

ПРЕДИСЛОВИЕ



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

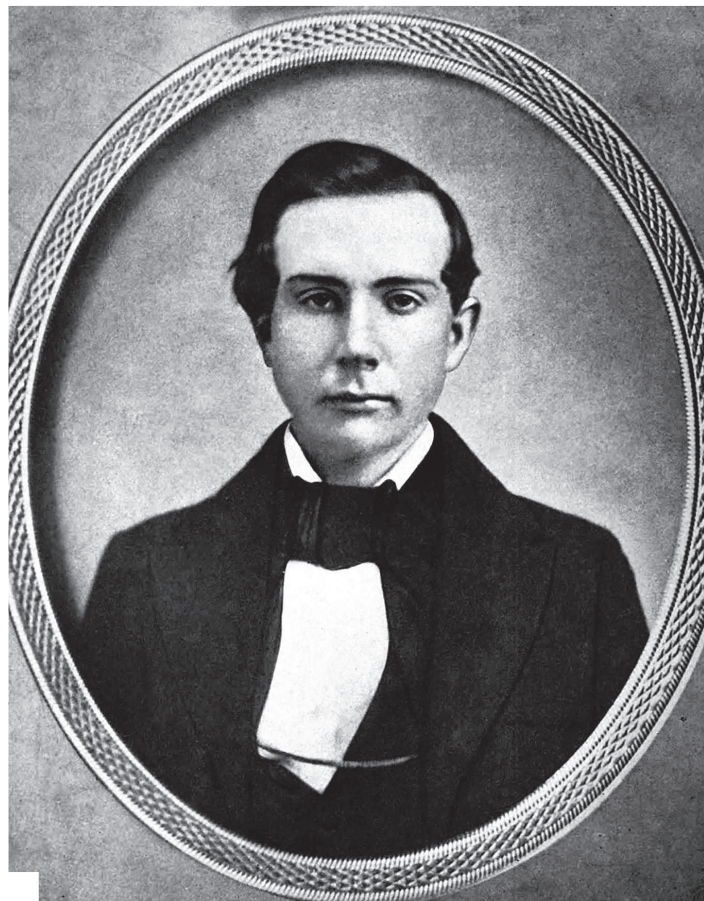
Между тем родные знали его нежнейшим, добрейшим человеком. А самые непримиримые конкуренты, узнав его получше и разглядев его истинные намерения, из яростных противников вдруг превращались в его сторонников и преданных друзей. У этой «безжалостной акулы» были действительно преданные, яркие, незаурядные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

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

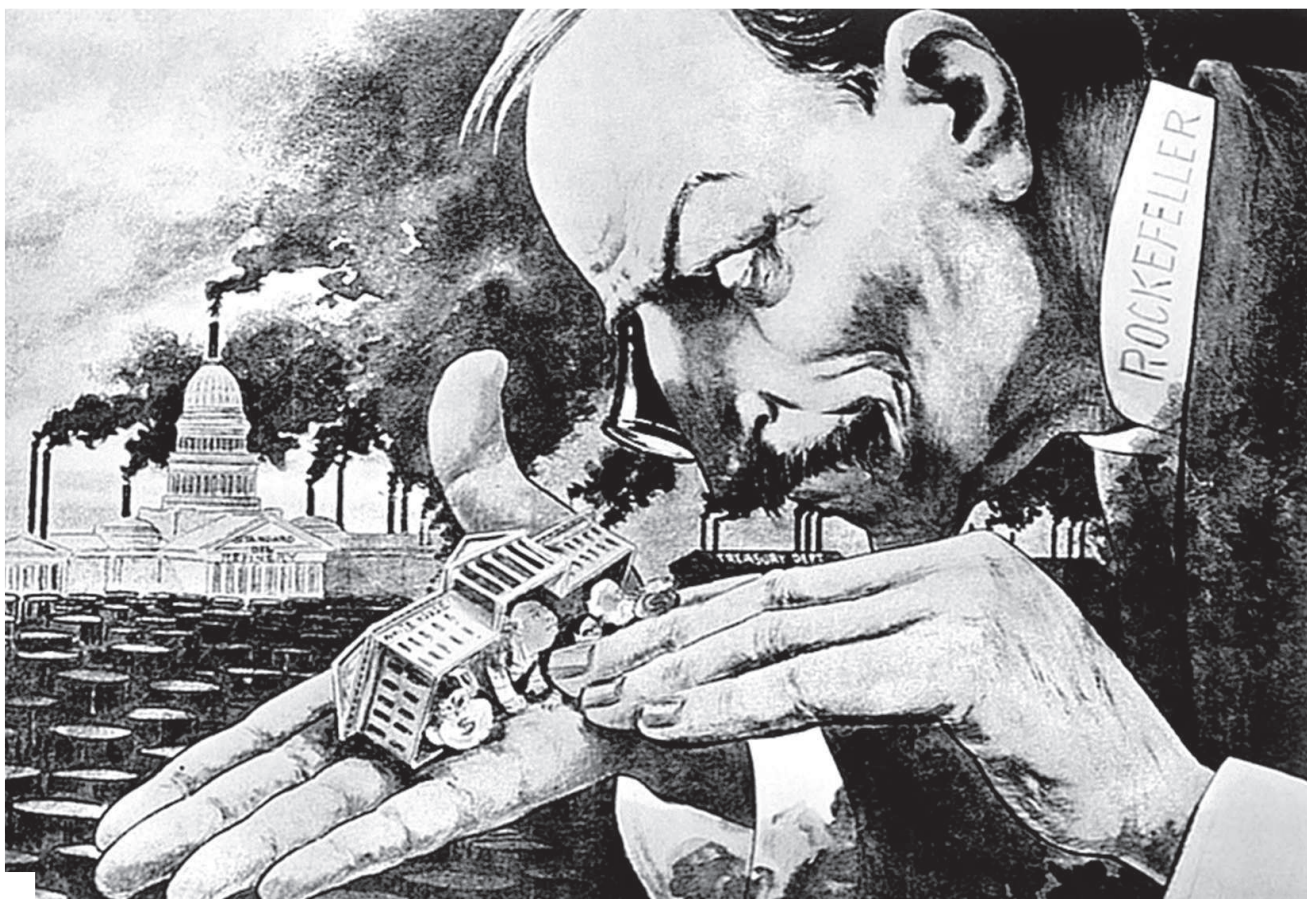
Вступив на стезю предпринимательства в юном возрасте, он с нуля выстроил могущественный нефтяной трест. И в 1916 году стал первым в мире официальным долларовым миллиардером. Помимо нефтяного треста, ему принадлежали 16 железнодорожных и 6 сталелитейных компаний, 9 банков и 9 риелторских фирм, 6 пароходств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

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

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



■ Юный Рокфеллер



■ Карикатура на Рокфеллера. Какое смешное маленькое правительство!

ной король сам терпел убытки от пожаров, то вместо сочувственных слов раздавались крики о «справедливом возмездии».

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

Со временем отношение к Рокфеллеру стало меняться. В обществе созрело понимание того, что историю США как сверхдержавы невозможно рассматривать отдельно от истории развития нефтяной промышленности. И вдруг выяснилось, что мощную, образцовую нефтяную промышленность создал из полукустарного хаоса именно Рокфеллер. И вот уже в глазах соотечественников он стал выглядеть не «исчадьем ада», а «живым воплощением американской мечты»: тружеником, добившимся благосостояния благодаря

упорству и бережливости; бескорыстным дарителем, не жалевшим баснословных сумм для помощи нуждающимся. Конечно, такая сусальная картинка столь же далека от исторической правды, как и образ безжалостного грабителя.

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

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

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

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

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

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

вость, умение смиренно принимать удары судьбы, привычку упорно трудиться и помогать ближнему.

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

С раннего детства Джон упорно трудился, помогая матери по хозяйству. Первые свои деньги он заработал в 7 лет, вырастив на продажу индюшек — из птенцов, которых нашел в гнезде недалеко от деревни. Став постарше, он за небольшую плату помогал соседям управляться с полевыми работами — например, копал картошку. Все заработанные средства немедленно отправлялись в «банк» — в фарфоровую копилку. Не прошли даром и отцовские уроки: Джон покупал конфеты «оптом» — большими пакетами, а потом продавал своим сестрам «в розницу» — малыми порциями. Приход и расход финансовых средств юный коммерсант со всей тщательностью заносил в специальный блокнот.

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

Неугомонный Билл несколько раз перевозил семью с места на место. Из деревни Моравия (штат Нью-Йорк), где Джон прожил с четырех до одиннадцати лет, Рокфеллеры переехали в Овего, затем в Стронгсвилл, в Парму и, наконец, в Кливленд (штат Огайо). Порой для таких переездов имелись весьма специфические причины. Полиция арестовала трех компаньонов Дьявольского Билла, предъявив им обвинение в конокрадстве. Самому Биллу удалось выкрутиться, но вскоре его обвинили в изнасиловании батрачки.

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

Религия играла большое значение в жизни мальчика. В Кливленде Джон стал ходить в баптистскую церковь на Эри-стрит. Он был принят в церковное сообщество

баптистов и на протяжении длительного времени исполнял обязанности письмоводителя церкви.

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

Джон составил список перспективных компаний и стучался в двери каждой из них в поисках работы. Удача улыбнулась ему только через 6 недель упорных поисков. Его взяли помощником бухгалтера в компанию Hewitt & Tuttle («Хьюитт и Таттл»), занимавшейся коммиссионной торговлей и грузоперевозками. Во время трехмесячного испытательного срока Рокфеллер не получал жалования, но приобрел бесценные практические навыки бухгалтерской работы, освоил

механизмы ведения бизнеса. Он был талантливым учеником и быстро продвинулся по службе. Вскоре он занял место главного бухгалтера и стал получать жалование \$700 в год. Но этого ему показалось мало, ведь юноша был осведомлен, что прежний бухгалтер получал \$2 тыс. в год. На просьбы Рокфеллера поднять зарплату хозяин фирмы отвечал уклончиво. Будущий миллиардер решил, что тратит свои силы несообразно получаемому доходу, и написал заявление об уходе. В общей сложности он проработал в компании Hewitt & Tuttle 3,5 года. Это было его первое и единственное место работы по найму. Дальше он работал только на себя.

Свое первое предприятие Джон Рокфеллер создал совместно с британцем Морисом Кларком. По достигнутой договоренности каждый из компаньонов должен был внести в капитал нового предприятия по \$2000. Но личные сбережения Джона к этому времени составляли всего \$800. Недостающие деньги он попросил у своего отца, кото-



■ Мать Рокфеллера Элайза Дэвисон

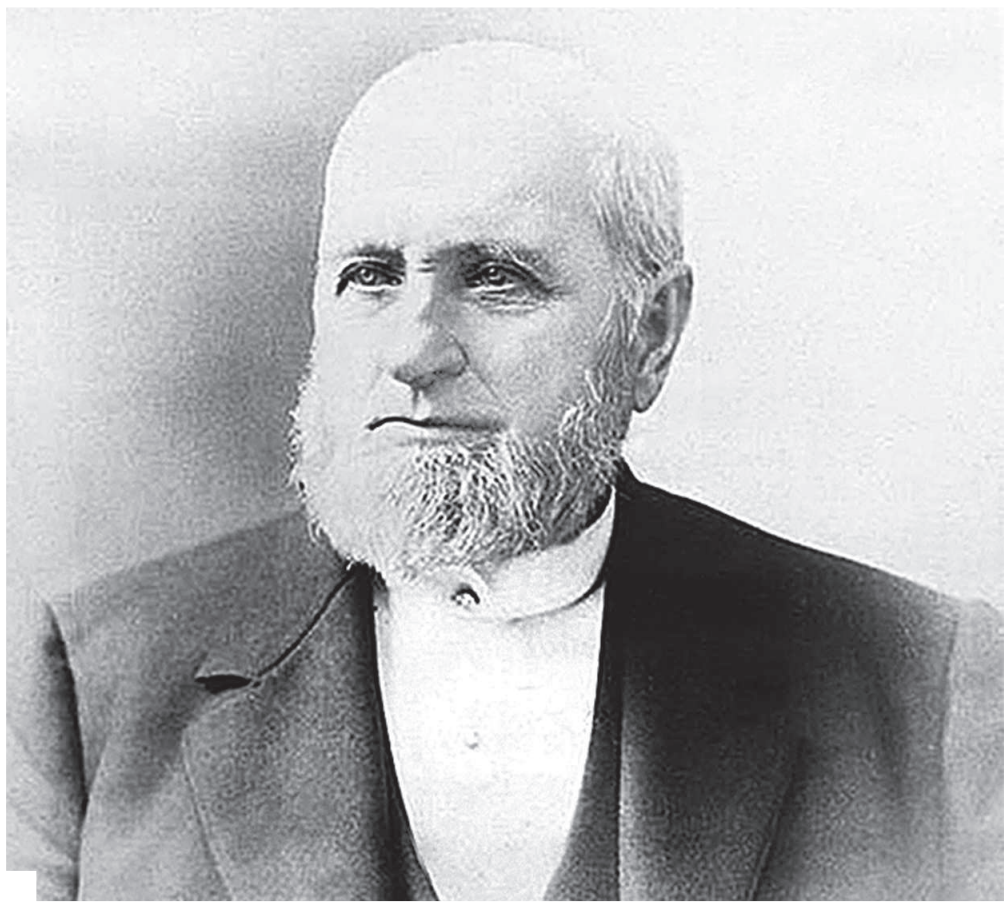
рый обещал сыновьям выдать по \$1000 долларов по достижении ими совершеннолетия (21 года). Но до совершеннолетия Джону оставалось ждать еще 15 месяцев. Поэтому Дьявольский Билл согласился выдать сыну деньги только под ростовщический процент — под 10% годовых.

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

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

К тому времени страну уже охватила «нефтяная лихорадка». После того как в 1859 году в Пенсильвании была обнаружена нефть, толпы «искателей приключений» бросились осваивать этот промысел, суливший гигантские прибыли. Сотни полукустарных предприятий занялись перегонкой нефти — производством керосина, который стал широко применяться как осветительное средство и пользовался возрастающим спросом.

В Кливленде появилось несколько нефтеперегонных заводов. Когда компания «Кларк и Рокфеллер» осуществила пробные



■ Отец Рокфеллера

операции по транспортировке нефтепродуктов, то ее владельцы сразу увидели, насколько прибыльное это дело.

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

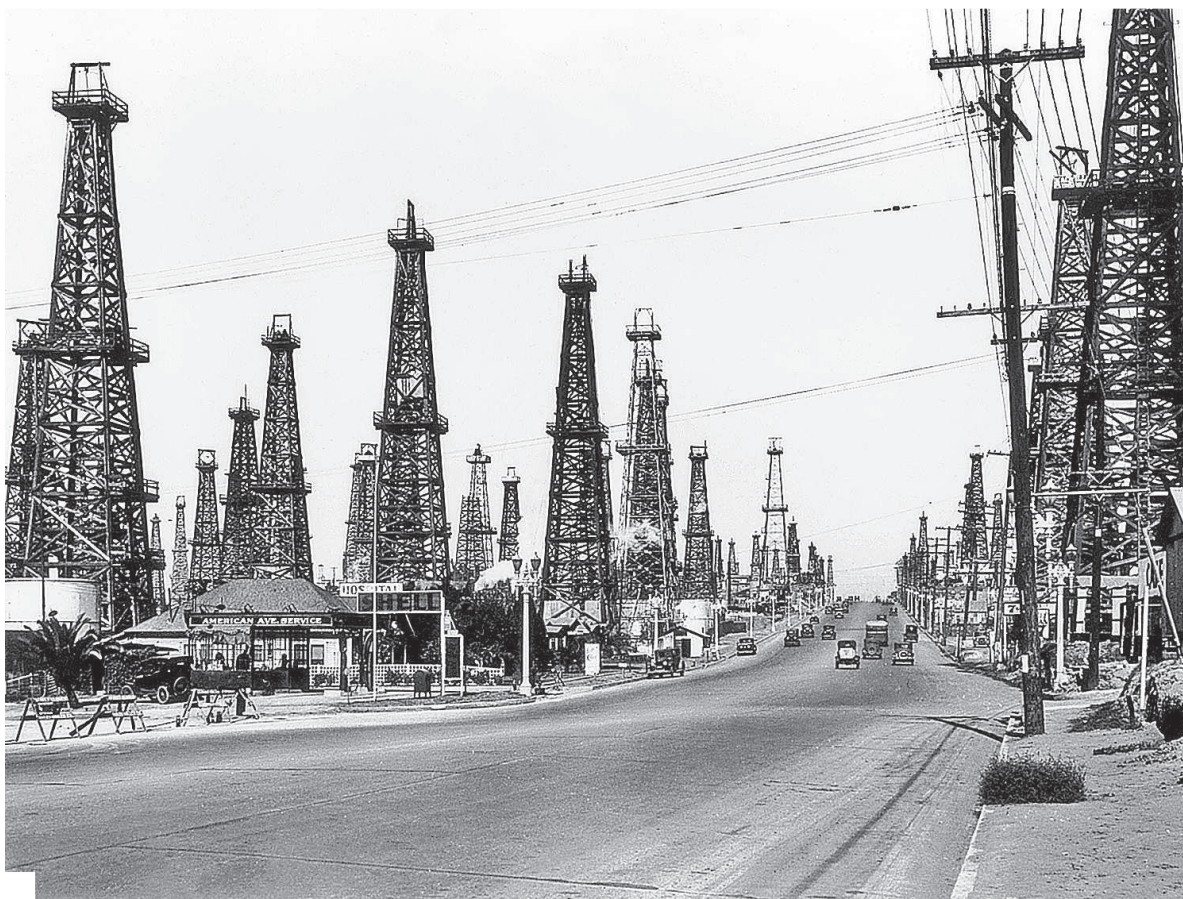
Опытный химик Самюэль Эндрюс, знавший толк в производстве керосина, предложил Рокфеллеру и Кларку организовать совместное нефтеперегонное предприятие. Партнеры приняли это предложение. К делу присоединились братья Кларка — Джеймс и Ричард. В 1863 году была создана нефтеперерабатывающая фирма «Эндрюс,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

Хотя вначале Кларк и Рокфеллер считали нефтепереработку побочным производством, уже через год выяснилось, что основную прибыль дает именно нефтеперегонный завод, а комиссионная торговля сельхозпродуктами становится делом второстепенным. Рокфеллер решил сосредоточить все свои усилия на нефтяном бизнесе. Он был готов к двум важным переменам в своей жизни: к женитьбе и к разрыву с компаньонами.

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

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

Очень скоро нефтеперегонный завод компании «Рокфеллер энд Эндрюс» стал крупнейшим в Кливленде и одним из самых мощных в мире. Верный Эндрюс, талант-



■ Нефтяные вышки в США

ливый химик, постоянно совершенствовал процесс нефтепереработки, находил применение побочным продуктам производства. Помимо керосина компания стала выпускать смазочные масла, бензол и даже минеральные удобрения, производимые из отходов нефти. Со временем Самюэль Эндрюс стал лучшим из директоров промышленных предприятий во всем Кливленде.

В качестве партнера Джон Рокфеллер привлек своего брата Уильяма. Очень скоро выяснилось, что Уильям Рокфеллер — один из самых талантливых экспортеров Америки. Две трети произведенных нефтепродуктов компания стала отправлять на зарубежные рынки.

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

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

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

В 1870 году Джон Рокфеллер основал компанию Standard Oil с капиталом \$1 000 000, ставшую «бизнес-иконой XX века». Название компании подчеркивало, что ее продукция соответствует техническим стандартам и нормам безопасности. Одно это уже служило неплохой рекламой. В то время в нефтеперерабатывающей промышленности царил хаос, правила безопасности редко принимались во внимание, из-за чего постоянно происходили несчастные случаи. Расчет Рокфеллера оправдался: компания, организовавшая выработку безопасного продукта, резко выделялась среди конкурентов и пользовалась большим доверием покупателей.

Организация производства, транспортировки и торговли готовыми продуктами была продумана соратниками Рокфеллера до мелочей, отличалась удивительной экономической эффективностью. Цеха оснащались новейшим оборудованием; внедрялись усовершенствования, требующие немалых затрат, но приносящие гигантскую прибыль. Всего этого невозможно было бы достичь в условиях мелкого хозяйства. В итоге компания Standard Oil значительно возвысилась над конкурентами.

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

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

Начав скупать нефтеперегонные предприятия, он и конкурентам своим, как правило, предлагал щедрую плату за их собственность. В этом была своеобразная логика: легче согласиться на слегка завышенную цену, чем тратить время и ресурсы на изматывающую конкурентную борьбу. Некоторые ловкие дельцы активно пользовались этим. Они продавали Рокфеллеру свои заводы, а на вырученные средства возводили новые нефтеперегонные предприятия, чтобы снова их продать, да подороже, нефтяному магнату. Самым способным конкурентам предлагалось, помимо слияния их предприя-

тий со Standard Oil, войти в руководство компании и участвовать в прибылях. Многие бывшие конкуренты Рокфеллера воспользовались таким предложением и стали очень богатыми людьми.

Но тех, кто отказывался подчиниться воле нефтяного короля, ждала незавидная участь. Конкуренты оказывались перед выбором: либо добровольное объединение, либо банкротство. В ход шла «тяжелая артиллерия», например демпинг — снижение цен на локальном рынке. Рокфеллер сознательно шел на убытки, продавая нефтепродукты по ценам, опущенным «ниже плинтуса», и тем самым разорял своего соперника. Непокорным переработчикам прекращались поставки нефти. Практиковалась массовая скупка бочек и цистерн, чтобы оставить конкурента без емкостей для транспортировки нефтепродуктов.

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

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

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

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

По сути, Рокфеллер изобрел вертикально интегрированный холдинг. Управление при такой форме организации осуществляется из единого центра, а дочерние компании дополняют друг друга, хотя во многом сохраняют хозяйственную самостоятельность. Не-