

..... ДЖОН

РОКФЕЛЛЕР



МЕМОАРЫ
МИЛЛИАРДЕРА

.....
С СОВРЕМЕННЫМИ КОММЕНТАРИЯМИ

УДК 821.111(73)-94 ББК
84(7СОЕ)-44 Р66

Дизайн обложки *Василия Половцева*
Перевод с английского *В.Н. Классон*
Предисловие и комментарии *Татьяны Мучкиной*

Рокфеллер, Джон Дэвисон

Р66 Мемуары миллиардера : как я нажил 500 000 000 долларов / Джон Дэвисон Рокфеллер; пер. с англ. В.Н. Классон. – Москва: Издательство АСТ, 2020. – 240 с. – (Моя эпоха. Подарочное издание).

18БК 978-5-17-119056-9

Американский предприниматель Джон Дэвисон Рокфеллер – первый в истории человечества «долларовый» миллиардер. Основав в 1870 году нефтяную компанию «Стандарт Ойл», Рокфеллер заложил фундамент системы управления империей. Предпринимательская жилка проявилась у Рокфеллера еще в раннем детстве. Джон покупал фунт конфет, делил его на маленькие кучки и с наценкой распродал собственным сестрам. Филантроп по образу мыслей, Джон Дэвисон основал также «Фонд Рокфеллера» и жертвовал немалые суммы на медицинские и образовательные нужды.

«Мемуары миллиардера» – это руководство по достижению целей от человека, для которого занятие бизнесом было вопросом воспитания, порядка и силы характера.

УДК 821.111(73)-94
ББК 84(7СОЕ)-44

18БК 978-5-17-119056-9

© Т.А. Мучкина, предисловие, комментарии, 2020
© ООО «Издательство АСТ», 2020

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Татьяна Мучкина. Предисловие</i>	5
Предисловие от автора	36

ИСКУССТВО БРАТЬ

Отчий дом	40
Начало работы	43
Первый заем	50
Надо твердо держаться основных принципов	52
Десять процентов	56
Как я собирал порою деньги	58
Сбор денег на выкуп церкви	59

ПЕРВЫЕ ШАГИ В НЕФТЯНОМ ДЕЛЕ

Торговля керосином	63
Заграничные рынки	69
Основание Standard Oil Company	72
Планы страхования	74
Почему компания платит большие дивиденды	77
Нормальный рост дела	77
Капитализация	80
Дело Баккуса	82
Вопрос о скидке	91
Трубопроводы и железные дороги	96

STANDARD OIL COMPANY

Наш стиль ведения бизнеса	101
Современные синдикаты	110
Горизонты будущего	115
Деловой человек в Америке	119

ДЕЛОВОЙ ОПЫТ И ПРИНЦИПЫ

Деловой опыт и принципы	125
-------------------------------	-----

Постройка судов.....	134
Как мы располагали к себе конкурента.....	136
Как мы назначили человека, первый раз в жизни вышедшего в море, директором судоходных сообщений.....	141
Как мы продали дело Стальному Тресту	143
Надо всегда следовать законам торговли.....	144
Опыт, вынесенный из времени паники.....	146

СТАРЫЕ ДРУЗЬЯ ПО ДЕЛУ

Верный друг	150
Против капитала — доводы рассудительности.....	154
Радость удачи	157
Ценность дружбы.....	165
Наслаждение в прокладывании дорог.....	170

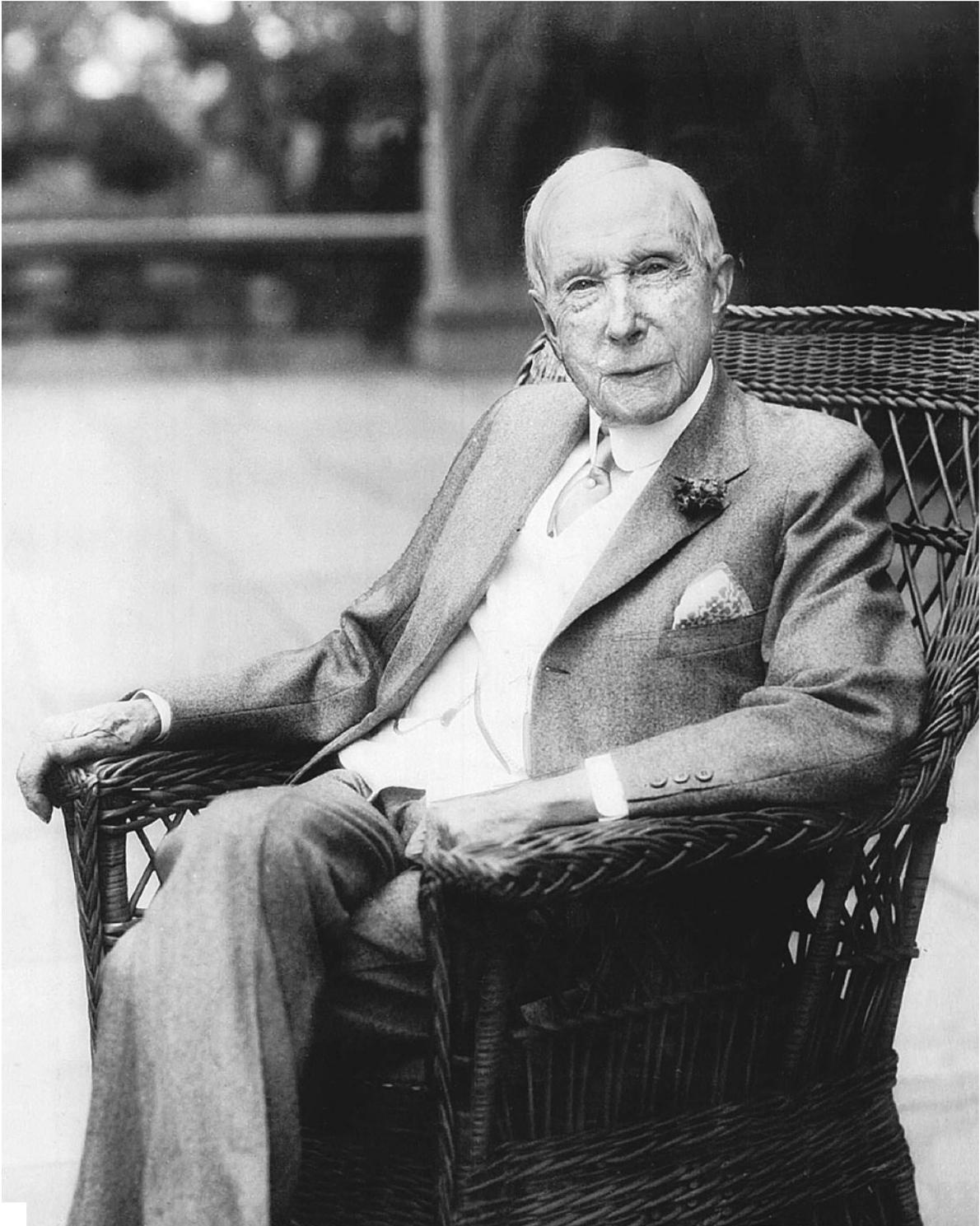
ИСКУССТВО ДАВАТЬ

Радость давать	180
Границы богатства	181
Лучший способ благотворения.....	184
Отсутствие корыстных целей пролагает путь к успеху.....	185
Великодушие услужливости	187
Поддержка научных исследований	192
Поразительная хирургическая операция	197
Фундамент всякой помощи	201
Некоторые основные принципы.....	204

ТРЕСТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Система благотворительности.....	211
Просьбы, с которыми к нам обращаются.....	217
Учреждения, находящиеся во взаимных сношениях	220
Потребность в высшем образовании	222
Д-р Вилльям Р. Гарпер.....	223
Основания условных пожертвований	228
Трест благотворительности	220

Афоризмы Джона Дэвисона Рокфеллера	233
-------------------------------------------------	------------



 Джон Дэвидсон Рокфеллер

ИСКУССТВО БРАТЬ

ОТЧИЙ ДОМ



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

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

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

Меня это необычайно радовало. Я и сейчас еще будто вижу своих исполненных достоинства, откормленных птиц на гордой прогулке вдоль ручья и через лесок нашего небольшого именища. С этих детских дней я сохраняю



 Кливленд

особую симпатию к стаям индюшек и не упускаю случая полюбоваться ими.

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

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

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

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



 Мать Рокфеллера Элиза Дэвисон

начать доказывать, что я совершенно ни при чем.

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

Подобную же логическую последовательность мать моя проявляла всегда. Однажды ночью, помню, мы, дети, не могли преодолеть искушения покататься на коньках при лунном свете, хотя нам и было строжайше запрещено даже вечером выходить на лед. Мы все-таки вышли, но прежде даже, чем начали кататься, услышали крики о помощи, побежали туда и застали соседа, под которым проломился лед. Человек оказался на волосок от гибели. Мы тотчас протянули ему длинный шест, и нам удалось действительно вытащить его из трещины и в вожденном здравии вернуть в лоно семьи.

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

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

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

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

Мой брат Уильям и я уже убаюкивали себя надеждой, что при наказании за этот акт непослушания в нашу пользу окажется по крайней мере то смягчающее обстоятельство, что ведь не каждый день удается при катании на коньках спасти человека. Но наши надежды на признание смягчающих обстоятельств со стороны грозного судьи, нашей матери, оказались лишь самыми пустыми и бесплодными ожиданиями.

НАЧАЛО РАБОТЫ



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

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

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

Рвение мое было колоссально, и, кроме того, в сравнении с другими учениками я имел громадное преимущество. Оно заключалось в указанном



Промышленный Кливленд

Рокфеллер был скромным, застенчивым юношей, и ему нелегко было заводить знакомства. К тому же он был очень набожным, а разговоры сверстников казались ему пустыми и скучными. И все же в школьные годы у него появилось два верных друга, с которыми он не расставался всю жизнь. Это его будущая жена Лаура Спелман, дочь состоятельного кливлендского предпринимателя, и сын брокера, энергичный и общительный Марк Ханна – будущий сенатор и советник президента Маккинли.

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

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

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

уже мною методе воспитания моего отца: он беседовал со мною и рассуждал о вопросах практического характера, и сверх того, я уже из школы вынес знакомство с принципами торговли, так что обладал порядочным запасом торговых познаний, которые мог развивать. Затем мне посчастливилось работать с бухгалтером, который отлично вел свое дело и был искренне мною доволен.

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

Весь следующий год я провел на этом месте, с 25 долларами в месяц, за изучением конторского дела и нескольких сфер деятельности этого предприятия. То была оптово-комиссионная и экспедиционная торговля, и местом моих занятий была контора. Моим начальством был лишь вышеупомянутый бухгалтер с жалованьем в 2000 долларов в год, но без участия в прибылях. Когда он в течение года ушел, я занял его место и мне за ведение бухгалтерии и исполнение прочих обязанностей моего предшественника было положено содержание в 500 долларов.

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

Начать с того, что работа моя почти всегда проходила в конторе. В моем присутствии говорилось о делах, тогда же обсуждались планы новых предприятий и создавались проекты новых деловых союзов. Таким образом, я научился гораздо большему, чем другие ученики моего возраста, которые были живей меня по характеру и, может быть, лучше меня знали арифметику и обладали лучшим почерком. Наша фирма располагала таким разнообразием деловых отношений, что моя подготовка к деятельности торговца охваты-

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

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

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

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

вала волей-неволей едва ли не все области коммерции. У моих хозяев были дома, амбары, строения, которые сдавались под конторы, и в мои обязанности входило взимание арендной платы, а также у нас было экспедиционное дело, и наши грузы шли по железным и речным, и даже морским путям. День за днем бизнес владельцев компании расширялся, захватывая новые области. И со всем этим я сталкивался во время работы.

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

Однажды, это я припоминаю необычайно ясно, я зашел по делам в контору соседа-коммерсанта. В это же время к нему явился местный подрядчик и предъявил огромный счет. А коммерсант принадлежал к числу вечно занятых людей будучи директором и членом, вероятно, целой полудюжины обществ. Он мельком взглянул на гигантский счет, на итог, и обернулся к бухгалтеру со словами: «Пожалуйста, оплатите по счету!»

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

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

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

Возьмем пример: нам надо доставить мрамор из Вермонта в Кливленд. Дело заключалось в умении ловко распределить фрахтовые цены на до-



Ипподром в Кливленде — популярное место для проведения досуга. Но у Рокфеллера не было времени на развлечения, он работал с утра до ночи

ставку грузов по реке и по морю. Утерю, убытки от порчи товара во время транспортирования и т.д. надо каким бы то ни было способом разнести по этим трем различным статьям расходов. Необходимо было все остроумие юного мыслителя, чтобы решить эту проблему к общему удовольствию всех заинтересованных лиц, среди которых не последнее место занимал мой хозяин. Но я не могу сказать, чтобы это оказалось мне не по силам, и у меня

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

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

Вскоре он поразил своих хозяев деловой хваткой и изобретательностью, организовав перевозку мраморных плит из Вермонта в Кливленд. Этот груз нужно было сначала отправить поездом, в пути перегрузить на баржу и провезти по каналу, а затем доставить на корабле по озеру Эри к месту назначения.

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

ни разу не было столкновения с кем-либо по этому поводу. Этот опыт, возможность уладить, соотнести интересы каждого при содействии хозяина, охотно помогавшего мне советом, в этом юном, восприимчивом возрасте оказались необычайно для меня поучительны. Такими были мои первые шаги на пути ознакомления с главными принципами торгового обращения, но об этом после.

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

Я считаю счастливым для себя то обстоятельство, что в те времена жалование было более чем вдвое ниже, чем теперь. Хозяева на следующий год повысили мое жалование до 700 долларов, а я полагал, что стою в их деле по крайней мере 800. До апреля следующего года вопрос этот в мою пользу не решился, и я, воспользовавшись удачной случайностью, решил начать самостоятельно дело этого же рода и отказался от своего места.

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

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

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

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

Для меня было очень важно стать своим собственным хозяином и работодателем. Мысленно я буквально утопал в блаженстве от сознания, что я компаньон в товариществе с основным капиталом в 4000 долларов! Кларк заведовал закупками и продажей, а я — бухгалтерией и финансами. С самого начала нам повезло в бизнесе — уже в первый год заказов было на полмилли-



 Гавань, Кливленд

Компания «Кларк и Рокфеллер» открыла свой офис в Кливленде 18 марта 1859 года. Она занялась комиссионной торговлей (поставляла в основном продукты питания). Обстановка благоприятствовала бизнесу такого рода: в западных районах США возросло количество переселенцев, а значит, увеличивалась потребность в поставках продовольствия. Несмотря на то что урожай в западных районах страны сильно пострадал от холодов, Кларк и Рокфеллер не понесли убытков. К концу первого же года работы чистая прибыль компании составила \$4400.

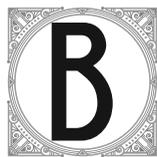
Рокфеллер ощущал неизбежность гражданской войны между Севером и Югом и заранее закупил большие партии продовольствия, а также железной руды и угля. Кларк был очень недоволен такими рискованными вложениями, ведь в стране нарастал экономический кризис. Но чутье не подвело Рокфеллера. Уже через год после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

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

она. Тут, разумеется, нашего маленького капитала не хватило. И нам ничего больше не оставалось, как попытаться получить нужную сумму в виде займа от какого-нибудь банка.

Но даст ли еще нам банк?

ПЕРВЫЙ ЗАЕМ



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

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

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

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

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

Прежде чем взять кредит, Рокфеллер вел скрупулезные подсчеты: сколько денег должен будет отдать, за счет чего сможет погасить кредит, сколько прибыли получит от применения заемных средств. Он не боялся осуществлять радикальное расширение производства, привлекая заемные средства, но всегда действовал по хорошо продуманному плану.

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

— Сколько вам нужно? — спросил он немного погодя.

— 2000 долларов.

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

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

С этого момента я почувствовал, что я Коммерсант.

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

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

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

НАДО ТВЕРДО ДЕРЖАТЬСЯ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ



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

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

Пошел я к этому коммерсанту и изложил все доводы против его предложения до одного, как они у меня сложились. Но он пришел прямо в бешенство, и я принужден был испытать новое унижение — необходимость признаться компаньону в том, что дар моего убеждения не принес мне ни малейшего успеха.

Мой компаньон, разумеется, взволновался и огорчился, решив, что мы потеряли ценную клиентуру. Но я не мог оставить своего однажды приня-



Кливленд, Гордон-парк, общественный пляж. Излюбленное место отдыха горожан

того курса ведения дел, и мы остались тверды в своем принципе и категорически отказали клиенту в его просьбе. Каково же было наше удивление и удовлетворение при виде того, что строптивый клиент как ни в чем не бывало продолжил свои деловые сношения с нами, не возвращаясь никогда к отвергнутому проекту.

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

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

Я стремился к личному знакомству с каждым отдельным коммерсантом нашего округа, если его бизнес соприкасался с нашим. И, таким образом, за

короткое время я изучил весь Огайо и всю Индиану. Очень быстро выяснилось, что самый эффективный способ завязывания деловых отношений — это простое сообщение об основании нашей молодой фирмы, без всякого упоминания о желательности заказов. Оптовым комиссионерам я просто представлялся сотрудником компании «Кларк и Рокфеллер», сообщал об основании фирмы и не изъявлял никаких претензий на немедленное возникновение деловых отношений. А потом я говорил, что при случае мы были бы очень рады предложить свои услуги и т.д.

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

Я уже говорил, что мы порою нуждались в деньгах, и должен сознаться, что по мере возрастания количества наших операций денежным затруднениям, казалось, не будет конца. Чем больше расширялись наши связи, тем чаще я засыпал с мыслями: «Долго ли это будет продолжаться? Когда наступит конец, ты снова начнешь сначала? Ты усыпляешь себя мыслью, что ты дельный коммерсант, убаюканный счастьем, которое тебя встретило на этом пути! Но побольше хладнокровия, паренек, иначе ты потеряешь голову, — тише едешь, дальше будешь!»

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

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

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

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

Отца я часто вовлекал в ссуды. Но наши денежные отношения всегда были для меня источником страхов, хотя я теперь и смеюсь, вспоминая об этом. Случалось, что отец заходил к нам и заявлял, что, если нам нужны деньги, в данный момент он может их нам ссудить. Мы почти всегда оказывались нуждающимися и от души были рады получить деньги, хотя бы и под десять процентов.

Но за деньгами он являлся чаще всего тогда, когда мы испытывали наиболее острую нужду в денежных средствах.

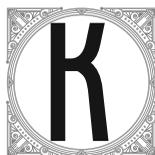
— Сын мой, — говорил он обыкновенно, — не можешь ли вернуть мне мои деньги? Они мне нужны самому.

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

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

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

ДЕСЯТЬ ПРОЦЕНТОВ



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

Самые горячие споры на эту тему возникали в разговорах со старой хозяйкой, у которой мы с братом Уильямом были на пансионе в школьные годы. Мне эти разгово-



 Уильям Рокфеллер-брат Джона

ры доставляли громадное удовольствие: наша хозяйка была собеседницей очень умной и с оригинальным складом речи. Я ценил хозяйку, положим, по другой причине. Мы платили за комнату и за питание по доллару в неделю с каждого, и за эти деньги она нас великолепно, обильно кормила. Впрочем, в те времена в небольших местечках, где хозяйки лично вели хозяйство, обходясь без прислуги, это было обычной ценой.

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

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

К тому времени отец и сын стали отдаляться друг от друга. Как оказалось, Рокфеллер-старший стал двоеженцем. Он взял себе поддельное имя – Уильям Ливингстон – и женился на девушке, которая была на 20 лет моложе его. Он прожил с ней почти 50 лет, до конца своих дней скрываясь от первой жены и кредиторов.

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

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

КАК Я СОБИРАЛ ПОРОЮ ДЕНЬГИ

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



Брат и компаньон — Уильям Рокфеллер