив за честь, отклонил этот дар как явно недостаточный, Рокфеллер увеличил сумму до 500 тысяч долларов. Но Гейтс вновь ответил отказом и попытался выторговать у Рокфеллера более значительное пожертво-

вание. Он сказал, что от нефтяного магната требуется 600 тысяч долларов (по нынешним меркам это 9 с половиной миллионов) и что к этой сумме прибавятся еще 400 тысяч, которые АБОО рассчитывало собрать в других источниках. На этом они ударили по рукам и, стремясь побыстрее скрепить договор официально, отправились к Рокфеллеру в офис, где последний оформил свое обещание письменно.

На следующий день Гейтс с подписанным документом поднялся на кафедру бостонского «Тремонт-Темпл», где проходил баптистский съезд. Слухи о крупном даре распространились среди делегатов еще до его выступления, и они взволнованно затаили дыхание. «Я держу в своей руке, — торжественно начал Гейтс, — письмо от славного поборника образования и нашего благодетеля м-ра Джона Д. Рокфеллера!» Слова Гейтса были встречены громом аплодисментов, потрясшим своды зала. В одночасье Рокфеллер, про которого ходило так много нелиценных слухов, был реабилитирован в глазах многих баптистов.

Для себя лично он почти ничего не попросил, лишь позволил опекунскому совету будущего Чикагского университета поставить свою фамилию на университетской печати, на официальных документах и бланках учреждения. И хотя Рокфеллер практически в одиночку возродил это учебное заведение, он не разрешил ни один корпус университета назвать своим именем, а Мемориальная часовня Рокфеллера получила свое название уже после смерти магната.

Предприниматели вроде Рокфеллера и Карнеги стремились распространять на сферу благотворительности ту же управленческую мудрость, которая помогала им достигать успеха в бизнесе. Как и в случае со «Стэндрд Ойл», Рокфеллер всеми силами стремился избежать в благотворительности бесполезной траты средств и безоговорочно осуждал их расходование без тщательного предварительного анализа. «В настоящий момент благотвори-

тельность действует на относительно случайной основе», — писал он в своих мемуарах. Чикагский университет стал программным проектом Рокфеллера как мецената, обозначившим новый, систематический и разумный подход к делу, которому он попутно обучил Фредерика Т. Гейтса, своего сына Джона Д., младшего и некоторых других, на которых рассчитывал как на своих будущих помощников.

С самого начала Рокфеллер поклялся самому себе, что ни за что не уподобится тем богатеям, которые, жертвуя средства на те или иные организации, подчиняют их деятельность своей воле. Рокфеллер смотрел на это совсем иначе. Запуская тот или иной проект, он рассчитывал на то, что последний, получив необходимый начальный заряд, дальше будет жить своей самостоятельной жизнью и свободно развиваться безо всякого надзора. Впрочем, кое-какие условия Рокфеллер все же оговаривал. Пожертвовав на учреждение в Чикаго баптистского колледжа 600 тысяч долларов, он дал АБОО ровно год (начиная с 1 июня 1890 года) на поиск остальных 400 тысяч, о которых ему говорил Гейтс. Ради этого самому Гейтсу пришлось временно переехать в Чикаго, где он вместе с Гудспидом рассчитывал организовать кампанию по сбору средств. Все оказалось гораздо сложнее, чем им виделось поначалу, и постоянные неудачи едва не довели обоих до отчаяния.

Посвятив всю свою карьеру упорному вычленению элемента риска и непредсказуемости из нефтяного бизнеса, Рокфеллер столкнулся теперь с новой серьезной проблемой. С «чикагским проектом» все было неясно и неопределенно, и это беспокоило Джона. Начать с того, что долгое время вопрос о том, кто возглавит университет, стоял столь же остро, как и вопрос о том, кто окажет ему материальную поддержку (помимо Рокфеллера).

Сам нефтяной магнат всегда видел на посту президента Харпера, и в какой-то момент дальнейшая судьба всего проекта была поставлена в зависимость от согласия последнего. Харпер согласился и, решив тонко польстить Рокфеллеру, задумал превратить новое учебное заведе-

ние в некое подобие «Стэндард Ойл». Развивая свою мысль в разговорах с нефтяным бароном, он говорил ему: «Пусть это будет конгломерат разных учебных подразделений, управляемых и действующих по единому рисунку. Другими словами, пусть это будет своего рода образовательный трест».

Харпер был склонен по-своему истолковывать уклончивые обещания Рокфеллера относительно дальнейшей материальной помощи проекту и отказываться от собственных грандиозных планов в отношении будущего университета, похоже, не собирался. Еще до того, как дать согласие стать президентом университета, он хвалился Рокфеллеру: «Я верю, что уже через десять лет Чикагский колледж удивит и поразит воображение масс!» Работая по 16 часов в сутки, Харпер вел активные переговоры с преподавателями и меньше чем за год нанял на работу свыше 120 профессоров. Если Рокфеллер рассчитывал больше на перспективу, то Харпер хотел с самого начала иметь настоящий университет. Колеблющихся он уговаривал обещанием высокого жалованья, чем увеличивал финансовую смету всего проекта. Однако это несколько не смущало энергичного президента, и он продолжал активно вести по всей стране «поиск талантов».

Как ни зажигателен был энтузиазм Харпера, Рокфеллера коробили его бездумные траты, и на этой почве отношения между ними стали постепенно портиться.

Вопрос о поиске дополнительных 400 тысяч долларов так и повис в воздухе без ответа, и Рокфеллер понял, что оказался с прозорливым проектом один на один. Перспектива остаться единственным благодетелем организации, которая будет тянуть из него деньги на протяжении многих лет, вовсе ему не улыбалась.

В 1891 году Джону Д. Рокфеллеру, похоже, не раз приходила в голову мысль о том, зачем он вообще ввязался в эту масштабную затею, во главе которой стоит столь неорганизованный человек? Если бы он знал, что ждет его впереди, вряд ли бы он стал оказывать материальную поддержку этому начинанию. Но Рокфеллер публично поставил на карту свою репутацию и теперь вы-

нужен был, как ему и ни хотелось, всюду следовать за увлекающимся Уильямом Рэйни Харпером, оплачивая его счета. Рокфеллеру приходилось несладко, но он не собирался бросать дело, которое сам же благословил.

Переживания из-за «чикагского проекта» легли дополнительным бременем на его плечи, и в какой-то момент вся эта ноша стала непосильной.

Начиная еще с 1889 года Рокфеллер постоянно жаловался на хроническую усталость и угнетенное состояние духа. На протяжении нескольких десятилетий он практически без отдыха трудился над созданием империи «Стандард Ойл», прикладывая порой к этому поистине нечеловеческие усилия, лично отслеживая малейшие детали... В результате внутреннее напряжение постепенно и незаметно накапливалось в нем, грозя однажды выйти на поверхность и обернуться ударом. Теперь на его лице можно было заметить печать меланхолии, какая бывает у человека, который слишком многим пожертвовал ради работы. В начале 1890 года Рокфеллер в течение нескольких месяцев не появлялся в офисе, страдая от какой-то неясной болезни. Поправившись, он решил не работать по субботам и устраивать себе более продолжительные отпуска, но эти меры не дали желаемого результата. Болезненные симптомы не отступали и к весне стали проявляться все ярче.

К 1891 году Рокфеллер окончательно решил сделать своим преемником Джона Д. Арчболда и постепенно начал передавать в руки своего энергичного, импульсивного протеже повседневное управление компанией. Впрочем, его успехам Рокфеллер не очень радовался. Для него настало нелегкое время. Его буквально забросали повестками из суда и Конгресса, где то и дело проходили всевозможные расследования и слушания. И хотя Рокфеллер традиционно отмахивался от всякой критики в свой адрес, свято веря в свою непогрешимость, сносить бесконечную хулу было тяжело, и тут не могли спасти уже никакие нервы, никакое показное равнодушие.

С годами у Рокфеллера сформировалось вполне определенное уважительное отношение к деньгам, которое

входило в явное противоречие с развитием «чикагского проекта» и другими благотворительными заботами. Он сам вспоминал: «Я вынужден был лично рассматривать все ходатайства о финансовой помощи. Мне никто в этом не помогал. Я изо всех сил пытался придать этой работе ту же стройность и организованность, какие исповедовал в бизнесе. И в итоге дошел чуть ли не до нервного срыва».

Наступил момент, когда он окончательно понял, что без квалифицированной помощи в этом деле ему не обойтись. И к концу 1889 года он просто начал пересылать все ходатайства к Фредерику Т. Гейтсу. «Меня все больше привлекает мысль жертвовать деньги через посреднические организации», — говорил он ему. Наконец, в марте, вновь почувствовав резкое ухудшение самочувствия и опасаясь уже за свою жизнь, Рокфеллер призвал к себе Гейтса для доверительной беседы.

«У меня беда, мистер Гейтс, — объявил Рокфеллер. — Поток ходатайств и всевозможных просьб о помощи стал неуправляемым. У меня уже не хватает сил. Я вынужден воровать свое время у основной работы. Я так устроен, что не могу давать деньги абы на что, поэтому каждый раз приходится проводить тщательную проверку обоснованности той или иной просьбы. И эти проверки с некоторых пор стали отнимать у меня сил и времени больше, чем «Стэндард Ойл». Так дальше продолжаться не может. Я понял, что мне нужно либо переложить это бремя на кого-нибудь, либо вовсе отказаться от благотворительности. А я не могу отказаться».

«Да, вы не можете отказаться, мистер Рокфеллер», — подтвердил Гейтс.

«В таком случае мне нужен помощник. Я давно наблюдаю за вами и считаю, что вы для этого подходите. Но вам придется переехать в Нью-Йорк. В чем будет заключаться ваша помощь мне? Вы будете сами рассматривать все просьбы, проводить их проверку и докладывать о результатах. Что скажете?»

Гейтс принял предложение, переехал в Нью-Йорк и открыл свою контору поблизости от Бродвея, 26. Этот

переезд поставил точку на его духовной карьере и открыл дорогу к светской. Первое время Гейтс еще оставался секретарем АБОО, занимаясь попутно делами Рокфеллера. В какой-то момент он радостно доложил своему патрону: «Баптисты обладают наилучшей образовательной системой во всей Америке по сравнению с представителями других конфессий!» Лишь после 1900 года Гейтс и Рокфеллер вплотную занялись собственно благотворительностью и принялись разрабатывать для нее новые, революционные схемы, превратившие ее в итоге в современную филантропию. К тому времени Гейтс уже окружил себя целым штатом помощников и советников, каждый из которых прошел соответствующую подготовку и разделял взгляды Рокфеллера на благотворительность.

В 1891 году по совету врача Рокфеллер взял на работе длительный отпуск и восемь месяцев провел в Форестхилл, своем имении под Кливлендом. Отдых совершил с ним поистине чудесные превращения. Личному секретарю Джорджу Д. Роджерсу было строжайше наказано беспокоить босса только по самым срочным и неотложным делам и не забивать ему голову мелкими проблемами. Впервые за последние два десятилетия Рокфеллер перестал думать о «Стэндард Ойл». Для восстановления здоровья и душевного спокойствия он работал на ферме, совершал велосипедные прогулки, питался простой и здоровой пищей и пел. Однажды он даже признался в шутку, что заделался «великим оперным исполнителем». Эти традиционные, в общем-то, методы восстановления подорванного здоровья и нервов сработали как нельзя лучше, и в июне 1891 года Рокфеллер уже писал Арчболду: «Счастлив сообщить, что мое самочувствие день ото дня все улучшается. Не могу даже передать, насколько я лучше себя сейчас чувствую. Весь мир предстал передо мной совершенно в ином свете. Вчерашний день, например, был у меня лучшим за последние три месяца». К концу лета, когда он поправился на 15 фунтов, а на лице вновь

заиграл здоровый румянец, Рокфеллер стал постепенно возвращаться к своему привычному распорядку дня, прерванному по болезни. 23 февраля 1892 года он попросил Гейтса отправить письмо опекунскому совету Чикагского университета, в котором сообщал о принесении в дар 1 миллиона долларов. Свой широкий жест Рокфеллер сопровождал словами: «Тем самым я хочу отблагодарить Господа за то, что он вернул мне здоровье». В действительности это был не столько благодарственный дар Богу, сколько отчаянное стремление как-то компенсировать неразумные расходы, санкционируемые Харпером.

Столь продолжительная болезнь случилась с Рокфеллером, который всегда отличался богатырским здоровьем, впервые. И она испугала его. Теперь он боялся возвращаться к работе, опасаясь рецидива. Он даже стал серьезно подумывать об уходе на пенсию. Это был серьезный шаг для того времени. Большинство крупных предпринимателей из числа его современников и мысли не могли допустить об этом. Рокфеллер же рассуждал очень просто: необходимость в увеличении своего состояния давно отпала и он уже получил от бизнеса все, чего хотел. Так он сказал однажды Гейтсу. Все же возникшие в «Стэндард» проблемы заставили его вернуться к активной работе еще на 3—4 года. Но начиная с 1896 года он окончательно перестал появляться на Бродвее, 26.

Пока же он время от времени (с каждым разом все реже) продолжал заглядывать в офис, но уделял повседневной работе все меньше внимания, постепенно переключаясь на благотворительность. Он собрал огромное состояние и теперь видел свой долг в разумном его распределении.

В благотворительной деятельности Рокфеллер свято чтит принцип невмешательства в дела тех организаций, которым он оказывал финансовую поддержку. Так было поначалу и в истории с «чикагским проектом».

Впрочем, он попросил было для себя право голоса в разборе финансовых вопросов, но Харпер отказал ему.

И при этом продолжал сверхактивно тратить выделяемые средства. Пытаясь сдержать его, Рокфеллер поставил между собой и опекунским советом университета Гейтса в качестве личного посредника и занял традиционную для себя выжидательную позицию, не обещая твердо новых пожертвований. Однако эта тактика не работала. «Харпер был ненасытен, — вспоминал один из советников «Стэндард Ойл». — Гейтсу все труднее было охранять босса от его наскоков и расточительных проектов».

С течением времени отношения между Харпером и Гейтсом стали все более напряженными. Оба исповедовали идеализм религиозного толка, но с головой окунулись в суетный мир светской жизни. Каждый обвинял другого в лицемерии и оказании давления на Рокфеллера в корыстных целях.

Просуществовав несколько лет, университет так и не смог ликвидировать дефицит своего бюджета. В начале 1897 года он составил 200 тысяч долларов. И тогда Рокфеллер решил, что с него хватит. В обход Харпера он вызвал из Чикаго Гудспида и Генри Раста и устроил им встречу с Гейтсом и Джоном-младшим. Сам он решил не участвовать в переговорах, полностью положившись на двух своих представителей. В ходе поистине исторической встречи Гейтс от имени Рокфеллера выразил крайнюю неудовлетворенность итогами работы Харпера, обвинив его в неспособности выбить деньги у других спонсоров, с помощью которых можно было бы покрыть дефицит бюджета.

И хотя напоследок Гейтс все же похвалил Харпера за его достижения, общая оценка его деятельности была унижительно негативной. Прочитав стенографический отчет переговоров, Рокфеллер попросил каждого из членов опекунского совета также ознакомиться с ним. Спустя два месяца в Чикагском университете произошли решительные перемены. Рокфеллер добился-таки для себя того, чего хотел с самого начала: теперь его обязаны были уведомлять об очередных расходах и он мог при случае налагать на них свое вето.

Трещина, которая образовалась в отношениях между бережливым меценатом университета и его харизматическим президентом, огорчала обоих, ведь прежде они были близкими друзьями и Рокфеллер относился к Харперу почти как к родному сыну. Теперь же последнему фактически было отказано в праве просить у нефтяного магната новых денег, и он не мог с этим смириться в силу импульсивности своей натуры. Ему трудно было молчать и удерживаться в рамках приличия в присутствии Рокфеллера. Согласно слухам, Харпер систематически нарушал запрет и вслух высказывался о необходимости новых денежных вливаний в присутствии Рокфеллера. Если эти слухи соответствуют действительности, то они свидетельствуют о том, что Харпер так и не сделал нужных выводов из тех жестких уроков, которые Рокфеллер неохотно, но постоянно преподносил ему.

---

## Глава 15

Ближе к 1895 году Рокфеллер, достигший 56-летнего возраста, почти совершенно уже удалился от повседневных забот, связанных с делами компании. В том году Истмэн Джонсон, нанятый опекунским советом Чикагского университета, написал с него портрет. Рокфеллер был изображен на темном фоне, сидя на простом деревянном стуле и неподвижно глядя перед собой. Его тонкие, сужающиеся пальцы изящно сплетены между собой, нога закинута на ногу. Взгляд пронзительный, властный, и в нем угадывается тлеющий огонь. Глаза эти молодят его, но лицо и вся поза печальны, как у человека, несущего на своих плечах слишком тяжелое бремя и постоянно пребывающего в мрачном расположении духа.

Точно неизвестно, когда Рокфеллер окончательно удалился от дел и перестал появляться на Бродвее, 26, но ясно, что переломными стали 1895 и 1896 годы. Объясняя его отставку, биографы Рокфеллера в качестве главных причин неизменно называют подорванное здоровье и нервное истощение, связанное с хлопотливой благотворительной деятельностью. Но, на наш взгляд, тут необходимо отметить еще один существенный фактор. Он довел «Стэндард Ойл» до состояния совершенства, выполнил свою жизненную миссию в бизнесе и понял, что пришло время передать бразды правления в молодые руки. По словам Гейтса, «бизнес перестал его радовать, прелесть новизны была окончательно утрачена, он превратился в скучное, однообразное занятие, и Рокфеллер по-

рвал с ним». В 1896 году Рокфеллер перестал являться на ежедневные совещания руководства «Стэндард Ойл» и время от времени лишь обменивался с подчиненными короткими записками. А к 4 июня того же года он фактически отказался почти от всех своих прежних обязанностей.

В сентябре 1897 года у Рокфеллера случился рецидив болезни, и врачи настояли на том, чтобы он передал все дела своим преемникам. Таким образом, в 1897 году — его сын как раз окончил Браун — Рокфеллер окончательно оставил свою империю, на строительство которой потратил более трех десятков лет, отдавая ей все свое время и силы. В течение следующих 15 лет он лишь изредка навещал Бродвей, 26.

Место Рокфеллера занял Джон Д. Арчболд, молодой и энергичный протеже, исповедовавший более агрессивный стиль руководства. В целом успешно ведя дуэли с конкурентами и государственными службами, он в то же время порой допускал и крупные ошибки.

Что касается Фредерика Т. Гейтса, то по крайней мере внешне он был полной противоположностью своему знаменитому патрону. Хладнокровию и сдержанности Рокфеллера он противопоставлял выпренность и витание в облаках. Впрочем, как и Рокфеллер, Гейтс умел раздвигаться: благородный и возвышенный человек соседствовал в нем с вполне приземленным и расчетливым.

Окончив в 1880 году духовную семинарию, Гейтс получил свой первый пасторат в Миннесоте. Но когда вскоре в результате внутреннего кровоизлияния умерла его жена Люсия Фаулер Перкинс, с которой он не прожил и полутора лет, молодой пастор не только испытал шок, несколько поколебавший его в вере, но и утратил доверие к американской медицине. Надо сказать, что этот скептицизм впоследствии сильно повлиял на направление благотворительной деятельности Рокфеллера.

Гейтс провел в Миннесоте восемь лет, не видя для себя больших перспектив в жизни. Но однажды, в

1888 году, небо послало ему благодетеля в лице состоятельного человека Джорджа А. Пилсбери, сколотившего себе капитал на муке. Пилсбери был самым богатым промышленником в штате и впоследствии стал мэром Миннеаполиса. Доверительно сообщив Гейтсу, что он страдает неизлечимой болезнью, Пилсбери попросил у молодого пастора совета относительно задуманного им благотворительного дара местной баптистской академии. Пилсбери готов был пожертвовать 200 тысяч долларов.

Введенный в курс дела Гейтс посоветовал Пилсбери подарить сначала 50 тысяч долларов, после чего местная баптистская паства должна была своими силами собрать такую же сумму, а оставшиеся 150 тысяч Гейтс посоветовал Пилсбери записать в своем завещании. Самому Гейтсу было поручено собрать с паствы 50 тысяч, и он справился с этим заданием настолько блестяще, что после этого окончательно оставил духовную карьеру и был избран секретарем только что основанного Американского баптистского образовательного общества. А уже вскоре последовало его знакомство с Рокфеллером и участие в «чикагском проекте».

Для человека типа Гейтса, разрываемого на части между духовным и мирским, должность советника по вопросам благотворительности у Рокфеллера была идеальным выходом из затруднительного положения. Рокфеллер отчаянно нуждался в толковом помощнике, который взял бы на себя всю организационную работу. В те времена профессиональных экспертов в этой области еще не существовало. И Гейтс во всем устраивал нефтяного барона. Он был человеком религиозной морали и одновременно обладал высоким интеллектом.

Целыми днями он просиживал над книгами по медицине, экономике, истории и социологии, оттачивая свои знания, и ломал голову над тем, как придать благотворительности своего патрона наиболее полезное направление. Скептик по натуре, Гейтс считал, что вокруг полно шулеров и мошенников. Он никому не верил на слово и дотошно проверял искренность просителей. Человек прямой и бескомпромиссный, он никогда не боялся выска-

зывать свое личное мнение перед Рокфеллером, но в то же время был незаменим при улаживании споров.

Гейтс не считал Рокфеллера простачком и догадывался о том, что как предприниматель тот в своей деятельности совершал порой предосудительные поступки. Но Гейтс не ставил их ему в вину, так как считал, что Рокфеллер просто жил по тем законам, которые царили тогда в бизнесе. Впрочем, Гейтс появился на горизонте Рокфеллера, когда тот уже почти не занимался делами своей нефтяной империи. Поэтому Гейтс мог позволить себе роскошь думать, что в «Стэндард Ойл» Рокфеллер работал так же честно и нравственно, как позже в благотворительности.

Несмотря на то, что Рокфеллер удалился от дел, его состояние продолжало стремительно расти. При нем в «Стэндард Ойл» платили фиксированные 12 процентов дивидендов по акциям треста, что опять-таки выдавало склонность Рокфеллера к осторожности и бережливости. При Арчболде ставки резко взлетели вверх и в 1897 году составили 33 процента. Рокфеллер осудил это увеличение, но при этом сам выиграл от него больше других, так как являлся самым крупным акционером треста. Доходы подскочили, и это заставило его сильнее ломать голову над тем, как лучше распределять средства через систему благотворительности.

Со всего мира к Гейтсу ежедневно стекались сотни различных прошений и ходатайств. Рокфеллер с самого начала договорился о том, что ни одно письмо не будет пересылаться к нему и ни в одном ответе не будет указываться его домашний адрес. И хоть он по-прежнему продолжал удовлетворять сотни, если не тысячи, индивидуальных прошений, он все больше склонялся к принятию другой схемы, суть которой изложил в 1899 году в письме к Гейтсу: «Я хочу жертвовать деньги только через посреднические организации».

Гейтс горячо одобрил этот «оптовый» подход и с тех пор стал отказывать всем индивидуальным просителям с убийственной резолюцией: «Это все розница».

Порой от Гейтса не укрывалось угнетенное состояние духа, в котором Рокфеллер пребывал в то время. Навестив его однажды в гостинице в южных штатах (это был, кажется, 1910 год), он подметил в глазах своего патрона тоску одиночества и посоветовал ему сойтись с представителями местного общества. «Эх, мистер Гейтс, мистер Гейтс... — грустно усмехнулся Рокфеллер. — Если вы думаете, что я не пытался это сделать, то вы ошибаетесь. Я пытался несколько раз, и почти всегда результат был один: в девяти случаях из десяти ко мне подходили либо с деловыми предложениями, либо с прощениями». К этому стоит добавить, что благотворительность приносила ему бóльшее разочарование в людях, чем бизнес. Он как-то признался своему сыну: «Я давал им деньги, а потом видел, как они торопливо переходят на другую сторону улицы, лишь бы только не здороваться со мной».

Гейтс умел выгодно подать свои предложения Рокфеллеру, наполнив их чуть ли не историческим значением. Каждую новую сумму, ушедшую на благотворительные цели, он пытался представить в глазах своего патрона неким даром на благо цивилизации. Порой же Гейтс пытался угодить Рокфеллеру, перенимая его собственный подход к бизнесу, как, например, в случае с «образовательным трестом». Гейтс знал, что Рокфеллер как предприниматель и как меценат считает себя всего лишь орудием в руках Господа. Памятуя об этом и расставляя соответствующие акценты, Гейтс неизменно привлекал к своим предложениям внимание патрона.

Впрочем, не только Гейтс являлся своего рода «фабрикой идей». Рокфеллер и сам деятельно включился в сферу благотворительности, и было бы неправильно считать, что его участие ограничивалось лишь жертвованием тех или иных денежных сумм. Свою благотворительную империю он принялся строить с тем же воодушевлением, с каким он строил промышленную. При этом известно, что занятие благотворительностью «доставляло ему не меньше удовольствия, чем бизнес» в свое время. Вый-

дя в отставку, он стал больше внимания уделять благотворительности, чем вложениям капитала в дело. Гейтс приходил к нему со своими идеями, которые Рокфеллер придирчиво рассматривал и мог наложить на них вето или вернуть для дальнейшего развития. При разработке предложений Гейтс был вынужден учитывать многочисленные «правила игры» Рокфеллера. Поэтому нельзя сказать, что у Гейтса были совершенно развязаны руки. Он обязан был считаться с Рокфеллером и считался с ним.

---

## Глава 16

В 90-х годах прошлого века, когда Рокфеллер удалился от дел, средний американец зарабатывал менее 10 долларов в неделю. Доход же Рокфеллера составлял приблизительно 10 миллионов долларов в год (подходного налога тогда еще не было).

Если кто-то думает, что Рокфеллер наконец-то смог предаться праздности, то это ошибка. Он по-прежнему оставался пленником протестантской «трудовой морали» и к тому же любил активные виды отдыха, которым отдавался с той же страстью, с которой занимался бизнесом.

Поразительно, но Рокфеллер, этот мрачный монарх нефтяной империи, любил всевозможные веселые игры и даже розыгрыши. Организм его старел, но духом он оставался все таким же молодым и необузданным. Лишенный беззаботного детства, он решил теперь наверстать упущенное. Своей веселостью Джон напоминал отца.

В то время в Кливленде распространилась массовая мода на велосипеды. Каждую весну «колесный сезон» в городе открывался красочным парадом сотен тандемов по Евклид-авеню. Будучи уже немолодым человеком, Рокфеллер, однако, неизменно принимал в нем участие. Специально для этого он накопил себе спортивных костюмов, альпийских шапочек, рейтузы.

Вскоре Рокфеллер страстно предался и другому модному увлечению — гольфу. В 1899 году, отдыхая в Лейквуде (штат Нью-Джерси) вместе со своим другом Элиасом Джонсоном, он любил по утрам швырять на точ-

ность конские подковы (тогда это была довольно распространённая игра). Джонсона поражала та лёгкость и меткость, с которой Рокфеллер это проделывал, и он попытался убедить его в том, что эти навыки могут очень пригодиться в другой игре — гольфе. «В ответ он обратил на меня спокойный взгляд своих серо-голубых глаз, но ничего не сказал», — вспоминал Джонсон. Все же со временем он сумел уговорить Рокфеллера попробовать свои силы в гольфе, и они отправились на зелёную лужайку за гостиницей, где им никто не мог помешать. Выслушав несколько советов и подсказок от Джонсона, Рокфеллер запустил три мяча подряд на расстояние, превышающее сотню ярдов.

«И что? Это все, что от меня требовалось?» — спросил он. «Да, это все, что от вас пока требовалось, — ответил Джонсон. — Только я должен вам заметить, что из ста человек ни один не сумел бы в первый раз сделать то, что сделали вы». Приободрившись, Рокфеллер уточнил: «Вы хотите сказать, что никто не смог бы забросить мячи так далеко?» — «Совершенно верно. Такие удары удаются людям лишь после долгих тренировок».

2 апреля 1899 года, накануне своего 60-летия, Рокфеллер сыграл свою первую партию в гольф, пройдя 9 лунок за 64 удара. Удачно начав, он отдался этому виду спорта со всей страстью, на какую был способен. Рокфеллер играл довольно неровно, но всегда отличался удивительной точностью ударов.

Гольф сделал его более общительным человеком, пробудив к жизни те черты характера, которые дремали в нем, не находя выхода во время карьеры в «Стэндард Ойл», с самого детства. Он выходил играть каждое утро с 10.15 до 12 часов, непринужденно общаясь с партнерами. Те охотно поддерживали с ним беседу. Это было золотое время для Рокфеллера. Он находил на площадке то душевное общение, которого ему всегда так не хватало. Насвистывал под нос популярные песенки, сыпал анекдотами, иной раз даже декламировал стихи собственного сочинения. Одной из его излюбленных шуток стало пародирование известного священника, который порой при-



***Рокфеллер в специальных темных очках выполняет подачу в гольфе; Ормонд-бич, 24 декабря 1932 года***

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

бегал в игре к обману. Демонстрируя недюжинные способности комика и пародиста, Рокфеллер изображал, как святой отец скрытно подталкивал мяч ногой, когда тот скрывался за каким-нибудь пнем.

Гольф пробудил в нем мальчишеское озорство, которое Рокфеллер вынужден был подавлять в себе на протяжении почти всей жизни. «Я сознаю, что нехорошо радоваться неудачам ближних, — писал он в письме к дочери Бесси. — Но тем не менее скажу, что в прошлую субботу я обыграл сразу четырех соперников! Впрочем, мне очень стыдно и обещаю, что больше этого не повторится!»

К этому следует добавить, что Рокфеллер и тут разработал собственные «правила игры». Например, никто не имел права на площадке подходить к нему с какими-либо деловыми предложениями или прошениями. Тех, кто ослушивался, вторично уже не приглашали. Рокфеллер следовал этому закону неукоснительно. Он хотел, чтобы на площадке для гольфа неизменно царила легкая, веселая атмосфера, и не терпел, чтобы ее портили серьезными разговорами. Таким образом, он, находясь в окружении людей, все равно как бы оставался закрыт от них непробиваемой стеной.

Несмотря на все то влияние, которое Рокфеллер оказал на развитие американской промышленности, в глубине души он всегда оставался деревенским парнем и теперь, выйдя в отставку, старался как можно чаще удалиться от городской суеты. Видимо, еще с детства он вынес любовь к домам, стоявшим на возвышенных местах, откуда открывался вид на воду. Отойдя от дел и сбежав из Манхэттена, он отправился на реку Гудзон, которая поразила его воображение своей красотой и волшебными пейзажами. Вдоль берегов ее тянулись поля фермеров и живописные деревеньки. Когда в 1893 году цены на землю упали, он прикупил себе 400 акров в Покантико-хиллс, чуть южнее имения своего младшего брата Уильяма Роквуд-холл. На новом месте Рокфеллер планировал поначалу выстроить что-то вроде дачи. Но затем он

просто решил оставить себе домик, который стоял на земле, которую он приобрел. Это был довольно скромный коттедж с просторной верандой. Рокфеллер не стал его сносить, но на протяжении многих лет все время перестраивал его, бесконечно меняя планировку по своему вкусу.

В 1899 году, увлекшись гольфом, он прорыл в Покантико четыре лунки. Тренировал Рокфеллера профессиональный игрок Уильям Такер, живший по соседству в Ардсли. А в 1901 году нефтяной барон специально пригласил архитектора Уильяма Данна, чтобы тот спроектировал ему настоящую площадку для гольфа с 12 лунками.

Другой на его месте предался бы праздности, но не таков был Рокфеллер, привыкший к постоянному труду. Для начала он нанял фирму «Фредерик Лоу Олмстед», разбившую Центральный парк в Нью-Йорке и ряд других парков, чтобы она спроектировала новый ландшафт в Покантико. Строительные работы Рокфеллер возглавил лично, ограничиваясь лишь консультациями со стороны. На территории его имения была воздвигнута наблюдательная вышка, откуда открывался удобный вид на окрестности. Она здорово помогла ему в работе. Следующим шагом была пересадка деревьев высотой до 90 футов. К 1920 году у Рокфеллера в Покантико разместился один из лучших ботанических садов во всей Америке, где росло до десяти тысяч деревьев. Дошло до того, что Рокфеллер стал с выгодой продавать свой лес.

Выйдя на пенсию, нефтяной магнат всю свою жизнь посвятил идее долголетия. Баптистское неприятие алкоголя и табака оказалось тут как нельзя кстати. Рокфеллер был поборником здорового образа жизни и питал твердую уверенность в том, что это существенно продлевает его годы.

Одним из друзей Рокфеллера, с которым он особенно сблизился в то время, был доктор Гамильтон Ф. Биггар. Канадец Биггар переехал в Кливленд сразу по окончании в Америке Гражданской войны и стал в городе

ведущим гомеопатом. В те годы это направление медицины приобрело большую популярность. По просьбе Биггара Рокфеллер принял на себя обязанности вице-президента и опекуна гомеопатического госпиталя, пожертвовав деньги на землю, возведение больничного корпуса и обучение персонала.

Как ни странно, но человек, создавший Институт медицинских исследований и сделавший гораздо больше других для развития научной медицины, в глубине души не очень доверял ей, полагаясь на «дедовские» средства. Рокфеллер иной раз курил в глиняной трубочке листья коровяка, чтобы не простудиться. И вплоть до конца жизни относился к дипломированным врачам с оттенком настоженного подозрения.

Известно, что Рокфеллер панически боялся смерти. Он суеверно избегал малейших упоминаний о ней в своих записках. Рокфеллер был глубоко убежден, что сможет прожить дольше, если подчинит свою жизнь строгому и неизменному распорядку. Он был поборником диетического питания, физических упражнений и активных видов отдыха. Железный распорядок практически не менялся, и Рокфеллер неукоснительно следовал ему на протяжении многих лет. Люди, которые окружали Джона, вынуждены были подстраиваться под его личный ритм жизни. В одном из писем к сыну Рокфеллер указывает на отказ подчиняться принятым нормам социального поведения как на причину своего долголетия.

Он отмерил себе не меньше 100 лет и считал, что доживет до этого внушительного юбилея, если будет жить спокойно и неторопливо. Рокфеллер сдерживал свои эмоциональные порывы, экономил жизненные силы и неизменно гордился низкой частотой пульса, говоря, что «это указывает на выносливость и умение поддерживать в себе внутреннее равновесие».

Молодым американцам тех лет Джон Д. Рокфеллер запомнился лысым, сморщенным стариком, чуть ли не палеонтологическим экспонатом. При этом мало кто знал,

что в его теле по-прежнему горит пламя юношеской энергии. Проблемы с выпадением волос у Рокфеллера начались довольно рано. Уже в возрасте 47 лет он начал выписывать себе специальные настойки, способствующие росту волос. Однако в 1893 году алопеция (выпадение волос) у него резко усилилась. Бороться с ней Рокфеллер уже не мог. Его организм был ослаблен проблемами пищеварения, а история с Чикагским университетом едва не довела его до нервного срыва.

Общая алопеция, или полное выпадение волос на теле, была вызвана целым рядом разнородных причин, начиная от генетической предрасположенности и заканчивая стрессовым состоянием. Впрочем, точно об этом ничего не известно. Наступление болезни у Рокфеллера совпало по времени с общим резким ухудшением его самочувствия в 90-х годах, о котором уже говорилось выше. А в 1901 году отмечался пик заболевания. В марте Сетти записала в своем дневнике: «У Джона начали выпадать усы». В августе же произошло выпадение волос на всех остальных участках тела.

Изменения во внешности Рокфеллера были ужасающими: он в одночасье постарел, стал одутловатым, ссутулится. Он перестал походить на самого себя, словно состарился сразу на два десятка лет. Алопеция нанесла страшный удар и по душевному равновесию нефтяного барона. И действительно, большинство людей психологически всегда очень тяжело переносят выпадение волос. Он занялся лихорадочными поисками панацеи от этой напасти. Биггар прописал ему специальный режим, который должен был способствовать росту волос. По его советам Рокфеллер шесть раз в неделю принимал фосфор, а на седьмой день — серу. Когда же стало ясно, что это не помогает, он решил купить себе парик.

Поначалу он очень стеснялся и не хотел его надевать. Первое появление Рокфеллера в парике на людях состоялось в воскресенье в баптистской церкви на Евклид-авеню. Очевидец рассказывает, что перед службой он долго и нервно примерял его в келье пастора, бормоча под нос, что этот день грозит обернуться для него настоящей



*Фото Джона Д. Рокфеллера, сделанное в 1904 году, на котором ясно видно, как сильно алопеция (выпадение волос) изменила его внешний облик*

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

пыткой. Однако первый выход в парике оказался удачным, чему Рокфеллер радовался, как ребенок. После этого он так увлекся париками, что приобрел их себе целую коллекцию. Порой он менял более короткие на более длинные, чтобы у окружающих создавалась иллюзия того, что его волосы продолжают расти. Спустя какое-то время Рокфеллер вновь надевал короткий, что должно было означать, что он постригся. Он завел себе парики для всех случаев жизни: один для гольфа, другой для церкви, третий для непродолжительных прогулок и так далее.

До того как у Рокфеллера случилось несчастье с волосами, окружающие неизменно подмечали резкий контраст во внешности между ним и его постоянно хворавшей супругой. Но затем общая алопеция в одночасье уравняла их между собой. Внешне резко постарев, Рокфеллер стал выглядеть так же неважно, как и жена. Впрочем, это не сказалось на их взаимоотношениях. Они были счастливы вместе, несмотря на некоторые причудливые особенности совместной жизни. Долгое время Джон действительно выглядел моложе и свежее Сетти. Он больше играл со своими детьми, увлекался гольфом. Он ценил веселое настроение и приподнятое расположение духа и умел временами шалить на площадке, словно мальчишка. Сетти же, мягкая, кроткая и покорная, резко сузила свой мир во многом за счет строгого следования канонам религиозной морали. Одновременно она до самого последнего дня считала своего Джона сверхчеловеком. Кто-то из их знакомых так описал ее внешность в те годы: «Благородная и бесхитростная пожилая дама с приятным лицом, тихим голосом и без тени снобизма», для которой муж «по-прежнему оставался героем ее романа».

Трудно сказать с определенностью, когда именно с Сетти произошли столь разительные превращения, когда именно она трансформировалась из полной жизни, умной молодой женщины в инвалида. На протяжении многих лет она страдала от бесчисленного множества различных непонятных болезней с таким широким диапазоном симптомов, что точный диагноз поставить сейчас уже



*Джон Д. Рокфеллер рядом с Сетти, которая в последние годы жизни была прикована к инвалидной коляске*

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

просто невозможно. Скажем, в 90-х годах она жаловалась то на астму и колит, то на проблемы с глазами, то на боли в позвоночнике. Поначалу, однако, несмотря на частые недомогания, Сетти крепилась. Перед ленчем они с Джоном совершали длинные прогулки в коляске, порой даже вместе проходили по две-три лунки в гольфе. Но в апреле 1904 года (как раз тогда, когда «МакКлюрс Мэгэзин» начал публиковать серию знаменитых обличительных очерков Иды Тарбелл) с Сетти случился удар, парализовавший ее почти полностью.

---

## Глава 17

**Ш**умный вздох облегчения, который прокатился по всей «Стэндард Ойл» в 1896 году после избрания в президенты Уильяма МакКинли, и наступившее затишье оказались мимолетными. Крестовый поход властей на тресты вскоре возобновился с новой силой.

Отставка Рокфеллера, как он ни надеялся этого избежать, все-таки приобрела все черты и признаки классической греческой трагедии. Как только он собрался отойти от дел и удалиться на покой, ситуация в «Стэндард Ойл» резко усугубилась. И потом закаленные многолетней плутоватой политикой нефтяной корпорации газетчики и обыватели высмеяли отставку Рокфеллера как дешевый трюк с целью ухода от ответственности, в том числе и уголовной. Рокфеллер представлялся им эдаким классическим негодяем, и у них просто не укладывалось в голове, что он просто смертельно устал и решил наконец отдохнуть от своего детища.

В 1897 году в Огайо было возбуждено антитрестовское дело, которое в итоге провалилось. Но это стало очередным тревожным звонком, который убедил руководство «Стэндард Ойл» в назревшей необходимости решительно повлиять на ситуацию, дабы обезопасить себя от будущих исков.

Трест долгое время боролся с юридическими ограничениями, запрещавшими корпорациям владеть акциями компаний, действовавших в других штатах. В 1898 году, прислушавшись наконец к шумихе, поднятой вокруг трестов, Конгресс сформировал Промышленную комиссию

Соединенных Штатов, которой было поручено изучить состояние дел в американской экономике. Выступая с показаниями перед этой комиссией год спустя, Рокфеллер пожаловался на существующие юридические ограничения как на отживший свое анахронизм. «Федеральная форма власти, принятая в нашей стране, делает корпорацию, созданную в одном штате, иностранной по отношению ко всем другим штатам, что никак не увязывается с необходимостью для ряда предпринимателей вести дела в разных уголках страны, где расположены их активы». Решить проблему, по мнению Рокфеллера, мог федеральный закон о корпорациях, даже ограниченный государственным регулированием.

А до тех пор «Стэндард Ойл» спасали недавно принятые поправки к закону о корпорациях, действовавшему в штате Нью-Джерси. В июне 1899 года, претерпев очередную структурную реорганизацию, «Стэндард Ойл» окончательно превратилась в холдинговую компанию, чья деятельность регулировалась законодательством Нью-Джерси. «Материнская» компания «Стэндард Ойл» из Нью-Джерси контролировала акции 19 крупных и 22 мелких фирм. Располагая более чем четвертью акций от общего их количества, Рокфеллер тем не менее не собирался изменять своему решению отойти от дел и не участвовать в повседневном управлении корпорацией. Желая, чтобы он оставался хотя бы формальным лидером «Стэндард Ойл» (на фоне обострившихся отношений с государственной властью), его коллеги настояли на том, чтобы он сохранил за собой должность почетного президента. Обыватели приняли это за чистую монету. Им было невдомек, что Рокфеллер не посетил ни одного совещания совета директоров компании и не получал в ней жалованья. По сути, все бразды управления были переданы в руки нового вице-президента Арчболда.

Пока недовольные продолжали раздувать скандал вокруг всемогущей «Стэндард Ойл», ее когда-то безоговорочная монополия стремительными темпами сворачива-

лась как в Америке, так и за рубежом. После того как в начале XX века фонтаны «черного золота» забили в Техасе, Калифорнии, Оклахоме, Канзасе и Иллинойсе, нефтяная отрасль разрослась в размерах еще больше, и теперь уже даже такой гигант, как «Стэндрд Ойл», не был в состоянии контролировать ее в одиночку. Поэтому не будет преувеличением сказать, что антимонопольные иски, возбужденные против треста в начале нового века, оказались не только запоздалыми, но по большому счету и беспредметными.

После того как в сентябре 1901 года молодой анархист застрелил в Баффало Уильяма Маккинли, страну охватили тревожные слухи о том, что это убийство является лишь первым в ряду многих, задуманных неизвестными заговорщиками. В Чикаго какой-то коммивояжер сумел привлечь к себе внимание газетчиков рассказом о разговоре, который он якобы подслушал на местном железнодорожном вокзале и суть которого сводилась к тому, что в списке будущих жертв, составленном заговорщиками, значатся имена Дж. П. Моргана и Джона Д. Рокфеллера. Результатом этого стало то, что полицейская охрана дома Рокфеллера была резко усилена, а сам нефтяной магнат на некоторое время совершенно затворился от внешнего мира, не вступая ни с кем в контакты.

На деле же оказалось, что основная угроза благополучию и душевному равновесию всемогущего Рокфеллера исходит отнюдь не от таинственных и вооруженных до зубов террористов-революционеров, а от нового обитателя Белого дома 43-летнего Теодора Рузвельта. До тех пор, пока на президентском посту оставался МакКинли, Рокфеллер свято верил в то, что его бизнесу ничто не угрожает. Однако с появлением на политическом Олимпе Рузвельта, которого Рокфеллер, кстати, называл «проницательнейшим из политиков», нефтяной магнат понял, что у него появился грозный оппонент.

В системе государственной власти Америки тех лет, развращенной коррупцией и местничеством, Тедди Руз-

вельт был совершенно уникальным и новым человеком. Образованного и утонченного в манерах, его, как и многих людей его круга, приводила в ужас нечистоплотность нового промышленного класса.

Рузвельт предпочитал балансировать на туго натянутом канате между радикальными обличителями и трестовыми баронами. Избрав для себя хитрую и коварную тактику, он чередовал внезапные и сокрушительные удары по большому бизнесу и следовавшие за ними умиротворяющие речи. От разных полюсов он черпал для себя энергию: реформаторы будили в нем консерватизм, а упрямые предприниматели — зверя. Точно так же, как и Франклин Рузвельт в 30-х годах этого века, Тедди Рузвельт ввел государственные ограничения с целью, во-первых, чтобы уберечь страну от массовых беспорядков, а во-вторых, чтобы не пришлось потом прибегать к более радикальным мерам воздействия на бизнес.

В феврале 1902 года, когда бизнесмены все еще не могли определиться с тем, за кого они все-таки стоят, Рузвельт нанес по ним удар в своем коронном стиле. Не посоветовавшись с Уолл-стрит, он возбудил антимонопольный иск против «Нозерн Секьюритиз компани», холдинга, созданного Дж. П. Морганом и объединившего под своим крылом железные дороги северо-запада Тихоокеанского побережья. Потрясенные услышанным, бизнесмены бросились продавать свои акции. Весьма обиженный Дж. П. Морган, однако, не стал объявлять Рузвельту войну и в том же году помог ему положить конец забастовке угольщиков. Занимая президентское кресло, Рузвельт честно исполнял обязанности посредника между трудом и капиталом. И в отличие от более близорукого Рокфеллера Морган понял, что президент готов идти на уступки тем бизнесменам, которые согласятся с ним сотрудничать.

В начале 1903 года Рузвельт поддержал принятие Закона Элкинса, ужесточившего штрафные санкции за нелегитимное предоставление скидок на грузовые перевозки, и энергично взялся за реализацию планов по созданию нового министерства торговли и труда. в составе которого предполагалось учредить Бюро по корпорациям

и наделить его широкими полномочиями в проведении антимонопольных расследований. Создание бюро было неотъемлемой частью его антитрестовской программы, поскольку слабое еще федеральное правительство не располагало достаточными силами, чтобы тягаться на равных с промышленными гигантами. Для осуществления задуманной программы Рузвельту необходимы были дополнительные кадры и, главное, информация.

Когда между бюро и промышленниками разгорелись самые первые сражения, президент, умело манипулируя прессой, постарался (и не без успеха) опорочить своих оппонентов в глазах широкой общественности. Так, в феврале 1903 года он сообщил репортерам, что шесть сенаторов получили телеграммы от Джона Д. Рокфеллера, в которых тот предлагал им оказать помощь в уничтожении бюро. Текст был следующий: «Мы не одобряем антимонопольное законодательство. Наши представители встретятся с вами. Процесс необходимо остановить. Джон Д. Рокфеллер». Как и ожидал Рузвельт, его сообщение произвело эффект разорвавшейся бомбы и спровоцировало шумный скандал. Фамилия Рокфеллера окончательно превратилась в синоним нечестивого толстосума, и сам факт его несогласия с деятельностью Бюро по корпорациям как бы доказывал необходимость и полезность этой деятельности.

На самом деле, как выяснилось, телеграммы были отправлены сыном нефтяного барона по заданию Джона Д. Арчболда.

А Тедди Рузвельт, добившись своего, радостно воскликнул: «Я провел этот законопроект благодаря публикации тех телеграмм. Тем самым я сумел привлечь общественное внимание к законопроекту».

Задумывая свой крестовый поход против «Стэндард Ойл», Тедди Рузвельт прекрасно отдавал себе отчет в том, что его главным союзником в этом деле должна стать пресса.

Ряд тенденций, обозначившихся в конце прошлого века, дали толчок к рождению средств массовой инфор-

мации нового типа. Во-первых, гигантские тресты насытили рекламный рынок, благодаря чему большинство периодических изданий существенно разбухли, увеличив за счет рекламы печатные объемы и улучшив свое материальное положение. А после изобретения и распространения ряда новых технологий, вроде линотипа и фотогравюры, глянцевые иллюстрированные издания стали печататься в таких количествах, что те годы можно по праву назвать «золотым временем» американских журналов. Параллельно с этим стало больше выходить широкотиражных газет. За счет распространения грамотности среди населения читательская аудитория непрерывно росла. Бульварные листки и желтые газеты переживали настоящий бум, но наряду с этим видом журналистики постепенно вызревал и другой — с ориентацией на более серьезные издания, в которых печатались специализированные статьи. Эти издания также богато иллюстрировались и продвигались на рынок печатной продукции весьма агрессивно.

Впервые в истории в редакции газет и журналов стали работать образованные люди, выпускники высших учебных заведений, подняв литературный и научный уровень печатной продукции на новую, доселе неизвестную высоту. Времена, когда журналистика считалась занятием низким, плебейским, канули в Лету.

Наиболее внушительно выглядел укомплектованный высококвалифицированными кадрами «Макклюрс Мэгэзин». В сентябре 1901 года (как раз тогда, когда Рузвельт стал президентом) ведущий редактор журнала Ида Минерва Тарбелл отплыла в Европу к учредителю издания. В своем портфеле она везла на утверждение развернутый план 3-очерковой серии, посвященной «Стэндрд Ойл». Тогда Тарбелл, правда, еще не знала, будет ли хоть кому-нибудь интересно читать ее наукоемкий, построенный на строго фактическом материале труд. Дело в том, что на тот момент это было уникальное в своем роде журналистское произведение.

Рассказ о «Стэндрд Ойл» перемежался в очерках с автобиографическими заметками Тарбелл о своем дет-

стве. Появившись на свет в 1857 году в хижине близ Титусвилла (штат Пенсильвания), она могла по праву называть себя одной из дочерей Нефтяного района США.

В 1872 году впечатлительная 15-летняя Ида Тарбелл стала свидетельницей крушения своего земного рая под натиском «Саут Импрувмент компани». В те дни ее отец, бочар и нефтяник, присоединившись к остальным, принимал активное участие в диверсиях и саботаже против нефтяных складов заговорщиков. Девочка тогда с замиранием сердца слышала часто упоминаемое слово «революция». Компания СИК черной тучей закрыла яркое солнце ее детства. Отец из весельчака и балагура превратился в «молчаливого, сурового» человека. Все это с ранних лет воспитало в девушке неукротимую ненависть к «Стэндрд Ойл», которой хватило на всю жизнь. В ее глазах «Стэндрд» символизировала собой торжество стяжателей перед честными людьми, вроде ее отца.

Получив от учредителя журнала «добро» на публикацию своих очерков, Ида Тарбелл выпустила первый из них в свет в ноябре 1902 года, затем и остальные с разрывом в месяц. На суд американской читательской аудитории был предложен детальный обзор всех прошлых грехов Рокфеллера. Свой рассказ Тарбелл повела издали, начав с ранних кливлендских дней будущего нефтяного воротилы. Все темные дела и делишки, которые, как думал Рокфеллер, были окончательно похоронены в его личной памяти, вдруг в одночасье всплыли на поверхность и были брошены ему в лицо, как перчатка. Результат был ошеломляющим. Ида Тарбелл еще не успела выпустить из-под своего пера последний очерк, а Рокфеллер уже превратился из самого таинственного деятеля американского бизнеса во всеми ненавидимого злодея.

С самого начала, почуяв, что у Тарбелл имеется большой зуб на «Стэндрд Ойл», Арчболд отказался помогать ей в ее журналистском расследовании. Что же касается Рокфеллера, то он далеко не сразу осознал масштаб нависшей над ним угрозы. Ему и в голову не могло при-

# ROCKEFELLER'S MAGAZINE



JOHN D. ROCKEFELLER  
A CHARACTER SKETCH BY IDA M. TARBELL

**Обложка журнала «Макклюрс Мэгэзин»; в номере был помещен  
остро критический очерк Иды Тарбелл о личности Рокфеллера,  
вызвавший у нефтяного магната резкое неприятие**

*(печатается с любезного разрешения Музея Дрейка)*

ти, что талантливой журналистке удастся поразить избранную цель с такой беспощадной точностью. Выдержав на протяжении трех десятков лет немало ударов со стороны уголовных, гражданских судов и государственных властей, Рокфеллер, должно быть, решил, что он уже неуязвим. Однако нефтяной магнат жестоко просчитался. Но даже осознав свою ошибку, он не сумел ее сразу поправить. Когда на него обрушился сокрушительный удар со стороны Тарбелл, он должен был его немедленно парировать, а не пытаться уклониться, что он долгое время делал, тем самым как бы признавая, что выдвинутые в его адрес обвинения отнюдь не беспочвенны.

Мысленно оглядываясь сейчас, спустя почти век, на очерки Иды Тарбелл, понимаешь, что ничего более впечатляющего о «Стэндард Ойл» не написано до сих пор. Тарбелл удалось детально и с безукоризненной точностью препарировать тщательно замалчивавшиеся махинации могущественной нефтяной империи. Она составила подробный хронологический отчет о деятельности компании, начав с самых ее истоков и проследив весь путь год за годом. Тарбелл сумела объяснить читателю и разложить по полочкам все туманные хитросплетения нефтяной отрасли.

И все же, целиком признавая всю сенсационность и значительность этого журналистского произведения (особенно для тех лет), мы вынуждены одновременно констатировать, что Ида Тарбелл так и не смогла поднять свой труд до уровня объективного исторического документа. Чем ближе знакомишься с этими заумно-скучными очерками, тем отчетливее понимаешь, что в них все-таки гораздо больше от поражающего воображение маскарада, чем от трезвой историчности. Тарбелл так и не преодолела в себе эмоций, заиклившись на ностальгических воспоминаниях о своем титусвиллском детстве и «героически павшем поколении» друзей и соседей ее отца, отважно вставших на пути всепожирающего монстра «Стэндард Ойл».

---

## Глава 18

Если бы Джон Д. Рокфеллер умер сразу после опубликования статей Тарбелл, он скорее всего вошел бы в историю лишь как довольно ограниченный человек с нерядовым предпринимательским талантом, персонифицировавший собой стяжательский дух американского бизнеса образца конца XIX столетия. Но одновременно с тем, как недоброжелатели изо всех сил пытались убедить американское общество в том, что он является исчадием ада, Рокфеллер все активнее включался в благотворительность. Столь неоднозначной и противоречивой фигурой в истории его прежде всего делает то обстоятельство, что он был настолько же плох, насколько и хорош. В этом смысле он уникален, его трудно с кем-либо сравнить. Как бы нам того, быть может, и ни хотелось, но мы вынуждены констатировать факт некоего раздвоения личности Рокфеллера: с одной стороны, это добропорядочный, богобоязненный семьянин; с другой — черствый и изворотливый предприниматель, движимый низменными инстинктами.

Дело в том, что Рокфеллер искренне рассматривал свое огромное состояние в качестве своего рода общественного фонда, а не лично ему принадлежащего богатства. И в начале XX века, когда акции «Стэндард Ойл» и другие его активы резко возросли в цене, он как никогда остро осознал потребность избавиться от значительной части своих денег. Стремление отразить нападки своих политических противников и успокоить общественное

мнение диктовало ему необходимость распределения средств в гораздо более широких масштабах, чем он это делал до сих пор. В какой-то момент Рокфеллер понял, что просто обязан исходить из чисто эгоистических соображений и показать всем, что как филантроп он способен действовать объективно, беспристрастно и на пользу всему обществу, а не отдельным группам. Критики Рокфеллера, которые усматривали в его благотворительной деятельности лишь хитрое «отмывание» денег, не могли почему-то и мысли допустить, что состоятельный предприниматель способен честно избавляться от части своего богатства.

Наконец, Рокфеллер не мог не понимать, что широкая благотворительность способна просто спутать карты его недоброжелателям.

Итак, исходя из чисто политических соображений, Рокфеллер вынужден был отказаться от узкой, избирательной благотворительности, дух которой он исповедовал до сих пор, и стал думать над тем, как поднять ее на качественно новый уровень.

Надо сказать, что большую помощь в этом ему оказал опять-таки Гейтс, подсказав путь выхода из непростого положения.

Рокфеллер постепенно начал отдавать предпочтение меценатству более широкого масштаба, универсальному, если можно так выразиться, полезному для всех без исключения групп американского общества. Конкретные, индивидуальные прошения удаивались теперь лишь частичного удовлетворения либо отменялись вовсе.

Одной из сложностей для Рокфеллера в этом деле являлось совмещение щедрой благотворительности с сохранением самостоятельности тех организаций, которым он помогал деньгами. Воспитанный в строгих правилах пуританской морали, он не хотел, чтобы учреждения попадали от него в зависимость.

Рокфеллер также ломал голову над тем, как бы не поломать своей благотворительностью устоявшиеся звенья социальной иерархии в американском обществе, которую он считал справедливой. Он был глубоко убежден

в том, что сильные и слабые мира сего занимают именно те места в жизни, которых они достойны, другими словами, что богатство дается лишь тем, кто его заслужил благодаря своему уму, труду и смекалке.

Рокфеллер готов был жертвовать средства на медицину и образование, ибо считал, что это укрепляет тело и дух слабых и открывает перед ними перспективы в жизни. То есть он готов был помочь им стать более сильными, но не собирался и неизменно отказывался удовлетворять все прошения, попахивавшие социальным обеспечением. Рокфеллер никогда прямо не боролся с бедностью и нищетой.

Фредерик Т. Гейтс был, если можно так сказать, вдохновителем и путеводной звездой благотворительности Рокфеллера. Сам нефтяной магнат по ряду причин, о которых мы уже упоминали выше, предпочитал держаться несколько в стороне от этого дела, поэтому его личная творческая роль в собственном меценатстве традиционно приносится в жертву. Но когда вопрос встал о крупном и беспрецедентном начинании — учреждении медицинского научно-исследовательского института, Гейтс, подготовив почву, намеренно отдал инициативу Рокфеллеру, чтобы именно он считался автором идеи.

Отдыхая летом 1897 года вместе со своей семьей в горах, Гейтс дал себе труд проштудировать весьма объемистый (в 1 тысячу страниц!) труд «Принципы и практика медицины», написанный самым знаменитым на тот момент в Америке врачом Уильямом Ослером из медицинской школы Джонса Гопкинса. Гейтс пришел в ужас, осознав, на каком низком уровне развития находилась медицина тех лет. Ослер довольно подробно излагал симптомы многих болезней, но редко мог указать их причину, а что касается излечения, то он гарантировал его лишь от 4—5 болезней. «Как можно уважать медицину, которая столь хороша в описательной части и столь слаба в практической? Даже в постановке диагноза?» — задался Гейтс невеселым вопросом. И тут ему пришла в голову

мысль, как полезно было бы основать научно-исследовательское медицинское учреждение, которое занималось бы, скажем, изучением инфекционных заболеваний! Время было выбрано исключительно удачно: тогда как раз семимильными шагами стала развиваться бактериология. Впервые медики начали указывать на конкретные микроорганизмы как на причину тех или иных болезней. Медицина все больше стремилась перейти на научную основу и скинуть с себя одежду чисто коммерческого ремесла, на котором зарабатывали деньги коробейники вроде дока Рокфеллера.

Мгновенно увлекшись вспыхнувшей в голове идеей, Гейтс написал Рокфеллеру письмо, в котором в убедительных выражениях призвал его помочь основать такой научный институт, приведя в пример подобные европейские учреждения. В Америке ничего подобного до сих пор не существовало. Идея создания научно-исследовательского медицинского центра была чужда. Медицинские школы, действовавшие в стране, являлись больше коммерческими фирмами, в которых врачи просто подрабатывали в свободное от основной практики время. Уровень этих специализированных школ был настолько низок, что во многих из них для поступления даже не требовалось свидетельство о высшем образовании. Нет ничего удивительного в том, что подобные учреждения не предпринимали никаких серьезных исследований в своей профилирующей области, и поэтому медицина в Америке все еще балансировала где-то между наукой и гаданьем на кофейной гуще.

Рокфеллер долгое время не отвечал на письмо Гейтса, и пару лет идея «варилась в собственном соку», постепенно созревая и все более четко оформляясь в головах обоих. И в конце концов Рокфеллер понял, что медицинские исследования идеально подходят ему как объект благотворительности. Это именно то нейтральное и универсальное начинание, вокруг которого не могли возникнуть споры и кривотолки. Разумеется, заранее никто не мог гарантировать, что ученые, привлеченные Рокфеллером, сделают какие-нибудь крупные открытия в

своей области, но также ясно было и то, что они вряд ли подведут его, если им создать необходимые условия. Рокфеллер и Гейтс решили набрать ученых из серьезных университетов и предоставить им свободу действий. К тому же до сих пор медицина была совершенно не охвачена благотворительностью, и своей акцией Рокфеллер заполнял пустовавшую нишу. Рассудив, нефтяной магнат решил, что субсидирование медицинских исследований вполне может стать венцом всех его филантропических усилий, имевших место до сих пор.

Что касается медицинских кругов, то начинание Гейтса и Рокфеллера было воспринято в них с изрядной долей скептицизма. Многие считали, что для таких дел еще не пришло время. Другие называли эту идею чистой воды донкихотством: платить взрослым и серьезным людям деньги за праздное безделье в расчете на то, что они начнут выдавать судьбоносные открытия. В то время было принято считать, что новые методики в медицине способны рождаться лишь в процессе практики, как и в промышленности.

Таким образом, возникла уникальная ситуация. Если раньше Гейтс и Рокфеллер не знали, как им отбиться от стекавшихся к ним со всех сторон прошений, то теперь, выдвинув собственную идею, они неожиданно натолкнулись на сильное сопротивление.

Впрочем, это не остановило Рокфеллера. Правда, берясь за дело, он твердо решил не повторять ошибок «чи-кагского проекта», из которого вынес для себя важный урок.

В общей сложности Рокфеллер пожертвовал на нужды исследовательского института 61 миллион долларов. К середине XX века институт затерялся в гуще других учреждений, созданных по его образу и подобию, и в интересах сохранения своего лица был превращен из исследовательского центра в специализированный универси-

тет. Официально в 1965 году ему было присвоено название Рокфеллеровского университета. В какой-то момент он превратился чуть ли не в своего рода питомник для лауреатов Нобелевской премии. К 70-м годам нынешнего века в нем уже работало 16 лауреатов. Для сына коробейника-шарлатана, часто торговавшего снадобьями весьма сомнительного происхождения и силы действия, учреждение столь серьезного научного центра стало настоящим подвигом.

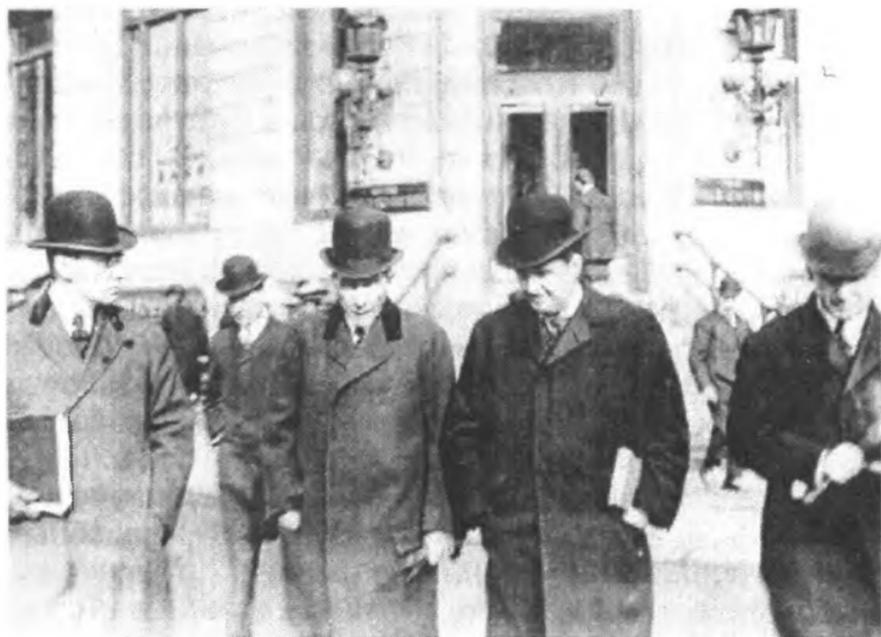
---

## Глава 19

18 ноября 1906 года федеральное правительство направило в Миссури судебный иск с требованием роспуска «Стэндард Ойл» на основании нарушения ею положений антитрестового закона Шермана. Обвиняемыми были названы «Стэндард Ойл» из Нью-Джерси, 65 компаний, находившихся под ее контролем, и крупная группа заправил треста, включая Джона и Уильяма Рокфеллеров, Генри Флаглера, Оливера Пэйна, Джона Арчболда и Генри Роджерса. Их обвинили в монополизации нефтяной отрасли и заговоре с целью манипулирования торговым рынком с помощью известного уже нам «джентльменского набора» уловок, вроде скидок на грузовые перевозки, злоупотреблений своей трубопроводной монополией, хищнической ценовой политики, промышленного шпионажа и тайного владения официально самостоятельными конкурирующими компаниями.

Наказать заговорщиков предлагалось следующим образом: разбить гигантский трест на составные части. Согласно цифрам, приведенным в правительственном отчете, составленном в 1907 году, «Стэндард Ойл» на тот момент производила 87 процентов всего керосина, контролировала 87 процентов всего керосина, идущего на экспорт, и 89 процентов керосина, реализующегося на внутреннем рынке, наконец, более чем в двадцать раз превосходила по размерам своего самого сильного конкурента «Пьюр Ойл».

Руководство «Стэндард» отреагировало на поданный иск довольно спокойно, веря в свою неуязвимость и не-



***Рокфеллер собирается выступить с показаниями на антитрестовых судебных слушаниях против «Стэндрд Ойл»; 18 ноября 1908 года***

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

победимость. В письме, помеченном грифом «Строго конфиденциально», Рокфеллер сообщил Арчболду, что до него дошли слухи о том, что министерство юстиции само не очень верит в то, что затеянное им дело выгорит и что это просто мелкая и неуклюжая месть со стороны Рузвельта.

Несколько следующих лет прошли под знаком судебных тяжб по делу, скандалов и взаимных обвинений. Наконец Верховный суд принял свое окончательное решение. Последний день в 41-летней жизни «Стэндрд Ойл» наступил для треста 5 мая 1911 года. Это был удар, положивший конец всему. Ровно в 4 часа пополудни главный судья Эдвард Уайт поднялся со своего места и сообщил дремавшему было от скуки залу: «Я также должен объявить мнение суда по делу компании «Стэндрд Ойл». Комната тут же встрепенулась. В зал, где вот-вот должен был быть оглашен вердикт, стали торопливо входить сенато-

ры и конгрессмены. В продолжение следующих 49 минут Уайт зачитывал вслух 24-страничное заключение суда. Он говорил настолько тихо и невыразительно, что коллеги-судьи вынуждены были наклоняться вперед, а некоторые просили его говорить громче.

Тем же монотонным голосом Уайт огласил исторический приговор, согласно которому «Стэндард Ойл» предписывалось в 6-месячный срок распустить все свои дочерние компании и фирмы, а сотрудникам треста запрещалось впредь возродить монополию.

Так был окончен самый длительный крестовый поход пуританского моралиста в истории американского бизнеса.

Рокфеллер отреагировал на решение суда деланно равнодушно. Он играл в Покантико в гольф с преподобным Дж. П. Ленноном из католической церкви Тарритауна, когда ему сообщили о неутешительных известиях. Внешне почти ничем не выдав своего расстройств, Рокфеллер обратился к священнику с вопросом: «Скажите, святой отец, у вас есть какие-нибудь деньги?» Тот отрицательно покачал головой, а затем поинтересовался, почему у него спросили о деньгах. «Чтобы купить “Стэндард Ойл”», — ответил Рокфеллер.

И время показало, что это предложение было в действительности весьма выгодным.

Каждому из своих бывших коллег нефтяной магнат послал скорбную записку следующего содержания: «Дорогой друг, мы вынуждены подчиниться решению Верховного суда, и наша прекрасная, счастливая семья должна распасться».

Однако тех, кто считал роспуск «Стэндард Ойл» по приговору суда заслуженным наказанием Рокфеллеру, ожидал неприятный сюрприз: несчастье обернулось для магната счастьем. Именно благодаря тому, что он проиграл антитрестовый процесс, Рокфеллер превратился из простого миллионера чуть ли не в первого в человеческой истории миллиардера. В декабре 1911 года он наконец-то смог снять с себя тяжкое бремя президентства в «Стэндард Ойл», но при этом остался крупнейшим пай-

шиком уничтоженного треста. Рокфеллеру теперь досталась четверть акций новой компании «Стэндард Ойл» из Нью-Джерси плюс четвертая доля акций в каждой из 33 дочерних фирм, получивших благодаря судебному решению полную самостоятельность.

Общественность отнеслась к решению суда довольно скептически. Ее трудно было убедить в том, что 34 новых компании с 70 тысячами сотрудников не попытаются вернуть утраченное и восстановить монополию. Дж. П. Морган, например, узнав о приговоре, воскликнул: «Никакой суд не заставит человека конкурировать с самим собой! Черта с два!»

Рокфеллер на словах и, в принципе, на деле подчинился решению суда, но одновременно вел активную закулисную работу по минимизации понесенных потерь. Так, он предложил руководителям всех новых компаний из числа бывших участников треста по-прежнему собираться на Бродвее, 26 в 10.30 каждое утро для поддержания «добрососедских» (читай: партнерских) отношений и взаимного обмена информацией.

Во многом благодаря именно Рокфеллеру большинство этих компаний процветали в XX веке, контролируя значительную долю как американской, так и мировой нефтяной отрасли. «Пасынки» Рокфеллера, включая такие гиганты, как «Стэндард Ойл» из Нью-Джерси («Эксон»), «Стэндард Ойл» из Нью-Йорка («Мобил»), «Стэндард Ойл» из Индианы («Амоко») и «Стэндард Ойл» из Калифорнии («Шеврон»), действовали буквально повсюду.

Застрельщики и инициаторы того антитрестового судебного процесса невольно обеспечили преемственность власти «Стэндард» на целое столетие вперед и, вне всякого сомнения, сделали Рокфеллера самым богатым человеком на земле.

---

## Глава 20

**В** начале 1901 года Рокфеллер решил, что должен создать благотворительную организацию, которая по масштабам своей деятельности должна перекрыть все, что до сих пор было сделано им в этой сфере. Фредерик Гейтс оживил эту идею в июне 1906 года, когда написал Рокфеллеру: «Я жил бок о бок с Вашим огромным состоянием каждый день на протяжении 15 лет, неустанно ломая голову над тем, как его приумножить и распределить. В конце концов оно сделалось частью меня самого, и я стал относиться к нему так, как если бы оно принадлежало мне». Мобилизовав все свое умение убеждать, Гейтс продолжал: «Ваше состояние стремительно увеличивается в размерах, нарастает, как снежный ком, как лавина. Вы не должны выпустить этот процесс из рук. Вам следует распределять деньги более быстрыми темпами, чем те, которыми они к Вам поступают. В противном случае эта лавина накроет Вас, Ваших детей и внуков». Гейтс предупреждал далее, что если Рокфеллер не предпримет срочных мер, его наследники либо промотают все огромное состояние, либо развратятся большими деньгами. Решение проблемы Гейтсу виделось в создании «постоянной благотворительной организации», которая трудилась бы «на благо всего человечества», жертвуя средства на развитие образования, науки, искусства, сельского хозяйства, религии и даже поощряла бы материально гражданскую добродетель. Гейтс предлагал своему патрону создать своего

рода прецедент в американской истории: пустить частные деньги (под присмотром толковых доверенных лиц) на общественное благо.

И вот 29 июня 1909 года Рокфеллер отписал свыше 73 тысяч акций «Стэндард Ойл» из Нью-Джерси, общей стоимостью в 50 миллионов долларов, в распоряжение трех доверенных лиц нового Рокфеллеровского фонда.

Устав фонда был в сжатые сроки одобрен законодательным органом штата Нью-Йорк. Памятуя о совете Гейтса соразмерять масштабы жертвований с темпами приумножения своих доходов, Рокфеллер в течение первого года существования фонда передал ему сто миллионов долларов, а до истечения 1919 года — дополнительно 82,8 миллиона. В пересчете на современные деньги это составит 2 миллиарда долларов за первые десять лет существования организации!

В 20-х годах нашего века Рокфеллеровский фонд по праву назывался самой крупной благотворительной организацией на земле и ведущим в Америке спонсором развития медицинской науки, образования и системы народного здравоохранения. Джон Д. Рокфеллер стал самым щедрым в человеческой истории меценатом, пожертвовавшим больше всего денег именно на развитие медицины. Из тех 530 миллионов долларов, что он пустил на благотворительность в течение своей жизни, 450 миллионов прямо или косвенно были направлены в эту сферу. Своей деятельностью он нанес смертельный удар примитивной архаической системе медицинского обслуживания населения, во многом опиравшейся на коробейников-шарлатанов вроде дока Рокфеллера, которые при ней процветали.

В благотворительности Рокфеллер оставил примерно такой же след, как и в бизнесе, введя в действие новое понимание этой сферы человеческого применения. До него богатые меценаты стремились использовать дотируемые организации в целях саморекламы. Например, жертвовали здания с условием, что те будут названы в их честь. Филантропия Рокфеллера была лишена этой ориентации и оттого приносила больше пользы обществу.

Сетти Рокфеллер умерла 12 марта 1915 года.

Рокфеллер тяжело переживал ее кончину и свое одиночество, но, с другой стороны, он наконец смог в каком-то смысле перевести дух, ибо все последние годы, наблюдая за страданиями своей хворой жены, мучился и сам. С его души будто спал тяжкий груз, и в следующие несколько лет он заметно приободрился и повеселел, несмотря на то, что внешне выглядел все хуже, напоминая больше сына бесшабашного Большого Билла, чем строгой и кроткой Элизы.

Став на закате жизни более общительным, Рокфеллер наконец увидел пользу в некоторой доле саморекламы. Примерно тогда ему и пришла в голову блестящая мысль раздавать незнакомым людям небольшие сувениры в виде новеньких монет: десятицентовики взрослым, пятаки — детям. Теперь, куда бы он ни шел, Рокфеллер всюду брал с собой горсть монет. Он раздавал их, скажем, своим домашним или мальчишкам, подносящим клюшки на площадке для гольфа.

Передавая монету, он, как правило, не мог удержаться от краткой нравоучительной проповеди. Так, детям он завещал быть трудолюбивыми и бережливыми, чтобы добиться богатства. И предупреждал, что его монета не для траты, а для накопления. «Я считаю, что всегда легче запомнить урок, когда вместе к тебе переходит какое-нибудь материальное, вещественное напоминание о нем, сувенир; и каждый раз, глядя на него, будешь вспоминать об уроке», — заметил он однажды. Рокфеллер говорил детям, что его 5-центовая монета — это процент, который натекает на доллар в течение года. Надо сказать, что годы тесного общения со священниками превратили нефтяного магната в заправского проповедника.

Было подсчитано, что всего Рокфеллер роздал от 20 до 30 тысяч монет. Многие из тех, кто удостоился этого дара, сохранили монетки на память, превратили их в медальоны и амулеты или выставляли на видном месте в своих домах. Рокфеллер не любил давать автографы, считая это глупым и пустым обычаем. К тому же он порой начинал стесняться на публике. Монетки помогали ему



*Представители четырех поколений семьи Рокфеллеров.  
Снимок 1928 года. Слева направо: Джон Д. Рокфеллер-ст.,  
Джон Д. Рокфеллер-мл., Эбби (Бабс) Рокфеллер Мильтон  
и Эбби Мильтон*

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

сближаться с совершенно незнакомыми людьми, завязывать общение. Внук Рокфеллера Дэвид вспоминал: «Это помогало ему легко начинать разговор и находить взаимопонимание с людьми, чем он бывал весьма доволен».

Перешагнув девяностолетний рубеж, Рокфеллер пошел по жизни дальше. Внешне он напоминал в те годы престарелого государственного деятеля. Сморщенный, лысый старичок, весивший менее сотни фунтов и выглядевший, словно высушенный фрукт.

Поначалу он был все так же энергичен и порой мог послать в гольфе мяч на 165 футов. В 1930 году он проходил шесть лунок за 25 ударов. Все же со временем силы начали оставлять его и ему пришлось отказаться от прежних спортивных достижений. Однако не в характере Рокфеллера было от обиды на свою немощь бросать все сразу. Он планомерно снижал нагрузки. Сначала количество лунок сократилось с шести до четырех, затем до двух. На этом уровне он продержался какое-то время, но в 1932 году, после того как переболел сильной простудой, наконец вынужден был совершенно отказаться от гольфа. 93-летний Рокфеллер сравнительно быстро оправился от болезни, и это будто вдохнуло в него новый огонь жизни. К нему вернулось хорошее настроение. Одна газета заметила: «Он так обрадовался тому, что снова смог оказаться на свежем воздухе под яркими лучами солнца, что, выйдя на крыльцо, пропел торжественный гимн и радостно обвел ожившими глазами цветущий сад». Тогда же Рокфеллер снова повторил, что должен дожить до 100 лет, что Господь отпустил ему именно столько и не меньше.

Пресса несколько раз ошибочно сообщала о кончине Рокфеллера. В этом не было никакого злого умысла. Это являлось скорее следствием недостатка точной информации. Нефтяной магнат окружил себя и свое самочувствие плотной завесой секретности. В 1934 году в возрасте 95 лет



*Снимок Джона Д. Рокфеллера, сделанный в день его  
91-й годовщины, 8 июля 1930 года, в Покантико-хиллс*

*(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

у него случилось воспаление легких, грозившее прервать его жизнь до достижения им заветного столетнего рубежа.

В первой половине 1937 года, накануне 98-летия, Рокфеллер физически сдал еще больше, но сознание и рас-судок его по-прежнему были ясны. В субботу 22 мая во время принятия им солнечных ванн кто-то сказал ему: «Мистер Рокфеллер, солнце вернуло цвет вашему лицу. Вы гораздо лучше выглядите». В тот же день обрадован-ный Рокфеллер оплатил закладную баптистской церкви на Евклид-авеню, оказавшей глубокое влияние на всю его жизнь.

Однако во второй половине дня у Рокфеллера слу-чился удар. В 4 часа утра 23 мая он впал в бессознательное состояние, из которого уже не вышел. Он скончался, не дожив всего 6 недель до своего 98-летия.

Раздав на благотворительные цели большую часть сво-его состояния, Рокфеллер оставил после себя личных средств всего на сумму 26,4 миллиона долларов. Все его средства были в виде казначейских банкнот министр-ства финансов США, за исключением одной акции «Стэн-дарт Ойл» из Калифорнии, которую нефтяной ба-рон оставил себе на память. Это был «сертификат №1».

В газетных некрологах, посвященных кончине Рок-феллера, покойного отметили как исключительно щедр-ого мецената (что было бы совершенно невозможно, если бы он умер в те годы, когда Ида Тарбелл только-только опубликовала серию своих обличительных очер-ков), а вовсе не как безжалостного и беспощадного мо-нополиста. В одной из статей он был назван «крупнейшим меценатом и организатором науки благотворительности».

В действительности же Джон Д. Рокфеллер-старший оставил после себя весьма противоречивое наследство. Столь же противоречивое, каким был и его характер, являвшийся причудливой смесью самых разных черт. Он был богобоязнен и одновременно жаден, умел сопер-живать людям и проявлять по отношению к ним неви-



*Устремившийся ввысь Рокфеллер-центр при ночном освещении  
(печатается с любезного разрешения Архивного центра Рокфеллера)*

данное коварство. Он стал символом американской пуританской морали, которая учила людей бережливости и здоровой предприимчивости, но одновременно поощряла стяжательские инстинкты. Неудивительно поэтому, что Рокфеллер стал своего рода олицетворением алчности корпораций и вместе с тем невиданного расцвета меценатства.

Беспощадный монополист одновременно являлся ведущим в мире филантропом. Рокфеллер сумел пойти дальше узкой, случайной благотворительности, которая до него была традиционным уделом богатых людей, и подняться на качественно новый уровень. Он способствовал рождению и распространению Знания, особенно в области медицины. Это, пожалуй, даже важнее, чем раздача милостыни нищим, строительство школ, больниц или открытие музеев. Он ввел в благотворительность новое понятие экспертной оценки. Сумел внедрить в эту систему механизмы тщательного планирования и компетентного управления, какие с успехом применял в бизнесе. Он сделал эту сферу деятельности профессиональной, задав ей стратегическое направление развития в XX веке. На момент его смерти стало ясно, что помимо грехов добрых дел он сделал так много, что, возможно, Господь и принял его у себя в раю, в чем Рокфеллер был глубоко убежден при жизни.

После смерти отца Рокфеллер-младший переехал в Покантико, но, зная, что отец был уникальным в своем роде человеком, сын не стал убирать из своего имени приставку «младший» даже в зрелые годы. Когда его спрашивали, почему он упрямится, он часто отвечал: «На свете был только один Джон Д. Рокфеллер».

---

## *Содержание*

Глава 1 .....	5
Глава 2 .....	17
Глава 3 .....	33
Глава 4 .....	53
Глава 5 .....	62
Глава 6 .....	87
Глава 7 .....	109
Глава 8 .....	116
Глава 9 .....	137
Глава 10 .....	157
Глава 11 .....	168
Глава 12 .....	181
Глава 13 .....	191
Глава 14 .....	197
Глава 15 .....	218
Глава 16 .....	224
Глава 17 .....	235
Глава 18 .....	244
Глава 19 .....	250
Глава 20 .....	254

Популярное издание

**Рон Черноу**

**ТИТАН**

**ЖИЗНЬ СЭРА ДЖОНА Д. РОКФЕЛЛЕРА**

Главный редактор *Л. Михайлова*

Корректоры *Л. Радченко, Н. Шерстенникова*

Технический редактор *В. Нефедова*

Компьютерная верстка *Н. Сидорской*

OCR - Давид Титиевский, август 2017 г., Хайфа

ЛР 064134 («КРОН-ПРЕСС») от 07.06.95.

Подписано в печать с готовых диапозитивов 06.01.99.

Формат 84×108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Печать офсетная. Бумага офсетная.

Гарнитура Таймс. Усл. печ. л. 14,28. Тираж 10 000 экз.

Заказ 3044.

ООО Издательский Дом «КРОН-ПРЕСС»

103030, Москва, ул. Новослободская, 18, а/я 54

Тел.: 972-30-87, 972-21-86, 972-23-71

факс 978-90-31

Отпечатано с готовых диапозитивов  
на книжной фабрике №1 Госкомпечати России

144003, г. Электросталь Московской обл.,

ул. Тевосяна, 25



**Книга посвящена беспощадному  
монополисту и щедрому меценату,  
пожертвовавшему  
на благотворительные цели  
большую часть своего состояния,  
человеку незаурядных способностей,  
достигшему заоблачных  
вершин в бизнесе  
и ставшему ведущим  
филантропом в мире.**

А. Дик



19580

Титов: Жизнь сына Дона Д. Рокфеллера

---

22 >

02.05.99

