

для часов или золотой цепочки, ни колец, ни даже заколки для галстука». Его поразило то, как Рокфеллер решал проблему чаевых. Он протянул гость мелочи и позволил официантам и портье самим разбираться, какая доля кому принадлежит. Гейтс весь вечер напрасно прождал, что его компаньон затронет важную тему. Когда они уходили в свои купе, Гейтс чувствовал себя жалким разочарованным человеком. Но Рокфеллер оценил терпение педагога. На следующее утро он стал подробно расспрашивать Гейтса об Обществе образования. После непринужденного разговора о его кадровом составе и функциях самого Гейтса Рокфеллер заметил, что общество могло бы «стать для него утешением», что он подумывает сделать через эту организацию существенные пожертвования. При расставании Рокфеллер попросил, чтобы их беседа осталась сугубо конфиденциальной. Гейтс ликовал.

У него были основания для этого, поскольку ситуация теперь вступала в решающую фазу. В ходе этой поездки Рокфеллер действительно оценил Гейтса и убедился в способностях и надежности секретаря Общества образования. Он был более чем удовлетворен, и с этого момента секретарь стал играть ведущую роль в переговорах. Когда Рокфеллер удостоверился в том, что Гейтсу можно доверять так, как он уже доверял Гудспиду, когда он почувствовал себя достаточно уверенным в том, что сможет располагать бесценными услугами Харпера, у него появилась готовность действовать решительно. Когда Гейтс предложил, чтобы исполком общества послал в Чикаго группу делегатов провести переговоры с представителями церкви, проинспектировать возможные места размещения и обсудить детали, Рокфеллер горячо одобрил эту меру. Он пожелал, чтобы исполком подготовил **конкретный** план, включающий предложения по сбору средств из других источников и схему факультетов университета. Сам он предложил, по рекомендации Гейтса, нескольким членам исполкома начать работу в марте. Исполком состоял из девяти членов, включая Харпера, Э. Бенджамина Эндрюса, ректора колледжа Вассара Джеймса М. Тейлора, главу Национального

миссионерского общества, доктора Генри Морхауза, а также Чарльза Л. Колби.

Все существенные факторы, влияющие на окончательное решение Рокфеллера, теперь либо действовали, либо начинали действовать. Во-первых, благодаря впечатляющему докладу Гейтса возникла подлинная потребность и реальный общественный спрос на проект. Во-вторых, принятый курс получил поддержку всей конфессии. Морхауз, Гейтс и другие обеспечили это. В-третьих, план создания университета на западе реализовывался на основе кооперативных пожертвований, на чем Рокфеллер всегда строил свою филантропию. Он будет выделять **пиш** небольшие суммы до тех пор, пока дело не укоренится и другие не начнут делать пожертвования вместе с ним. Гейтс и Гудспид помогут найти средства.

Был также обеспечен человеческий фактор, что опре-и мяло действия Рокфеллера. Три человека были готовы **Ввть** университету на западе как раз такое руководство, в каком он нуждался. С Гейтсом в качестве основного спорщика и хранителя средств, с Гудспидом, пользующимся широким влиянием на западе, с его знаниями и /и-новой хваткой, с Харпером, способным к созидательному планированию, успех делу основания университета iii.ii гарантирован. Эти три деятеля, различные и дополняющие друг друга, являлись теми людьми, которыми могло бы гордиться любое учреждение. Их энтузиазм по-Шолял Рокфеллеру считать, что время реализации про-|**Кта** наконец наступило.

Позднее в мемуарах Гейтс описал, как в мае 1889 года **Рокфеллер** зашел к нему в Нью-Йорке как раз перед еже-Юдной конференцией баптистов, которая должна была **1 1** к тяться в Бостоне. Доклад комиссии, посетившей Чи-► **но**, был уже готов и предусматривал расходы на сумму **не** менее 1 400 000 долларов на четырехлетний период. **Рокфеллер** и Гейтс провели весь вечер вместе, и на сле-і \ **ющее** утро после завтрака они вышли на улицу и стали налаживаться перед домом взад и вперед, обсуждая дела. **Они** сошлись на том, что для основания университета **щиребуется** по крайней мере 1 000 000 долларов — **меньшие** средства не вызовут доверия. Рокфеллер предложил

внести 400 000 долларов, но Гейтс сказал, что реальный успех смогут обеспечить не менее 600 000 долларов от главы «Стандард ойл» и 400 000 долларов от конфессии. Они должны появиться перед прихожанами Чикаго и запада, когда дело будет сделано более чем наполовину.

«Наконец, — пишет Гейтс, — около 5-й авеню господин Рокфеллер остановился, повернулся ко мне и согласился. Никогда не забуду этот волнующий момент. С этого момента я был тесно связан с ним. Я видел, как он жертвовал \$10 000, 30 000 000, 100 000 000, но ни один из этих взносов не волновал меня так, как первый крупный дар в \$600 000 в это майское утро после нескольких месяцев тревожной неопределенности».

В тот год заседание Общества баптистского образования было намечено на 18 мая в бостонском храме Тре-монт. Гейтс, поехавший в прекрасном настроении на северо-запад, обнаружил там несколько сотен делегатов конференции. Исполнительный совет высказался в докладе за учреждение хорошо оборудованного колледжа, который позднее должен преобразоваться в Чикагский университет. Немедленно внесли предложение одобрить проект. Заслушали нескольких ораторов. Среди них был доктор Стронг, который заявил, что, хотя он все еще предпочел бы сначала основать университет, учреждение колледжа все-таки получит его сердечное благословение. Таким образом, открылся путь к единодушному одобрению доклада. Затем выступил с речью Гейтс.

«У меня в руках, — начал он, — письмо великого покровителя нашего образования, господина Джона Д. Рокфеллера... — Его речь была прервана бурными аплодисментами. — Письмо, — продолжил Гейтс, — в котором он на основе резолюций, принятых нашим советом, обещает выделить шестьсот тысяч долларов...»

Снова оратора заставило замолчать бурное ликование. Когда все успокоились, собрание поднялось и запело в едином порыве псалом «Хвала Господу, от Которого исходит благословение». Сразу же послали Рокфеллеру телеграмму, в которой говорилось, что конфессия встретила «с беспредельным энтузиазмом и благодарностью» заявление о «щедром даре».

Рокфеллер взял с Гейтса обещание, что пожертвование **600 000** долларов будет храниться в секрете до тех пор, пока общество образования не свяжет себя обязательством учреждения колледжа в Чикаго. Если бы общество отказалось от этого, то он не сделал бы своего износа. Рокфеллер хотел, чтобы конфессия приняла решение об учреждении нового учебного заведения самостоятельно.

Две задачи первостепенной важности, которые стояли **геперь** перед обществом, заключались в сборе **400 000** дол-паров, что было обговорено с Рокфеллером, и выборе ректора университета. В течение двух месяцев были собраны **200 000** долларов, пожертвованных главным образом баптистами. Затем наступили затруднения, каждый новый цент приходилось добывать с большим трудом и уговорами. Наконец дело было сделано. Баптисты города и окрестностей пожертвовали **233 000** долларов. Бизнесмены Чикаго выделили **70 000** долларов, а жители городских окрестностей дали **116 000** долларов. В целом было собрано около **419 000** долларов. Среди доноров отличились питомцы старого университета и одна еврейская группа. В конце концов владелец одноименной компании Маршалл Филд пожертвовал для нового колледжа участок земли в **10** акров стоимостью **125 000** долларов. Принцип обусловленного пожертвования Рокфеллера полностью восторжествовал.

После обеспечения пожертвований осталось спланировать деятельность учреждения образования и набрать его штат. С этим были связаны проблемы кардинального характера. Дар Маршалла Филда определил место кол-**педжа**. Этот участок земли выходил на прекрасное место, «Мидвэй Плезанс», которое расположено между Джексо-новским и Вашингтонским парками. Вскоре у Филда прикупили еще площадь на полтора квартала. В **1890** году на майских встречах представителей баптистской конфессии в Чикаго Гейтс, с присущим ему красноречием, юложил о прогрессе, которого общество добилось за год. Доклад вызвал мощную волну энтузиазма. Общество образования немедленно выбрало совет попечителей, две трети которого составили баптисты. Затем в быстрой по-

следовательности происходили важные события. 9 июля попечители провели первое заседание. 10 сентября Чикагский университет прошел регистрацию. И наконец, 18 сентября был сделан самый важный шаг, когда Уильям Рейни Харпер был единодушно избран ректором.

Колебания Харпера в принятии ректорства сильно встревожили Рокфеллера. Естественно, Йельский университет предпринял энергичные усилия, чтобы удержать блестящего молодого профессора, которому едва исполнилось 34 года. Причина же колебаний Харпера заключалась в том, что, хотя он был прирожденным администратором, его личные привязанности находились в сфере изучения Библии. Так, во всяком случае, он считал. При отсутствии веры в то, что он сможет руководить университетом, занимаясь одновременно исследованиями и написанием научных трудов, у Харпера возникали сомнения, надо ли оставлять работу, являющуюся его жизненным призванием.

Но более важная причина состояла в том, что Харпер не верил в возможность основания настоящего университета посредством инвестирования одного миллиона долларов и приобретения участка земли. Как только выяснилось, что его единодушно избрали попечители и что Рокфеллер всерьез пожелал ему занять место ректора, Харпер решил внести полную ясность в этот вопрос. «Должна быть какая-то гарантия инвестирования еще одного миллиона, — писал он Гейтсу 31 июля. — Как добыть этот миллион и где — вот в чем вопрос. Если господин Р. действительно заинтересован в этом деле, то оно не будет настолько трудным, насколько нам кажется». Он обсудил ситуацию с Рокфеллером в Кливленде. Затем встретился 17 августа с Гейтсом, и они договорились выработать соглашение из 8 пунктов, которые учтут все главные требования доктора Харпера. В первой части документа воплотился план, руководствуясь которым Харпер мог стать ректором университета и в то же время проводить свои исследования Ветхого Завета, его толкование и комментирование. Наиболее важный пункт соглашения кратко формулировал самую суть финансовой проблемы. «Господин Рокфеллер, — говорилось в нем, —



верситет. В письме попечителям от 16 сентября 1890 года Харпер рекомендовал использовать новые средства на сумму 800 000 долларов для обучения выпускников обычных школ и стипендии, в то время как оставшиеся 200 000 долларов должны были пойти на финансирование богословского факультета. В 1891 году Рокфеллер снова выделил миллион, подлежащий выдаче 1 марта 1892 года, оговорив, что «принцип финансирования состоит в том, чтобы обеспечить дальнейшие вложения в университет, и его доход должен использоваться только на текущие расходы, а не на содержание или ремонт территории и зданий».

С равным интересом Рокфеллер следил за усилиями, которые теперь предпринимались в Чикаго и дополняли его собственные взносы. 7 апреля 1892 года Маршалл Филд предложил пожертвовать 100 000 долларов при условии, что в течение 60 дней будет собран 1 000 000 долларов. Вскоре этот период был увеличен до 90 дней. В конце второго месяца было собрано по подписке меньше половины этой суммы. Однако затем в течение нескольких дней поступил взнос на сумму в 150 000 долларов от Силаса Б. Кобба, одного из ранних поселенцев в Чикаго. Этот взнос послужил мощным импульсом для кампании по сбору средств, и 1 000 000 долларов был собран по подписке до установленного срока. Сидни А. Кент выделил 235 000 долларов. Фонд в 1 000 000 долларов обеспечил возможность строительства еще восьми новых зданий в дополнение к другим. С ресурсом в более чем 4 000 000 учебному заведению было обеспечено место в ряду первоклассных американских университетов.

Таким образом, руководство университета с возросшей уверенностью подошло к 1 октября 1892 года, великому дню, когда это учебное заведение открыло свои двери. Гарри Пратт Джадсон пишет, что он провел предыдущую ночь вместе с Харпером, уточняя подробности церемонии открытия. Они работали почти до полуночи. Когда закончили, Харпер бросился на диван и воскликнул: «Интересно, появится завтра хоть один студент?!» На следующее утро прозвучали звонки. 120 преподавателей ждали студентов в аудиториях. В этот год поступили

учиться почти 600 абитуриентов. Чикагский университет начал свою работу.

Еще до окончания первого учебного года Соединенные Штаты захватила паника 1893 года. (Обычно панику в США в 1893 году связывают с принятием Серебряного пакта Шермана, который разрешил свободное ценообразование на рынке серебра. Инвесторы, ожидая, что после принятия этого пакта США отойдет от золотого стандарта, стали выводить капитал из страны. Сокращение денежного предложения и коллапс фондового рынка вызвал банковский кризис. Непосредственной причиной паники стали падающие цены на экспортные товары и закрытие трех крупных банков. Кризис был усугублен изъятием британских депозитов. — *Ред.*) Чикагский университет проделал колоссальную работу с использованием даже в обычные дни всех ресурсов. Он не выдержал бы такого внезапно свалившегося на него напряжения, если бы не щедрость Рокфеллера и других спонсоров.

К счастью для университета, Рокфеллер сделал в 1892 году на Рождество новый взнос на 1 000 000 долларов. Но этот новый дар не был сразу выдан, и до 1894 года не поступило никаких денег. Поэтому для покрытия текущих финансовых нужд Рокфеллер предоставил университету 150 000 долларов немедленно. Между тем глава совета попечителей Мартин Райерсон авансировал 100 000 долларов. Затем осенью 1893 года, когда паника, казалось, достигла апогея, Рокфеллер неожиданно сделал другой крупный дар. Сотрудники университета тогда только запустили кампанию по сбору 350 000 долларов и получили по нему дополнительный взнос на сумму 100 000 долларов от Мартина Райерсона. 31 октября 1893 года Рокфеллер сообщил в письме к попечителям, что он пожертвует 500 000 долларов при условии выполнения требований, которыми сопровождал свой грант Райерсон. Несмотря на жестокий экономический кризис, эти требования были выполнены.

Даже в эти годы депрессии деятельность, число студентов и расходы университета возрастали. Ежегодные расходы превысили уровня 500 000—600 000 долларов, а в 1896—1897 годах выросли почти до 700 000 долларов.



Рос также и дефицит. Все попытки удерживать его где-то на уровне 50 000 долларов в год провалились в 1896— 1897 годах, когда сумма дефицита почти удвоилась. Рокфеллера тревожила неспособность университета свести концы с концами.

В результате он решил 30 октября 1895 года на пожертвование в 3 000 000 долларов. 1 000 000 долларов он внес сразу, а 2 000 000 предусматривалось выдавать суммами, равными взносам других спонсоров, которые те должны были сделать до 1 января 1900 года. По условиям этого дара университет был поставлен перед проблемой собрать от других доноров 2 000 000 долларов в период чуть больше четырех лет. Проблема выглядела трудновыполнимой. Она оставалась таковой даже после того, как Элен Кальвер передала университету в 1895 году имущество, которое оценила в 1 000 000 долларов. Фонд возрастал месяц за месяцем, год за годом и все-таки недостаточно быстро. Рокфеллер продлил срок сбора до 1 апреля 1900 года. Предпоследний день попечители общества и сотрудники университета провели в состоянии крайней тревоги. Затем от Гейтса поступила телеграмма, устранившая все опасения: «Я добился от друзей университета реальных обязательств сделать взносы, достаточные для покрытия всего, что, при проверке, могло быть признано острой нехваткой средств... поэтому вы можете объявить об успехе всей кампании».

Университет не проявил интереса к идентификации упомянутых «друзей». Его руководство подозревало, что они были обнаружены среди родственников Рокфеллера. Таким образом, в результате его обязательства от 30 октября 1895 года ресурсы учебного заведения увеличились на 5 000 000 долларов. Такая сумма, поступившая в критический период возмужания молодого учреждения, была просто бесценна.

При всей величине этих накоплений предстояли новые пожертвования. В декабре 1900 года Рокфеллер в качестве рождественского подарка преподнес еще 1 500 000 долларов, две трети которых передавались в дар, а треть — для общего назначения. На следующий год поступил другой рождественский подарок на сумму 1 000 000 долларов, а в

декабре 1902 года — еще 1 000 000 долларов. В это время фонд университета располагал 10 000 000 долларов. Но и это, как оказалось, было только началом.

Дважды в течение первого 10-летия существования университета Рокфеллер посещал университетский городок. Первый раз в июле 1896 года он пришел на празднование 5-летия учреждения. Это был праздник для университета и всего города. Рокфеллер наблюдал закладку нескольких зданий, присутствовал на двух проповедях и слушал, как поют студенты:

**Лучше Джона Д. Рокфеллера человека не ищи.  
Все свои излишки денег он жертвует на У. Чи<sup>1</sup>.**

В июне 1901 года Рокфеллер присутствовал на праздновании 10-летия учебного заведения. Это было еще более величественное торжество, поскольку университет заметно вырос, были заложены три новых корпуса. Рокфеллер вновь попал в фокус внимания людей, собравшихся IX июня в огромном шатре, который был сооружен в центральном четырехугольном дворе между зданиями университета. Он дал высокую оценку работе, проделанной сотрудниками университета и его друзьями в городе.

Его пожертвования продолжались. Здесь можно отметить, что к 1910 году, когда Рокфеллер передал К) 000 000 долларов, университет собрал примерно 15 000 000 долларов с учетом 7 000 000, внесенных другими донорами. Между тем сын Рокфеллера и директора его благотворительных советов передавали дополнительные взносы из своих фондов, пока в 1941 году общая сумма финансовых средств университета не превысила 100 000 000 долларов.

Способ предоставления пожертвований был не менее примечательным, чем их масштаб. Рокфеллер требовал и ожидал от Чикагского университета меньше, чем это делали любые другие крупные спонсоры подобных учреждений. Он отказался от присвоения университету его имени. Отказался иметь хотя бы скромный голос в управлении университетом. Рокфеллер уклонялся от посеще-

<sup>1</sup> У. Чи — университет Чикаго. (Примеч. пер.)

ния учебного заведения, за исключением двух торжеств, когда отказ присутствовать на них был бы расценен как неуважение. Кроме того, его посещения были краткими, а его роль в них, по возможности, незаметной. Лишь после смерти Рокфеллера одно из сооружений университетского городка было названо его именем. Это была церковь, ставшая Мемориалом Рокфеллера. Он фактически не требовал ничего, хотя глубоко ценил выражения благодарности в свой адрес. Он был одним из самых горячих приверженцев академической свободы в стране. Ведь, жертвуя университету десятки миллионов долларов без всякого упоминания своего имени, он благотворно влиял своим примером на всех других богатых людей. Когда Эдвин Э. Слоссон опубликовал в 1912 году книгу «Twelve Great American Universities\* («12 великих американских университетов»), он категорически утверждал то, что ученый мир знал и так: университет, основанный Рокфеллером, стал одним из самых свободных в мире центров исследований, публикаций и обучения.

## Глава 11

### НОВЫЕ ПОМОЩНИКИ: ГЕЙТС И СЫН

В начале 1890 года Рокфеллер был излишне обременен в двух отношениях. Неся по-прежнему неизбежную ответственность за деятельность «Стандард ойл», он все еще не имел заместителей, способных помочь ему контролировать растущий перечень разнородных инвестиций, или экспертов, ориентировавшихся в сфере филантропии. Летом 1893 года его секретарь Джордж Д. Роджерс составил потрясающий список основных активов шефа, помимо тех, что он имел в корпорации, а также природного газа и домов. Они насчитывали 67 объектов на общую сумму 23 375 000 долларов. Из этой суммы 13 750 000 долларов были вложены в 16 железных дорог, 2 800 000 долларов — в 9 горнодобывающих компаний, 2 100 000 долларов — в различные отрасли промышленности: производство бумаги, гвоздей, соды, пиломатериалов и т. д. и 1 180 000 долларов — в 9 банков

и инвестиционных компаний. У него были интересы в 9 компаниях по торговле недвижимостью, в 6 паровых компаниях и 2 плантациях по выращиванию апельсинов! Роджерс вполне справедливо порекомендовал, чтобы Рокфеллер прекратил вкладывать большие средства в предприятия, которыми управляют другие хозяева. Они либо теряют эти деньги, либо пользуются ими для самообогащения. Роджерс считал, что Рокфеллеру следует контролировать основные предприятия, которые он бы финансировал, опираясь на способных заместителей.

Если инвестиции затягивали его в одну трясику мелочей, то растущие аппетиты на его кошелек влекли в другую трясику. К 1890 году Рокфеллера уже постоянно изводили просьбы о помощи от людей и учреждений, которые были слишком важны, чтобы их грубо отвергнуть. И неудивительно, что он попытался наладить определенный порядок в своих пожертвованиях. Мартовским днем 1891 года Рокфеллер, совещаясь на Бродвее, 26 с Фредериком Т. Гейтсом о делах университета, остановил молодого собеседника, когда тот поднялся уходить. «Сядьте, господин Гейтс, — сказал он, — я хочу поговорить с вами на другую тему».

Рокфеллер продолжал: «Я встревожен, господин Гейтс. Обращений за пожертвованиями стало слишком много, чтобы их вынести. У меня нет времени и сил обращаться с этими просьбами надлежащим образом при моей деловой занятости. Я так устроен, что не могу давать с охотой деньги, пока не разберусь основательно в полезности дела. Эти заботы теперь отнимают у меня времени и жергии больше, чем сама «Стандард ойл». Либо я должен переложить часть бремени, либо вовсе прекратить пожертвования. Последнее невозможно».

С тем, что это невозможно, Гейтс убежденно согласился.

«Думаю, что вы подходящий для этого человек, — сказал Рокфеллер. — Хочу, чтобы вы поехали в Нью-Йорк и открыли там офис. Вы сможете помочь мне в" благотворительной деятельности, беря интервью, делая запросы и сообщая о результатах. Что вы думаете об этом?»

Хотя Гейтс ни в коей мере не осознал всю степень ответственности, которую подразумевал Рокфеллер, он принял его предложение без колебаний. В сентябре

1891 года Гейтс приступил к выполнению своих обязанностей в офисе на улице Нассау. Вскоре его ошеломил объем просьб. Газеты теперь широко знакомили читателей со статусом Рокфеллера как одного из богатейших людей. Например, в статье о великих состояниях Америки, появившейся в нью-йоркской газете Herald за

1892 год, активы Рокфеллера оценивались приблизительно в 125 000 000 долларов. Гейтс пишет: «Ни в приватной обстановке дома, ни за столом, ни в своей церкви, ни во время своих поездок к месту работы и обратно, ни за работой, ни где-нибудь еще господин Рокфеллер не был защищен от постоянных просьб. Не было у него помощников, когда его просили написать что-либо. В Нью-Йорке же от него добивались личных встреч. Господина Рокфеллера... травили почти как дикое животное... Однако он решил покончить с этим. Он знал, что говорил. И вот почти все просители без разбора, близкие или далекие, друзья или гости, представители элиты и простые люди, отсылались в мой офис на Темпл-Корт. Я делал все возможное, чтобы остудить горячие головы, выслушивал до конца каждую просьбу и объективно взвешивал достоинства каждого дела. Я обнаружил, что немало присосавшихся к господину Рокфеллеру благотворительных обществ не приносили пользы либо занимались мошенничеством. С другой же стороны, я постепенно развивал и внедрял во все его благотворительные акции научный принцип пожертвований. И вскоре он освободился почти от всех мелких забот и охотно и уверенно ступил на стезю большой филантропии».

Разумеется, Рокфеллер сохранил довольно обширный личный список благотворительных обязательств, но даже из него секретарь удалил многие пункты. Гейтс обнаружил, что в огромном потоке текущих запросов многие из них носили личный характер, были продиктованы эгоизмом и безрассудством. Просители съезжались со всех уголков Америки и мира, от всех категорий населения. Значительная часть просителей были неграмотными. Из

года в год их число увеличивалось. Однажды, сразу после того, как Рокфеллер объявил о большом пожертвовании, Лейтс обнаружил, что за первую неделю после этого число просителей превысило 15 000 человек и за месяц перепалило за 50 000! Один-единственный пароход однажды привез из Европы около 5000 писем просителей. Неудивительно, что Рокфеллер находился на грани нервного срыва!

Деятель, которого Рокфеллер выбрал своим главным помощником в сфере филантропии, был таким же способным, как и его партнеры в бизнесе. В этом качестве его можно было сравнить с Флэглером, Роджерсом и даже, возможно, с Арчболдом. Несмотря на определенные недостатки, он располагал редким сочетанием талантов: интуицией, живым воображением, аналитическим умом и предвидением. К этому следовало добавить несокрушимую энергию, смелость и евангелический порыв. По сути, он был скорее бизнесмен, чем священник или социальный работник. Вскоре он заслужил уважение за осторожное, находчивое и трезвое поведение в бизнесе.

Гейтс приобрел разносторонний опыт. Он был студентом, преподавателем, фермером, банковским клерком, торговцем, священником, сборщиком благотворительных средств. Он стал лидером баптистской конфессии и одним из лучших советников руководства Чикагского университета. Несмотря на свой энтузиазм, он трезво мыслил и никогда не позволял, чтобы его личные соображения превалировали над интересами дела. Он сочетал ярко выраженный альтруизм в одних направлениях со строгим учетом своих интересов — в других. Когда он стал советником Рокфеллера в бизнесе и филантропии, этот дуализм его характера усилился, поскольку он мог (быть) хладнокровным, твердым, скептическим и находчивым в регулировании инвестиций. Он также мог быть доброжелательным, отзывчивым и увлеченным в содействии сбору средств для некоторых образовательных и социальных учреждений, чему был привержен. В любом случае он был гибок в общении, производил впечатление на окружающих людей и был способен завести аудиторию. Даже если коллеги замечали его недостатки и сла-

бости, они продолжали восхищаться его динамичностью и силой характера.

Гейтс неизбежно стал вскоре влиять на политику Рокфеллера в области инвестиций и филантропии. Через некоторое время после приезда в Нью-Йорк Рокфеллер предложил, чтобы Гейтс, когда шефу случалось во время своих частых ознакомительных поездок находиться близ своих объектов собственности, отвлекался от работы в офисе, посещал эти объекты, узнавал все, что мог, об их состоянии и сообщал ему об этом. Гейтс делал это с меньшей неохотой, чем казалось. В своих «Случайных воспоминаниях» Рокфеллер объясняет, что он остановил свой выбор на Гейтсе из-за крепкого здравого смысла и проницательности. Фактически этот человек знал о финансах больше и глубже разбирался в бизнесе, чем он сам или Рокфеллер предполагали.

То, что Рокфеллер стал быстро и безоговорочно доверять Гейтсу, неудивительно. Как пишет Рокфеллер в своих «Воспоминаниях», он обнаружил в новом помощнике «редкую способность к бизнесу — высокоразвитую и осуществляемую с достоинством. Над этой способностью превалировала страсть к свершению великих, далекоидущих благих дел для человечества». Гейтс имел обыкновение излагать свои тщательно продуманные планы в четкой письменной форме. Если планы удовлетворяли Рокфеллера, он финансировал их без лишних слов и в той степени, в какой запрашивал Гейтс. Он обеспечил Гейтса всем необходимым для ведения дел — доверием, кредитом, информацией и самой лучшей офисной поддержкой. В этом он просто следовал своему жизненному принципу: обеспечивать энергичных, проницательных и честных помощников, каковы бы ни были их должности и звания, всеми удобствами, чтобы сделать их работу возможно легкой и успешной. «Я располагал всеми необходимыми инструментами, — подтверждает Гейтс, — а механизм был хорошо смазан и не допускал никакого трения. Ни один человек, занимавшийся ответственным бизнесом, не был так счастлив, как я. Ни один человек не получал больше помощи со стороны и не располагал лучшими возможностями».

Со своей стороны Гейтс вскоре убедился, что Рокфеллер был не только гениальным бизнесменом, но и одним из самых честных и сознательных промышленников, которых Америка когда-либо знала. Он никогда не сомневался в честности Рокфеллера и не доверял нападкам на него.

«За все время моего знакомства с ним, — писал Гейтс в конце своей карьеры, — знакомства, выпавшего на периоды испытаний и искушений, я не видел, чтобы он отступил, хотя бы на йоту, от деловой этики. Любая газетная байка, которая мне встречалась, о его мнимой причастности к темным сделкам, к сомнительному предоставлению преференций в горной промышленности, к искусственно раздутому спросу, к заговорам с целью вызвать панику, являлась ложью от начала до конца, без капли настоящей правды. То же касается операций так называемой «шайки «Стандард ойл», создания монополий или манипулирования с целью избавления от конкурентов. По необходимости он каждый год выступал крупным инвестором. Он покупал и продавал акции и бонды. Ему было необходимо держать связь с рынком, знать его настроения и делать реалистичные, насколько возможно, прогнозы. Он не был ни «быком», ни «медведем» на бирже. Он всегда следовал за состоянием рынка и никогда не пытался им манипулировать. В любом из наших больших кризисов он делал все возможное, чтобы стабилизировать цены, и всегда нес большие потери. Когда же кризис сохранялся, а кредит банков и отдельных кредиторов исчерпывался, он предоставлял свои ценные бумаги... по их просьбам... удрученным должникам». Разумеется, Гейтс ничего не шал о первых годах существования «Стандард ойл».

В 1897 году новый и еще более важный помощник занял место рядом с Рокфеллером — его 23-летний сын. В том году Джон Д. Рокфеллер-младший стал выпускником Брауновского университета. Молодой человек был хорошо образован. Но чем особенно выделялся сын Рокфеллера, так это своей удивительной искренностью и добросовестностью, одержимостью большими целями. Он не задумывался над собственной карьерой, более всего он стремился быть полезным отцу и обществу.



В начале октября он явился на Бродвей, 26. Отец не предпринимал ничего для того, чтобы подстегивать или направлять новичка. К этому времени Рокфеллер отошел от руководства «Стандард ойл» и редко появлялся в деловой части города. Сыну не составляло труда понять, что отныне его карьера заключалась в управлении новым колоссальным и постоянно растущим состоянием, то есть в инвестировании и благотворительности. Если было необходимо, он представлял интересы отца в делах «Стандард ойл», в течение одного-двух лет выполнял функции вице-председателя и директора «Стандард ойл» Нью-Джерси. Однако он не играл активной роли в контроле над компанией. Вместо того чтобы работать в офисе Арчболда, он работал с Гейтсом.

Младший Рокфеллер приобретал опыт разными способами и прошел сквозь ряд трудностей, которые сопутствуют большинству новичков. У него были взлеты и падения, а одно происшествие было особенно досадным. Ему казалось важным освоить работу с ценными бумагами, покупая и продавая их. Вместе с сестрой Альтой они стали партнерами в инвестировании, деля поровну прибыли и потери. Как-то Дэвид Ламар, прозванный позднее «волком Уолл-стрит», познакомился с некоторыми молодыми помощниками Рокфеллера и сообщил им о возможности прибыльных вложений в кожевенное дело. В этом, сказал он, заинтересован даже проницательный Джеймс Р. Кин. Постепенно Рокфеллера-младшего вовлекли в спекуляции, в которых, полагал тот, он действовал вместе с Кином. Обязательства сына Рокфеллера росли все больше. Кин же фактически не имел к ним никакого отношения. Когда же Ламар, как предполагалось, должен был выкупить от имени Кина совместное предприятие, он на самом деле продал его в свою пользу. Наконец, когда его призвали предъявить определенную долю акций, он не смог этого сделать. Рокфеллер-младший потребовал, чтобы Ламар зашел в его офис. Тот пришел с большим опозданием, и один взгляд на его смущенное лицо убедил молодого человека, что он имел дело с мошенником. Потери приближались к миллиону, но, как пишет сын, Рокфеллер-старший проявил в от-

ношении этого инцидента понимание, великодушие и терпение:

«Никогда не забуду своего стыда и унижения, когда я сообщил об этом деле отцу. У меня не было денег покрыть убытки.

Отец выслушал рассказ. Не проронил ни слова недовольства или упрека. Он задал мне много вопросов — вы знаете, как он бывает строг, когда задает вопросы, — и поинтересовался каждой деталью сделки. Было трудно отвечать на вопросы: «Почему ты поступал так-то и так-то? Почему ты не спросил то-то и то-то?»

Выслушав рассказ, папа просто сказал:

— Ладно, Джон, я позабочусь об этом.

Вот и все. Никакого укора, даже предостережения на будущее. Но разве мог кто-либо еще, кроме отца, так ободрить сына и научить поступать правильно — одним молчанием? Он хотел обучить меня в суровой школе жизни умению поберечься. Он был так добр и велик, что не произнес ни слова, чтобы упрекнуть меня за дорогостоящую ошибку».

Случилось так, что «юниор», как некоторые называли 1'окфеллера-младшего, вышел на сцену деловой жизни как раз тогда, когда его услуги были необходимы более, чем когда-либо. Состояние стало расти чудовищными темпами. К 1897 году нефть стала мощным источником как энергии, так и освещения. Бензин вместе с керосином стали востребованными товарами во всем мире. Бизнес рос феноменально. В 1900 году, а также в 1901-м чистый доход «стандард ойл» превысил 50 миллионов. В 1902 году он вырос почти до 65 миллионов, а в 1903 году — до более чем 100 миллионов. Рокфеллер, все меньше интересовавшийся низпесом и все больше проявлявший интерес к благотворительности, был в самом деле под угрозой погребения **ПОД** собственными накоплениями. В Гейтсе и своем сыне **он** нашел сочетание качеств, в которых нуждался. Гейтс был наделен в первую очередь воображением, пылкостью и предвидением. Сын — рациональностью, осторожностью, сознательностью и честностью.

Между тем поток пожертвований был систематизирован **и** ускорен. Кроме грантов Чикагскому университету,

Рокфеллер выстроил последовательный ряд более мелких взносов. Они включали длинный перечень получателей — Барнардский, Уэслийский и Вассарский колледжи, а также Корнеллский, Брауновский, Денисонский университеты, Мемориал Линкольна, университеты Небраски и Сиракуз. Пожертвования передавались семинариям в Ньютоне, Рочестере и других местах. Финансировались Ассоциация христианской молодежи (ИМКА), миссии и поселения, другие социальные объекты, а также церкви, больницы и приюты. Ни один грант не предоставлялся без тщательного обследования условий существования учреждения и без гарантий его полезности.

Делая такие пожертвования, Рокфеллер, его сын и Гейтс следовали одному принципу и воодушевлялись одной целью. Теперь стало ясно, что в одном отношении колоссальное состояние было главным образом следствием счастливого стечения обстоятельств. Экономические условия не позволили бы добиться таких накоплений до Гражданской войны, в то время как наша экономика и законодательство не позволили бы этого сделать после Первой мировой войны. Это явление было возможно лишь в ограниченный период нашей истории. Более того, объем накоплений намного превысил все, о чем Рокфеллер мечтал поначалу. Он налагал большую ответственность и предоставлял большие возможности для благих дел. Рокфеллер ощущал себя не столько собственником этого богатства, сколько его попечителем и управителем. Вскоре он выяснил, что американцы (возможно, потому, что они чувствовали преходящий исторический характер такого накопления состояния) не выражали особой благодарности за самый факт распределения богатства. Но думающие люди все-таки выражали признательность за серьезное отношение Рокфеллера к попечительству. Он, его сын и Гейтс были полны решимости заниматься попечительством на научной основе и с максимальной заботой. За преданность этому делу, предусмотрительность и усердие, которые они проявляли, эти люди и в самом деле заслуживали сердечной благодарности.

Можно добавить, что с течением лет в сознании Рокфеллера сложилось полумистическое убеждение, что Бог

пал ему деньги для использования на благо человечества. Он полагал, что всегда был донором, всегда руководствовался в пожертвованиях четко выработанными правилами, честно и разумно. Ему казалось, что Провидение, возможно, вознаградило его тем, что сделало его одним из самых могущественных благотворителей в истории.

## Глава 12

### РОКФЕЛЛЕР, МОРГАН И СТАЛЬНОЙ ТРЕСТ

Когда кризис 1893 года поразил Соединенные Штаты, Рокфеллер участвовал вместе с братьями Мерритт — «семью железными парнями» — и другими предпринимателями в разработке железорудного бассейна Месаби-Гейндж в Миннесоте. С инвестициями в это дело начался наиболее драматичный период его карьеры. Его вовлек в это новое предприятие скорее случай, чем осознанный интерес. Почти десять лет он делал мелкие венчурные (венчурный бизнес — поиск, финансирование и продвижение на рынке передовых научных и технологических разработок. — *Ред.*) вклады в железорудное дело. По рекомендациям Колби и Хойта он инвестировал капитал в железорудное предприятие близ Сантьяго, Куба, в несколько шахт железорудного бассейна Гогбик в северном Висконсине, две из которых были особенно производительны. Он вкладывал капитал в предприятия Мичигана и Миннесоты. В 1870—1880-х годах металлургическая промышленность страны стремительно развивалась. Одно за другим открывались и интенсивно эксплуатировались новые месторождения железа вокруг Великих озер — Маркетт, Меномини, Гогбик и Верми-**чъон**. Они основательно перестроили металлургическую промышленность Соединенных Штатов. И все же это было только начало, поскольку предстояло открыть новые богатые месторождения. Из них Месаби было самым крупным в истории.

Весной 1893 года Гейтс посетил Дулут и поехал на месторождения Месаби в частном вагоне, оборудованном Леонидасом и Альфредом Мерриттами, где он все узнал

об истории их предпринимательства и активах. Меррит-ты — первоначально пять братьев и три племянника — были чрезвычайно колоритной группой. Заинтересовавшись лесозаготовками и озерным транспортом, они стали жесткими, упорными и неутомимыми охотниками за сосновой древесиной. Некоторые из них были убеждены, что холмы Месаби, где было много железистой породы и где стрелка компаса вертелась как волчок, содержали такие богатые залежи железной руды, каких земля еще не знала. В разных местах они наткнулись на участки земли охристого оттенка и были уверены, что выработка грунта обнаружит железо. В течение нескольких лет им не удавалось добыть реальных подтверждений своих предположений, поскольку изыскатели полагали тогда, что руда сама откроется в обнажившихся минеральных жилах, в то время как на самом деле она залежала неплотными плоскими пластами под грунтовой поверхностью. Но Мерритты не сдавались. Они уходили в леса в поисках сосновой древесины и железа, возвращаясь оттуда через тридцать дней, когда от них оставались только «кожа да кости». Над ними смеялись, но они гнули свою линию.

Методами, весьма распространенными в то время, но не выдерживающими критики, Мерритты добились контроля по непомерно низким ценам — менее чем доллар за акр — над большей частью территории Месаби. Сначала они попытались соблазнить одну из северо-западных железнодорожных компаний протянуть ветку к рудным месторождениям. Когда это не удалось, они организовали свою компанию и к 1893 году стали частичными собственниками 66-мильной линии, построенной небрежно и неустойчиво. Она связывала Месаби с озером Верхним. Для того чтобы приобрести железнодорожную ветку, арендовать землю и купить много акций в шести отдельных горнорудных компаниях, действовавших в бассейне, Мерритты влезли в серьезные долги. В конце 1892 года они задолжали в целом 2 000 000 долларов, а может, и больше. Тем не менее братья запланировали протянуть железнодорожную линию до Дулута, купить сотни вагонов для перевозки руды и построить дорогостоящие рудные причалы в новом терминале Дулут.

Мерриттам явно грозило разорение, особенно в связи с тем, что все признаки указывали на неизбежность на-Отупления тяжелых времен. Но их ничто не могло остановить. Ведь Альфред и Леонидас непоколебимо верили и приобретенные шахты и железную дорогу как средства опасения. Их партнеры по железной дороге, главным образом предприниматели и банкиры Миннесоты, решившие и-с-и-н-о возражали против продления железной дороги до Дулута и строительства рудных причалов. Однако Мерритты с тем, что их биографы называли «маниакальным рвением», порвали с этими партнерами и двигались дальше. Посредством острых комбинаций, против которых в Дун утедолго негодовали, они купили достаточно акций (Плата, временами, долговыми расписками), чтобы установить полный контроль над железной дорогой.

В горниле кризиса 1893 года, когда Мерритты были на грани катастрофы, к ним на помощь пришел Рокфеллер. По совету Гейтса он приобрел на 400 000 долларов золотые облигации, обеспеченные первой закладной. .... принадлежали компании, владевшей железной дорогой от месторождений Месаби к озеру Верхнему. Очевидно, вложение было выгодно, поскольку в 1898 году предприниматель Генри Оливер из Питтсбурга согласился и вывозить как минимум 400 000 тонн железной руды в Род-Исланд. Сделав столь крупные инвестиции, Рокфеллер и Гейтс решили, что «Стандард ойл» могла пойти дальше в спасении железной дороги. Леонидас Мерритт и его коллегам, включая Артура Х. Ветмор, пришли к Гейтсу с рядом предложений, чтобы переложить на широкие плечи Рокфеллера ответственность за груз. Предложения обсудили, и Рокфеллер и Гейтс оформили в ряд соглашений, которые были сведены в один контракт. Он привел к образованию Ленксингтон консольдидейтед айрон майнз компани, митинговую фирму, получившую лицензию на основе мымюдательства Нью-Джерси. Мерритты передали этой фирме свои акции в шести горнорудных компаниях Месаби, железнодорожной компании и рудных причалах, в то время как Рокфеллер передал ей свои активы на торгово-добывающие шахты в бассейнах Месаби и Гогенбург, а также в «Уэст-ленксингтон айрон энд стал компани».

ни». В дальнейшем Рокфеллер авансировал 500 000 долларов для непосредственных нужд железной дороги, выделив позднее еще 1 500 000 долларов. В то же время он дал займы Мерритту и Ветмору, как партнерам, значительные суммы наличными и выделил лично Мерриттам 150 000 долларов на их залоговое обеспечение. Рокфеллер взял их на поруки.

Мерритты приобрели акции в компании «Лейк сьюпириор консолидейтед», чтобы контролировать ее операции в свою пользу. Рокфеллер приобрел 6-процентные облигации, обеспеченные первой закладной. Воспользовавшись дурными советами, а также из жадности, Мерритты немедленно разводнили акционерный капитал до предела, выпустив акций на общую сумму 26 050 000 долларов (по номиналу 10 долларов за акцию). От этой операции они получили около 10 000 000 долларов. То есть они обменяли акции горнорудных и железнодорожной компаний стоимостью примерно в 2 000 000 долларов, купленных главным образом на деньги других людей, на количество акций новой компании в пять раз большее. Номинальная стоимость акции, хотя и разведенная в ценах 1893—1894 годов, постепенно снизилась в сравнении с действительной стоимостью шахт Месаби. Когда Мерритты заключали соглашение с Рокфеллером, их ликование было беспредельным. «Прошло время, когда мы считали себя пауперами *{лат. pauper — бедный, лишенный всяких средств к существованию. — Ред.}*, — радовались они. — Восстановлено полное доверие к нам». 12 июля, когда важный контракт был подписан, Лон попросил разрешения посетить офис Рокфеллера и пожать ему руку.

Сразу же была закончена прокладка железной дороги. К несчастью, Лон и Альфред Мерритты, в качестве руководителей «Консолидейтед», немедленно столкнулись с новыми трудностями. Металлургия оказалась, выражаясь словами одного из ее историков, в состоянии «обваливающихся цен, дефицита кредитов и ограниченного спроса, ожесточенной конкуренции, неудачных попыток поддержания цен при помощи концентрации производства, гибели слабых компаний и роста сильных компа-

мий». Мерритам не удалось продать сколько-нибудь значительное количество руды Месаби. И не только потому, **ЧТО** многие доменные печи бездействовали. Даже если бы Опрос был высок, руда с шахт Месаби могла бы использоваться в промышленности медленными темпами. Когда сыпучая порошкообразная руда загружалась в печи, предназначенные для прежней смеси размельченной породы, результат оказывался плачевным. Иногда порошок и вывалился, выводя печи из строя, иногда же он выдувался и ниспал в виде красивой пылеобразной огненной массы, **шкв**-дающей на соседних зданиях и провоцирующей судебные иски. Требовалось изобрести новый тип доменной печи. По словам Гейтса, ни одна горнодобывающая компания не заработала ни доллара на добыче руды в Месаби в первое десятилетие после открытия месторождения.

Попав в тиски этих новых проблем, Альф и Лон Мерритты снова обратились за помощью к Рокфеллеру. На этот раз он не мог помочь. Осенью 1893 года, когда кризис достиг критической отметки, он выделил почти (> 100 000 долларов 58 различным предпринимателям и компаниям, отчаявшимся получить денежные кредиты в банках. Для этого Рокфеллер сам позаимствовал сумму между 3 000 000 и 4 000 000 долларов. Тогда Мерритты предложили продать ему акций «Консолидейтед» по номиналу на сумму в 900 000 долларов. И хотя номинал акции превышал на 2 доллара ее рыночную стоимость, а акционерный капитал не приносил дивидендов, Рокфеллер приобрел весь пакет. Оплачивая этот пакет, он обеспечил Мерриттов правом выкупа 550 000 долларов в течение года под 6% годовых. Другими словами, он дал им ГОД — и дал бы больше, если бы они попросили, — на обретение твердой почвы под ногами. На самом деле Рокфеллер фактически поддерживал двух Мерриттов — Ньюиса и Халетта — в течение более 7 лет, пока они не продали свой акционерный капитал «Юнайтед стейтс минералс» в 1901 году за 9 190 000 долларов наличными.

Между тем они попали в 1894 году под влияние юриста Анака А. Харриса, который побудил их пойти на открытый конфликт с Рокфеллером. Они все еще нуждались в деньгах. Очень кстати Харрис указал им на легкий



путь выхода. Подобно всем другим горнорудным компаниям, некоторые из тех, в которые Рокфеллер сделал вложения, испытывали затруднения. Более того, их оценка была завышена, не до такой степени, как компании Мерриттов, но тем не менее на существенном уровне.

Нет необходимости исследовать судебное разбирательство, которое спровоцировал, исходя из этого, Харрис. В итоге суд принял компромиссное решение. Мерритты подписали письменный отказ от претензий к Рокфеллеру, тот же выплатил 525 000 долларов в знак удовлетворения их требований. Он сделал это не потому, что чувствовал себя перед ними в чем-то обязанным, но потому, что хотел сократить время тяжбы, потому что желал помочь ни в чем не повинным кредиторам, которым Мерритты задолжали деньги, потому что он дорожил репутацией в Миннесоте, где имел бизнес в металлургии. Впоследствии дело Альфа Мерритта и Анака Харриса выявило некоторые факты того, из-за чего Гейтс назовет это дело их совместной судебной инсценировкой.

Огромные новые железорудные активы связали Рокфеллера с одной из наиболее любопытных проблем в его карьере, но также предоставили ему замечательную деловую возможность. Богатство обеспечило ему большие преимущества в сделках в сфере железорудной промышленности. Процесс консолидации бизнеса происходил в этой сфере с быстротой, которую один из историков определил как «столь же неизбежную, сколь и беспримерную». Вначале, в 1891—1893 годах, залежи железа, которые быстро росли в результате новых открытий, находились в собственности многочисленных отдельных предпринимателей и компаний. Некоторое время Мерритты самонадеянно считали, что смогут контролировать все действительно стоящие месторождения, но они вскоре обнаружили, что многие другие собственники овладели весьма перспективными залежами. Однако тяжелая депрессия 1893—1897 годов произвела быструю трансформацию. Когда экономическая буря улеглась, месторождения железной руды контролировали три крупные корпорации: «Оливер айрон-майнинг компани», «Миннесота айрон компани» и «Консолидейтед айрон майнз» Рокфеллера. Четвертый

крупный производитель «Грейт Нозерн» Джеймса Дж. Хил-ла только вступал в эту сферу.

Рокфеллер и Гейтс долго обсуждали вопрос о месторождениях железной руды в Месаби, которые Гейтс ранее тщательно обследовал. Рокфеллер также читал доклады экспертов и проговаривал этот вопрос с различными деловыми советниками. Инстинкт влек его к увеличению активов в этой сфере. Он следовал опыту приобретений в нефтяной отрасли. Теперь, занявшись по случаю желе-юрудным бизнесом, он оказался владельцем части самых перспективных залежей железной руды. Под его контролем находилась железная дорога, ведущая к озеру Верхнему. Следовало ли ему свернуть свою деятельность или двигаться вперед? В ответе на этот вопрос он никогда не колебался. Он хотел диверсификации инвестиций, поскольку его огромные доходы, уже достигавшие, возможно, 10 000 000 долларов в год, неумолимо росли. Он приобрел значительную часть дешевых источников нефти, почему бы ему не обратиться к железорудной отрасли с целью повторения успеха?

«Когда кризиса стали меньше бояться, — пишет Рокфеллер, — и дела несколько наладились, мы начали понимать, в какой ситуации находимся. Мы вложили многие миллионы, но, кажется, никто не хотел покупать акции имеем с нами. Наоборот, все хотели их продавать. Акции предлагались нам в пугающих количествах — по существу, весь акционерный капитал компаний перешел к нам без всяких просьб с нашей стороны — совсем наоборот, — и мы платили за него наличными». Благодаря этим покупкам он быстро увеличил свои активы в «Консолидейтед», взяв ее полностью под свой контроль. Под умелым руководством Гейтса «Консолидейтед» нарастила свои мощ-ности в железорудной промышленности как прямыми покупками, так и посредством аренды. Когда это было сделано, рынок железной руды находился в никудышном состоянии, и будущее нового предприятия казалось мно-

и им опытным бизнесменам неопределенным.

Возвышение Рокфеллера как одного из потенциаль-ных предводителей металлургической отрасли стало спектаклем, захватившим воображение большинства аме-

риканцев. Казалось, что он и Карнеги сойдутся на поле брани как два закованных в латы барона феодального времени, ведущие за собой вассалов. Газетчики, гонявшиеся за сенсациями, предрекали им тяжелое личное соперничество. Властелин нефти против властелина стали, два богатейших человека в мире, две мощнейшие промышленные корпорации, когда-либо существовавшие, вступили в непримиримую борьбу — такую картину рисовало воображение многих американцев.

Фактически, Рокфеллер и Карнеги всегда поддерживали между собой прекрасные личные отношения и воздерживались от каких-либо «битв». Их обоих часто забавляли комментарии прессы об их так называемом соперничестве в благотворительности. Чарльз М. Шваб (бизнесмен, учредитель брокерской компании, прославился тем, что делал доступным фондовый рынок для широких слоев населения, наиболее тесно связанный с Карнеги и лучше, чем кто-либо, знавший его. — *Ред.*) вспоминал, как однажды они обменялись рождественскими подарками — Рокфеллер послал Карнеги бумажную жилетку стоимостью в несколько центов, а Карнеги одарил Рокфеллера-трезвенника бутылкой своего лучшего виски! Тем не менее Рокфеллер был не прочь укрепить свои позиции.

«Меня поражало, — писал он впоследствии, — что сталепромышленники не понимали необходимости контроля за снабжением рудой». Биограф Карнеги признает, что этот пробел позволил Рокфеллеру внедриться в отрасль. «Брешь между сталепромышленниками и их сырьем — вот куда устремился талант, который создал величайший в мире трест». Некоторые партнеры Карнеги стали проявлять нервозность, как бы этот расчетливый нефтяной магнат не стал конкурировать с шотландцем в сфере производства стали.

Начали циркулировать слухи, будто агенты Рокфеллера подыскивают подходящие места в районе Великих озер — в Дулуте, в Чикаго, Кливленде и других городах — для строительства новых сталелитейных заводов. Распространение этих слухов никак не повредило позициям Рокфеллера. Месторождения, где железо можно было извлекать с издержками в несколько центов за тонну, составили его

ценный актив. Вряд ли можно было бы обнаружить такие мозги, как у «команды Рокфеллера», где-нибудь еще. Сам Карнеги публично признавал, что район Питтсбурга теперь меньше пригоден для производства стали, чем определенные районы северо-запада. Если прибавить 10—15 миллионов долларов в год, которые Рокфеллеру приходилось инвестировать, его мощную хватку водного транспорта на Великих озерах и его гениальные организаторские способности, то его активы здесь давали группе Карнеги реальные основания для беспокойства.

Как бы старательно ни маскировал Рокфеллер свои намерения, у него никогда не возникало желания вторгаться в сферу производства железа и стали. Он всегда стремился консолидировать одну сферу своих владений перед тем, как двинуться покорять другую. Он понимал, что утверждение своего превосходства в области добычи и транспортировки руды потребует от него напряжения всех сил. Но он вполне представлял себе преимущества, которые давали ему в предстоящих торгах сообщения американской прессы 1895 года. «В течение шести месяцев, — говорилось в одной корреспонденции из Питтсбурга, — начнут реализовываться, вполне вероятно, планы строительства гигантского сталелитейного завода на берегах озера Эри, недалеко от Кливленда».

В действительности, однако, он не хотел расширения сферы своего бизнеса. Рокфеллер понимал, что такое не-шакомое, трудное и рискованное дело, как производство железа и стали, опасно до крайности. Он встретил бы конкуренцию не только со стороны Карнеги и Фрика, которые прочно утвердились в этой отрасли, но также со стороны быстро растущей «Иллинойс стил компани», ко-трой руководил Элберт Х. Гэри, и других мощных корпораций. Итогом стала бы такая же разрушительная друг для друга война, какую он пережил в годы становления нефтяной отрасли. Он чувствовал, что самое разумное — (акключить соглашение с группой Карнеги—Оливер, по которому, в обмен на его обещание воздерживаться от соперничества в производстве железа и стали, они со своей стороны воздерживались бы от конкуренции в сфере добычи руды.

В декабре 1896 года была заключена эпохальная сделка, и не столько сделка, сколько альянс. Его замысел родился в сообразительной голове Оливера. Пришли к согласию, что группа Карнеги—Оливер арендует на 50 лет основные шахты корпорации Рокфеллера по низкой цене — 25 центов за тонну. Они должны были добывать в этих шахтах минимум 600 000 тонн в год да еще такое же количество руды — в своих шахтах, общее же количество руды в 1 200 000 тонн перевозилось бы по железной дороге Рокфеллера и водным путем рудовозами, которые строил Гейтс. Таким образом, группа Карнеги—Оливер занимает выгодные позиции в области контроля над поставками дешевой руды.

По этому соглашению «Карнеги стил компани» гарантировала снабжение недорогой рудой высокого качества, перевозку которой Рокфеллер гарантировал же по своей железной дороге и паровой линии. Пока Карнеги воздерживался от транспортировки руды, а Рокфеллер — от производства стали. Могло показаться, что Рокфеллер рисковал больше. Группа Карнеги не инвестировала никакого капитала помимо шахтного оборудования и других подобных затрат. Если же залежи руды быстро истощились, Рокфеллер должен был понести убытки. Но «Карнеги стил компани» дала письменное обязательство не вторгаться на месторождения Месаби, покупать руду только у Рокфеллера, пока тот сможет поставлять ее необходимого качества и будет воздерживаться от покупки и аренды рудоносных площадей в этом месте. Эти обязательства Гейтс, который вел переговоры от имени Рокфеллера, рассматривал как «фундаментальные».

Возникшая таким образом ситуация подталкивала к очевидным выводам. Дальнейшая консолидация бизнеса могла быть предпринята Рокфеллером, который приобрел богатейшие железорудные шахты и большой флот рудовозов, или Карнеги, который контролировал мощнейшие заводы. Но оба они были уже слишком стары и проявляли слишком большую заинтересованность в филантропии. Это должны были делать другие. Между тем двое стареющих лидеров, наделенных публикой амбициями, которых не имели, маневрировали с целью сохранить положе-

и ие. Каждый из них отвергал посягательства на свою ( обе гвенность, стремился добиться справедливой цены на нее, но в то же время оба были готовы продать ее. В трехлетний период 1898—1900 годов разговоры о покупках и продажах велись в офисах Уолл-стрит, в деловых клубах и на страницах газет, посвященных финансам.

Только исследователи промышленной и финансовой I гратегии найдут занимательным детальное изучение наветов и сомнений этих трех лет. Не является абсолютно ючной и наша информация, несмотря на массу сплетен, публиковавшихся еженедельно. Оказывается, Рокфеллер I 1899 году предложил продать все свои шахты, железную порогу от месторождения руды и пароходы компании Карие: и за 50 000 000 долларов, цену, за которую Карнеги должен был ухватиться, если бы действительно был заин-нресован в экспансии. Но он отклонил предложение. Со-1 ласно Швабу, два фактора повлияли на его решение по-мно общего нежелания взваливать на себя новое бремя. Одним была врожденная осторожность Карнеги. Другой фактор касался характера земель Рокфеллера. По мнению жепертов Карнеги, руда там была слишком измельченной, а ее залежи слишком незначительными.

Очевидно также, что соглашение, заключенное в 1896 году между группой Карнеги—Оливер и компанией Рокфеллера, действовало отнюдь не безупречно. Гарри Оливер вскоре разорвал соглашение. Он стал покупать руду с месторождения Месаби и отправлять ее на восток независимыми грузоперевозчиками. Это грубое нарушение контракта одно время было чревато открытой торговой войной. Компания Рокфеллера организовала утечку Информации о том, что она могла построить собственные | илелитейные заводы в районе Чикаго, куда поставляла бы руду с минимальными издержками, поскольку бук-**ваЛЬНО** монопольно владела рудовозами.

Между тем Карнеги, который с 33-летнего возраста говорил о своей ранней отставке, совершенно ясно обнаружил желание распродать свою собственность. **И** в январе 1901 года он действительно продал ее Дж.П. Моргану и его партнерам. Это сделало возможным образование «Юнай-Гед стейтс стил». Группа Моргана купила компанию Кар-

неги и все ее имущество за умопомрачительную сумму — 305 450 000 долларов в облигациях. Акционерный капитал на 144 000 000 долларов был реализован по рыночной цене и почти на 200 000 000 долларов — по номинальной стоимости. Никогда прежде мир не видел сделки такого масштаба. Гарантирует ли она мир в промышленности страны и оправдает ли будущее столь высокую капитализацию?

Под давлением обстоятельств Морган теперь был вынужден быстро формировать союз почти всех крупных компаний страны, добывающих железную руду и производящих сталь. Более того, для группы Моргана стало важным приобрести железорудное месторождение Месаби и мощную «Бессмер стимшип компани» Рокфеллера. Созданные находчивыми помощниками Рокфеллера активы представляли собой серьезную потенциальную угрозу новому стальному объединению. Они включали богатейшие на планете железорудные шахты, наиболее мощный флот рудовозов, какой еще не видели Великие озера. Стоило компании Рокфеллера построить новые заводы в Южном Чикаго или Кливленде, как она смогла бы продавать продукцию дешевле конкурентов. Если бы Рокфеллер продал свою собственность какому-нибудь третьему лицу, опасность стала бы еще больше. Морган, попукаемый Гэри, решил действовать по принципу: все или ничего. В его объединение должна быть включена каждая компания с большими финансовыми ресурсами и связями, и активы Рокфеллера не должны были стать исключением.

Морган не терпел соперника и любого человека, добившегося такой степени финансовой или промышленной мощи, которая делала того независимым властителем. По природе он был высокомерен и властолюбив, всегда стремился доминировать над всеми деятелями современности. Он наблюдал за ростом могущества «Стандард ойл» с чувством неприязни, к которому примешивалась, возможно, неосознанная, но реальная зависть. Со своей стороны, Рокфеллер в последние годы не доверял финансовому капитализму. Нефтяной магнат, суровый, погруженный в себя, не приемлющий внимания публики, относился к образу жизни Моргана с равной неприязнью. Ему претили

Величественная поза Моргана, его огромные расходы на **яхты**, произведения искусства и личную библиотеку, его многосторонние интересы и сиятельное великопение. Это (было столкновение пуританина с князем рода Медичи, **каждая** из сторон не могла понять друг друга. Во всех привлекательных консорциумах или учреждениях, которые Морган поддерживал, он ни разу не допускал участия Рокфеллера даже в начальной фазе. Гейтс и молодой Рокфеллер нзяли этот факт на заметку.

Оба лидера до сих пор встречались лишь однажды. Уильям Рокфеллер хорошо знал Моргана, и, поскольку Уильям готов был оказать ему соответствующее уважение, Морган принял позу снисходительного дружелюбия по отношению к нему. Однажды в доме Уильяма на берегу Гуд-юна Джон Д. Рокфеллер и Морган были представлены друг другу. «Мы обменялись несколькими любезностями, — вспоминал Рокфеллер впоследствии. — Но я замети, что господин Морган оставался во многом Морганом: **Весьма** надменный, весьма склонный смотреть на людей **1 верху** вниз. Я смотрел на него и думал. Со своей стороны, и никогда не мог понять, как может человек так заносить-и я и упиваться могуществом». В словах «Я смотрел на него И думал» скрывается бездна значений.

История того, что случилось на этот раз, несколько напоминает оперетту. Морган поступился изрядной долей своей гордости, попросив встретиться с Рокфеллером ид Бродвее, 26. Рокфеллер ответил, что отошел от бизне-01 и больше не ходит в свой офис, но будет рад встре-РИТЬся с Морганом в удобное для него время на Западной 54-й стрит, 4 для сугубо личных переговоров. Морган, **not** принимавший договоренность в пиквикской манере, отправился в верхнюю часть города и изложил свое дело перед сдержанным Рокфеллером. Биограф Гэри расскаж и пает, как Морган отреагировал на встречу на следу-

.....**1ий** день. Он вошел возбужденный, ликуя, вскинул

**руки** вверх и крикнул Гэри: Я сделал

это!

Гэри, естественно, спросил:

- Сделал что?

— Я встретился с Рокфеллером.



— Как он обошелся с тобой?  
— Хорошо.  
— Ты приобрел железорудные месторождения?  
— Нет. Я просто сказал ему, что нам нужно их приобрести, и спросил, не сделает ли он встречное предложение. Сколько, по-вашему, нам следует заплатить?

Все, что Рокфеллер, очевидно, сделал, когда Морган — на этот раз скрывший свою властную манеру под покровом любезного обхождения — спросил о «предложении», он сказал, что инвестированием занимаются непосредственно Джон Д. Рокфеллер-младший и Фредерик Т. Гейтс и что он должен посоветоваться с ними. В прессу проникли некоторые некорректные сообщения об этой встрече. Подлинная история того, что случилось, проста, хотя и драматична в своем роде.

Несколько дней Рокфеллер ничего не предпринимал, но выжидал. Морган терял терпение. Наконец Г. Х. Роджерс пришел утром 25 февраля 1901 года к Джону Д. Рок-феллеру-младшему на Бродвей, 26. Роджерс находился в тесном контакте с Морганом, так как с началом реализации планов образования крупного стального объединения финансовый олигарх обратился к известным промышленникам за советом. «Не пойдете ли вы со мной, — спросил Роджерс, — к господину Моргану?» Молодой Рокфеллер сказал, что пойдет. Поскольку Морган запрашивал «предложение», разговор был крайне необходим. Щеголеватый Роджерс встретился с молодым человеком 27 лет по договоренности в 3.30 пополудни в офисе Моргана.

Когда их выпустили, они обнаружили, что Морган обсуждает со своим партнером Чарльзом Стилом некоторые документы. Он не обратил особого внимания на вошедших людей. На следующий день молодой Рокфеллер писал отцу: «Господин Морган был чрезвычайно занят делами, выглядел уставшим и нервным. Его немного раздражало, что вы не занялись этим вопросом раньше, и он пожелал завершить сделку сразу». Через многие годы Джон Д. Рокфеллер-младший вспоминал, что Морган поднял голову и, глядя бульдожьим взглядом, воскликнул: «Итак (его «итак» было устрашающим), какова ваша цена?» В письме к отцу это не упомянуто. Но мо-

л одой человек рассказывает, что, когда Морган выразил недовольство задержкой, он объяснил, что оценка имущества требует времени. Морган ответил, что решение (Олжно быть принято в течение 24 часов, если Рокфеллер Кочет войти в объединение согласно существующему плану, но он может войти вместе с другими и позднее. Затем Морган спросил о цене.

«Он просто пожелал, чтобы мы оценили стоимость нашего имущества и сообщили ему, на какой основе будем "Именовывать свой акционерный капитал на акционерный капитал объединения. Я ответил, что понимаю переговоры таким образом, что господин Морган пришел к вам скорее торговаться, чем заниматься чем-либо другим. Тогда если мы договоримся между собой, то предпочтем войти в объединение с этими джентльменами. Тем не менее мы не ищем торга и вполне удовлетворены нынешним ходом событий. Более того, я уверен, что вы ни в коем случае не пожелаете оценивать свое имущество, что Морган может **Целать** все, что хочет, для ознакомления с нашим имуще-т том, а вы либо примете, либо отклоните его оценку».

В этот момент Моргана куда-то вызвали. Г.Х. Роджерс, присутствовавший все время при разговоре, посоветовал **молодому** Рокфеллеру изменить манеру поведения. На это молодой человек заявил, что отвечает за каждое свое слово — что «мы абсолютно равнодушны к вступлению в объединение». Из документов судьи Гэри явствует, что Морган уже обращался к Гэри с просьбой определить иррелведливую цену и что судья снабдил его «предельной цифрой» в **75 000 000** долларов за месторождения Месаби. И еперь Роджерс предложил, чтобы независимым оценщиком выступил Фрик. Молодой Рокфеллер согласился с **ним**, и Морган, по возвращении в офис, также не **возражал**. Он все еще торопился и вел себя надменно. «Все выглядело так, — писал отцу молодой человек, — как при уорке комнаты. Мы, видимо, выступали крошками, ко-ГОрых следовало вымести. Ожидали, что нас выметут, и вызывало раздражение то, что в столь поздний час мы еще Остаемся на месте».

Затем последовали довольно продолжительные пере-ГОВоры. Согласно бытописанию Фрика Джорджем Хар-

веем, этот фабрикант изделий из железа отправился в Покантико-Хиллз на переговоры с Рокфеллером. Оставив свой экипаж у ворот, он вошел в парк и встретил магната, совершавшего прогулку. Они поговорили некоторое время, Фрик настаивал на заключении соглашения. «Как мой сын сообщил Моргану, — отвечал Рокфеллер, — я не стремлюсь продать свое имущество. Но, как вы догадываетесь, я не хочу мешать осуществлению чрезвычайно полезного предприятия. Однако, честно говоря, я возражаю против предполагаемого покупателя, произвольно устанавливающего «предельную цифру», и не могу вести дело на такой основе. Это слишком напоминает ультиматум... Вы согласны или нет, что цена, которую предлагают эти джентльмены, на несколько миллионов долларов ниже реальной стоимости имущества?»

Однако документы Рокфеллера показывают, что это упрощенная версия того, что происходило на самом деле. Фрик действительно беседовал с Рокфеллером в Поканти-ко. Основные же переговоры велись тем не менее с Гейтсом и Рокфеллером-младшим в их нью-йоркском офисе. Сначала речь шла вокруг различных наличных сумм. Наконец, утром 15 марта 1901 года Гейтс и молодой Рокфеллер согласились затребовать 8 500 000 долларов за флот на Великих озерах, а также потребовать 1,4 привилегированной акции и 1,4 обычной акции в «Юнайтед стейтс стил» за каждую акцию акционерного капитала компании «Консолидейтед», контролировавшейся Рокфеллером, на общую сумму около 25 000 000 долларов. Это давало приблизительно 41 200 000 долларов по номинальной стоимости привилегированных акций «Юнайтед стейтс стил» и 41 200 000 долларов по номинальной стоимости обычных акций, а также 8 500 000 долларов наличными, или, в целом, 90 900 000 долларов.

В 1.30 пополудни Фрик пришел в офис, выслушал предложение, назвал его справедливым и отправился консультироваться с Морганом. В три часа дня он вернулся назад с контрпредложением. Морган готов был дать по одной с четвертью привилегированных и обычных акций акционерного капитала. 1,4 акции он считал слишком много. Наконец молодой Рокфеллер и Гейтс

и кл шли Фрику, что, если он хочет заключить сделку в тот день, они примут 1,35 акции за каждую акцию «Кон-и олидейтед». Фрик вернулся к Моргану. Позже, после полудня, он сообщил по телефону, что Морган согласен. «Мы с господином Гейтсом вполне удовлетворены сделкой», — писал молодой человек отцу. — Хотя можно было и обиваться 1,4 акции, мы проявили готовность к умеренности и уступкам, что должно произвести благоприятное впечатление на господина Моргана. Дело обстоит так, **НТО** ни он, ни его люди не могут предположить, что мы пгнались вести жесткий торг».

2 апреля 1901 года корпорация «Юнайтед стейтс стил» Dt юслала акционером циркуляр, оповещающий, что соб- | и ценность Рокфеллера включена в конгломерат. Фрик |лею гордился тем, что содействовал заключению соглашения. Цена в 80 000 000 долларов акциями (наличная ■ | оимость) за месторождения Месаби и 8 500 000 долларов И флот рудовозов была на самом деле умеренной. Есте-

• | венно, многие наблюдатели в то время считали ее огромно! j. Эти шахты Месаби раньше не приносили дивидендов, и несколько лет назад эксперты расценивали их как **в.лриз** Рокфеллера. Общая выручка составляла приблизи-Цльно одну пятую того, что Морган заплатил за гранди-Мное имущество «Карнеги стил компани», результат уси-нии всей жизни Карнеги и его партнеров. Между тем имущество Рокфеллера приобреталось в последние десять и | и представляло собой случайный и побочный резуль- | и ею основного предпринимательства. Но, как напоми-н | | Фрику молодой Рокфеллер, в офисе уже имелись **контракты** на предстоящий год, которые обещали отдачу имущества на чистые 3 000 000 долларов. Руда же и транспорт стоили гораздо больше уплаченной суммы.

Из обзора событий, сопутствовавших образованию ► оцюрации стали, явствует, что и Карнеги и Рокфеллер

• Чемились отойти отдел. Карнеги заявлял впоследствии, ни мог бы добиться большей цены за свои активы, если ом сохранял их несколько дольше. «Я мог бы иметь 900 000 000 долларов в течение нескольких лет», — писал он Джону Морли, когда рассматривалась сделка. Рокфел-н р гоже понимал, что мог бы выручить большую сумму,

чем 88 500 000 долларов, за месторождения железа и рудовозы, продержки он их под своим контролем на несколько лет дольше. Но оба предпринимателя были слишком стары, чтобы беспокоиться о славе покорения новых промышленных сфер. Оба они глубоко погрузились в филантропию и ценили возможность приобрести капитал в виде удобном для использования в благотворительных целях. Оба они верили в пользу промышленной концентрации, в экономическую и социальную пользу работы по объединению бизнеса в сталелитейной промышленности, которую осуществлял Морган.

Остается упомянуть еще об одном инциденте, не менее драматичном. Человеком, который сделал более, чем кто-либо еще, для обеспечения богатых возможностей, которые открыли месторождения Месаби, был Фредерик Т. Гейтс. Именно ему более, чем другим, принадлежит заслуга строительства и управления эффективным флотом рудовозов. Он потратил миллионы долларов, но десятки миллионов потекли в сейфы Рокфеллера. В переговорах с Морганом, проводившихся от его имени Фриком, Гейтс постоянно был одним из главных представителей Рокфеллера. Несомненно, именно он, досконально знавший потенциальные богатства железорудного месторождения, настаивал на увеличении стоимости акций на десятую часть. Когда сделку заключили и приготовили для подписания окончательные документы, Гейтс появился перед Рокфеллером и сделал заключительный доклад. Глава «Стандард ойл» внимательно выслушал его и, когда Гейтс закончил говорить, выразил искреннюю благодарность.

— Благодарю вас, господин Гейтс! — воскликнул Рокфеллер с чувством в голосе.

Но Гейтс знал, что его услуги достойны материального вознаграждения сверх его скромной зарплаты. Он продолжал стоять перед Рокфеллером со странным блеском в глазах.

— Благодарности недостаточно, господин Рокфеллер, — ответил он.

И Рокфеллер проследил за тем, чтобы Гейтс получил вознаграждение, достойное его интеллекта и усилий.

В начале нового столетия простота, характерная для образа жизни Рокфеллера, радикально видоизменилась в результате постройки им обширного поместья Покан-тико.

Новое поместье задумывалось как скромное место отдыха. Рокфеллер нуждался в таком временном прибежище для проведения зимних уик-эндов близ Нью-Йорка. Поэтому он купил в 1893 году недвижимость в северном I арритауне (Нью-Йорк). Поместье включало часть холмистой гряды, которая отделяет реку Сомилл от Гудзона. Вся приобретенная земля стоила 168 705 долларов. На склонах главной возвышенности, Киджкюйт-Хилл, располагался удобный деревянный дом в местном архитектурном стиле с просторной верандой, которая очень поправилась Рокфеллеру. Хотя дом почти не имел особых достоинств помимо своей просторности и прохлады, с его западной веранды открывался великолепный вид на Гудзон как раз в том месте, где река расширяется в Гаппан-Зее. Дом имел два этажа и мансарду. Он был просто меблирован и представлял собой для Рокфеллера приятное место уединения.

Дом стал для него новым развлечением. Приобретая участок за участком, Рокфеллер быстро увеличил свою собственность, пока в конце столетия площадь его поместья не составила 1600 акров. Покупая участки земли, он сносил на них постройки, заборы, неприглядные ва-иуны. Выкорчевывались неряшливые рощи, кусты, разбивались газоны. Местами он расчистил заросшие пока-гые склоны. Он проложил извилистые подъездные пути и верховые тропы на многие мили, оборудовав места отдыха с видами на Гудзон и сделав, где необходимо, широкие просеки. Он писал впоследствии в своих «Воспоминаниях», что всегда восторгался этим «старым домом, где прекрасные виды радуют душу и где можно жить просто и спокойно».

К сожалению, летом 1902 года дом сгорел. Джон Д. Рокфеллер-младший немедленно купил мебель для другого коттеджа в поместье, ближе к Тарритауну, и семья цесе-нилась там на следующие семь лет. Между тем старший Рокфеллер много говорил о необходимости соорудить но-

вый дом на вершине Киджкюйт-Хилл, но ничего не делал для этого. Он не любил обременять себя вхождением в детали строительных работ. Его сын наконец предложил архитекторам составить проект дома, и Рокфеллер с женой утвердили общий план. Когда проектные работы завершились, он так и не приступил к строительству. «Через некоторое время, — пишет сын, — я пришел к убеждению, что причина его бездействия заключается в сомнениях по поводу строительства большого дома, которое потребовало бы дополнительных забот. Но, с другой стороны, он был слишком благороден, чтобы строить дом небольшого размера, в котором не смогли бы разместиться дети и внуки со всеми удобствами. Поэтому я предложил переделать проект под дом, который будет полностью отвечать требованиям отца и матери, обеспечивать удобствами всех гостей, которых они пожелают пригласить. Но этот дом не будет превышать приемлемые для родителей размеры. Отец немедленно одобрил мое предложение и, кажется, испытал большое облегчение».

Дом в георгианском стиле быстро соорудили. Его гостиные с мансардными окнами располагались на третьем этаже. За строительством следили Джон Д. Рокфеллер-младший с женой. Они также купили всю мебель, фарфор, серебряные приборы, стеклянную посуду и произведения искусства, пользуясь советами лучших консультантов. Молодой Рокфеллер часто говорил архитекторам и дизайнеру, что идеалом для него была резиденция настолько простая, что друзья, приезжающие из какого угодно захудалого угла, ощущали бы ее домашний уют. Те же, которые ценили хороший дизайн и изящную обстановку, сказали бы: «Как изысканно!» Это сочетание простоты и красоты было достигнуто. Рокфеллер с женой восхищались домом. Но очевидно, что Рокфеллер черпал главное удовлетворение в Покантико не в доме, а в окружающей земле, площадь которой к 1908 году достигла 3000 акров. Выкорчевывать деревья, сравнивать холмы, прокладывать дороги, создавать прекрасные виды — вот что вдохновляло его больше, чем что-либо другое.

Здесь он мог осуществить с широким размахом то, что делал в малом масштабе в Форест-Хилл. Он тысячами вы-

ращивал молодые деревья, особенно вечнозеленые. Когда он купил гольф-клуб в Лейквуде, Нью-Джерси, и превратил его в новую резиденцию, то сделал собственный гешефт, продавая туда деревья по 1,5—2 доллара, которые обходились в 5—10 центов в Покантико. Он гордился способностью пересаживать большие деревья — по 10—20 дюймов в диаметре. «Мы сами строили механизмы пересадки и обходились своими людьми. Воистину, поражает, какие вольности можно позволить себе в обращении с деревьями, когда знаешь, что делать с этими монстрами. Мы пересаживали многие деревья высотой в 70 или 80 футов, отдельные деревья высотой в 90 футов. Возможно, наиболее смелые эксперименты проводились с каштанами. Мы выбирали большие деревья, перевозили их на значительные расстояния, некоторые из них даже в юсле того, как они зацветали. Все это обходилось в 20 долларов за дерево, и очень немногие из них гибли». Аккуратные записи показывают, что кампания по пересадке деревьев сопровождалась потерей всего лишь 3% деревьев за весь сезон.

Рокфеллер питал застарелую страсть к землеустройству и оборудованию прекрасных аллей, которая не покидала его всю жизнь. Подобно Киру Великому (персидский царь (ок. 590—530 до н. э.)), оказывал особое покровительство плодоводству и собственноручно сажал плодовые деревья и очень этим гордился. — *Ред.*), он с особой гордостью указывал на деревья, посаженные его собственными руками. Помощники свидетельствуют, что он стал экспертом в искусстве садово-паркового обустройства. «Я думаю перенести этот пригорок, — замечал он, глядя на холмик оценивающим взглядом. — Навскидку скажу, что в нем содержится около 650 000 кубических футов земли». Он проложил дорогу в глубоком скальном каньоне, построил каменную стену, чтобы отгородиться от железной дороги. В эти годы он часто сажал и пересаживал деревья, обустроивал аллеи и дороги вплоть до изнеможения. Он обозначал линии новых тропинок, пока наступившая темнота делала невозможным различать колышки и флажки. Тогда он устало возвращался домой.



Изменились способы проведения Рокфеллером досуга. Даже после 60 лет он продолжал езду на велосипеде и катание на коньках, но после отхода от дел прекратил быструю езду на рысаках в Центральном парке и по шоссе. В конюшнях Покантико содержались хорошие верховые лошади для детей, в то время как самому Рокфеллеру и жене нравились прогулки на паре пристяжных вокруг поместья. Гонки, однако, исключались.

Он все еще ходил иногда на концерты, госпожа Рокфеллер и он сам подписывались на абонементы в филармонию. Возможно, он посещал оперу, у Уильяма там была своя ложа. Но он почти не посещал театр. Сын вспоминает, что, когда в 1901 году Вебер и Филдс приводили в восторг аудиторию своими «Hoity-Toity», Рокфеллер предпочитал ходить в мюзик-холл. В то время как зрители открыто выражали свои эмоции, он сидел хмурым и бесстрастным. Но когда Де Вольф Хоппер выступал вместе с Лиллиан Рассел в более пристойной комедийной сцене, он забавлялся ею сверх меры. Через несколько лет, когда Рокфеллер был в Санта-Барбаре, сын взял его с собой посмотреть Уильяма Джиллетта в «Шерлок Холмсе», и его игра Рокфеллеру очень понравилась. Однако он мало интересовался театром, так же как и книгами. Он все еще слушал по вечерам чтение книг вслух госпожой Рокфеллер или Люси Спелмэн. Члены семьи вспоминают, что он ценил «Рядом с Бонни Бриер Бушем» Яна Макларена. Подобно Гроверу Кливленду, он ценил «Дэвида Харума». Рокфеллер читал Библию, религиозные и духовные книги, газеты, иногда основные баптистские журналы. Но лучшими книгами для него были люди.

Его новым развлечением стал гольф, игра, быстро ставшая популярной. Первым гольф-клубом в Америке был Сент-Эндрюс Йонкерса, где соорудили в 1888 году поле с шестью лунками. Чикагский клуб завершил сооружение поля с 18 лунками в 1893 году, а к концу 1895 года в стране имелось более сотни лунок. К 1900 году миллионы людей восхищались успехами Уолтера Дж. Трэви-са, уроженца Австралии, который выиграл в этом году американский любительский чемпионат. Предыдущим февралем Рокфеллер с женой останавливались в отеле

Лейквуда (Нью-Джерси), со своими друзьями Джонсонами из Спайтен-Дуйвила. Господин Э.М. Джонсон, ярый поклонник гольфа, часто присоединялся к Рокфеллеру во время метания колец и наконец уговорил Рокфеллера попробовать себя в гольфе на травяном поле, удаленном от публики. Они взяли тележку и сумку с клюшками, а Джонсон объяснил правила игры. Несколько дней двое мужчин тренировались на уединенном поле, пока 2 апреля 1899 года Рокфеллер не сыграл первую игру на поле с 9 лунками «Оушен кантри клуб». Он не проявлял смущения перед любопытными зрителями и покрыл 9 лунок, некоторые с дистанции 2800 ярдов, за 64 удара. На следующий день он покрыл лунки с 61 удара. Набирая форму, он стал более азартным.

Рокфеллер сразу соорудил 4 лунки в Покантико-Хиллз, а в 1901 году пригласил одного из строителей полей для гольфа Вили Дана соорудить поле с 12 лунками. В поместье стал регулярно появляться профессиональный гольфист из Ардсли Вили Такер преподавать уроки игры. Между тем в Форест-Хилл Рокфеллеру соорудили поле с 9 лунками. Там преподавал другой профессионалист - Джо Митчелл. Здесь поверхность земли была более ровной, чем в Покантико. Так как в гольфе основную роль играют удары, а не прогулки, которыми увлекался Рокфеллер, он всех игроков снабжал велосипедами. «Я играю в гольф как можно больше, — объяснял он, — по ному берегу энергию». Такой практики он придерживался и в Форест-Хилл, пока в 1918 году там не сгорел дом и место не было заброшено. В последние годы оно все же содержало в поместье людей, которые толкали его Велосипед, чтобы он не напрягался. Его любимыми компаньонами в Форест-Хилл были доктор Х.П. Биггар и вишенники церкви на Эвклид-авеню.

Подобно Фредерику У. Тейлору, отцу научного управления производством, который навлек на себя много критики, занявшись в 1895 году гольфом, Рокфеллер применил необычные методы улучшения игры. По предложению Юрия геля он вызвал из Кливленда фотографа, который зафиксировал его удары клюшкой. Изучая снимки, он понял, как и мнитья от неправильных ударов. На некоторое время

он нанял цветного мальчика, чтобы тот подносил мячи после его первого удара: «Не теряй голову! Не теряй голову!» Для улучшения своих длинных бросков он велел мальчику класть еще на пальцы ног каменную плиту, чтобы те не гнулись, когда он совершал удар. Когда это не помогло, он стал туго прижимать свои ступни к земле проволочными воротцами для крокета перед тем, как произвести удар. К 1904 году гольф стал его главным развлечением, и только очень плохая погода или неотложные дела отвлекали его от игры. Э.М. Джонсон пишет: «Четырехдвоймовый покров снега заставил нас сделать остановку 4 декабря 1904 года в Ардсли. Тремя днями позже мне неожиданно позвонил по телефону господин Рокфеллер, пригласив в Покантико-Хиллз сыграть вчетвером, включая господина Радда и господина Маккормика. На мое возражение о невозможности играть в снегу господин Рокфеллер сказал: «Приезжайте, увидим». Я приехал и обнаружил, что днем раньше он выслал верховых со снегоочистителями и очистил от снега пять площадок для гольфа. Никогда прежде мы не играли лучше».

Генри Клей Фолгер часто был партнером Рокфеллера в играх в Покантико и Лейквуде. Он никогда не рассуждал о Шекспире, но азартно играл в гольф. То же относится к отцу Патрику Леннону из Тарритауна, молодому ирландскому священнику. Но Рокфеллеру приходилось подходить к выбору партнеров осторожно. Однажды Гейтс, сочувствуя явному одиночеству Рокфеллера в Южном отеле, заметил, что многие образованные люди по соседству согласились бы составить ему компанию в игре. «Вам не следует так замыкаться в себе, — попенял он Рокфеллеру. — Вам нужно зайти к кому-нибудь из этих людей, которые, естественно, ждут от вас инициативы».

«Увы, господин Гейтс, — ответил Рокфеллер с чувством, — если вы полагаете, что я не задумывался над этим, то ошибаетесь. У меня есть некоторый опыт. И почти всегда результат один и тот же — приблизительно с девятой лунки мне делают предложения благотворительного или финансового характера!»

Садово-парковый дизайн, гольф и верховая езда поддерживали здоровье Рокфеллера, которое никогда и не

Было таким плохим, каким изображалось в некоторых газетных статьях. В 1909 году один автор Weekly описывал Рокфеллера, которому тогда было 70 лет, «крепким и здоровым атлетом, загоревшим от ежедневных игр под солнцем, розовошеким и зорким, проворным, сильным и выносливым, как многие мужчины в 50 лет». Силы его мускулов было достаточно, чтобы совершать постоянные поездки верхом на две сотни ярдов и более. Доктору Биг-1 ару доставляло удовольствие зачитывать представителям прессы краткие сводки по поводу физического состояния Рокфеллера. «Он доживет до ста лет, — предсказывал он. — Он следует трем простым правилам. Во-первых, он всячески избегает волнений. Во-вторых, ведет активный образ жизни на воздухе. В-третьих, он всегда встает из-за стола немножко голодным». Иногда Рокфеллер характеризовал гольф как воплощение спокойствия и честности. «Одним из лучших способов испытания священника является поле игры в гольф, — заявил он как-то в воскресной школе Кливленда после того, как объявили, что он и пастор сыграют на следующий день в гольф. — Даже лучшие из священников часто теряют там терпение. — Потом заметил печально: — Сожалею, что встречал священников, которые без колебаний шли на обман во время игры в гольф!»

Рокфеллер все еще входил в две конгрегации. Летом он аккуратно посещал церковь на Эвклид-авеню, но, поскольку проводил большую часть времени на востоке, преобладающее внимание приходилось уделять церкви на 5 й авеню. Церковь в Кливленде прошла сквозь серьезные финансовые зловключения. Под руководством его преподобия Л.А. Грандейла, который служил в ней в 1889—1892 годах, здание церкви было перестроено, между тем расходы преобладали над ресурсами. Когда его преподобие Генри А. Эпплгарт приступил к выполнению своих обязанностей в 1893 году, церковь, как пишет ее историк, «находилась в упадке». Эпплгарт, способный проповедник, подведший под церковь солидный финансовый фундамент, стал желанным гостем в Форест-Хилл. По он никогда не был так близок к Рокфеллеру, как его преемник, его преподобие Чарльз А. Итон, даровитый

уроженец Новой Шотландии, который был пастором церкви на Эвклид-авеню в 1900—1909 годах, а позже служил в церкви на Мэдисон-авеню в Нью-Йорке. В конце концов Итон стал одним из ведущих интернационалистов в конгрессе.

К церкви на 5-й авеню Рокфеллер относился более формально и отстраненно, чем к конгрегации Кливленда. Тем не менее церковь играла важную роль в его жизни. Он, Уильям Рокфеллер и Боствик были ее почитателями. Госпожа Рокфеллер преподавала в воскресной школе в классе мальчиков, где учились Чарльз Э. Хью-младший и Альберт Сполдинг, и вела эти занятия многие годы. С каждым классом она занималась до поступления мальчиков в колледж. Потом брала новый класс. Многие из учеников, воспринимавших ее как приемную мать, проводили много времени в доме Рокфеллеров. Каждую весну ее класс выезжал за город в Палисады, переправляясь на пароме «Форт Ли» шумной компанией, в то время как она следовала за ними в ландо, а поставщик провизии вез повозку с едой. Продолжала она активно участвовать в жизни церкви и детского сада «Альта». Помимо этого она руководила школой кройки и шитья для девочек.

Дом на Западной 54-й стрит стал деловым центром для всякого рода деятельности баптистов. Он использовался для встреч миссионеров, филантропов, трезвенников и проповедников. Здесь встречались представители молодежных организаций, а также совет попечителей. Священники церкви на 5-й авеню почти вошли в семейный круг Рокфеллеров. Когда Рокфеллер поселился в Нью-Йорке, пастором церкви был Томас Армитидж, еще один англичанин, который прослужил более сорока лет и завоевал любовь детей Рокфеллера. Священники часто приглашались в дом Рокфеллера к воскресному ужину. После проповеди Рокфеллер говорил: «Вы насытили нас духовно, теперь мы насытим вас!» Здесь часто принимались знаменитые баптисты со всей страны — Джекоб Гулд Шармэн, ректор колледжа в Вассаре Тейлор, доктор Харпер из Чикаго и другие. Миссионеры приходили и уходили, некоторые из них становились знаменитыми деятелями: например, Эдвард Джадсон, сын великого

Лдонирэма Джадсона, или Джон Э. Клау, знаменитый миссионер из Индии. Активная борьба госпожи Рокфеллер за трезвость стала причиной частых посещений их дома Фрэнсисом Э. Виллардом и Фрэнсисом Э. Барне-вом. Атмосферу дома определяли религия и благие дела!

Когда Армитидж отошел от пасторского служения, Рокфеллер и его брат Уильям способствовали учреждению комиссии, призванной выбрать преемника. Узнав о блестящем молодом священнике Уильяме Герберте Пери Фонсе, который проживал в Спрингфилде, Массачусетс, они вместе с женами поехали одним воскресеньем послушать п. его. Они хотели приехать и уехать инкогнито. У церковной двери привратник спросил: «Вы не местные, не так ли? Не назовете ли свои имена?» Когда началась служба, юс ножа Рокфеллер на шушуканье с соседней скамьи бы-

< i po подалась вперед, прижала палец к губам и сказала: • 111-ш-ш! Вы мешаете священнику!» Немного позже Рокфеллер чуть не выдал себя. Когда обносили поднос для > tiopa пожертвований, он вынул из кармана десятидолларовую банкноту. Поместив ее на поднос, он засомневался.

< умма могла привлечь внимание. В результате после служим к нему подошел служитель церкви и спросил: «Вы хо-и и ге взять сдачу с десяти долларов, сэр?»

Доктора Фонсе вызвали в Нью-Йорк, где он вдохнул и церковь на 5-й авеню новую жизнь. Он активно уча-и i повал во всемирном движении сторонников мира и в oi осуществлении различных планов социальных реформ. (>п бесстрашно разоблачал мошенничество и коррупцию. Однако его энергия администратора вскоре нашла себе полсс широкое поле приложения. В 1899 году попечители Брауновского университета выбрали его ректором. Он проработал на этом посту 30 лет, завершив развитие это-ю учебного заведения до уровня крупного университета. Он также часто бывал в доме на Западной 54-й стрит, 4. Поскольку Рокфеллер дружил с Харпером, Шармэном, I вйлором и Фонсе, этими четырьмя выдающимися педагогами своего времени, нельзя сказать, что магнату недоставало интеллектуального общения. После того как

>иерст Колби и Чарльз Э. Хьюз стали попечителями |||>дуновского университета, либеральная группа во главе

с Колби стала добиваться упразднения положения устава, исключавшего католиков и евреев из совета стипендиатов и совета попечителей. Рокфеллер, его сын и Гейтс оказали этой инициативе серьезную поддержку.

Наиболее заметным из ранних преемников Фонсе стал Чарльз Ф. Эйкид, прекрасный оратор, которого призвали в 1907 году из церкви Пемброук в Ливерпуле. В течение ряда лет Нью-Йорк не видел другого проповедника, обладающего такой декламаторской мощью. Он высказывался откровенно по всем социальным вопросам, осуждая эгоистичную плутократию и провозглашая веру в социализм, «выражающий идеалы гуманизма и братства человечества, духовное обновление мира». Он был совсем не похож на сменившего его в 1911 году Корнелиуса Фолфкина, скромного священника и одаренного проповедника, который обладал редкой образованностью и интеллектуальной глубиной, к которому Рокфеллер питал особое расположение.

Кто бы ни был пастором, церковь всегда играла определяющую роль в жизни Рокфеллера. В своем простом инстинктивном благочестии он находил поддержку и опору. «Я никогда не смогу отблагодарить церковь за то, что она значила для меня, — говорил он другу в 1917 году. — Несколько лет назад в Нью-Йорке мой партнер, бывший прихожанином большой фешенебельной церкви, пожелал, чтобы мы ее посещали вместе». Он сказал: «Джон, ты перерос баптистскую церковь». Я положил руки ему на плечи и ответил: «Генри, *надеюсь*, я дорос до баптистской церкви».

С взрослением детей семейный круг Рокфеллера расширился посредством их браков. В конце 1895 года Эдит, наиболее самостоятельная, артистичная и свободолюбивая особа в семье, вышла замуж за Гарольда Фуулера Маккор-мика (младшего сына изобретателя жатвенной машины), выпускника Принстонского университета. Они вместе занялись музыкальной и образовательной деятельностью. Поскольку жених простудился, свадебная церемония проводилась в Букингемском отеле вместо церкви. Позже устроили завтрак в доме на Западной 54-й стрит. Вскоре Маккормик вместе со старшим братом занялись обеспече-

инем жатвы. После образования «Интернэшнл харвестер компани» он стал вице-президентом, казначеем и потом президентом корпорации. Эдит переехала жить в Чикаго, где у них родилось пятеро детей. В 1921 году они развелись. Этот супружеский союз обогатил Рокфеллеров некоторыми интересными связями, включая знакомство с семьей Джеймса Г. Блэйна. Мадам Маккормик, вдова изобретателя, активная участница благотворительных акций, умная, нолевая особа, часто посещала Покантико или дом на Западной 54-й стрит, 4, будоража всех своей энергией.

В 1901 году связали себя брачными узами двое других детей. Альта вышла замуж за Э. Пармали Прентиса, уроженца Айовы, выпускника Амхерстского колледжа и Гар-вардской юридической школы. Молодой юрист практиковал 10 лет в Чикаго, где был консультантом «Иллинойс стил компани». В 1901 году он приехал в Нью-Йорк, поступив на работу в фирму «Хоулэнд, Мюррей энд Прен-тис», которая позже стала «Мюррей, Прентис энд Олдрич». Прентис заинтересовался вопросами Конституционного права, участвовал в разборе дел в Верховном суде, написал две работы по вопросам права, одну — по регулированию юрговли, другую — по вопросам федерального контроля над транспортными агентствами и корпорациями. Выйдя в 1924 году из коллегии адвокатов, он занялся сельским хозяйством, заведя близ Вильямстауна, Массачусетс, ферму «Маунт хоуп фарм», прославившуюся своими экспериментами, и написал несколько примечательных работ по животноводству и борьбе с голодом.

Женитьба Джона Д. Рокфеллера-младшего на Эбби Грин Олдрич, дочери сенатора Нельсона У. Олдрича, который, благодаря своим способностям, стал непререкаемым лидером верхней палаты конгресса, явилась, разумеется, незаурядным событием. Талантливая, привлекательная женщина, Эбби стала любимицей города Провиденс, штат Нью-Йорк, и Вашингтона. Многие годы было трудно сказать, кто был менее популярен среди американцев — отец невесты или отец жениха. Пресса же, естественно, публиковала море материалов о супружеском союзе их детей. Сенатор не был склонен Делать свадебную церемонию неприметным событием.



На территории дачного дома Олдричей в Ворвике на побережье Наррагансеттского залива построили огромный навес-павильон серого цвета. Здесь, в палатке шириной в 60 футов и длиной в сотню футов, собралась тысяча гостей. Церемонией руководил тот самый священник, доктор Джеймс Г. Воуз, который ровно 35 лет назад соединил в браке сенатора и госпожу Олдрич. Подали вино, и доктор Фонсе, абсолютный трезвенник, с невинным видом заметил, подняв бокал шампанского: «Это наиболее восхитительное имбирное пиво, которое я когда-либо пил!» Благодаря своему браку Джон Д. Рокфеллер-младший познакомился со многими опытными государственными деятелями, близкими к Олдричу, в частности с сенаторами Платтом из Коннектикута, Спунером из Висконсина и Аллисоном из Айовы. Рокфеллер же старший, встречавшийся с Олдричем много раз, узнал немало о состоянии государственных дел.

Рокфеллеры держали двоих из своих детей возле себя. Джон и его жена поселились на Западной 54-й стрит, 10, по соседству. Прентисы же стали проживать в доме позади, на Западной 53-й стрит, 5. «Чем вы собираетесь заняться в этом большом гулком доме?» — спросил приятель по Брауновскому колледжу Джона Д. Рокфеллера-младшего его жену после того, как молодожены поселились на новом месте. Та ответила: «Как «чем», заполним дом детьми!» И в самом деле, в обоих домах вскоре появились внуки. Все они весело жили и росли, за исключением старшего сына Эдит Джона Рокфеллера Маккормика, который в начале 1901 года умер в Покантико-Хиллз от скарлатины. Ему тогда еще не исполнилось и четырех лет. Но семейство не прекращало расширяться. По мере того как появлялись дети в семейном кругу Джона: в 1903 году — Эбби, в 1906 году — Джон Д. Рокфеллер III, в 1908 году — Нельсон Олдрич, а позднее Лауранс, Винтроп и Дэвид, — дед откровенно радовался своему положению патриарха.

Для Рокфеллера это были во многих отношениях годы удовлетворения и счастья. Он был здоров и силен. С течением лет его семья становилась более разнообразной и интересной. Рокфеллер сбросил с себя наиболее тяжкие обязанности и, хотя все еще оставался довольно занятым

человеком, все же не зависел от неотложных дел. Он нашел прекрасные развлечения в виде занятий садово-парковым дизайном и гольфом. Только одно омрачало его существование: все более росла общественная неприязнь к монополии «Стандард ойл». Когда Белый дом занял Теодор Рузвельт, крупные конгломераты стали мишенью яростных нападок. Атаки лично на него не только не убавились, но становились более частыми и шумными.

Рокфеллер, однако, не воспринимал общественную неприязнь с трагической серьезностью. Госпожа Рокфеллер вела альбом, в который наклеивала газетные вырезки, особенно заинтересовавшие ее. Здесь были помещены некоторые бранные выпады против ее мужа. Среди них была карикатура, которую нарисовал в 1905 году Джон Т. Мак-качен для чикагской Tribune. Как раз в Кливленде собралась Американская ассоциация юмористов прессы. Рокфеллер открыл для посещения журналистов поместье Форест-Хилл. Когда ему поднесли значок почетного члена ассоциации, он с улыбкой попросил журналистов взглянуть на то, что было, по его словам, «ореховым деревом четырехсотлетней давности». Как отмечал Маккачен, Рокфеллер сказал: «Ладно, раз уж я избран юмористом, полагаю, надо шутить». Он снял парик и пиджак и сел за стол. Через мгновение он стал забавлять гостей шутками собственного изобретения: «Минувшим вечером господин Джон Д. Рокфеллер развлекал большую компанию посетителей за ужином с шампанским. Почетными гостями были его преподобие Вашингтон Глэдден, госпожа Ида Гарбелл и Томас У. Лоусон». Очевидно, этим добродушным шуткам радовалась вся семья Рокфеллера.

## Глава 13

### НОВАТОРСКАЯ ФИЛАНТРОПИЯ

Когда в обстановке процветания всей страны начался XX век, личное состояние Рокфеллера угрожало более, чем когда-либо (о чем всегда предупреждал Гейтс), раз-давить его и его детей. В начале 1913 года оно составило около 900 миллионов долларов.

Это было самое большое личное состояние, накопленное в Америке в то время. Его же владелец вел образ жизни, который Морган или даже Карнеги считал бы более чем скромным. Всегда будучи жертвователем, он был вынужден теперь расширить масштаб своей благотворительности и поставить ее на научную основу. Он учредил Чикагский университет, но это было только начало. Возможно, трата сотен миллионов долларов на благотворительные или полублаготворительные цели по личному капризу или случайному импульсу воспринималась некоторыми людьми делом легким, но методичный и совестливый Рокфеллер не мог принять этого. К счастью, когда он сделал филантропию своим главным делом, как уже упоминалось, нашлись два помощника в лице его собственного сына и Фредерика Т. Гейтса.

Эти двое разделяли веру Рокфеллера в четыре фундаментальных принципа благотворительности, которые, повторим, он выработал в течение предыдущих десятилетий. Во-первых, его деньги должны выделяться под дело, уже достаточно организованное, чтобы оказаться в последующем эффективным и полезным. Во-вторых, дело должно быть осуществимым, финансироваться на определенных условиях так, чтобы стимулировать пожертвования других спонсоров. В-третьих, взносы должны служить только поддержкой опоры на собственные силы, а не самой опорой. Наконец, деятельность, получающая поддержку, должна носить постоянный характер, обещая сохранять энергию даже после прекращения помощи. В отношении образованности и широты воззрений Рокфеллер был весьма ограничен. Он мало читал, мало интересовался литературой, наукой и искусством. У него не было достаточной подготовки для общения с ведущими деятелями в сферах образования и социального обеспечения. Зато Гейтс и Джон Д. Рокфеллер-младший благодаря широкому кругозору и воображению могли помочь ему в планировании благотворительности. Они могли помочь ему в открытии новых эпохальных предприятий и в использовании его богатства для национальных и международных нужд. Подобно Рокфеллеру, они были способны инициировать новые смелые

проекты. Как и он, они были готовы приложить свою ■жергию для достижения успеха в необычном и творческом деле. Как и Рокфеллер, их приводили в восторг новаторские начинания. Они побуждали его вкладывать (м>льшие суммы в поддержку новых идей, дел и смелых лидеров.

Сотрудничество таких троих людей в деле планирования пожертвований явилось чем-то новым в истории филантропии. Эндрю Карнеги начал широкомасштабную благотворительность в то же время, что и Рокфеллер, но его пожертвования либо отражали личные пристрастия — а is некоторой степени, как, например, в случаях со строительством библиотек Карнеги, и преходящее тщеславие, — либо осуществлялись по шаблону. Богачи учреждали колледжи и университеты, библиотеки и школы, музеи и картинные галереи. Возможно, наиболее оригинальной благотворительной акцией в Америке был Союз по образованию, который Питер Купер и Абрам С. Хьюитт создали в Нью-Йорке. Но крупные пожертвования, запланированные Гейтсом и двумя Рокфеллерами, опрокидывали старые концепции и смело вторгались в новые сферы. Эта тройка сочетала дополняющие друг друга таланты. I ей те, с его энтузиазмом, красноречием, страстностью и иной к знаниям, был первооткрывателем. Молодой Рокфеллер обладал культурой, превосходившей двух других, оолее взрослых партнеров. Мультимиллионер же сочетал I способность к точной оценке любого плана с интересом к новым смелым предприятиям.

Из этой тройки Гейтс больше других генерировал идеи, располагал наиболее динамичной энергией вкпе с редкой способностью находить талантливых и влиятельных людей, готовых претворить их планы в жизнь. Поэтому он жрал выдающуюся роль в организации благотворительных акций. Но и другие выполняли свои функции должным образом. Молодой человек, только что окончивший Брауновский университет, добросовестно изучал каждое предложение и выносил суждения, значимость которых илiю трудно переоценить. Между тем старший Рокфеллер рассматривал каждое предложение своим пронциательным, критичным, неторопливым умом перед тем, как вы-

нести окончательное решение. Так же как прежде он с несравненным искусством организовал нефтяную промышленность, так сейчас он эффективно использовал частные фонды для улучшения общественного благосостояния, еще не виданного миром.

Рокфеллер и два его помощника создали в довольно быстрой последовательности четыре крупных благотворительных учреждения. Первым явился Институт медицинских исследований Рокфеллера, образованный в 1901 году. Вторым стал Совет по общему образованию, начавший работать в 1903 году. Третьим — Рокфеллеровский фонд, зарегистрированный в 1913 году. Четвертым же таким учреждением считается Мемориал Лауры Спел-мэн Рокфеллер, который начал свою 10-летнюю деятельность в 1918 году. Общая сумма фондов, выделенных этим четырем учреждениям, которая получала оценку по рыночной стоимости в различные периоды пожертвований, составила 446 719 371,22 доллара. Их расходы к лету 1951 года достигали около 822 000 000 долларов.

Каждое из четырех учреждений имело свою богатую историю — историю, многие страницы которой читаются как увлекательный роман. Каждое из них вовлекало в свою плодотворную деятельность преданных и умелых людей, чьи способности порой доходили до гениальности. Мир будет долго помнить, что совершали в Институте медицинских исследований Саймон Флекснер, Уильям Х. Уэлч, Герман М. Бигс, а также ученые, которых они привлекли, — Хидейо Ногуты, Алексис Кэррел, Жак Лёб и другие. Страна никогда не забудет достижения доктора Уоллиса Баттрика, доктора Симэна А. Кнэп-па и доктора Абрахама Флекснера, который способствовал, среди других, плодотворной деятельности Совета по общему образованию. Рокфеллеровский фонд нашел блестящих руководителей в лице Гейтса, доктора Джорджа Э. Винсента (который стал председателем учреждения в 1917 году), а также Раймонда Б. Фосдика. Некоторые из выдвиженцев занимали посты в двух или более учреждениях. Например, доктор Уиклифф Роуз в качестве главы Санитарной комиссии Рокфеллера, которая стала позднее отделом Международного фонда здравоохранения,

проделал колоссальную работу в целях избавления юга (и других территорий) от заражения нематодой (круглые черви, паразитирующие в организме человека и животных, вызывая тяжелые заболевания, поражают также картофель и разные растения. — *Ред.*). Затем он занимал шесть лет пост председателя Совета по общему образованию. В последние десятилетия число фондов различных типов умножилось. Общепринято, однако, считать, что первоначальные кадры различных учреждений Рокфеллера образовали стандарт, который не могло превзойти любое другое учреждение подобного рода.

«Это самое захватывающее учреждение мира», — говорил об Институте медицинских исследований Чарльз У. Элиот. И для многих людей он стал к 1910 году именно таким. Начало учреждению положило заключение Гейтса, сделанное после ознакомления со специальной литературой, что медицина в Соединенных Штатах нуждается в энергичном стимулировании и развитии.

В июле 1897 года, когда Рокфеллер проводил лето в Форест-Хилл, Гейтс выехал со своей семьей в Кэтскилл. Несколько бесед с молодыми студентами-медиками, с которыми он часто общался в Монтклэре, побудили его так планировать ознакомление с медицинскими работами, чтобы удостовериться, каков уровень медицины. Тогда в Колледже медиков и хирургов Нью-Йорка использовалась блестящая книга «Принципы и практика медицины» Уильяма Ослера, выпущенная шесть лет назад. Экземпляр этой книги в тысячу страниц Гейтс захватил с собой. К собственному изумлению, он нашел этот том столь замечательным, что прочитал каждую из глав, напечатанных убогим шрифтом.

Из книги Ослера выяснилось, что из сотен тогда известных болезней небольшое число не поддавалось лечению. Причина состояла в том, что несколько возбудителей болезней тогда еще не были определены и выделены. (Обычно природа, и только она давала средство лечения. Гейтс обнаружил на страницах книги Ослера глубокий скептицизм. Каждая глава, описывающая какую-либо болезнь, обычно начиналась с ее определения, некоторых сведений ее распространения в мире и истории ее обнару-

жения. Затем автор переходил к причинам болезней, симптомам и возможному курсу лечения, опираясь на результаты многочисленных вскрытий трупов. «Когда же наш автор подходил к самому важному, а именно *лечению* данной болезни, — писал Гейтс, — он... почти всегда впадал в состояние сомнений, скептицизма и колебаний. Он указывал, что такой-то и такой-то из знаменитых отечественных или зарубежных врачей обнаруживал полезность такого-то курса лечения. Его собственная практика не давала положительных результатов, но, возможно, то или иное средство могло помочь в некоторых случаях». Нет необходимости принимать на веру оценку Гейтсом книги Ослера или мрачное видение врача состояния медицины в 1897 году. Обе эти точки зрения содержали преувеличения. Однако вывод Гейтса о том, что медицина нуждалась в прорывных исследованиях, был правилен и важен.

Большинство американских медицинских школ, даже тех, что являлись факультетами университетов, представляли собой частные платные учреждения, не получавшие реальных пожертвований и не имевшие соответствующего экспериментального оборудования. Такие школы и факультеты включали главным образом выдающихся практиков, которые учили, но не занимались исследованиями. Лишь немногие школы располагали лабораториями и немногие деятели занимались научными экспериментами. Тем, кто хотели превзойти скромные требования медицинской практики, приходилось в поисках лучших возможностей отправляться за рубеж.

Гейтс пришел к убеждению, что прогресс медицины зависел от постоянных экспериментов, которые должны были проводиться группами специалистов, получавших достойные зарплаты и располагавших ресурсами для непрерывных научных изысканий. Следовательно, основание учреждения для медицинских исследований в Соединенных Штатах предоставляло Рокфеллеру возможность оказать стране, а может, и всему миру колоссальную услугу. К счастью, бьющий через край энтузиазм Гейтса не считался с предстоящими трудностями — проблемой поисков специалистов, большой стоимостью исследований и противодействием врачей и непрофессионалов.

По возвращении из отпуска Гейтс подготовил для Рокфеллера меморандум, подчеркивающий необходимость научных изысканий в медицине, раскрывающий пользу Института Коха в Берлине и Института Пастера в Париже. ) Документ разъяснял бесценные блага, которые могло принести создание подобного учреждения в Америке, ужасно отстававшей в этом отношении от Европы. Меморандум произвел сильное впечатление как на Рокфеллера, так и на его сына, хотя практическое осуществление проекта затормозили на некоторое время неотложные дела. Понимая, что проект требовал полной отдачи со стороны способного исполнителя, Гейтс представил Рокфеллерам юриста из Монтклэра Старра Дж. Мерфи — умелого, покладистого, усердного человека, который знал, чего хочет Гейтс. Ему поручили сделать обзор состояния ведущих мели пинских школ страны, проконсультироваться со светилами медицины и изучить деятельность зарубежных учреждений. Большинство лиц, с которыми встретился Мерфи, отнеслось к идее прохладно, выступая вместо такого проекта за поддержку многообещающих экспериментаторов, уже работавших в различных институтах.

Пока Мерфи продолжал свои встречи и изыскания без особого прогресса, Джон Д. Рокфеллер-младший обсудил проект с семейным детским врачом, доктором Л. Эмметом Холтом. После этого дело приняло другой оборот. Знаменитый авторитет по детскому лечению, отец современной педиатрии, человек необыкновенной динамики и перспективных взглядов сразу увидел широкие возможности, которые открывал проект. Он вовлек в дискуссию трех Овоих друзей: доктора Кристиана А. Гертера, доктора Г. Митчелла Праддена и доктора Германа М. Биггса. Гер-н-р унаследовал большое состояние. Он располагал лабораторией на верхнем этаже дома на Мэдисон-авеню, где много времени посвящал научным исследованиям. К несчастью, ему суждено было умереть молодым. Прадден был профессором патологии и бактериологии в Колледже врачей и хирургов. Он занимался изысканиями под руководством ведущих немецких исследователей. Биггс, отец ответственный сотрудник департамента здравоохранения Нью-Йорка, учился в то время в Германии. Когда бакте-



риологические исследования уже делали внушительные успехи, он учредил в городе первую во всей стране научную лабораторию здравоохранения и стал оказывать, в качестве ведущего специалиста по медицинскому образованию, такое же стимулирующее воздействие, как доктор Уэлч. Все они страстно верили в силу медицинских экспериментов.

В начале 1901 года эти четверо ученых встретились в доме Джона Д. Рокфеллера-младшего, который попросил их прикинуть, что можно будет сделать для прогресса медицины, если его отец будет выделять под это 20 000 долларов в течение 10 лет. Чтобы ответить на этот вопрос, группа сочла необходимым проконсультироваться с другими ведущими деятелями медицины. Они обратились к доктору Уильяму Х. Уэлчу из университета Джонса Хопкинса, который был тогда, вероятно, наиболее заметной фигурой в американской медицине. Поработав некоторое время преподавателем патологии в больнице медицинского колледжа Беллеву, где он открыл первую лабораторию для изучения этого предмета в Соединенных Штатах, Уэлч уехал в 1885 году в Балтимор, став первым профессором зарождавшегося медицинского факультета университета Джонса Хопкинса. После открытия в 1893 году факультета он стал его деканом. Уэлч встречался с Прадденом, еще когда они оба учились в Германии. Бигсу он преподавал в Беллеву, а двух других ученых знал по работе в Нью-Йорке. Позднее Герберт Гувер назвал его «нашим величайшим государственным деятелем в здравоохранении». Он был действительно великим педагогом, лидером и примером для других, если не генератором оригинальных идей и открытий. Доктор Теобальд Смит из Гарвардской медицинской школы стал новым членом группы. За несколько лет до того, исследуя причину эпидемии лихорадки крупного рогатого скота в Техасе для Бюро животноводства США, Смит сформулировал принцип распространения болезни через насекомых, открыв новую эру в бактериологических исследованиях. Он считался коллегами-учеными ведущим исследователем Америки. Наконец, 25 мая 1901 года к группе присоединился доктор Саймон Флекснер из Пенсильванского университета.

Из всех перечисленных ученых Флекснеру выпала наиболее важная работа по реализации фундаментальной идеи Гейтса и по организации медицинских исследований. Флекснер родился в Луисвилле в самый разгар

I гражданской войны. Он получил ученую степень медика и в университете Луисвилля и работал после выпуска в университете Джонса Хопкинса под руководством Уэлча, которого боготворил. Флекснер совершенствовал знания в Страсбурге, Берлине и Праге, работал в Институте Па-стера. Затем, после преподавания некоторое время в университете Джонса Хопкинса, поступил на работу в университет Пенсильвании, где руководил клинической лабораторией Айера при Пенсильванском госпитале. Сообразительный, трудолюбивый, страстно влюбленный в науку, он был прирожденным исследователем.

Так, в течение нескольких месяцев семь выдающихся деятелей американской медицины объединились в группу, заинтересованную в использовании пожертвований Рокфеллера для осуществления наилучших целей изысканий. Большинство из этих деятелей были молодыми людьми — в возрасте от 30 до 40 лет. Все были энергичны. Гейтсу, который, очевидно, верил в создание в ближайшее время чего-то подобного институтам Парижа и Берлина, они показались сначала чересчур робкими. Он не мог примириться с мыслью, что было бы лучше, по крайней мере, на время воспользоваться уже имеющимися работниками и лабораториями. Но именно эта идея была принята. В течение мая в группе пришли к согласию, что Уэлч, как редактор *Journal of Experimental Medicine*, имевший представление о прогрессе медицинских изысканий в ведущих институтах страны, должен выяснить, какие проблемы исследуются, и определить потребности в ученых-исследователях.

К концу 1901 года от штата Нью-Йорк были получены регистрационные документы, перечислявшие семь членов совета директоров учреждения с Уэлчем в качестве председателя, Прадденом в качестве вице-председателя, Холтом в качестве секретаря и Гергером в качестве казначея. Старший Рокфеллер выполнил обещание о предоставлении ежегодно 20 000 долларов, фонда, из которого

директора могли черпать необходимые средства в любое время в течение 10 лет. Хотя он не обещал больше ни цента, все сведущие люди понимали, что, если предприятие окажется стоящим, кошелек магната откроется вновь. Рокфеллер обычно стремился к тому, чтобы предприятие начиналось неприметно и медленно, позволяя эксперименту как следует проявиться. Характерно было также то, что Рокфеллер не захотел присвоения Институту медицинских исследований своего имени. Директора работали в полном согласии, настаивая на строгом регламентировании работы. «Не будет преувеличением сказать, — пишет доктор Абрахам Флекснер, брат Саймона Флекснера, — что в то время, когда эти люди собрались вместе с целью управления институтом, они стали группой, определившей курс действий, который привел в течение нескольких лет американскую медицину к модернизации».

После запросов, которые Уэлч разослал директорам лабораторий в ведущих медицинских школах, институт предоставил гранты от 300 до 1200 долларов на общую сумму, примерно 12 000 долларов в 1901 году и 14 450 долларов в 1902 году. Более двух десятков работников лабораторий, получивших эти гранты, постепенно сообщили о том, над чем работают. Одного человека послали в Институт Коха в Берлине, двоих — в Институт Эрлиха во Франкфурте. Разумеется, все открытия должны были стать государственной собственностью.

Директора часто встречались с Гейтсом, молодым Рокфеллером и Мерфи, чтобы обозреть проделанную работу и обсудить финансовые мероприятия. Один Гейтс чувствовал неудовлетворенность в связи с осторожным осуществлением исследовательской программы. Новый институт не имел прецедента. Р то время как его европейские предшественники — институты Пастера, Коха и Листера — ограничивались изысканиями в области патологии и бактериологии, американские организаторы науки делали упор на свободу исследования любой биологической проблемы, связанной с медициной. На ранней стадии работу неизбежно сопровождали многие сомнения. Наблюдатели по-прежнему высказывались неопре-

деленно по поводу того, сложится ли в Американском центре жизнеспособная исследовательская группа.

Однако фаза осторожного изучения вскоре завершилась. Директора быстро сообразили, что разрозненных скромных субсидий для работников лабораторий было недостаточно. Они решили создать штат сотрудников во главе с опытным руководителем и, не сомневаясь в готовности Рокфеллера поддерживать исследовательский центр, вышли к нему с предложением. В июне 1902 года Рокфеллер обязался выделить одновременно миллион долларов на постройку, оборудование и работу исследовательской лаборатории в Нью-Йорке. Опять же он не давал никакой гарантии на дальнейшую помощь, но все знали, что в случае необходимости она будет оказана. После тщательного обсуждения директора выбрали Саймона Флекснера главой лаборатории. Никакой другой отдельный шаг не способствовал бы большему успеху института. Флекснер не хотел принимать предложения, поскольку был занят работой в Пенсильванском университете и не был уверен в том, что американская наука обрела достаточную силу и уровень, чтобы поддержать амбициозный Институт медицинских исследований. Однако совет, в деятельности которого немалую роль играл жгутизм Уэлча, склонил Флекснера на свою сторону.

15 октября 1904 года небольшой штат сотрудников лаборатории начал работу в арендованном и скромно оборудованном здании на Восточной 5-й стрит. В группу сотрудников, помимо Флекснера, входили доктор Хи-дейо Ногутти, Эжен Л. Опи и патолог Дж.Э. Свит. Кроме того, она включала физиолога и фармаколога доктора СДж. Мельтцера, а также биохимика доктора П.А. Ленина. Хотя были приняты меры, чтобы избежать параллелизма и дублирования в работе, выбор сотрудников отнюдь не был продиктован каким-либо заранее продуманным планом исследований. Выбор производился с мерой в то, что инициатива и способности обеспечат плодотворную деятельность этих людей. Каждый сотрудник располагал полной свободой осуществления изысканий в конкретной области медицины под общим руководством Флекснера.

В начале 1903 года Рокфеллер купил место для здания лаборатории на краю скалистого плато, выходящего на Ист-Ривер, на 66-й стрит. Здесь 11 мая 1906 года открылось тщательно спроектированное четырехэтажное здание из кирпича и камня. Оно предоставило отличные возможности для уже начавшейся работы в области патологии, физиологии, фармакологии и биохимии, к которым позже добавились экспериментальная хирургия и биология. С расширением лабораторий и ростом численности сотрудников требовались дополнительные средства, Рокфеллер же всегда предвосхищал подобные нужды. «Мы никогда не просили чего-либо у представителей господина Рокфеллера, — вспоминал Флекснер. — Они всегда приходили к нам сами и говорили: «Представим, что у вас было бы больше денег, что бы вы с ними делали?»»

Убедившись, что институт успешно работает, Рокфеллер в 1907 году предоставил ему более двух с половиной миллионов долларов в качестве постоянного фонда. Стремительно разрастаясь, учреждение теперь нуждалось в более сложной административной организации. Согласно поправке регистрационного сертификата 1908 года первоначальные директора стали называться «научными директорами». Они ограничились выполнением функций ученых, в то время как бизнес и общая политика передавались совету попечителей, состоявшему из Гейтса, Джона Д. Рокфеллера-младшего и Старра Дж. Мерфи, представлявшего финансовые интересы института. Уэлч же и Флекснер руководили научной работой. С окончанием реорганизации в 1910 году был образован еще один орган, названный «корпорацией», который состоял из совета попечителей и научных директоров. В последующие годы эти две группы сотрудников, научная и финансовая, работали вместе в полной гармонии. Штат исследователей, полностью контролируя собственные расходы, сумел удерживаться в границах бюджета. Рокфеллер неуклонно следовал своей политике невмешательства. Фактически он настолько озаботился уважением свободы ученых, что посетил институт лишь однажды, когда ему с сыном случилось находиться по соседству. Доктор Флекснер писал: «Ожидалось, что институт... будет изучать, размышлять.

Наш основатель и его советники говорили нам снова и г нова следующее: «Не торопитесь произвести что-либо. Не беспокойтесь о том, чтобы принести пользу. Мы **верим**, что вы принесете пользу, а если нет, то это сделает следующее поколение сотрудников... Дело может занять **груд** поколений. Затем кто-нибудь вдруг выдаст практический результат».

Начиная с 1908 года ряд пожертвований Рокфеллера позволил построить больницу на 60 коек и изолятор на **9** коек, которые открылись в 1909 году под руководством доктора Руфуса Коула. Больница с хорошими лабораториями была укомплектована точно так же, как лаборатории — врачами с хорошим жалованьем, которые полностью отдавались работе, не отвлекаясь на практику на Строне и не принимая никакого побочного вознаграждения. Принимались только те пациенты, чьи болезни изучались сотрудниками института. Их лечили совершенно бесплатно.

С ростом института строилось больше зданий. В 1914 году доктор Теобальд Смит принял руководство департаментом патологии животных, который в 1917 году начал работу на ферме площадью в 780 акров близ Принстона, Пью-Джерси. С назначением доктора Луиса О. Канкеля в лавой департамента патологии растений в 1931 году базой п ого подразделения тоже стала ферма. Оба департамента in коре переместились в Нью-Йорк, перевод лаборатории патологии растений завершился к январю 1949 года, в то время как лаборатория патологии животных обосновалась | И) сентября 1950 года. Были построены новые теплицы г:я размещения департамента патологии растений, а в феврале 1951 года открылось новое крыло больницы. К 1952 году 11 зданий, исключая теплицы и подсобные помещения, стояли на территории института, ограниченной Порк-авеню, проездом Франклина Делано Рузвельта, 63-й и 68-й стрит.

Первым большим достижением института стало от-| рытие Флекснером сыворотки для успешной борьбы с ■ ппдемией менингита, который в 1905 году свирепство-^ в ал в Нью-Йорке и распространился на всю страну. Флекснер обнаружил, что этой болезнью могут страдать