

СОДЕРЖАНИЕ

Джон Д. Рокфеллер

**КАК Я НАЖИЛ 500 000 000 ДОЛЛАРОВ.
МЕМУАРЫ МИЛЛИАРДЕРА**

Предисловие от автора	13
ИСКУССТВО БРАТЬ	16
Отчий дом	—
Начало работы	18
Первый заем	22
Надо твердо держаться основных принципов	23
Десять процентов	26
Как я собирал порою деньги	28
Сбор денег на выкуп церкви	—
ПЕРВЫЕ ШАГИ В НЕФТЯНОМ ДЕЛЕ	31
Торговля керосином	—
Заграничные рынки	34
Основание Standard Oil Company	35
Планы страхования	37

Почему компания платит большие дивиденды	38
Нормальный рост дела	39
Капитализация	40
Дело Баккуса	42
Вопрос о скидке	49
Трубопроводы и железные дороги	51
STANDARD OIL COMPANY (Нефтяная компания «Стандарт»)	54
Наш стиль ведения бизнеса	—
Современные синдикаты	60
Горизонты будущего	63
Деловой человек в Америке	64
ДЕЛОВОЙ ОПЫТ И ПРИНЦИПЫ	69
Постройка судов	74
Как мы располагали к себе конкурента	75
Как мы назначили человека, первый раз в жизни вышедшего в море, директором судоходных сообщений	78
Как мы продали дело Стальному тресту	80
Надо всегда следовать законам торговли	81
Опыт, вынесенный из времени «Паники»	82
СТАРЫЕ ДРУЗЬЯ ПО ДЕЛУ	85
Верный друг	—
Против капитала — доводы рассудительности	88
Радость удачи	90
Ценность дружбы	95

Наслаждение в прокладывании дорог	99
ИСКУССТВО ДАВАТЬ	104
Радость давать	—
Границы богатства	105
Лучший способ благотворения	106
Отсутствие корыстных целей пролагает путь к успеху ...	107
Великодушные услужливости	109
Поддержка научных исследований	111
Поразительная хирургическая операция	113
Фундамент всякой помощи	115
Некоторые основные принципы	117
ТРЕСТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ	123
Система благотворительности	—
Просьбы, с которыми к нам обращаются	127
Учреждения, находящиеся во взаимных сношениях ...	130
Потребность в высшем образовании	131
Д-р Вильям Р. Гарпер	133
Основания условных пожертвований	136
Трест благотворительности	137

Генри Форд

МОЯ ЖИЗНЬ. МОИ ДОСТИЖЕНИЯ

Введение. МОЯ РУКОВОДЯЩАЯ ИДЕЯ	145
Глава 1. С ЧЕГО ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ	162

Глава 2.	ЧЕМУ Я НАУЧИЛСЯ В ПРОИЗВОДСТВЕ ...	174
Глава 3.	НАЧИНАЕТСЯ НАСТОЯЩЕЕ ДЕЛО	188
Глава 4.	ТАЙНЫ ПРОИЗВОДСТВА И СЛУЖЕНИЯ ...	207
Глава 5.	НАЧИНАЕТСЯ НАСТОЯЩЕЕ ПРОИЗВОДСТВО	220
Глава 6.	МАШИНЫ И ЛЮДИ	234
Глава 7.	ТЕРРОР МАШИНЫ	245
Глава 8.	ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА	258
Глава 9.	ПОЧЕМУ БЫ ВСЕГДА НЕ ПРЕУСПЕВАТЬ?	272
Глава 10.	КАК ДЕШЕВО МОЖНО ПРОИЗВОДИТЬ ТОВАРЫ?	280
Глава 11.	ДЕНЬГИ И ТОВАР	296
Глава 12.	ДЕНЬГИ — ХОЗЯИН ИЛИ СЛУГА?	308
Глава 13.	К ЧЕМУ БЫТЬ БЕДНЫМ?	320
Глава 14.	ТРАКТОР И ЭЛЕКТРИФИКАЦИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА	331
Глава 15.	К ЧЕМУ БЛАГОТВОРИТЕЛЬСТВОВАТЬ? ...	340
Глава 16.	ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ	355
Глава 17.	НА ВСЕВОЗМОЖНЫЕ ТЕМЫ	367
	Афоризмы Генри Форда	379

ПРЕДИСЛОВИЕ

ОТ АВТОРА

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

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

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

Не в моем характере навязывать публике мои личные дела. Но раз семья моя и друзья изъявляют желание, чтобы я написал

нечто вроде отчета, просят, чтобы я бросил луч света на обстоятельства, послужившие предметом разногласий и общих рассуждений, я в ответ на эти просьбы уступаю желаниям своих друзей и берусь описывать события, которые и сделали мою жизнь столь интересной.

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

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

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

Мне доставила бы несравнимое удовольствие и чувство глубокого удовлетворения возможность детальнее остановиться на описании круга единомышленников и той дружбы,

ДЖОН Д. РОКФЕЛЛЕР

Как я нажил 500 000 000 долларов. Мемуары миллиардера

которая связывала меня столько лет с самыми близкими соратниками по бизнесу и участниками моего предприятия. Но я прекрасно понимаю, что такие описания, несмотря на всю их ценность для меня, вряд ли заинтересуют читателя. Вот почему в своих воспоминаниях мне приходится говорить лишь об очень немногих из всей бесчисленной армии сотрудников, шедших рука об руку со мною при создании деловых предприятий.

*Дж. Д. Р.
Март 1909 года*

ИСКУССТВО

БРАТЬ

ОТЧИЙ ДОМ

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

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

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

ДЖОН Д. РОКФЕЛЛЕР

Как я нажил 500 000 000 долларов. Мемуары миллиардера

«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 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 пришлось в голову начать доказывать, что я совершенно ни при чем.

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

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 вожделенном здравии вернуть в лоно семьи. Мой брат Уильям и я уже убаюкивали себя надеждой, что при наказании за этот акт непослушания в нашу пользу окажется по крайней мере то смягчающее обстоятельство, что ведь не каждый день 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 окончил, и отправили на несколько месяцев в торговую школу в Кливленде.

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

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

Рвение мое было колоссально, и, кроме того, в сравнении с другими учениками я имел громадное преимущество. Оно заключалось в указанном уже мною методе воспитания моего отца: он беседовал со мною и рассуждал о вопросах практического характера, и сверх того, я уже из школы вынес знакомство с принципами торговли, так что обладал порядочным запасом торговых познаний, которые мог развивать. Затем мне посчаст-

ДЖОН Д. РОКФЕЛЛЕР

Как я нажил 500 000 000 долларов. Мемуары миллиардера

ливилось работать с бухгалтером, который отлично вел свое дело и был искренне мною доволен.

Первого января следующего года Теттл выдал мне жалование за первую четверть года службы — 50 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 жалованием в 2000 долларов в год, но без участия в прибылях. Когда он в течение года ушел, я занял его место и мне за ведение бухгалтерии и исполнение прочих обязанностей моего предшественника было положено содержание в 500 долларов.

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

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

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

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

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

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

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

ДЖОН Д. РОКФЕЛЛЕР

Как я нажил 500 000 000 долларов. Мемуары миллиардера

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

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

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

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

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

В те времена 10% 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 полмиллиона. Тут, разумеется, нашего маленького капитала не хватило. И нам ничего больше не оставалось, как попытаться получить нужную сумму в виде займа от какого-нибудь банка.

Но даст ли еще нам банк?

ПЕРВЫЙ ЗАЕМ

Волей-неволей мне пришлось идти к знакомому мне директору банка. Он тоже меня лично знал. До сих пор помню, как гадко было у меня на душе, как я задавал себе вопрос, получи 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 бол-

ДЖОН Д. РОКФЕЛЛЕР

Как я нажил 500 000 000 долларов. Мемуары миллиардера

тал с детьми, находя что-нибудь веселое для них, и знал меня еще тогда, когда я был учеником в Кливленде.

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

— Сколько вам нужно? — спросил он немного погодя.

— 2000 долларов.

— Вы получите деньги, Рокфеллер, — сказал он. — Выдайте ему, а вы мне 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.

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, сви-