



# СОДЕРЖАНИЕ

---

Предисловие.....	7
Предисловие от автора .....	38

## **ИСКУССТВО БРАТЬ**

Отчий дом.....	41
Начало работы .....	45
Первый заем .....	53
Надо твердо держаться основных принципов .....	56
Десять процентов.....	61
Как я собирал порою деньги .....	63
Сбор денег на выкуп церкви .....	65

## **ПЕРВЫЕ ШАГИ В НЕФТЯНОМ ДЕЛЕ**

Торговля керосином.....	69
Заграничные рынки.....	75
Основание Standard Oil Company .....	78
Планы страхования.....	81
Почему компания платит большие дивиденды.....	84
Нормальный рост дела.....	85
Капитализация.....	87
Дело Баккуса.....	90
Вопрос о скидке.....	100
Трубопроводы и железные дороги.....	104

## **STANDARD OIL COMPANY**

Наш стиль ведения бизнеса.....	107
Современные синдикаты.....	117
Горизонты будущего.....	122
Деловой человек в Америке.....	125

## **ДЕЛОВОЙ ОПЫТ И ПРИНЦИПЫ**

Деловой опыт и принципы.....	131
Постройка судов.....	139

Как мы располагали к себе конкурента.....	141
Как мы назначили человека, первый раз в жизни вышедшего в море, директором судоходных сообщений .....	145
Как мы продали дело Стальному тресту.....	147
Надо всегда следовать законам торговли .....	149
Опыт, вынесенный из времени «Паники» .....	151

### **СТАРЫЕ ДРУЗЬЯ ПО ДЕЛУ**

Верный друг .....	155
Против капитала — доводы рассудительности .....	160
Радость удачи .....	163
Ценность дружбы.....	170
Наслаждение в прокладывании дорог .....	176

### **ИСКУССТВО ДАВАТЬ**

Радость давать.....	183
Границы богатства.....	185
Лучший способ благотворения .....	188
Отсутствие корыстных целей пролагает путь к успеху .....	190
Великодушие услужливости.....	192
Поддержка научных исследований.....	196

Поразительная хирургическая операция.....	199
Фундамент всякой помощи.....	203
Некоторые основные принципы.....	206

**Трест благотворительности**

Система благотворительности.....	213
Просьбы, с которыми к нам обращаются .....	219
Учреждения, находящиеся во взаимных сношениях.....	222
Потребность в высшем образовании.....	225
Д-р Вильям Р. Гарпер .....	228
Основания условных пожертвований .....	232
Трест благотворительности .....	234

## 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 яркостью 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 поведаю рассказ, касается памяти умерших, но также задевает 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, 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 за-

интересуют 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 «состояние» возрастало. Его рост и изменения я тщательно, насколько умел, отмечал в своей бухгалтерии.

*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».*

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 пришло 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!

*Большую роль в воспитании Джона сыграла его мать, Элиза Дэвисон. Она была дочерью зажиточного фермера шотландского происхождения. Эта изящная рыжеволосая 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: «Расчетливость ведет к нужде».*

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

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.