

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

КЛАССИКА МИРОВОЙ БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРЫ

Рокфеллер Джон Д.

КАК Я СТАЛ МИЛЛИАРДЕРОМ

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*
Руководитель отдела *Л. Романова*
Ответственные редакторы *Ф. Чурбаков, А. Горностаев*
Редактор *Л. Гречаник*
Младший редактор *Е. Фомина*
Литературный редактор *М. Стогова*
Художественный редактор *П. Петров*
Компьютерная верстка *С. Гузева*
Корректоры *О. Гаманек, Н. Воробьева*

В коллаже на обложке использована фотография:
photoiva / Shutterstock.com
Используется по лицензии от Shutterstock.com

Страна происхождения: Российская Федерация
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы





ЧИТАЙ • ГОРОД

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ!

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг. Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

мы в соцсетях:

   [bomborabooks](#)  [bomбора](#)
[bomбора.ru](#)

Официальный
интернет-магазин
издательской группы
«ЭКСМО-АСТ»

book24.ru

ООО «Издательство «Эксмо»
123308, Россия, город Москва, ул.ная Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: [www.eksmo.ru](#) E-mail: [info@eksmo.ru](#)
Финансир.: «ЭКСМО» АКБ Баскызы
123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1-үй, 1-ғимарат, 20 қабат, офис 2013 ж.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: [www.eksmo.ru](#) E-mail: [info@eksmo.ru](#)
Тауар белгісі: «Эксмо»
Интернет-магазин: [www.book24.ru](#)
Интернет-магазин: [www.book24.kz](#)
Интернет-дүкен: [www.book24.kz](#)
Импортёр в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы»,
Казахстан Республикасы астана импорты ұйымы «РДЦ-Алматы» ЖШС,
Дистрибутор и представлять по приему претензий на продукцию,
в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»
Казахстан Республикасы астана дистрибутор және өзіне болашақ ақпараттарды
қабилдаушыны өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС,
Алматы қ., Дембелкөй көшесі, 3-а, литер Б, офис 1,
Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92, E-mail: [RDC-Almaly@yandex.kz](#)
Өзінің жарамдылық мерзімі шектелмеген,
Сертификация туралы ақпарат: [сайты: www.eksmo.ru/serтификация](#)
Созданыи о подтверждении соответствии издания согласно законодательству РФ
о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»
[www.eksmo.ru/serтификация](#)
Өндiрiсiн мемлекет: Ресей, Сертификация қарастырылмаған

В электронном виде книги издательства Вы можете
купить на [www.litres.ru](#)
ЛитРес:
одна книга до пяти

ISBN 978-5-04-161873-5



9 785041 618735 >

Дата изготовления / Подписано в печать 01.02.2022.
Формат 60x84¹/₁₆. Печать офсетная. Усл. печ. л. 11,2.
Тираж экз. Заказ

12+

• СОДЕРЖАНИЕ

.....

Предисловие.....	4
Искусство брать	7
Начало работы в нефтяном деле.....	28
Компания Standard Oil.....	62
Давние соратники по бизнесу.....	106
Искусство отдавать.....	134
Трест благотворительности	162

• ПРЕДИСЛОВИЕ

.....

4 **Д**умаю, у каждого из нас в жизни наступал период, когда хотелось снова мысленно вернуться к большим и не очень событиям из своего прошлого. Вот и я, внезапно осознав свое право и по возрасту, и по опыту называться старым болтуном, захотел рассказать о людях и событиях, которые сыграли значимые роли в моей довольно яркой жизни.

За всю жизнь мне приходилось встречаться, пожалуй, с самыми интересными людьми нашей страны (правда, по большей части эти встречи были деловыми). С людьми, которые активно участвовали в развитии торговли в США и распространении своей продукции по всему миру. Мне вспомнились эти случаи со всей четкостью и важностью — такими они мне казались и тогда.

Люди всегда спорили и будут спорить о том, вправе ли человек скрывать от публики свою личную жизнь и должен ли он защищать себя от нападков. Проблема в том, что человека, который

говорит о личном, могут назвать эгоистом. Если же он молчит, то общество решит, что ему нечего сказать в качестве оправдания и что он виноват.

Я не привык выносить на публику личные дела. Но мои родные и друзья хотят, чтобы я создал что-то вроде отчета о прожитых годах. Хотят, чтобы я разъяснил спорные моменты, которые были предметом всеобщих обсуждений и разногласий. Я уступаю и соглашаюсь описать события, которые и сделали мою жизнь увлекательной.

Есть еще одна причина, по которой я решил записать воспоминания. Если бы десятая часть того, что обо мне рассказывают, была правдой, то десятки и даже сотни преданных и талантливых людей (многие из которых уже умерли), связанных со мной общим делом, показались бы публике преступниками. Сначала я не хотел ничего говорить, надеялся, что после моей смерти правда вскроется сама и мои потомки рассудят по справедливости. Но поскольку только я могу объяснить большую часть событий, в которых участвовал, то я решил, что дать пояснения просто необходимо. Я надеюсь, что мои слова все расставят по своим местам и спорные события перестанут быть таковыми. Уверен, что многие моменты из моей жизни были истолкованы неверно.

Все, о чем я расскажу, касается не только памяти умерших, но и репутации живых. Мне кажется,

что познакомить общество с этими событиями из первых уст, пока оно еще не вынесло приговор, будет правильно.

Когда я начинал писать эти воспоминания, то не предполагал, что они могут стать отдельной книгой. Не думал я и превращать их в нехитрую автобиографию. Без четкого плана я писал все, что мне казалось интересным, и избегал любых претензий на полноту картины.

6 Я бы испытал невероятное удовольствие и глубокое удовлетворение, если бы мог подробно остановиться на описании ближайшего окружения и дружбы, которая много лет связывала меня с некоторыми сотрудниками и членами моего предприятия.

Однако я отлично понимаю, что эти описания ценны только для меня, а читателю они вряд ли покажутся занимательными. Поэтому в своих воспоминаниях я говорю лишь о немногих из тех, кто был рядом со мной при создании деловых предприятий.

*Дж. Д. Р.
Март 1909 года*

- **ИСКУССТВО БРАТЬ**

.....

- **ОТЧИЙ ДОМ**

Я бесконечно благодарен своему отцу за то, что он указал мне верный жизненный путь. Отец, участвовавший сразу в нескольких промышленных предприятиях, любил рассказывать мне об их значении, о способах и принципах ведения дела. Уже в раннем детстве я вел небольшую «Книгу счетов А» (она сохранилась до сего дня), в которую методично записывал все приходы и расходы и в которой прописывал маленькие суммы, предназначенные для благотворительности.

Небогатые люди часто живут в более тесном контакте с семьей, нежели те, у кого в подчинении масса слуг, готовых удовлетворить самые разные потребности. Я благодарю судьбу за то, что мои родители — люди первого типа.

Когда мне было семь-восемь лет, я начал коммерческую деятельность. Мать помогла мне открыть первое «дело». Я завел нескольких индюшек, а она давала мне остатки молочных продуктов им на прокорм. Я сам занимался кормлением и продажей этих птиц со всей своей деловитостью. Расходы были нулевыми (их целиком взяла на себя мама), весь доход я оставлял себе, так что мое состояние росло. Эти изменения я тщательно фиксировал в своей бухгалтерии.

8

Меня это очень радовало. Я и сейчас как будто вижу своих откормленных, преисполненных достоинства птиц; вижу, как они гордо прогуливаются вдоль ручья и идут через лес нашего скромного имения. С того самого первого дела я сохранил особую симпатию к индюшкам и всякий раз, видя их, останавливаюсь полюбоваться.

Моя мать отлично поддерживала дисциплину среди детей. Она охраняла «достоинство семьи» с помощью березовой розги, если мы хотели этому «достоинству» навредить. Помню, как однажды, после роковых происшествий в нашей деревенской школе, я смог познакомиться с данным устройством поближе. И уже во время наказания вдруг подумал, что нужно доказать свою непричастность к проделке.

— Ничего! — ответила мать. — Мы уже начали порку! Зачем ее бросать, пригодится на будущее!

Похожие логические рассуждения моя мать высказывала постоянно. Помню, как однажды ночью мы, дети, захотели покататься на коньках, хотя нам было строго запрещено выходить на лед даже вечером. Но

мы все же сделали это. И до того как начать кататься, услышали крики о помощи. Бросились на голос и увидели соседа: под ним проломился лед, и он был на

грани смерти. Мы вытащили его, используя длинный шест, и отправили домой — живого и здорового. Мы с братом Уильямом тешили себя надеждой, что мать смягчит наказание за побег, узнав, что мы спасли человека. Однако наши надежды не оправдались — суровая судья не приняла во внимание никаких смягчающих обстоятельств.

.

**Небогатые люди
живут в более тесном
контакте с семьей, чем
те, у кого масса слуг.
Я благодарю судьбу за
то, что мои родители —
люди первого типа.**

.

• **КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ**

Сначала меня хотели отдать учиться в университет, но несмотря на это, как только я достиг

шестнадцати лет, родители решили, что лучше будет забрать меня из школы, которую я почти окончил, и отправить в торговую школу в Кливленде на несколько месяцев. Там ученикам преподавали бухгалтерию и рассказывали об основных принципах торговой науки, торговых отношений и так далее.

И хотя я пробыл в этой школе совсем недолго, всего несколько месяцев, я вынес из данного опыта немало полезного. Окончив эту школу, я невольно задался вопросом, где мне отыскать место. Много дней и недель я ходил во всевозможные конторы и магазины, спрашивая, не нужен ли им ученик. Однако везде меня ждал отказ, ученики не были нужны, и далеко не все проявляли снисхождение и говорили со мной. Но в конце концов один коммерсант из докторов Кливленда пригласил меня зайти после обеда. Я был в восторге: наконец что-то мелькнуло впереди, наконец что-то начинается.

Я жутко боялся, что и эта нечаянная радость ускользнет от меня после длительных и безрезультатных поисков. Я не мог дождаться встречи, и когда мне показалось, что уже пора идти, то я чуть ли не бегом поспешил к своему будущему хозяину. «Я приму вас на пробу», — произнес начальник. Однако об оплате за работу ни он, ни я не сказали ни слова. Это случилось 26 сентября 1855 года. Компания называлась «Гевит и Теттл».

Я проявлял сильное рвение в работе, и при этом по сравнению с другими учениками у меня было огромное преимущество. Оно состояло в уже указанном мною способе воспитания моего отца, который беседовал со мною и вел рассуждения о практических вопросах. К тому же я уже узнал в школе о принципах торговли, поэтому у меня был большой запас познаний, в которых я мог совершенствоваться. Потом благодаря счастливому случаю мне довелось заниматься с бухгалтером, который прекрасно вел свое дело и на самом деле был доволен мной.

Жалование за первую четверть года работы — пятьдесят долларов — Теттл выдал мне первого января следующего года. Это была довольно приличная оплата моего труда, которой я был в полной мере доволен.

Весь последующий год я работал в этой фирме, получая двадцать пять долларов в месяц, изучал конторское дело и несколько отраслей предприятия. Компания занималась экспедиционной и оптово-комиссионной торговлей, и зоной моей работы была контора. Единственный мой начальник — только вышеупомянутый бухгалтер, который получал две тысячи долларов в год, но не участвовал в прибылях. В течение года он ушел, я занял его должность, и мне за ведение бухгалтерии и выполнение других обязанностей

предыдущего сотрудника установили содержание в пятьсот долларов.

Сейчас, когда я оглядываюсь на мою работу в качестве ученика, я четко понимаю, какую важную роль она сыграла в моей дальнейшей жизни.

Начну с того, что работал я практически всегда в конторе. При мне говорили о делах, планировали новые предприятия и решали проекты будущих деловых союзов. Так я научился куда большему, нежели другие ученики такого же возраста, которые были более живыми по своему нраву, возможно, лучше меня разбирались в арифметике и имели более красивый почерк. У нашей компании было такое многообразие деловых отношений, что моя подготовка к работе торговцем поневоле включала практически все области коммерции. Мои хозяйева владели домами, амбарами, строениями, которые сдавали под конторы, и моей задачей был сбор платы за аренду. А еще у нас было экспедиционное дело, и наши грузы переправлялись по железнодорожным, речным и даже морским путям. Постепенно фирма расширялась, занимая новые сферы. И я соприкасался со всем этим в процессе работы.

Поэтому и получилось так, что мои обязанности были гораздо интереснее, чем у современного бухгалтера в любых крупных фирмах. Работа на самом деле увлекала меня. В дальнейшем мне приказали проводить ревизию счетов, то есть я должен был

проверять каждую отдельную статью счета, и все счета компании проходили, скажу так, через меня, и я очень ответственно относился к этой задаче.

Один раз, я помню это невероятно четко, я зашел в контору соседа-коммерсанта по делам. В тот же момент к нему заглянул местный подрядчик и принес большой счет. А коммерсант был из тех людей, которые всегда заняты, как директор или участник, возможно, не менее шести объединений. Он быстро посмотрел на огромный счет, итог и повернулся к бухгалтеру с фразой: «Пожалуйста, оплатите счет!»

Я в ту пору как раз часто просматривал счета этого подрядчика и внимательно проверял каждый итог. Такое поверхностное знакомство и команда об оплате мне очень не понравились, так как я был убежден в пользе тщательного изучения документов. Я твердо знал — и думаю, что мое убеждение поддержат многие современные коммерсанты, — что мой контроль является чем-то вроде экзекуции, которая освобождает деньги моих начальников из рук ненасытных поставщиков, что он — более важное дело, нежели другие мои обязанности.

Я чересчур рано удостоверился, что способ ведения дела вроде того, что я только что описал, никогда не приведет к хорошим результатам.

Вся моя работа — проверять счета, собирать плату за квартиры, требовать урегулирования счетов

и тому подобное — заключалась в ведении дела с самыми разными людьми. Я изучал, как надо общаться в коммерческом плане с представителями разных классов и при этом не портить хорошие деловые взаимоотношения. Иногда я должен был проявлять чудеса ловкости, используя все свои способности, чтобы благополучно довести дело до конца.

Разберу на примере: мы должны перевезти мрамор из Вермонта в Кливленд. Суть дела была в том, чтобы умело распределить фрахтовые цены на морскую и речную доставки грузов. Потерю груза и убытки от повреждения товара при транспортировке нужно было любыми способами разнести по трем разным статьям транспортирования. Требовался весь острый ум молодого мыслителя, чтобы эта проблема разрешилась ко всеобщей радости всех причастных к делу лиц, среди которых не на последнем месте находился мой начальник. Однако я не могу заверить, что эта задача казалась мне не по силам и что я ни разу не сталкивался с кем-то по этому вопросу.

Данный опыт, возможность урегулировать и соотнести потребности каждой стороны при помощи хозяина, который охотно давал мне советы, в этом молодом, впечатлительном возрасте послужили для меня отличным уроком. Я был еще в самом начале пути знакомства с основными правилами торгового обращения, но об этом позднее.

Такая выработка чувства ответственности за свою работу перед другим человеком, необычайно полезная для каждого, пригодилась и мне.

Я расцениваю как удачный для себя тот факт, что в то время жалования были меньше, чем сейчас, практически в два раза. На следующий год хозяева увеличили мое содержание до семисот долларов, а я думал, что стою в их компании по меньшей мере восемьсот. До следующего апреля этот вопрос не разрешился в мою сторону, и я, использовав счастливый случай, принял решение начать свое дело такого же рода и отказался от должности.

В те годы в Кливленде все друг друга знали. Среди городских коммерсантов был один молодой англичанин, М. Б. Кларк, старше меня лет на десять. Он планировал открыть свое дело и искал партнера. Кларк собирался вложить в предприятие две тысячи долларов и хотел найти компаньона с таким же состоянием. Для меня это был хороший шанс. На тот момент я скопил семьсот-восемьсот долларов, и вопрос стоял только в том, где найти остальную сумму.

Я поговорил с отцом. Он сказал, что планировал выдать каждому из детей по тысяче долларов, когда они достигнут двадцати одного года, но он может дать мне эти деньги сейчас, если у меня нет возможности ждать. Разумеется, я должен был выплачивать ему проценты с капитала до тех пор,

пока мне не исполнится двадцать один год. «Но, Джон, — сказал он в конце своей речи, — мне надо десять процентов!»

• • • •

**При мне говорили
о делах и решали
проекты будущих
деловых союзов.
Так я научился куда
большему, нежели
другие ученики такого
же возраста.**

• • • •

В то время десять процентов считались обычными для такого кредита. Но отмечу, что у банков был более низкий процент; однако эти организации, конечно же, не могли обеспечить

удовлетворение всей потребности займа, и потому у частных был более высокий процент.

Мне требовались деньги, чтобы устроить свое положение в жизни. Поэтому я радостно согласился на предложение отца и, таким образом, начал вести собственное дело в должности младшего компаньона компании «Кларк и Рокфеллер».

Мне было важно стать самому себе работодателем и хозяином. В своих мыслях я фактически растворялся в удовольствии от понимания того, что я компаньон в товариществе, основной капитал которого составляет четыре тысячи долларов! Кларк занимался закупками и продажами, я вел бухгалтерию и следил за финансами. Нам сразу повезло — в первый же

- Первый кредит

год мы получили заказы на полмиллиона. Тут, естественно, нашего скромного капитала было недостаточно. И у нас не оставалось другого выбора, кроме как попробовать получить необходимую сумму в виде кредита от какого-нибудь банка.

Но выдаст ли банк заем?

- ПЕРВЫЙ КРЕДИТ

Мне пришлось обратиться к директору банка, с которым я был знаком. Я все еще помню, как скверно мне было, как я спрашивал себя, дадут ли мне заем и как мне понравится директору по имени Г. П. Гэнди. Директор был славным дедушкой, его все любили за искренность и благородство. Он всегда говорил с детьми и придумывал что-то веселое для них, и он знал меня, когда я еще был учеником в Кливленде.

Я описал ему все условия нашего товарищества, честно рассказал, в чем дело и на что требуются деньги, и с волнением ожидал ответа.

— Сколько нужно? — спросил директор некоторое время спустя.

— Две тысячи долларов.

— Я выдам вам эту сумму, Рокфеллер, — ответил он. — Передайте ему, а вы дайте мне расписку. Я доверяю вам на эти деньги!

Трудно описать, с каким ощущением бодрости выходил я из банка. Подумайте только — мне на слово доверили две тысячи долларов! Это что-то да значит. С того мгновения я осознал, что я — коммерсант.

Мой друг Гэнди прослужил во главе этого банка еще четыре года. Он часто давал мне кредиты в тяжелые времена — а их у меня было довольно много. Он всячески поддерживал меня. Но и мне выпала радость оказать ему услугу позднее, когда я с ним увиделся и порекомендовал инвестировать известную сумму в Standard Oil Company. Он открыто сказал, что охотно вложил бы средства, но в настоящее время у него нет свободных денег. Тогда я спросил у него позволения стать его банкиром. Он согласился, и у него не было причин жалеть об этом. Данное вложение принесло хорошую прибыль. Я все еще с благодарностью вспоминаю, как он тепло отнесся ко мне и оказал доверие, которое существенно поддержало мое дело.

18

- **НУЖНО УВЕРЕННО ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ ГЛАВНЫХ ПРИНЦИПОВ**

Гэнди поверил моим словам. Он доверился тому, что наше недавно открывшееся дело построено на строгих коммерческих принципах и имеет

- Нужно уверенно придерживаться главных принципов

серьезное положение. При этом я помню пример, который показывает, как бывает сложно следовать когда-то принятым коммерческим принципам. Так, в один день, еще на самом старте нашего товарищества, один из лучших клиентов, поручавший нам самое большое количество транспорта, попросил разрешения брать авансы под текущие грузы, то есть до того, как груз или накладная окажутся у нас. Конечно, сохранить лояльность клиента нам было важно, но я, будучи руководителем финансового сектора нашей компании, несмотря на страх лишиться отличного клиента, сказал, что такое желание невыполнимо.

Ситуация была крайне напряженной — партнер упрекал меня за узкие взгляды, за мое активное сопротивление успешности проекта. И тогда я решил лично встретиться с клиентом и постараться доказать ему, что подобное предложение неприемлемо. Ведь до этого момента у меня получалось разрешать споры со всеми, с кем мне приходилось сталкиваться. В этом незаурядном случае меня особенно сильно подталкивало к таким действиям недовольство моего компаньона. Инстинкт подсказывал мне, что нужно лишь с глазу на глаз поговорить с клиентом, чтобы объяснить ему, что за подобными действиями последует плохой результат. Мысленно я уже составил речь и был ею доволен, ведь мои доводы казались мне убедительными и логичными.

Я отправился к этому коммерсанту и выдал ему все аргументы против его просьбы, до единого, как они уложились в моей голове. Однако он прямо взбесился, и я испытал неизвестное доселе унижение — я был вынужден признаться партнеру в том, что мой талант убеждения не смог привести меня даже к незначительному успеху.

Компаньон мой, конечно, встревожился и загрустил, решив, что мы упустили значимого клиента. Но я не мог свернуть со своего однажды выбранного пути ведения дел. Мы не изменили своим принципам и решительно отказали клиенту в его просьбе. Как же сильно мы удивились и обрадовались, когда увидели, что наш своенравный клиент продолжил с нами сотрудничать, как будто ничего не случилось, и больше не возвращался к отклоненному проекту.

Гораздо позднее я узнал, что в этом деле участвовал Джон Гарденер из Норуолка, старый местный влиятельный банкир, который тоже вел дела с нашим клиентом. Потом мне показалось, что Гарденер подговорил клиента нам такое предложить. Его знакомство с нашей компанией и нашими деловыми убеждениями стало выгодным для нас и представило нас в лучшем свете.

В то же время я начал искать, как применить свой личный труд — тогда эта задача была для меня непростой. Я хотел лично познакомиться с каждым

- Нужно уверенно придерживаться главных принципов

коммерсантом нашего округа, если его дело касалось нашего, и так я в короткие сроки узнал все Огайо и всю Индиану.

Я очень быстро понял, что самый целесообразный способ завязывания деловых отношений — заявить об открытии нашей новой компании, но не упоминать о том, что мы хотим получить заказы. Я просто говорил оптовым комиссионерам, что являюсь представителем фирмы «Кларк и Рокфеллер», рассказывал об основании компании и никак не проявлял желания тут же оформить деловые отношения. Я отмечал, что потом, когда-нибудь, мы будем рады оказать свои услуги и так далее. Однако, к нашему изумлению, словно по волшебству, к нам начали один за другим поступать заказы в таком количестве, что мы едва успевали их выполнять. В первый же год, впрочем, как уже было сказано, наша выручка составила пятьсот тысяч долларов.

Я уже упоминал, что иногда нам нужны были деньги. И хочу признаться, нам казалось, что с увеличением наших операций финансовые трудности никогда не закончатся. Чем шире становились наши связи, тем чаще я ложился спать с мыслями: «Долго это еще будет продолжаться? Когда все закончится, ты начнешь заново? Ты успокаиваешь себя мыслью, что ты дельный коммерсант, которого убаюкало счастье, встретившееся тебе на этой дороге!

Но больше хладнокровия, парень, ты можешь потерять голову — тише едешь, дальше будешь!» Такие беседы с самим собой оказали большое влияние на мою будущую жизнь. Я страшился, что опьянею от удачи, что как только я поверю в нее, наступит день, когда она закончится.

Я нередко привлекал отца к займам. Однако наши финансовые отношения были для меня источником страхов, хотя сегодня, вспоминая об этом, я смеюсь. Бывало, что отец приходил к нам и говорил, что если мы нуждаемся в деньгах, то прямо сейчас он может их нам дать. Практически всегда деньги были нужны, и мы были от души счастливы получить их, хоть и под десять процентов. А вот за возвратом займа он приходил, как правило, в дни, когда нужда в деньгах была особенно острой.

— Мой сын, — обычно говорил он, — не мог бы ты вернуть мои деньги? Они нужны мне.

— Сейчас, сейчас, — отвечал я.

Я отлично знал, что это просто испытание и что, когда я верну деньги, отец оставит их у себя, чтобы потом снова дать мне ссуду. Я думаю, что этот небанальный воспитательный прием сослужил мне добрую службу. Впрочем, должен сознаться, в те годы я получал мало удовольствия от такого рода испытаний моих коммерческих талантов.

• **ДЕСЯТЬ ПРОЦЕНТОВ**

Воспоминания о моем прошлом прочно связаны с жаркими спорами о том, сколько процентов от суммы займа полагается брать. Множество коммерсантов были против десяти-процентного роста, считая его избыточным. Они называли такие проценты ростовщическими и заявляли, что только мерзавец может сдирать их. Я же

• • • •

Возможность урегулировать и соотнести потребности каждой стороны при помощи хозяина, который охотно давал мне советы, послужили для меня отличным уроком.

• • • •

был убежден, что деньги, рассуждая логически, стоят столько, сколько они принесут прибыли. Ни один человек не даст десять с половиной процентов или даже три процента, не предполагая, что он получит столько же с помощью взятых в кредит денег. Необходимо принять во внимание, что в то время я был кем угодно, но не капиталистом, мог называться хроническим должником и, бесспорно, не располагал фактическими основаниями находиться на стороне высоких процентов.

Среди наиболее жарких споров, которые возникали на эту тему, выделю беседы с престарелой

хозяйкой, у которой я и мой брат Уильям в школьные годы были на пансионе. Мне доставляли огромное удовольствие эти разговоры, поскольку наша хозяйка была очень благоразумной собеседницей, а склад ее речи — своеобразным. Ценил я ее, допустим, по другому поводу. Мы еженедельно отдавали за комнату и стол по доллару с каждого, и за эту сумму она вкусно и сытно кормила нас. Хотя в те годы в маленьких местечках, в которых хозяйки самостоятельно, без прислуги, занимались хозяйством, это было обычной ценой.

24

Так вот, эта уважаемая женщина являлась суровой противницей системы десяти процентов и в течение многих дней мы скрупулезно взвешивали все за и против. Она же была осведомлена о том, что отец часто помогает мне деньгами и просит за это десять процентов. В конечном счете все разговоры и споры не могли снизить процент, который естественным образом стал меньше, когда на рынке появилось больше капитала.

Словом, я удостоверился, что общественность пересматривает свое мнение (в плане исключительно деловых вопросов) крайне медленно, по испытанным экономическим законам. В наше время тяжело вообразить, как сложно было в те дни искать деньги даже для коммерции. Ближе к Западу проценты были еще кошмарнее, особенно если дело казалось хоть мало-мальски рискованным.

- Как я иногда собирал деньги

И все же это ясно демонстрирует, насколько больше было тогда преград, с которыми сталкивался новичок, по сравнению с нынешним временем.

• КАК Я ИНОГДА СОБИРАЛ ДЕНЬГИ

Когда я писал последние строчки, вспомнил момент из самого активного времени моей жизни. Както для того, чтобы повернуть одно крупное дело на другом конце страны, мне потребовалась большая сумма наличных разом. Нужны были несколько сотен тысяч долларов валютой. Поручительства, закладные, векселя и другие ценные бумаги не учитывались. Ехать нужно было на поезде в три часа. Я ездил по банкам и каждого директора или кассира, которые мне встречались, просил придержать для меня все имеющиеся наличные деньги. Я обещал каждому из них сказать, когда мне будет нужна наличность. Я объездил весь город и собрал необходимую сумму. В три часа я был в поезде и ехал в нужную сторону. Там я удачно провел дело. В те годы я много разъезжал, бывал в наших отделениях, у своих клиентов, заводил новые деловые отношения, планировал расширение предприятия и так далее — и чаще всего, когда это было нужно, я делал все крайне быстро.

• **ПОИСК ДЕНЕГ НА ВЫКУП ЦЕРКВИ**

В возрасте семнадцати или восемнадцати лет меня избрали церковным старостой в родном городке. Мы были членами особенной религиозной общины, и я часто слышал от прихожан главенствующей церкви пренебрежительные отзывы о нашем вероисповедании. Именно эта ситуация и укрепляла наше решение доказать, что мы сможем самостоятельно вести свой духовный корабль.

Первая наша церковь была маленькой. Кроме того, на ней висело обременение в виде закладной в две тысячи долларов — этот долг давно нас тяготил. Владелец закладной уже долгое время требовал погасить ее, но община едва ли могла платить проценты. Тогда он стал угрожать, что продаст церковь. Отмечу, что (разумеется, это совпадение) владельцем закладной был дьякон церкви. Однако, несмотря на свою должность, он настаивал на возврате денег, заверяя, что они необходимы ему для личных целей. Впрочем, вероятно, так и было. Одним лишь словом он принял все надлежащие меры для протеста закладной, и в одно чудесное воскресенье проповедник вышел к кафедре и заявил, что мы должны где-то найти две тысячи долларов, если не хотим увидеть продажу церкви.

Я был на своем посту у дверей, и как только появлялся член общины, я его останавливал и уговаривал

- Поиск денег на выкуп церкви

подписать что-нибудь, чтобы погасить церковный долг. Я упрасивал, уговаривал и иногда даже угрожал. Когда человек соглашался, его имя и сумму взноса я отмечал в записной книжке и начинал говорить с другим.

Это началось одним незабываемым воскресным утром и продолжалось несколько месяцев. Было непросто собрать достаточно внушительную сумму взносами, начиная с двух-трех центов и заканчивая громкими обещаниями, которые обычно сводились к двадцати пяти–тридцати центам. Я отдал на эту цель все, без чего только мог обходиться, а желание мое зарабатывать как можно больше очень поднимало это и другие похожие начинания.

В результате мы собрали две тысячи долларов. Какой это был прекрасный день, когда община наконец-то погасила закладную! Я тогда считал, что прихожане властвующей церкви сильно смутятся, когда узнают, какое единство, несмотря на их ожидания и сомнения, проявили члены нашей общины. Правда, я не помню, чтобы они хоть как-то показали смущение и удивление.

Опыт, который я получил в этой ситуации, был для меня крайне полезным. Должен признаться, я совсем не стыдился выпрашивать деньги. Напротив, я даже гордился этим. Долгое время я был старостой церкви, пока развитие дела и рост обязательств не заставили меня отдать другим свое место в благотворительности.

- **НАЧАЛО РАБОТЫ
В НЕФТЯНОМ ДЕЛЕ**

.....

- **ПРОДАЖА КЕРОСИНА**

28

Предприятие «Кларк и Рокфеллер» постепенно развивалось, и в начале 1860-х годов мы организовали общество, которое должно было обрабатывать и продавать керосин. Участники общества — Джеймс и Ричард Кларк, Сэмюэл Эндрюс и компания «Кларк и Рокфеллер». Так я познакомился с торговлей керосином.

В 1865 году обществу пришел конец, и это означало, что нужно было продавать заводы и клиентов. Поступило предложение отдать все тому, кто даст больше денег. Мы собрали официальное совещание и стали решать, когда устроим продажу и кто возьмет на себя руководство ею. Мои партнеры привлекли к обсуждению одного адвоката

- Продажа керосина

— своего представителя, а я принял решение обойтись без помощи присяжного адвоката, так как считал его присутствие в таком пустяковом деле не особенно нужным. Адвоката избрали аукционистом, и мои соучастники предложили начать продажу сейчас же. Все ответили согласием, и начался аукцион.

Про себя я решил, что дальнейшая моя деятельность будет связана с торговлей керосином. Причем я не стану партнером крупной компании, а буду выступать как самостоятельный коммерсант, работая на более широких началах. Вместе с Эндрюсом, который знал обработку керосина, я хотел купить все дело. Я был убежден, что путем обработки керосина смогу достичь особенных успехов, и совсем не представлял себе вероятность перепроизводства на рынке керосина, если в этой области промышленности начнут работать сразу много людей. Тогда у меня было немало надежд, и я уже подготовил для себя финансовую подушку в размере той суммы, которой, я в этом не сомневался, в целом должно было хватить на то, чтобы купить завод и клиентов. Я планировал уйти из фирмы «Кларк и Рокфеллер» и оставить ее своему партнеру Кларку.

Торги стартовали, если мне не изменяет память, с пятисот долларов. Я предложил тысячу, мои конкуренты две тысячи, и так цена начала расти все выше и выше. Никто не собирался уступать, и в конце