

обезьяны и что сыворотка, полученная от лошадей, способна излечить зараженных менингитом обезьян. Сыворотку использовали для лечения детей, наиболее частых жертв болезни. Из первых четырехсот больных, которым ввели сыворотку, выздоровели почти четыре пятых. Институт как можно быстрее разослал сыворотку по всей стране и в другие страны, где болезнь получила распространение.

Вскоре последовали другие важные открытия. Изобретательные исследователи, увлеченно работавшие без оглядки на быстрый результат, развили новую технологию изысканий. Она открыла многообещающие направления деятельности, которым стали следовать ученые во всем мире. Список достижений института и тех, кто их добился, весьма впечатляет.

Любому составителю истории института пришлось бы долго описывать незаурядные достижения Хидейо Ногу-ти, одного из наиболее одаренных патологов-экспериментаторов своего времени. Он пожертвовал жизнью ради исследования желтой лихорадки. Достоин описания и Алексис Кэррел из Лионского университета, чей вклад в артериальную хирургию открыл новые поля деятельности для практикующих и экспериментирующих хирургов и принес ему звание нобелевского лауреата. Нельзя не упомянуть о блестящем физиологе-экспериментаторе Жаке Лёбе, о Карле Ландштайнере, чья работа по исследованию причин детского паралича в Вене послужила основой для дальнейших важных изысканий Флекснера и других ученых института и который тоже заслужил Нобелевскую премию. Рейтон Раус открыл, что определенные раковые опухоли птиц и мелких млекопитающих вызываются вирусами. Руфус Коул и его помощники в больнице установили, что микробы (пневмококки), вызывающие пневмонию, могут делиться на многие иммунологические типы. Коул изготовил сыворотки для смертельного типа № 1 и других типов.

Историку пришлось бы иметь дело также с другими едва ли менее знаменитыми учеными, поскольку их перечень можно еще долго продолжать. Сравнение библиографии научных трудов Флекснера и литературы по па-

тологическим и бактериологическим исследованиям за годы его продуктивной работы показывает, как много проблем он изучил и побудил к этому других ученых. Они добились результатов бесценных для всего человечества.

Важнейшие достижения Флекснера как директора вытекали из его понимания сущностного единства всех отраслей науки. С самого начала он осознал важность ликвидации барьеров даже между малым числом конкретных сфер деятельности, выполнявшейся первоначально небольшим штатом сотрудников. С привлечением в лаборатории все большего числа высококвалифицированных специалистов и увеличением объема научных знаний избежать деления исследовательской работы на департаменты становилось все труднее. Тем больше внимания он уделял потребностям интеграции научных изысканий. Он следил за тем, чтобы сведения, полученные в ходе неформальных контактов, дискуссий и подведения итогов, ежедневно обсуждались за ленчем и на собраниях персонала. Перечень важных открытий, сделанных в результате совместной работы, скажем химиков и бактериологов или других ученых, столь же далеких друг от друга по специализации, поразителен. После открытия при институте больницы союз чистой и прикладной науки принес (замечательные плоды. Новое знание, добытое в лаборатории, могло быть использовано персоналом больницы ни в лечении болезни или облегчения состояния больного. Врачи больницы работали в тесном контакте со специалистами лаборатории на всех этапах исследования.

Институт и Чикагский университет явились объектами и приложения десятков миллионов долларов Рокфеллера. Однако сам Рокфеллер и два его помощника искали Новые способы применения средств. Вскоре после начала нового столетия Рокфеллер организовал работу по созданию Совета общего образования, которая сразу стала кивать на благо главным образом отсталого юга.

Перед этим Рокфеллер обсуждал с сыном и Гейтсом учреждение крупного фонда для стимулирования образования негритянского населения. Он был знаком с деятельностью алабамца Дж.Л.М. Карри. Он знал также о

пожертвованиях на образование негритянского населения и другой помощи югу со стороны Роберта К. Огдена, который был долгое время деловым партнером Джона Уэйнамейкера и директором (потом председателем совета директоров) Союзной теологической семинарии в Нью-Йорке. Летом 1898 и 1899 годов эти двое деятелей собрали в Капон-Спрингс, Виргиния, некоторых людей, заинтересованных в образовании на юге, и организовали совет, председателем которого стал Карри, а вице-председателем — Огден.

В 1901 году Джон Д. Рокфеллер-младший всерьез задумался о помощи югу и обсудил этот вопрос с отцом, Гейтсом и Уоллисом Баттриком, председателем комиссии по образованию Баптистского национального миссионерского общества. Тот знал проблемы юга не только понаслышке. После разговоров с Болдуином, Пибоди и другими молодой Рокфеллер пришел к убеждению, что помощь белым южных штатов не менее важна, чем помощь цветным.

15 января 1902 года шесть человек — Огден, Карри, Пибоди, Болдуин, Баттрик и Джон Д. Рокфеллер-младший — встретились в доме почтенного банкира-филантропа Морриса К. Йесупа. Они решили учредить организацию для развития образования. Группа стремилась сделать первый шаг к тому, что должно было стать одним из наиболее далекоидущих благотворительных проектов века. 27 февраля 1902 года та же группа, с участием, кроме того, Даниеля Койта Гилмэна, Альберта Шоу, Уолтера Хинеса Пейджа и Эдварда М. Шепарда в качестве консультанта, собралась в доме молодого Рокфеллера на 54-й стрит. Они избрали Болдуина председателем, зачитали и подписали заявление о намерениях и разработали план федеральной регистрации учреждения под названием Совет общего образования. Рокфеллер-старший обещал через сына выделить учреждению 1 000 000 долларов в течение предстоящих 10 лет на образование людей без различий пола, расы или вероисповедания.

Шепард оформил бессрчную лицензию, предоставлявшую совету право владеть неограниченным капиталом и участвовать в любой деятельности, которая может быть

истолкована как образовательная, в любой части страны. Лишь один конгресс мог даровать такие широкие полномочия. Нельсон У. Олдрич, в то время наиболее влиятельная фигура в сенате, немедленно провел соответствующий законопроект через конгресс, и совет 12 января 1903 года официально прошел регистрацию. Так была создана организация, которая стала вскоре наиболее могущественным образовательным учреждением мира. Этой организации в следующее десятилетие Рокфеллер передал более 50 миллионов долларов, а перед смертью — 150 000 000 долларов.

Четверкой, чьи идеи определяли раннюю стадию деятельности Совета общего образования, были Болдуин, Гаттрик, Гейтс и Джон Д. Рокфеллер-младший. Вряд ли можно переоценить влияние секретаря организации Уоллиса Баттрика. Это был прирожденный администратор, здравомыслящий, хорошо знающий человеческую природу, внушающий доверие. Отнюдь не ученый, но глубоко практичный человек. Абрахам Флекснер говорил: «Это был наиболее бескорыстный работник из всех, которых я знал. Однажды священник спросил его: «Доктор Баттрик, что вы думаете о Небесах?» Баттрик ответил: «Это мой офис!» Он дополнял своими качествами Гейтса, к великой пользе Совета. Оба деятеля глубоко уважали друг друга и работали в полном согласии. Дерзкий, провокационный Гейтс сформировал Совет, уравновешенный, терпимый и тактичный Баттрик обеспечил спайку кол-лектива».

После обследования поля деятельности совет решил употребить все средства на строительство и улучшение школ в некоторых южных графствах, которые послужат наглядным уроком для всего региона. Однако руководители проекта быстро смекнули, что одной частной филантропии будет недостаточно, что она убьет стремление к опоре на собственные силы. Наилучшим способом усовершенствовать образование на юге было привлечение самого юга к решению задачи улучшения качества преподавания. Поэтому Совет призвал университеты всех штатов юга ввести в свой профессорско-преподавательский состав преподавателей среднего образования, де-

нежное содержание и расходы которых будет оплачивать совет. Такие преподаватели должны были тщательно обследовать свои штаты с целью обнаружения наилучших мест для учреждения новых качественных средних школ, объяснения фактического положения и привития духа сообщества, а также демонстрации того, каким образом можно собрать деньги на строительство и оборудование средних школ. В этом проекте воплотилось истинное вдохновение.

Баттрик, который сам отправился на юг, предпринял длительное и обстоятельное обследование условий образования в сельской местности. При помощи сотрудников на местах он подготовил подробные доклады по организации, надзору и финансированию школ, образованию негритянского населения, количеству учителей и их оплате, обычному школьному образованию и сопутствующим вопросам. Сначала эти доклады носили конфиденциальный характер, их раздавали только членам совета по общему образованию. Позднее, после того как ситуация с образованием на юге улучшилась в материальном отношении, информация, добытая в некоторых округах, публиковалась открыто в помощь решению проблем другими округами. Совет неуклонно проводил политику воздержания от навязывания образовательных программ югу, но сотрудничал с местными представителями в разработке совместных программ.

Естественно, Совету потребовалось немного времени, чтобы осознать, что основным условием улучшения образования на юге было улучшение экономического положения его сельских районов. Бедность региона ужасала, особенно в районах, где урожай собирался один раз в год и где преобладали фермеры-арендаторы с мизерными ресурсами. В то время как средний годовой заработок фермеров Айовы в начале столетия превышал 1000 долларов, в некоторых штатах юга он часто достигал лишь 150 долларов. Совет старался получить рекомендации от других слоев общества и рассматривал различные возможности. В качестве наиболее срочного проекта члены совета приняли широкую программу сельскохозяйственного образования фермеров. Баттрик потратил целый год на изучение

методов образования взрослых фермеров, посещая сельскохозяйственные школы от Канады до Техаса и на запад до Лיוвы. В Сельскохозяйственном колледже штата Техас он ишел нужного руководителя — агента федерального департамента сельского хозяйства доктора Симэна А. Кнэппа, человека, обладавшего неумной энергией, большим энтузиазмом и твердой волей.

Кнэпп за свою долгую карьеру в качестве фермера, редактора, профессора по сельскому хозяйству, ректора Колледжа штата Айова, руководителя большого колони-кционного проекта в Луизиане, председателя Ассоциации производителей риса Америки и поборника новых методов фермерства внес в сельскохозяйственную науку не меньший вклад, чем другие энтузиасты в истории Америки. Среди прочих дел он помог составить проект икона об условиях деятельности федеральных экспериментальных станций по сельскому хозяйству, он играл ведущую роль в борьбе с вредителем долгоносиком, когда существовала угроза полного заражения им хлопковых полей Техаса. Он разделял принцип Рокфеллера, заключающийся в том, что стимулирование опоры на собственные силы — лучший способ помощи и что глубоко укоренившаяся самостоятельная работа является подлинной целью хорошо спланированной филантропии.

Переговоры между Кнэппом и Баттриком быстро привели к тому, что совет занялся обучением передовым методам ведения фермерского хозяйства. Кнэпп, состоя на снужбе департамента сельского хозяйства, согласился направлять деятельность совета в запущенных в этом отношении районах юга. В 1906 году департамент и совет иключили соглашение, по которому совет должен был поощрять распространение положительного опыта ведения эффективных хозяйств во взаимодействии с фермерами на территориях, не охваченных работой департамента. Сам департамент осуществлял надзор, а также назначал и контролировал всех специальных агентов, участвовавших в решении задачи. Рокфеллер, которого информировали о начинаниях совета сын и Гейтс, проявлял живой и непредвзятый интерес к работе учреждения. Он одобрял щедрое финансирование деятельности

по сельскохозяйственному образованию, возросшее с 37 500 долларов в 1905—1906 годах до 252 000 долларов в 1913 году.

Территория, покрываемая образовательной программой для ферм, быстро расширялась. В 1907 году федеральное правительство оказывало поддержку этой программе в Техасе, Луизиане и Арканзасе — штатах, пораженных долгоносиком. Совет общего образования поддерживал ее в штатах Миссисипи, Алабама и Виргиния. В 1908 году правительство добавило в свой список Оклахому, а совет — Джорджию и обе Каролины. С распространением долгоносика на восток правительство взяло под свой контроль Миссисипи, Теннесси и другие штаты. К 1913 году оно взяло на себя заботу о восьми с половиной южных штатов, в то время как совет надзирал пять с половиной штатов. Обратившись к северу, совет занялся той же деятельностью в штатах Мэн и Нью-Хэмпшир.

Штат за штатом стали делать финансовые взносы. В период между 1906 и 1915 годами совет выделил более 1 000 000 долларов на образовательные мероприятия для ферм юга. Федеральные власти выделили почти 2 000 000 долларов. Сами штаты внесли чуть больше 1 000 000. Редко деньги вкладывались более успешно. Отчеты департамента по сельскому хозяйству показывали внушительное увеличение в эти годы урожая и поголовья скота в десяти основных штатах, производящих хлопок.

В этой программе не осталось без внимания молодое поколение. Кнэпп подхватил идею кукурузных клубов для юношей и клубов консервации для девушек в сельской местности. К 1913 году более 90 000 юношей и 30 000 девушек были включены в списки этих весьма полезных организаций.

Вся работа совета абсолютно исключала расовую дискриминацию. Цветные арендаторы выбирались в качестве просветителей (демонстраторов передовых методов хозяйства) во всем регионе, а выпускники университетов Хэмптона и Таскеги вскоре присоединились к контингенту агентов и просветителей. На всем юге цветные, не

меньше белых фермеров, ощущали общий импульс к ведению более совершенного хозяйства.

Со смертью Кнэппа в 1911 году и Огдена — в 1913 (он сменил в 1905 году Болдуина на посту председателя сонета) закончилась первая фаза в истории деятельности Совета по общему образованию. В этот период в его фонды поступили новые большие взносы, и совет вступил в новый этап деятельности.

Одно очередное начинание вызывает особый интерес. В 1905 году Гейтс предложил Рокфеллеру учредить большой фонд, управляемый способными попечителями, — увековеченный в имени Рокфеллера. Доход от фонда должен распределяться выборочно из года в год среди колледжей и университетов «по мере выявления потребности и пользы» такого распределения. В годы своих деловых поездок по стране для Общества баптистского образования, а также по делам Рокфеллера Гейтс познакомился со многими из сотен так называемых колледжей и университетов, «разбросанных в беспорядке по ландшафту, как унесенные ветром семена», — писал он позднее. Они со Старром Мерфи полагали, что требовалась большая работа по развитию и реформированию учебных заведений.

В связи с этим 30 июня 1905 года Рокфеллер выделил Совету по общему образованию 10 000 000 долларов. Доход от них «следовало распределять или использовать на благо таких учебных заведений... которые Совет сочтет наиболее приспособленными для развития всеобъемлющей системы высшего образования в Соединенных Штатах». В целях укрепления кадров совета, действовавших в сфере взаимодействия с университетами, в него были включены Уильям Рейни Харпер и Э. Бенджамин Эн-дрюс. В начале 1907 года, когда Гейтс стал председателем совета, Рокфеллер выделил ему еще 32 000 000 долларов. Треть этой суммы следовало прибавить к постоянным пожертвованиям совета, а две трети «потратить на такие особые объекты в рамках корпоративной деятельности совета», на которые Рокфеллер или его сын укажут. 7 июля 1907 года Рокфеллер увеличил свой дар очередными 10 000 000 долларов. Он позволил совету распределять всю сумму или ее часть, по его усмотрению.

К 1924 году стало ясно, что цели, ради которых совет выделял гранты отделам образования южных штатов, были в основном достигнуты. Основные функционеры совета — Баттрик, его председатель с 1917 года, Уиклифф Роуз, его президент, а также Абрахам Флекснер, весьма способный секретарь, — могли с удовлетворением смотреть на большой прогресс дела образования на юге с тех пор, как совет взялся за это дело. Они могли чувствовать удовлетворение от пробуждения ответственности южных штатов за формирование добротного среднего образования. Федеральные власти взяли на себя всю просветительскую работу среди фермеров.

После этого совет обратился к новым делам. Продолжая отдельные мероприятия на юге, он сделал основной упор на наращивание усилий в трех направлениях: совершенствование работы с колледжами и университетами, повышение уровня обучения в американских медицинских училищах и исследования с целью выявления других потребностей образования. Его деятельность в двух первых сферах вскоре вызвала серьезную критику, равно как и похвалу.

Первоочередной задачей в высшем образовании было изучение поля деятельности. За первое десятилетие своего существования совет внимательно изучил все высшие заведения страны — их численность, происхождение, образовательные цели, местоположение, ресурсы, потенциальные возможности, взаимоотношения с округами. Страна располагала явно слишком большим числом слабых, плохо оснащенных учебных заведений. Почти 700 из них, исключая технологические институты, назывались колледжами или университетами. Лишь немногие из них имели связи со средними школами своих штатов.

Совет оказывал помощь заведениям, наиболее ее заслуживающим, на сугубо выборочной основе. К 1924 году он предоставил более чем 20 300 000 долларов 134 колледжам и университетам при условии, что они соберут еще около 76 500 000 долларов. Главными принципами, лежащими в основе акции совета, были следующие. Предоставлять помощь лишь надежным учебным заведениям на условиях добровольных пожертвований другими спонсо-

рами; считать богатые и населенные города естественными центрами высшего образования в Америке; просить сосредоточения усилий на увеличении пожертвований и сотрудничать со всеми религиозными конфессиями, которые организационно выросли, отчасти из Общества баптистского образования. Формулировка этих принципов отражала идеи Рокфеллера и Гейтса, а также рекомендации таких членов совета, как Чарльз У. Элиот, Уолтер Хинес Пейдж, Эдвин А. Олдерман, Альберт Шоу, Ансон Фелпс Стоукс, Джордж Э. Винсент и молодой Рокфеллер.

Совет никогда не требовал, чтобы какое-либо заведение собрало определенную сумму. Наоборот, колледж, запрашивая взнос, сам проявлял инициативу, уведомляя совет, что намерен собрать определенные суммы под конкретные цели. Иногда совет выделял половину запрашиваемой суммы, иногда треть или четверть ее. Эта практика творила чудеса, часто вызывая взрыв активности в сообществе, которое считалось безнадежно инертным, и стимулируя постоянную заинтересованность учебным заведением, которая выражалась в дарах и завещаниях имущества.

Пожертвованиям сопутствовало настойчивое требование распоряжения финансами наилучшим образом. Это вызывало особое удовлетворение Рокфеллера. Постоянно требуя финансовых отчетов от заведений, запрашивающих помощь, сотрудники совета часто сталкивались с поразительной некомпетентностью со стороны академических кругов. Они принимали пожертвования как привлеченные средства, не вели надлежащий учет, «занимали» из выделенного фонда в случае финансовых затруднений и так далее. Для сохранения своих пожертвований совет в таких случаях требовал жестких реформ. Для ориентации административных работников колледжей и университетов он опубликовал и распространил книгу Тревора Арнетта *Финансы колледжа и университета*.

Одним особенно ценным грантом был дар Рокфеллера, предоставленный в 1919 году, главным образом по просьбе Джорджа Э. Винсента в облигациях стоимостью примерно 50 000 000 долларов. Его следовало использовать — по основной сумме и процентам — прежде всего

в сотрудничестве с учебными заведениями, которые стремились повысить зарплату своим преподавателям. В течение пяти лет почти четыре пятых гранта было распределено среди 170 колледжей и университетов как добавка к фонду зарплаты. Между тем эти учебные заведения сумели собрать еще около 83 000 000 долларов. Значение этого для многих преподавателей и их семей, страдавших от резкого повышения стоимости жизни после Первой мировой войны, трудно переоценить.

В сфере медицинского образования совет предпринял действительно монументальную программу, которая значила не меньше, чем полное обновление. Гейтс и Абрахам Флекснер, который в эти годы мощной экспансии вместе с Баттриком определял работу компетентного совета, были вдвоем горячо заинтересованы в повышении уровня медицинского обслуживания. Оба они были весьма удручены недостатками преподавания медицины в Америке, которое в последние десятилетия не сделало фактически никакого прогресса. Они снова и снова обсуждали проблему и вовлекали в свои беседы работоспособного, целеустремленного, бескорыстного Баттрика. Программа реорганизации, которую они задумали, была огромной. Флекснер считал, что 50 000 000 долларов были наименьшей суммой для начала деятельности. Флекснер, Гейтс и Баттрик знали, что первоначальные пожертвования лишь начало дела. Они добились поддержки обоих Рокфеллеров и взялись за работу.

Программа предусматривала создание в ключевых районах эффективных медицинских училищ, способных послужить примерами, которые бы взаимодействовали с хорошо оборудованными больницами и клиниками и не уступали бы европейским учреждениям. Планировалось использовать существующие колледжи и привлекать других спонсоров. К лету 1919 года более 5 000 000 долларов были распределены большими грантами среди медицинских факультетов различных университетов, в частности университета Джонса Хопкинса, Йельского университета и Вашингтонского университета в Сент-Луисе. Война подчеркнула слабость страны в области медицинского обеспечения, поскольку ее власти столкнулись с пробле-

мой укомплектования своих основных госпиталей и медицинского корпуса компетентными кадрами. В сентябре 1919 года Рокфеллер выделил более 20 000 000 долларов на развитие медицинского образования в Соединенных Штатах. За этот грантом последовали другие крупные взносы.

Затем совет помог учреждению крупного медицинского центра в Чикагском университете и двух центров в Нью-Йорке во взаимодействии с Колумбийским и Корнеллским университетами. Он выделил Вандерbiltскому университету достаточно денег для восстановления его медицинского училища и на повышение уровня медицинского обслуживания на юге. Совет оказал содействие университету Рочестера в основании медицинского училища, чему энергично способствовала также щедрость Джорджа Истмэна. Совет помог университету Айовы построить замечательную школу. Полный перечень его достижений красочно описан в автобиографии Абрахама Флекснера.

Одним из наиболее выдающихся нововведений, принятых с помощью совета, было учреждение в ведущих медицинских институтах кафедр полного рабочего дня по различным клиническим дисциплинам. В 1913 году университет Джонса Хопкинса сделал запрос и получил 1 500 000 долларов на укомплектование персоналом кафедр хирургии и педиатрии. После этого не осталось преподавателей, занимавшихся частной практикой! Йельский и Вашингтонский университеты пошли по тому же пути. Нововведение вызвало резкую и непонятную для непрофессионалов оппозицию со стороны медиков. В течение около трех десятилетий в стране велось обучение в медицинских лабораториях на основе полного рабочего дня без возражений со стороны практикующих врачей, которые с удовольствием пользовались благами от исследований, проводившихся в субсидируемых лабораториях. Преподавание клинических дисциплин на той же прочной основе было с успехом претворено в жизнь Институтом медицинских исследований Рокфеллера до того, как этому последовали университет Джонса Хопкинса и Йельский университет. Однако это вызвало протесты, которые не утихали, хотя данную программу принимали

все больше учебных заведений. Как подчеркивали сотрудники Совета общего образования, только обеспеченные финансами и хорошо обустроенные институты могли позволить себе реализовать такую программу.

Некоторые дела Совета по общему образованию встретили резкую критику. Политики юга долго сомневались в возможности успешной реализации его программы в сельской местности. Хотя большинство колледжей и университетов юга приветствовали помощь совета, некоторые из них возражали против ее условий. Многие же слабые заведения были раздражены тем, что им не удалось получить помощи. Даже некоторые компетентные и честные педагоги полагали, что учебные заведения подвергают себя такой большой опасности, как скованность внешними путями, когда принимают субсидии этого богатого финансами учреждения. Но в целом деятельность совета была явно благотворной, причем она большей частью сопровождалась огромной выгодой от вложенных сумм. Основания для критики были подорваны, когда основатель совета и его сотрудники отошли в 1920 году от грантов, налагавших в прошлом ограничения на их использование в конкретных целях, и отказались от политики предоставления субсидий на условиях проведения различных «реформ». Поэтому взносы стали поступать колледжам и университетам в ожидании достижения определенных целей, но отнюдь не под жесткие требования их осуществления. Эта перемена в политике продемонстрировала разумное развитие концепции Рокфеллера, и вытекающая из этого свобода явилась благом как для образования в целом, так и для совета.

В 1928 году, когда программы помощи югу в медицинском образовании, а также в совершенствовании высшего образования фактически завершились, деятельность Совета по общему образованию стала сливаться с работой других учреждений Рокфеллера.

Однако в повествовании об образовании мы прошли мимо одного из наиболее ярких и интересных дел, осуществленных под эгидой совета, — борьбы с нематодой.

В 1908 году члены Комиссии по сельской жизни президента Теодора Рузвельта совершили поездку по югу,

собирая материал для доклада о социальных, экономических и санитарных условиях жизни фермеров. Сопровождавший комиссию зоолог Службы здравоохранения США доктор Чарльз У. Стайлз указал Уолтеру Хинесу Пейджу на «развалину» в человеческом облике, устроившуюся на одной железнодорожной платформе. Это был костлявый, с пожелтевшей кожей и раздутым животом уродливый и апатичный человек. Типичная жертва нематоды. «Его можно вылечить таблетками стоимостью в 50 центов и за несколько недель привести в нормальное, человеческое состояние», — сообщил Стайлз. Он рассказал о больших выгодах, которые дала бы югу кампания по борьбе с заболеваниями нематодой, для которой он не мог найти спонсоров.

Увиденное поразило и взволновало Пейджа, для которого возрождение юга и повышение жизненного уровня его населения было величайшей страстью. Участвуя в работе Рокфеллера, он знал, куда обратиться за помощью. Вскоре он представил Уоллису Баттрику, тогда секретарю Совета по общему образованию, Стайлза, которого немедленно отправили на переговоры с Саймоном Флекс-пером, Гейтсом, Старром Дж. Мерфи и другими.

В результате образовалась Санитарная комиссия Рокфеллера, включавшая ученых-медиков Стайлза, Уильяма Х. Уэлча и Саймона Флекснера, а также 9 непрофессионалов. В 1909 году комиссия приступила к работе, получив субсидию в 1 000 000 долларов от Рокфеллера на 10-летний срок борьбы с нематодой. Уроженца Теннесси, человека большой культуры и прекрасного характера Уиклиффа Роуза, который по окончании выдающейся академической карьеры стал генеральным представителем фонда Пибоди, назначили административным секретарем комиссии, ( Стайлза — ее ученым секретарем. Комиссия с резиденцией в Вашингтоне выработала план сотрудничества с органами здравоохранения южных штатов. Он осуществлялся так тактично, что комиссия смогла преодолеть недоверие и предубеждение жителей региона. К 1913 году было обследовано почти 900 000 человек, курс лечения прошли 500 000 больных. Целые округа были избавлены от этой (х)лезни. Чарльз У. Элиот назвал работу комиссии «наи-

более эффективной кампанией против широко распространенной болезни, которую когда-либо совместно проводили научная медицина и филантропия». Пейдж считал ее эффективной, подлинно социальной революцией. «Нематода, — писал он, — сыграла в истории нашего юга большую роль, чем рабство или войны, какая-нибудь политическая догма или экономическое учение». Теперь же ее ликвидировали. Кроме того, комиссия повысила общий уровень санитарного состояния юга, ослабив разрушительное воздействие брюшного тифа и других болезней, а также стимулировав дух взаимовыручки и отваги.

В октябре 1914 года Санитарная комиссия Рокфеллера прекратила существование. Ее поглотила Международная комиссия по здравоохранению (позднее Совет), созданная годом раньше Рокфеллеровского фонда. Драматичную историю создания фонда, затмившего все другие органы филантропии, следует оставить для последующей главы.

## Глава 14

### ПОГИБШИЙ И ВОЗРОЖДЕННЫЙ ТРЕСТ

В холодный февральский день 1888 года председатель сенатского комитета Нью-Йорка по расследованию деятельности трестов Фрэнк Б. Арнольд призвал к порядку переполненную аудиторию суда высшей инстанции города и объявил: «Сейчас трибуну займет господин Джон Д. Рокфеллер». Когда Рокфеллер поднялся из рядов кресел, занимаемых представителями «Стандард ойл» и юристами, головы присутствовавших повернулись в его сторону. Комитет уже рассмотрел вопросы о так называемой монополии в производстве сахара, автопокрышек и других товаров. Уже выступили выдающиеся деловые люди (например, Генри О. Хавемейер, поддерживаемый Элияху Рутот в качестве советника). Однако аудитория проявила особый интерес к Рокфеллеру — «отцу трестов, королю монополий, царю нефтяного бизнеса», по выражению журнала World, человеку, который, по словам Herald, «на голову выше всех бизнесменов страны».

Неразговорчивый Рокфеллер мало сообщил комитету из того, что тот не знал. Он перечислил попечителей, которых после отставки Оливера Х. Пэйна осталось только восемь. Он сказал, что трест располагает сейчас почти 700 акционерами. Рассказал, что попечители, проводившие ежеквартально заседания в Нью-Йорке, вели протоколы. Но эти протоколы, когда с ними познакомились, не представили интереса. Чуть помедлив, Рокфеллер представил текст соглашения по тресту от 1882 года. Джозеф Х. Чоут, в качестве юриста «Стандард ойл», заявил сначала, что детали соглашения нельзя предавать огласке, но вскоре снял свои возражения. Тогда другой юрист зачитал этот скучный документ целиком. В ходе своих показаний Рокфеллер говорил о сильной конкуренции со стороны России, заметив, что Ротшильды, Нобели и другие капиталисты угрожают насытить нефтью и нефтепродуктами мировой рынок. В заключение он представил список из 111 конкурирующих отечественных производителей нефтепродуктов в качестве доказательства того, что «Стандард ойл» еще далеко до полной монополии.

Вслед за Рокфеллером выступил Арчболд, который произвел менее благоприятное впечатление, поскольку и и.т.т. уклончив, дерзок и вспыльчив. Арчболд отчасти разъяснил характер работы исполкома и признал, что полномочный комитет контролировал выбор сотрудников и директоров входящих в трест компаний. Но протоколы полномочного комитета находились у Флэглера, и Флэглер уехал во Флориду. Расследование выявило также лист с перечнем 41 компании и фирм, связанных с трестом, который впервые предали огласке.

Расследование в Нью-Йорке, проведенное небрежно, поспешно и непоследовательно, разочаровало публику. В начале мая комитет опубликовал неубедительный доклад. Большинство членов комитета согласилось в том, что нельзя принимать никаких новых законов, пока не станет ясно, что существующие законы неадекватны.

Еще до того, как нью-йоркский комитет завершил свою работу, на сцене появился федеральный орган. Комитет штаты представителем по производству после всесторон-

него расследования сахарного треста, установившего, что в этой отрасли имела место алчная монополия, нацелился в начале апреля 1888 года на «Стандард ойл». Председателем комитета был Генри Бейкон из Нью-Йорка. Его советником и главным дознавателем — Франклин Б. Говен, прославившийся своим председательством в компании «Филадельфия энд Рединг». Красавец Говен, элегантно одетый, энергичный и, как всегда, сообразительный, в последний раз появился тогда на публике перед своим трагическим самоубийством. Для участия в слушаниях комитета составили длинный список важных свидетелей: представителей железнодорожных компаний, таких как А.Дж. Кассатт, который был вице-президентом компании «Пенсильвания», ведущих менеджеров «Стандард ойл» и таких противников «Стандард ойл», как Джордж Райе и Льюис Эмери-младший. Различные эпизоды деятельности «Стандард ойл» исследовались более тщательно, чем прежде. Речь шла о войне с «Эмпайр транспортешн компани», о соглашении О'Дэя по скидкам, касавшегося перевозки грузов Раиса по железной дороге компании «Мариетта рейлроуд», затрагивалось дело о заговоре компании «Буффало» и крахе законопроекта Биллингсли. Было рассмотрено много важных документов.

Показания Флэглера, сделанные в присутствии ему элегантно манере, дали общественности полное представление о финансовых соглашениях треста и о его большой прибыли. Он сообщил об увеличении капитала объединения до 90 000 000 долларов, оценил реальную рыночную стоимость акций на март 1888 года приблизительно в 154 000 000 долларов. Флэглер констатировал, что со времени своего образования трест получал доход в среднем 13% в год — около 7% выплачивалось акционерам наличными, 3% распределяли в виде дивидендов на акции, и 3% держалось в резерве.

С Рокфеллером, вызванным 30 апреля давать показания, обращались с большим почтением. Он снова оказался совершенно некоммуникабельным. Подчеркивая благие намерения треста, он весьма невнятно отвечал на конкретные вопросы. Не мог сказать, какую часть экспортной нефти «Стандард ойл» продавала на побережье

и какую вывозила за рубеж. Не решился ответить, какова цена шотландского сланцевого дегтя. Он затруднялся сказать, контролировал ли трест оборудование для добычи природного газа в Индиане. Когда представитель комитета возмутился его «короткой памятью», Рокфеллер жалостливо взглянул на него и посетовал, что бизнес слишком обширен и сложен, чтобы он мог владеть всеми его подробностями. Заметив, что трест не ведет бухгалтерской книги, поскольку каждая компания ведет ее самостоятельно, он признал, что казначей Бенджамин Брюстер ведет учет накладных, однако усомнился, что когда-нибудь видел их. Он даже не мог сказать по памяти, сколько акций выпустил трест в обмен на каждую акцию «Стандард ойл оф Огайо».

Нельзя было уклониться от ответов более деликатным способом. Все свидетели «Стандард ойл» старались выдать как можно меньше информации, а Даниэль О'Дэй занимался вообще дезинформацией. Если бы сотрудникам треста нужно было объяснить свою скрытность, они (>ы сказали, что расследование велось во враждебной манере, что комитет приложил мало усилий для оценки жонимической ситуации, которая вынуждала значительную часть американского (и европейского) бизнеса вступать в объединения, создавать тресты и другие средства сдерживания конкуренции. Они сказали бы, что взимание с них тарифов, независимо от их величины, производилось по наличной стоимости и что никто не интересовался злоупотреблениями в этой сфере независимых компаний.

Комитет палаты представителей представил «Стандард ойл» в столь же невыгодном свете, как и сахарный трест. Были тщательно рассмотрены жалобы независимых производителей нефти и нефтепродуктов, а также мелких дистрибьюторов. Их показания относительно скидок и обрушения цен не содержали ничего нового, однако было приведено убедительное доказательство, что обвинения против политики треста в отношении трубопроводов были чрезмерными. Вновь получили огласку большие доходы «Стандард ойл» и обстоятельную оценку — методы принуждения, которыми пользовался трест в отношении

крупных железнодорожных компаний, подчеркивалась секретность, которая окружала многие из операций треста. Хотя комитет в докладе конгрессу 30 июля 1888 года не предлагал никаких рекомендаций относительно нового законодательства, для большинства очевидцев показания говорили сами за себя.

Зимой 1888/89 года тема трестов горячо обсуждалась половиной Капитолия штатов страны. Многие штаты уже располагали конституционными или нормативными положениями, запрещающими любое объединение, которое сдерживает торговлю. Между 1888 и 1896 годами эти положения были усилены или строго регламентированы. Штаты Мичиган, Канзас, Теннесси и Айдахо приняли законодательные акты еще в 1889 году, большая группа штатов — в 1890 году. Штат Нью-Йорк принял строгие законы на этот счет в 1892 году.

В президентской кампании 1888 года обе основные партии осуждали тресты и другие монополистические объединения. Общественные настроения определенно указывали на то, что следующий конгресс займется этим вопросом весьма энергично. 4 декабря 1889 года Джон Шерман внес в сенат в качестве законопроекта № 1 его первоначальный вариант под заглавием «Законопроект по объявлению незаконными тресты и объединения, сдерживающие торговлю и производство». В результате бурного обсуждения в палате законодательного органа и работы комитета вариант, в составление которого внесли свой вклад Шерман от Огайо, Хоур от Массачусетса, Джордж от Миссисипи и Эдмунде от Вермонта, обрел определенную форму. После почти единогласного принятия законопроекта его подписал в начале лета 1890 года президент Гаррисон. Антитрестовский закон Шермана был краток. Две его основные статьи провозглашали, что каждый контракт, объединение или сговор с целью сдерживания торговли между штатами или с зарубежными странами являются незаконными. Каждый нарушитель закона выплачивает штраф в размере 5000 долларов, подвергается заключению в тюрьму сроком на 1 год или несет оба наказания. Во время прохождения этого законопроекта в стране уже действовали 50 трестов. Во время

обсуждения документа внутри и вне конгресса «Стандард ойл», естественно, рассматривалась как одна из главных обвиняемых.

Еще до того как конгресс принял закон Шермана, в штатах начались первые серьезные преследования крупных трестов. В начале 1889 года в Верховном суде штата Нью-Йорк вынесли решение против сахарного треста, и осенью того же года был распущен конгломерат компаний за нарушение лицензии. Следующей весной генеральный прокурор Огайо Дэвид Э. Уотсон решил возбудить дело против «Стандард ойл». Однажды он приобрел в книжном магазине томик Уильяма У. Кука «Тресты: недавние объединения в торговле». Эта книга, написанная как трактат по правовым вопросам, содержала сведения о деятельности «Стандард ойл» и сахарного треста. Она звала общественных обвинителей выполнить свой долг и предрекала, что штатам вскоре придется либо понести ущерб, либо аннулировать корпоративные лицензии, которыми столь злоупотребляют или незаконно пользуются. Прочитав о трестовском соглашении «Стандард ойл», Уотсон сразу усмотрел подходящий шанс для доказательства того, что «Стандард ойл» Огайо в течение семи лет нарушала лицензию, передав свои дела в распоряжение попечителей, которые почти все были нере-шдентами штата. Для доказательства он начал собирать материалы слушаний в штате Нью-Йорк и комитета федеральных властей. 8 мая 1890 года он внес в Верховный суд Огайо прошение о возбуждении дела против «Стандард ойл».

Верховный суд Огайо не заслушивал показаний по делу. Он вынес решение только на основе ходатайств генерального прокурора и «Стандард ойл», полагая, что все основные факты и без того очевидны. Скорректированное ходатайство Уотсона указывало на то, что акционерный капитал «Стандард ойл» Огайо был передан попечителям. После этого попечители выбрали директоров «Стандард ойл» и контролировали их действия. Компания же охотно мирилась с этим. Уотсон также утверждал, что компания способствовала заключению монополистических соглашений, наносящих вред государственным

интересам. Защитники Чоут, Додд и Кляйн отрицали, что «Стандард ойл» Огайо была когда-либо стороной трестовского соглашения. Они настаивали, что акционерный капитал компании был передан по воле *акционеров*. Адвокаты отрицали также, что бизнесом компании заведовал трест. Наоборот, его вел исключительно совет директоров, который выбирался не попечителями, а держателями большинства акций. Защитники утверждали, что между «Стандард ойл» Огайо и попечителями не существовало никакой связи, связь с попечителями подерживалась лишь отдельными акционерами. Наконец они заявили, что срок давности делает этот иск неправомерным.

Несомненно, Рокфеллер, как и многие другие, ожидал, что судебное решение будет направлено против «Стандард ойл» Огайо. Аргументы компании были столь неубедительны, что никто не удивился, когда 2 марта 1892 года суд вынес решение в пользу штата. Искусно сформулированное обвинение судьи Т.А. Миншелла гласило, что компания фактически контролировалась и управлялась трестом, хотя и косвенно, но эффективно. Трест нарушал общее право, поскольку преследовал цель установить реальную монополию и контролировать цены. Лицензия «Стандард ойл» Огайо не была аннулирована, благодаря сроку давности. Но компании запретили сохранять соглашение с трестом, передавать в дальнейшем акционерный капитал или позволять попечителям контролировать ее дела. Компания должна была также оплатить расходы по иску. Поскольку открылся путь для проведения таких же судебных решений против различных компаний треста в других штатах, пресса страны, настроенная против монополий, ликовала.

То, что лидеры «Стандард ойл» были готовы к этому удару, показывает быстрота, с которой они приняли ряд далекоидущих мер.

Через два дня после судебного решения в Огайо, 4 марта 1892 года, директора «Стандард оф Нью-Джерси» проголосовали за увеличение акционерного капитала с 3 000 000 долларов до 10 000 000, выпустив дополнительно 70 000 акций по номинальной стоимости 100 долларов за

акцию. Акционеры, владевшие более чем двумя третями акционерного капитала, Пол Бабкок, Дж.Х. Александер, Томас К. Бушнелл, а также попечители треста «Стандард ойл» во главе с двумя Рокфеллерами и Флэглером, согласились с этим. На следующий день, 5 марта, собрание акционеров решило увеличить размах деятельности компании, добавив к провозглашению своих целей в регистрационных документах следующие слова: «...Также покупку, продажу и сделки с сырой нефтью и всеми продуктами из нее, всеми продуктами, полученными посредством смеси нефти с другими продуктами, и всем оборудованием и материалами, используемыми в производстве нефти и любых продуктов из нее... покупку, продажу и сделки с вагонами, трубопроводами, судами и тарой, в которой нефть и ее продукты транспортируются и продаются на рынке, а также с материалами и оборудованием, используемыми в производстве такой тары».

Короче, «Стандард ойл» Нью-Джерси приготовилась теперь делать все, что возможно, в обширной нефтяной сфере.

Затем, 17 марта 1892 года, после того как директора сменили название корпорации с «Стандард ойл оф Нью-Джерси» на «Стандард ойл» (Нью-Джерси), стала реали-ювываться обширная программа приобретений. Компания выкупила *всю собственность* «Балтимор юнайтед ойл компани», «Камден консолидейтед ойл компани», «Нью-Джерси ойл компани», «Бергенпорт кемикэл компани» и ■■Гилберт энд Бейкер мэнюфэкчеринг компани». Она также выкупила у попечителей «Стандард ойл траст» крупные пакеты акций двадцати корпораций — «Вакуум ойл компани», «Уотерс Пирс ойл компани», «Галена ойл воркс, нимитед», «Буш энд Денслоу» и т. д., которые должны были оплачиваться акциями из их собственного акцио- арного капитала. Через несколько дней директора на специальном заседании постановили выпустить 60 000 акций па основе нового капитала в 6 000 000 долларов, преднамеренного для оплаты только что приобретенной собственности и акционерного капитала. Той же весной совет директоров был реорганизован. Флэглер стал председателем, Пол Бабкок-младший — вице-председателем.

Наряду с этим «Стандард ойл оф Нью-Йорк» тоже расширилась. В конце марта 1892 года ее директора предприняли меры по выкупу всей собственности «Соун энд Флеминг мэньюфэкчеринг компани», «Томпсон энд Бедфорд, лимитед», «Дево мэньюфэкчеринг компани», «Пратт мэньюфэкчеринг компани», «Акме ойл компани», «Амери-кэн вик компани», «Атлас рефайнинг компани», а также трех малых концернов, заплатив за все это акциями. Почти одновременно, на специальном собрании акционеров, акционерный капитал был увеличен с 5 000 000 долларов до 7 500 000. «Стандард ойл» (Нью-Джерси) и «Стандард ойл оф Нью-Йорк» имели в основном одинаковые советы директоров. В 1893 году оба совета включали Джона Д. Рокфеллера, Уильяма Рокфеллера (президента «Стандард ойл оф Нью-Йорк»), Флэглера, Арчболда, Х.Х. Роджерса, Пола Бабкока-младшего и У.Х. Тилфорда. В совете в Нью-Джерси числились также Дж.Х. Александер и К.К. Берке. В совет в Нью-Йорке входили весьма компетентный Чарльз М. Пратт и доблестный Эмброуз Макгре-гор. Естественно, эти две крупные компании, наряду с компаниями в Пенсильвании, Огайо и Индиане, действовали практически как единая корпорация. Трест умер, но единое управление осталось.

А что стало с трестом? Судебное решение в Огайо затронуло лишь одну из его составных частей, но и другие части были уязвимы для таких решений. Поэтому Рокфеллер и партнеры сразу, 10 марта 1892 года, объявили через Додда, что трест будет распущен. У них не было выбора. По новому закону Шермана трест находился вне закона, между тем генеральный прокурор Олбани готовил документы и собирался ходатайствовать о судебном преследовании компаний Нью-Йорка. Попечители только попросили время для роспуска треста организованным способом. Они немедленно уведомили по почте и через объявления всех держателей сертификатов треста о том, что 21 марта в здании на Бродвее, 26 состоится собрание с целью голосования по вопросу прекращения трастового соглашения и принятия дальнейших мер.

В назначенный день в коридорах здания на Бродвее, 26 господствовала атмосфера обреченности. Когда около

трехсот держателей сертификатов и зрителей сгрудились в помещении, предназначенном для двухсот человек, Рокфеллер потребовал внимания. Арчболд был секретарем собрания. Тучный С.К.Т. Додд произнес длинную речь для разъяснения необходимости роспуска треста и в оправдание его. Затем голосованием присутствовавших держателей сертификатов 808 504 акции из общего количества 972 500 зарегистрированы, было принято единогласное решение в пользу роспуска. Постановили, что Рокфеллер и семь других попечителей начнут немедленно работу по разделу имущества. «Она займет около четырех месяцев», — с оптимизмом предрекал репортер газеты Tribune.

Возможно ли было реальное распределение акций треста? Додд поспешил заверить, что любой держатель сертификатов получит соответствующую долю в каждой из двадцати составных компаний. (Хотя первоначально в трастовом соглашении участвовали сорок концернов, после состоявшихся объединений только половина из них контролировалась попечителями.) Любой другой способ распределения был бы невозможен. Каждый акционер должен был получить теперь часть омлета, в котором смешалось содержимое яиц. Поэтому 8 попечителей выпустили для каждого держателя сертификатов документ о передаче права собственности на долю акционерного капитала во всех двадцати компаниях. Типичным примером является документ, выданный Рокфеллеру. В нем указывалось, что Рокфеллер был «собственником 256 854 из 972 500 корпоративных акций, державшихся попечителями треста «Стандард ойл» в каждой из нескольких корпораций, акционерный капитал которых был в распоряжении треста на 1 июля 1892 года». Поэтому ему следует передать «право собственности на вышеупомянутое количество акций». (отрудники упомянутых корпораций «выпустят корпоративные сертификаты в требуемом количестве, под креп-пенные их акционерным капиталом»). Додд заверил акционеров, что их интересы не пострадают. «Различные корпорации продолжают тот же бизнес, что был прежде, и доля ваших доходов не изменится».

Последовал простой и естественный результат. Крупные держатели сертификатов треста представили их и по-

лучили пропорциональную долю акционерного капитала составных компаний. Рокфеллер и семь других попечителей прошли через это. Однако мелкие держатели отказались последовать их примеру. Почти 1600 человек держали сравнительно малые пакеты акций, и большинство из них воздержалось от прохождения данной процедуры. Как отмечал в 1894 году Джозеф Х. Чоут: «У этой компании нет сил, чтобы заставить меня и других нейтральных держателей сертификатов конвертировать их в другие ценные бумаги».

Эти сотни мелких инвесторов продолжали держать при себе свои сертификаты треста, либо аннулированные сертификаты, либо документы о праве собственности на акции. Они так и не взяли свои доли акций в двадцати отдельных компаниях. Через год после роспуска треста 477 861 акция оставались непогашенными. Эта цифра оставалась точно такой же через два, три, четыре года. Как пишет Додд в своих мемуарах, акционеры встретили идею роспуска треста с явной неприязнью. Удерживая три перечисленных выше типа ценных бумаг, которыми можно было торговать, они получили свои дивиденды в результате ликвидации попечителей так же, как до роспуска треста получали их от самих попечителей. Фактически мелкому инвестору был выгоднее отказ от сдачи своего сертификата и получения взамен 20 новых бумаг. Его сертификат можно было легко продать, в то время как реализация на рынке акций двадцати отдельных компаний была проблематична. Их акции просто еще не обращались на рынке. В период между 1892 и 1899 годами, пишет Тейлор, «ни одной единицы акционерного капитала (не принимая в расчет квалификационных акций директоров) во всех двадцати компаниях не передавалось от одного держателя к другому, кроме как в качестве части эквивалента в акциях двадцати компаний за один или более сертификатов «Стандард ойл треста».

В результате трест оказался невредимым! Его менеджмент был так же централизован, как прежде. Директораты компаний тесно взаимодействовали друг с другом, а президенты (Джон Д. Рокфеллер от «Стандард оф Огайо», Джеймс А. Моффетт от «Стандард оф Индиана», Уильям

Рокфеллер от «Стандард оф Нью-Йорк», Флэглер от «Стандард оф Нью-Джерси») и другие функционеры регулярно встречались в здании на Бродвее, 26. Доходы распределялись не восемью или девятью попечителями, но теми же людьми, что выступали в качестве доверенных лиц по ликвидации треста. В чисто правовом смысле трастовое соглашение прекратило существование, в побом другом смысле оно оставалось в силе.

То ли из-за судебного разбирательства в Огайо, то ли по более важным причинам Рокфеллер и партнеры к началу 1899 года решили совершенно изменить форму реорганизации большой «Стандард ойл». Рокфеллер и Арчболд не могли примириться с полной дезинтеграцией своих могущественных организаций. Однако на практике их позиция после постановления Законодательного собрания Огайо от 1892 года была непрочной, поскольку была связана с владением весьма небольшой группы лиц, желающих действовать совместно, большинством акций в двадцати компаниях. Более того, от этого нельзя было избавиться посредством какой-либо реорганизации компании на законных основаниях, и потому их позиция была уязвима для критики. В действительности реорганизация запоздала.

Широкое использование холдинговых компаний стало возможным благодаря закону, принятому Законодательным собранием штата Нью-Джерси от 1888 года, уточнявшемуся и дополнявшемуся в 1889, 1893 и 1896 годах. До этого времени штаты, как правило, отказывались разрешать одной корпорации владеть акционерным капиталом другой, кроме как по особому судебному решению. Сообразительные предприниматели быстро распознали возможности, которые открывал перед реорганизацией бизнеса закон Нью-Джерси. Тем не менее в течение ряда лет холдинговая компания оставалась редким предприятием, которое лишь немногие юристы осмеливались рекомендовать своим клиентам. Рокфеллер же и С.К.Т. Додд справедливо относились к нему с настороженностью. В период между 1889 и 1898 годами только одно из десяти крупных монополистических объединений, образовавшихся тогда или реорганизованных,

приняло форму холдинговой компании — «Америкэн коттон ойл компани». Другие компании (хотя нередко объединялись повторно по закону Нью-Джерси) стремились к полному слиянию. Объединение «Стандард ойл» занимало выжидательную позицию, пока его руководители обдумывали все аспекты проблемы.

Столь терпеливое предварительное изучение вопроса было так же характерно для группы Рокфеллера, как и взвешенное решение, к которому она приходила. Члены группы видели, что холдинговая компания давала определенные преимущества по сравнению с другими формами организации. Для централизованной корпорации было проще и дешевле приобрести контроль над акционерным капиталом других компаний, чем покупать имущество этих компаний в случае прямого поглощения. Процедура могла осуществляться постепенно, негласно и без возбуждения антагонизма. Время вскоре показало, что холдинговая компания давала возможность более быстрого развития гигантских организаций бизнеса, чем любая другая форма.

В июне 1899 года образовалась крупная холдинговая компания, взявшая под контроль конгломерат «Стандард ойл». Лицензию «Стандард ойл» (Нью-Джерси) скорректировали. Капитал компании увеличился с 10 000 000 долларов до 100 000 000. Ей предоставили 1 000 000 обычных и 100 000 привилегированных акций. 19 июня директора санкционировали обмен компанией акционерного капитала на просроченные сертификаты прекратившего существование «Стандард ойл траст», а также на акции каждой из двадцати составных компаний. Общее количество выпущенных обычных акций «Стандард ойл» (Нью-Джерси), согласно решению, должно было равняться 972 500. То есть одна акция за каждую акцию треста, почившего в 1892 году. Большая часть акционерного капитала двадцати компаний была сразу же обращена в капитал обычных акций холдинговой компании.

Разумеется, реорганизация никак не повлияла на ответственность менеджмента «Стандард ойл». Те же люди сохраняли тот же контроль, проводили ту же политику. Этого не могло быть до 1911 года. Президентом «Стан-

дард ойл» стал Джон Д. Рокфеллер, вице-президентом — Джон Д. Арчболд.

Эта холдинговая компания сразу же заняла место одной из самых богатых и могущественных корпораций планеты. Состоявшая вначале из двадцати компаний, она вскоре приступила к покупке контрольных пакетов акций других компаний, приобретая год за годом новые компании. В 1900 году общая сумма чистых активов «Стандард ойл» составляла 205 480 000 долларов, а чистая прибыль — более 55 500 000 долларов. К 1906 году ее чистые активы были чуть меньше 360 000 000 долларов, чистый же доход превысил 83 120 000 долларов. Корпорация стала колоссом такого масштаба и богатства, о каком никто — возможно, кроме Рокфеллера — не мог мечтать двадцатью пятью годами раньше.

Когда вся собственность «Стандард ойл» была передана холдинговой компании в Нью-Джерси, а страна снова вышла на путь процветания, у Рокфеллера не оставалось оснований для того, чтобы медлить с отходом от дел. В 1899 году ему было 60 лет. Его здоровье ухудшилось. Непрерывная борьба, которую он вел с 1865 по 1895 год, оставила свой глубокий след. В его письмах после 1890 года содержатся жалобы на нарушения пищеварения и нервное истощение. В 1893 году его беспокоили расстроенные нервы, общее облысение. Выпадение всех волос сопровождалось ухудшением общего физического состояния. В то же время он стал полнеть. На фотографиях 1890 года он выглядит еще худощавым и прямым, с шевелюрой темных волос и усами, через пять лет он смотрит с фото дородным и сутулым, с обострившимися чертами лица. Голый череп покрыт черной шапочкой, которую он вскоре заменил париком.

К 1896 году он уже мог не ходить каждый день на работу в здание на Бродвее, 26 и поэтому постепенно снижал свою ответственность за дела «Стандард ойл». В своих «Воспоминаниях» Рокфеллер обозначает 1894—1895 годы как временной рубеж, когда он «утратил связь с реальным управлением делами компании». Но в течение нескольких лет он временами становился у руля. В 1907 году он заявлял, что не оказывал компании в течение десятилетия

никаких существенных услуг и в течение 8 лет не переступал порога офиса «Стандард ойл». Таким образом, можно принять 1896 год за дату, когда он свернул свою деятельность по руководству компанией, и 1897 год — за дату его полного отхода от дел.

Требовался действительно более молодой, физически крепкий деятель, поскольку сразу после отхода от дел Рокфеллера условия в нефтяной промышленности претерпели целый ряд важных изменений. После 1900 года разработка новых нефтяных месторождений по берегам Миссисипи продвигалась темпами, которые открывали перед нефтяной промышленностью совершенно новые перспективы. Объем добычи сырой нефти возрастал с невероятной быстротой, увеличившись более чем в два раза за первые пять лет XX столетия. И по мере того как промышленность приспособлялась к росту нефтедобычи, ей приходилось также извлекать все возможное из потребностей автомобильного производства. В 1895 году безлошадное средство передвижения вызывало любопытство. С началом нового века оно стало игрушкой для богатых. Через несколько лет Генри Форд и другие сделали автомобиль всеобщей потребностью. Автомобили, число которых возросло с 8000 в 1900 году до двух с половиной миллионов в 1915 году, в Америке ездили в основном на горючем и смазочных материалах «Стандард ойл». Нефтеперерабатывающим предприятиям следовало перестроиться для того, чтобы сделать упор на бензин, а не на керосин. Вместо депо для вагонов-цистерн компании пришлось сооружать станции обслуживания для автомобилей. Ни Рокфеллер, ни Арчболд не читали о том, что делали братья Райт в Кити-Хоке, поэтому не подозревали, что там тоже открылась новая сфера применения бензина.

С трансформацией нефтяной промышленности положение монополии в ней приобретало новый характер. Рокфеллер выстроил свой большой трест, чтобы остановить хаотический обвал цен, провоцируемый множеством мелких предприятий по переработке нефти. Он с партнерами считал, что следует быть беспощадным к новичкам. Стоит дать послабления немногим, и в промышленности снова возобладает анархия. Однако теперь, когда были

открыты новые крупные нефтяные месторождения, когда автомобиль быстро превращал бензин в главный продукт, когда переработка нефти требовала более сложных процессов и дорогостоящего оборудования, чем прежде, и, когда бизнес концентрировался в более крупные объединения в любой отрасли, для мелких предприятий по переработке нефти не оставалось места. Без владения крупным капиталом невозможно было конкурировать. И маловероятно, чтобы эта конкуренция была такой безответственной и деструктивной, как в прежние времена. Словом, многое из прежних оправданий монополии ушло в прошлое.

Чрезвычайно большой вред репутации Рокфеллера нанесло то, что он не предал огласке свой отход от дел, об этом не оповестили ни прессу, ни деловых партнеров. Даже нефтепромышленники с опозданием поняли, что реальным главой «Стандард ойл» стал Арчболд. Рокфеллер должен был принудить Арчболда принять титул президента. Легко понять его мотивы пользоваться титулом президента компании без реального вклада в ее управление. «Стандард ойл» подвергалась резкой критике, и отставка могла быть истолкована как бегство. Руководство под его именем казалось важным для сплочения и воодушевления коллектива. «Ни одно имя, — говорили ему, — не сможет объединить организацию так, как ваше». Арчболд, которому не нравилось собственное возвышение, особенно настаивал, чтобы Рокфеллер остался. Казалось, «Стандард ойл» было так же трудно обойтись без него, как Риму в ранний имперский период без Цезаря.

Его тактика тем не менее была ошибочной, поскольку вводила в заблуждение общественность в вопросе о преемственности, который оставался неясным вплоть до 1911 года. Этому способствовали также редакторы газет, карикатуристы, финансисты и политики. Они отождествляли Рокфеллера со всеми операциями «Стандард ойл» еще долго после того, как он перестал нести ответственность за них.

Байки в отношении Рокфеллера были несправедливы вдвойне. Арчболд, как только взял на себя ответственность за дела, придал каждому направлению деятельно-

сти «Стандард ойл» большую агрессивность. Как позже обнаружилось Бюро по корпорациям, он повысил цены и увеличил маржу между стоимостью сырой нефти и нефтепродуктов. Он применял более жесткие методы конкурентной борьбы с целью вытеснения соперников на внутреннем рынке. Он продавал нефтепродукты по низким ценам за границей и компенсировал потери в доходах высокими ценами внутри страны там, где не встречал конкуренции. В то же время Арчболд ввязывался в политику более активно и непосредственно, чем это делала когда-либо «Стандард ойл» под руководством Рокфеллера. Номинальный президент компании Рокфеллер неизбежно нес за это ответственность.

## **Глава 15 ПРОТИВНИКИ И СТОРОННИКИ**

Ко времени, когда президент Висконсинского университета Чарльз Х. Ван Хайз опубликовал в 1912 году свою работу «Концентрация и контроль», большинство образованных американцев стало усваивать более просвещенный взгляд на крупные промышленные конгломерации. Причина появления монополий стала более понятной. Брандес публично заявлял: «Свободная конкуренция неизбежно ведет к монополии». Сэмюэль Унтермайер, утверждая, что «логическим результатом свободной конкуренции является узаконенная монополия», добавлял: «Требования введения свободной конкуренции призывают людей либо становиться преступниками, либо соблюдать закон ценой собственной гибели». Ван Хайз же одобрительно цитировал Олдиса Ф. Уолкера: «Свободная конкуренция как экономический принцип слишком разрушительна, чтобы позволить ей существовать».

Суть в том, указывал Ван Хайз, что производственное объединение наряду с большим злом несет также большие выгоды. Проблема — в борьбе со злоупотреблениями и в отслеживании того, чтобы народ пользовался благами от увеличения, эффективности и кооперации предприятий.

Нападки на Рокфеллера прошли четыре основные фазы. Он подвергался им как архитектор первого могущественного треста, монополии, которая ежедневно имела дело с потребителями. Его травили за партнерство с такими предпринимателями, как Даниель О'Дэй, Генри К. Пирс, Ф.Д. Кэрли и Чарльз Эверест, обвинявшимися (часто с убедительными доказательствами) в жестоких и незаконных действиях. Он попал под обстрел критики как творец самого крупного в истории состояния, представлявшего социально опасную концентрацию богатства. Наконец, его порицали за так называемые «особо низменные преступления», такие как ограбление бедной вдовы Бэкус. В первых трех случаях смешались буйные мифы и легенды с поддающимися проверке обвинениями. В последнем — имел место набор обвинений хотя и совершенно необоснованных, но нанесших Рокфеллеру больший вред, чем все другие, вместе взятые.

Книга «Богатство против Всеобщего благосостояния» Генри Демареста Ллойда мало поможет любому качественному анализу деятельности Рокфеллера или американской экономики. Эта книга, появившаяся в 1894 году, через тринадцать лет после его статьи «История большой монополии», была написана на новых многочисленных материалах, но содержала искажения и явные ошибки его прежней работы. Как образец истории бизнеса (на что она претендует) книга смехотворна. В качестве вклада в биографию Рокфеллера она в лучшем случае вводит в заблуждение, в худшем — является злобной фальсификацией. Она закрепляет в общественном сознании искаженный с герееотип Рокфеллера. Книга претендует на разоблачение самых злостных преступлений «Стандард ойл», и Рокфеллер появляется на многих ее страницах в качестве главы п'ого колосса. Ллойд, опытный журналист, представил свою книгу как раз в тот момент, когда она должна была схватить воображение публики. Страна страдала от экономической напряженности и депрессии. Популистское движение достигло своего пика. Забастовка в Пуллмане, против которой Кливленд применил войска, переполнила

и >речью сердца трудового люда. Миллионы фермеров, обремененных долгами, и безработных были убеждены, что

плутократы душат демократию. Используя показания, собранные в ходе расследования Хепберна, слушаний по вопросу о трестах в сенате штата Нью-Йорк и в ходе изучения федерального комитета палаты представителей, а также другие материалы, Ллойд пересказал в подробностях все обвинения, выдвинутые против «Стандард ойл». Предубеждение и стремление к искажению фактов в книге прибавили ей популярности.

Нас беспокоит здесь не оценка фактов и выдумок в «Богатстве против Всеобщего благосостояния», а то, как повлияла эта книга на репутацию Рокфеллера. Большинство читателей в 1894 году не были склонны воспринимать ее критически. Они находили в ней первый полный связный рассказ о «Стандард ойл». Им бросалось в глаза, что большая часть книги построена на докладах властей и судебных документах. Они обратили внимание на то, что руководство «Стандард ойл» никак не отреагировало на выход книги. Поскольку книга отвечала настроениям момента, ее воспринимали как справедливое обвинение.

Рокфеллер и партнеры совершили ошибку, ничего не предприняв против нападков Ллойда. Им необходимо было снабдить фактами какого-нибудь толкового журналиста, способного опровергнуть измышления Ллойда. Но пойти на это в 1881 году означало допустить опасные откровения по различным вопросам, к чему они не были готовы. Это вовлекло бы руководство «Стандард ойл» в разные споры и вновь вызвало бы оправданные нападки на соглашения с железнодорожными компаниями и рыночную практику корпорации. Рокфеллер, считавший величавое молчание лучшей политикой, понял слишком поздно, что оно было истолковано как признание собственной вины по всем обвинениям.

Критики Нефтяных регионов, враждебно настроенные журналы и люди, подобные Ллойд, преуспели в утверждении в общественном сознании неприглядного стереотипа Рокфеллера и треста. Этот стереотип ухудшили возросшее недовольство монополией в 1890 году и возникшие страхи, что монополия может оказаться не по зубам властям, когда генеральный прокурор Ричард Олни возбудил в 1895 году дело против сахарного треста.

В это время «Стандард ойл» вела долгую, упрямую и, к счастью, безуспешную борьбу против конкурирующей компании, которая в конце концов стала называться «Риге ойл сотрапу». Затем случилось драматическое событие. Талантливая Ида М. Тарбелл опубликовала в журнале Макклора первую часть своей «Истории «Стандард ойл компани» (ноябрь 1902 года). Время, журнал и автор объединились, чтобы сделать эту книгу, выходявшую отдельными выпусками, торжеством школы журналистского расследования и выдающимся достижением. Теодор Рузвельт, бывший тогда уже год у власти, начал свою борьбу с трестами указанием возбудить дело против объединения Моргана—Хилла—Гарримана «Нозерн секьюритиз компани». В своем декабрьском ежегодном послании президент призвал применить новое оружие против промышленной монополии. С.С. Макклор и Джон С. Филиппс добились для своего ежемесячного издания тиража и престижа, каких не смог достичь ни один другой журнал, претендующий на основательность и литературные достоинства. Прямо или косвенно, оно доходило почти до всех читателей Америки. Что касается госпожи Тарбелл, то она была уроженкой Нефтяных регионов, где ее отец был известным, хотя и не очень удачливым предпринимателем. Взрослея в атмосфере шумных конфликтов между Ассоциацией производителей нефти и представителями «Стандард ойл», девушка прониклась горячим сочувствием к независимым компаниям. Выпускница колледжа Аллегей-ни, член редколлегии еженедельника «Шатокуанец», а затем журнала Макклора, автор блестящих популярных статей и новаторской книги о Линкольне, она добилась к 1901 году заслуженной репутации талантливого писателя. Теперь перед ней открылись широкие возможности.

В труд о «Стандард ойл» она вложила все свое трудолюбие, основательность и мастерство. Госпожа Тарбелл и **5учила** горы показаний в ходе различных расследований и судебных слушаний. Она проштудировала прессу, ездила в Регионы для встреч с нужными людьми. Когда Г.Х. Роджерс пообещал через Марка Твена поговорить с ней, она провела с ним на Бродвее, 26 несколько бесед. Роджерс явно хотел поспособствовать тому, чтобы исто-

рия компании выглядела справедливой и полной, но он также стремился и защититься. Однако другие сотрудники «Стандард ойл» с одобрения директоров снабжали госпожу Тарбелл фактами до тех пор, пока не убедились, что она не собирается отдать справедливость объединению. Тогда ей перекрыли доступ к информации. Во всех отношениях, кроме одного, ее книга отражала трудные четырехлетние поиски, на которые были затрачены большие средства. Главным недостатком ее работы было то, что она разыскала сравнительно немногих из сотни ветеранов нефтяной промышленности, сторонников и противников «Стандард ойл», с которыми могла встретиться. Достоинно сожаления, что она не предприняла более широкого поиска свидетельств и нередко довольствовалась полуправдой.

Хотя сегодняшние читатели, вероятно, найдут ее рассудительное, насыщенное фактами повествование утомительным для чтения, в 1902—1904 годах общественность, зная подоплеку дела, проявила жгучий интерес к статьям Тарбелл. Ныне забытые люди были тогда активными деятелями. Судебные баталии, теперь подернутые дымкой забвения, тогда реально волновали умы. Перед тем как Макклюр и Филип опубликовали в 1904 году второй том, уже первая книга произвела на публику глубокое впечатление. Оно было тем более сильным, что госпожа Тарбелл избегала истерических пассажей Ллойда и стремилась подкрепить каждое свое утверждение документами. Суть ее обвинений была проста. Рокфеллер и партнеры, доказывала она, создали объединение, эффективность которого определялась его организованностью и мощностью. Но почти каждый шаг по сооружению этого огромного производственного механизма сопровождался обманом, принуждением или специальными привилегиями, которые подрывали моральные стандарты американского бизнеса.

Ее книгу встретили взрывом аплодисментов пресса, церковь и политические лидеры. Переизданная в 1925 году, она встала в ряд с «Позором городов» Линкольна Стеффенса, «Горьким плачем детей» Джона Спэрго, «Следуя расовой дискриминации» Рэя Стэннарда Бейкера как добротное произведение прогрессивного движения.

Первое десятилетие XX века стало свидетелем того, как динамичный, разносторонний и бесконечно обаятельный президент Теодор Рузвельт приобрел такое прочное и благотворное влияние в народе, какого еще не добивался какой-нибудь политический лидер со времен Линкольна. Он обладал поразительной силой морального убеждения, несмотря на склонность видеть мир в черно-белом свете. Он любил подкреплять моральную проповедь примерами, и в его крестовом походе против монополии «Стандард ойл» и Джон Д. Рокфеллер неизбежно стали такими же наглядными примерами, какими были Е.Х. Гарриман и «Юнион Пасифик» в его борьбе против злоупотреблений в железнодорожном бизнесе. В своих публичных выступлениях и частных письмах он постоянно порицал Рокфеллера, которого считал действующим директором компании — если не диктатором, — определяющим политику и действия «Стандард ойл». Весьма своевременно Рузвельт призвал к моральному возрождению бизнеса. В результате такого морального возрождения, заявил он в специальном послании конгрессу от 31 января 1908 года, будет исключено «повторение успешных попыток представителей «Стандард ойл» сокрушить любого конкурента, держать в страхе обычных перевозчиков и утвердить монополию». Эта монополия, по его словам, «обращается с людьми с пренебрежением, которого они заслуживают, когда позволяют деятелям с такими принципами и настроениями безнаказанно властвовать над собой».

Естественным следствием выхода книги Иды М. Тарбелл, разных статей и обличений Рузвельта стал любопытный спор вокруг «грязных денег», который занимал общественность Америки весной и летом 1905 года. Он вспыхнул, когда ряд священников Конгрегационной церкви, особенно Вашингтон Глэдден, выступил с протестом против принятия Советом зарубежных миссий Конгрегации 100 000 долларов от Рокфеллера. После трех месяцев удивления поступком магната наиболее активные участники компании протеста, к своему огорчению, обнаружили и, что совет на самом деле сам обратился с просьбой о пожертвовании! Когда разгорелся спор, 28 июня 1904 года было объявлено, что Рокфеллер пожертвовал миллион

долларов Йельскому университету, а двумя днями позже — что он выделил грант в 10 000 000 долларов Совету общего образования. И никто не призывал к отказу от этих денег! «Дары в десятки миллионов, — остроумно заметила нью-йоркская Sun, — дезодорируют сами себя».

Фраза «грязные деньги», хотя и абсурдная, прозвучала. Пресса подхватила ее. Со времени конфликта вокруг «грязных денег» «Стандард ойл» перестала относиться пассивно ко всем нападкам в свой адрес. Теперь давала отпор. Рецензия в Nation на работу госпожи Тарбелл о «Стандард ойл», порицающая книгу за дешевую сенсационность, стремление ввести в заблуждение и игнорирование фактов, получила широкое распространение в печати и на радио. В популярных периодических изданиях появилось много статей, лояльных к объединению и Рокфеллеру. Благоприятные для Рокфеллера и «Стандард ойл» статьи напечатали Cosmopolitan, Woman's Home Companion и Outlook. В 1907 году Гейтс сделал публичное заявление, встреченное, правда, с юмором и недоверием, о том, что состояние Рокфеллера равнялось сумме чуть меньшей, чем 300 000 000 долларов. «Бедняга, — шутили люди, — всего лишь триста!» В 1909 году был предан широкой огласке список крупных пожертвований Рокфеллера, достигавших более 112 000 000 долларов.

Изучение резких выпадов против Рокфеллера, достигших апогея в 1900—1910 годах, принесло бы большую пользу социальному психологу. Люди любят вынашивать предубеждения, дающие им чувство морального превосходства. Со времени Титуса Оутса (1649—1705, английский священник, сменивший разные вероисповедания — от протестантизма до иезуитства. В царствование Карла II изболочил им же спровоцированный заговор, названный Папским. — *Ред.*) им нравилась персонификация зла. Достойную мишень всегда атакуют стрелы. В этот самый период консервативные периодические издания нападали на Теодора Рузвельта так же яростно, как осуждала Рокфеллера антикоррупционная пресса. Лучшие из американцев, от Джефферсона до Франклина Д. Рузвельта, сталкивались с потоками ложных обвинений, сплетнями и непечатными ярлыками. А богатых людей всегда считали ви-

иовными еще до суда. Было бы ошибочно воспринимать всерьез грязную пену, которая всегда всплывает на поверхности публичных дискуссий.

В данном случае, однако, четыре особых обстоятельства способствовали тому, что на Рокфеллера свалилась лавина поношений. Во-первых, это были поношения личности Рокфеллера как угнетателя слабых, основанные на измышлениях вдовы Бэкус и прочих. Они были настолько же действительны, насколько фальшивы. Опровергать их Рокфеллер считал ниже своего достоинства так же, как Теодор Рузвельт игнорировал обвинения в алкоголизме. Но именно поэтому таким обвинениям верили. Во-вторых, «Стандард ойл», как первый трест и коммерческое учреждение, связанное с массами, пользовалась специфическим вниманием, которое мешало людям видеть определенные исторические факты. За серьезные нарушения в то время обвинялось большинство крупных объединений. Неправильно было бы покрывать или оправдывать эти нарушения, но важно признать, что они были всеобщими. В-третьих, Рокфеллер изображался деспотическим главой организации, отвечающим за каждый ее шаг, в то время как он был во главе группы могущественных предпринимателей, каждый из которых оказывал определяющее влияние в своей сфере. И в-четвертых, многие критики полагали, что средства Рокфеллера на пожертвования извлекались из коррупционного фонда «Стандард ойл» и использовались для отмыывания неблагоприятных действий фонда и его владельца. Они не понимали, что эти дары составляли первичный доход бедняка и они неуклонно росли вместе с доходом Рокфеллера.

Вместе с сыном и Гейтсом Рокфеллер, по их настоянию, все чаще появлялся на публике. Порой он давал интервью и разрешал, чтобы его немногие и безобидные речи широко публиковались. Замечено, что он ни на кого не ворчал, не отвечал на критику и не вступал в споры. Норман Хэлгуд, отдавая должное Рокфеллеру, писал в Weekly, что он во весь период борьбы с коррупцией ни разу не проявил нетерпения, никогда не выдал на публике ни ма-\* нейшего раздражения. Он предоставил истории оценку своей репутации.

В 1906—1909 годах «Стандард ойл» подверглась лавине разоблачений и преследований властей. Компанию атаковали федеральные бюро. Юридические представители властей возбуждали против нее судебные дела. Рокфеллера и партнеров преследовали судебные повестки, их тащили на свидетельскую кафедру, им угрожали страшными карами. К середине лета 1907 года федеральные власти имели на рассмотрении семь исков против «Стандард ойл» и ее филиалов, другие иски выдвинули власти штатов Техас, Миннесота, Миссури, Теннесси, Огайо и Миссисипи.

Атака федеральных сил на «Стандард ойл» началась в 1906 году. В мае Бюро по корпорациям, учредить которое конгресс побудил Теодор Рузвельт, подготовило доклад по вопросу транспортировки нефти, которого с опасением ждали менеджеры «Стандард ойл». Власти опубликовали в газетах четкое, интересное, краткое изложение вопроса, захватившее внимание всей страны.

Бюро выдвинуло две основные претензии к «Стандард ойл» в области транспортировки нефти. Первое обвинение состояло в том, что корпорация добилась, а затем получала от железнодорожных компаний *негласные* тарифы, а также другие несправедливые и незаконные привилегии. Второе обвинение заключалось в том, что корпорация добилась также несправедливых *открытых* привилегий в тарифах. Оба обвинения подкреплялись подробными доказательствами. Этот доклад нанес сокрушительный удар по «Стандард ойл» и сослужил хорошую службу новому законодательству по железным дорогам.

Наиболее убедительный ответ «Стандард ойл», подробный и компетентный, был подготовлен по предложению директоров Чарльзом М. Праттом и отослан акционерам в середине мая. Эта словесная война по вопросу о том, принимала ли «Стандард ойл» незаслуженные привилегии, включала сложную терминологию по образованию тарифов. Однако ясно, что главные обвинения были законны. Многие данные, в самом деле, говорили сами за себя. Вскоре Рузвельт произнес речь по вопросу о трестах, полную гневного осуждения. А доклад, как он и планировал, помог проложить путь тем летом закону Хепберна о тарифах.

Важно, что «Стандард ойл» и железнодорожные компании приняли меры по упразднению большинства тарифов, подвергшихся осуждению со стороны Бюро. В Калифорнии были ликвидированы негласные тарифы и устранены неоправданные различия в них. Очень скоро сенат принял закон Нокса, наделяющий Комиссию по торговле между штатами правоспособностью принимать решения по трубопроводам, как обычным перевозчикам. Его положения были включены в закон Хепберна. Под угрозой судебного преследования, нависшей над руководителями «Стандард ойл» и железнодорожных компаний, они продолжили исправлять свои тарифы.

Тем временем иск в штате Миссури генерального прокурора Хэдли с целью доказать, что «Стандард оф Индиана», «Уотерс Пирс компани» и «Рипаблик ойл компани» были частями одного монополистического объединения, занял много места на страницах большого количества газет. В течение 1905 года приводились многочисленные свидетельства того, что эти компании вели дела в тесном взаимодействии.

Новые бури разразились вокруг «Стандард ойл» летом и осенью 1906 года. 22 июня генеральный прокурор Муди объявил, что власти будут преследовать «Стандард ойл» изо всех сил и что по возможности каждое дело против компании будет передаваться в суд.

Из всех этих атак наиболее серьезным был иск с требованием роспуска «Стандард ойл» на основании закона Шермана, внесенный 18 ноября в окружной суд штата Миссури. Ответчиками по делу были названы «Стандард оф Нью-Джерси», 65 или более компаний, которые, как предполагалось, она контролировала, и семь частных лиц — оба Рокфеллера, Флэглера, Пэйн, Арчболд, Роджерс и Пратт. Обвинения носили обширный характер. Рокфеллер и партнеры, как утверждалось, некоторое время назад вступили в сговор с целью контролировать нефтяную промышленность посредством сдерживания торговли между штатами. Трастовые соглашения 1879 и 1882 годов, уклонение в течение семи лет от выполнения постановления суда Огайо от 1882 года о роспуске и создание в 1899 году холдинговой компании в Нью-Джерси явились последо-

вательными вехами в истории этой монополии. Власти утверждали, что «Стандард ойл» добилась доминирующего положения не благодаря превосходству в эффективности, а посредством несправедливых и аморальных действий — льготных тарифов, манипулирования ценами, создания поддельных «независимых» компаний, неправильной эксплуатации трубопроводов и т. п.

Так началось одно из самых крупных антитрестовских дел в американской истории. Все понимали, что наступил момент истины для определения того, кто сильнее — объединение «Стандард ойл» или министерство юстиции. В начале 1907 года Комиссия по торговле между штатами выступила с суровым осуждением методов, применявшихся «Стандард ойл». Администрация Рузвельта, чиновники десятка штатов и подавляющее большинство американцев решили, что это объединение стало опасной монополией и должно быть уничтожено. Корпорация могла отсрочить выполнение решения уловками и обструкцией, но ненадолго. Власти не интересовали ни последствия роспуска объединения, ни эффективно объединение или нет, принесет оно благо или вред. Однажды в своей истории американцы сказали, что им надоело короли, позднее им надоело рабство, теперь же они пресытились гигантскими монополиями. Они их больше не потерпят.

Первым из ряда тяжелых потрясений, которые пришлось пережить «Стандард ойл» в 1907 году, был доклад Бюро по корпорациям от 20 мая относительно положения компании в нефтяной промышленности. Этот документ квалифицировал объединение как нарушителя законов государства и штатов.

Вслед за этим докладом явились решения, вынесенные в штатах Миссури и Техас против филиалов «Стандард ойл». 24 мая были переданы в суд выводы члена комиссии, которому поручили собрать показания свидетелей по иску в штате Миссури. Из более 3000 показаний он извлек отдельные факты: он обнаружил три компании, повинные в незаконном соглашении с целью ослабить конкуренцию, контролировать цены и обмануть общественность посредством создания подставных «не-

зависимых» фирм. Он рекомендовал аннулировать лицензию «Уотерс Пирс компани» и запретить деятельность двух других компаний, а также оштрафовать всех троих на 50 000 долларов.

«Уотерс Пирс компани» обвинили в ежедневном нарушении антитрестовского закона с самого своего возрождения в 1900 году. 1 июня 1907 года ее выдворили из Техаса и оштрафовали на 1 623 000 долларов. Она напрасно апеллировала в федеральный Верховный суд. Он подтвердил законность принятого решения, и весной 1909 года компания выплатила штраф и проценты, составившие общую сумму более чем 1 800 000 долларов. Чиновники отнесли счета на эту сумму в чемоданчике в Капитолий штата! До окончания этого года имущество компании было продано приятелю Пирса по имени Фор-дайс, и вскоре новая компания под названием «Пирс Фордайс ойл ассосийшн» повела дела бывшей «Уотерс Пирс». Юго-запад отнесся к победе над «Стандард ойл» с мрачным удовлетворением. Штат Миссури немедленно подал иск с целью оштрафовать «Стандард ойл» на сумму в 1 480 000 долларов в соответствии с антитрестовскими законами.

Но если дело в Техасе произвело сильное впечатление, то тем более таковым было дело, немедленно последовавшее вслед за ним. Оно вынудило встать за свидетельскую кафедру самого Рокфеллера. Это было дело Элтона, возбужденное в соответствии с законом Элкинса, слушание которого судья Лэндис превратил в знаменитый судебный процесс. На этот раз было убедительно доказано, что федеральные законы против скидок действительно зубасты. Несмотря на усилия Джозефа Х. Чоута доказать обратное, «Нью-Йорк централ» признали виновной в предоставлении скидок сахарному тресту. Поэтому отнюдь не безобидным стало обвинение федеральных следователей, утверждавших, что в 1903—1905 годах «Стандард оф Индиана» получала скидки на транспортировку сотнями вагонов-цистерн с нефтепродуктами из Уайтинга в Восточный Сент-Луис компанией «Чикаго энд Элтон». »

Кенисо Маунтинг Лэндис, председательствовавший на суде, был назначен на должность федерального судьи не

так давно. 3 августа 1907 года жители страны были взбуждены известием, что судья Лэндис, опираясь на вердикт коллегии присяжных, оштрафовал «Стандард оф Индиана» на 29 240 000 долларов. Он постановил выплатить максимальный штраф в 20 000 долларов по каждому из исковых требований в расчете на такое же количество вагонов-цистерн с нефтепродуктами. Необычное имя, высокий рост и худощавость, черты лица, напоминающие Линкольна, сразу же привлекли к Лэндису внимание. Текст же его решения, зачитанный перед огромной толпой и содержавший язвительные упреки и обвинения, аудитория встретила оглушительным смехом.

«Стандард ойл» немедленно подала апелляцию, и в августе 1908 года судья Гросскап из федерального окружного суда обнаружил, что судья Лэндис совершил серьезную ошибку. Он постановил провести новое судебное слушание. Поскольку Гросскап квалифицировал методiku определения Лэндисом штрафов как «злоупотребление дискреционным правом» (широкими полномочиями, дающими возможность действовать по своему усмотрению и не зависящими от конкретных обязательств. — *Ред.*), последний отказался присутствовать при слушании дела. Во время повторного слушания судья Андерсон уведомил коллегию присяжных, что «властям не удалось доказать свое обвинение». После вердикта «невиновна» власти оплатили стоимость процесса.

Через два дня после назначения Лэндисом штрафа Бюро по корпорациям учинило последний разнос «Стандард ойл» в докладе по вопросу о ценах и прибылях в нефтяной промышленности. Очевидно, что этот доклад вызвал особый интерес десятков миллионов американских потребителей, пользующихся продукцией «Стандард ойл». Платят ли они больше того, что должны? На этот вопрос бюро решительно отвечало: «Да». Член комиссии Смит уверял, что, когда «Стандард ойл» хвасталась своими большими заслугами в снижении цен, она вводила общественность в заблуждение. Да, цены на нефть упали, но в докладе это падение в 1866—1874 годах приписывалось условиям конкуренции, а в более позднее время — таким самодействующим факторам, как строительство

нефтепроводов. В нем указывалось, что несколько выживших независимых компаний осуществляли прибыльные сделки по тарифам более низким, чем средние цены «Стандард ойл».

Член комиссии Смит признал, что «Стандард ойл» продемонстрировала большую эффективность, чем ее соперники, но добавил, что это превосходство преувеличивалось. В целом экономия, благодаря превосходству в эффективности, достигала около полутора цента на каждый галлон нефтепродуктов. Однако Смит оговаривался, что «Стандард ойл» не передавала сэкономленные средства обществу.

Острый, но кратковременный кризис 1907 года уже надвигался. Финансовая буря, разразившаяся к концу года, не оказала сдерживающего влияния на проведение правительственного расследования. Летом 1907 года проводилось семь федеральных и шесть расследований штагов в отношении «Стандард ойл» и ее филиалов. Один иск превосходил по важности все другие. Его слушание началось осенью 1906 года в федеральном окружном суде Восточного Миссури. Итогом разбирательства должен был стать роспуск всего объединения, представленного как сговор с целью сдерживания торговли. Ответчиками были признаны 79 корпораций и частных лиц. Главной мишенью атаки была, однако, холдинговая компания в Нью-Джерси, имевшая акционерный капитал в девяти составных компаниях «Стандард ойл» и 62 других корпорациях. Рузвельт был полон решимости уничтожить это объединение раз и навсегда. Фрэнк Б. Келлог в качестве следователя по особым поручениям потратил большую часть 1907 года в поисках свидетелей для федерального инспектора. Второй раунд слушаний иска открылся в мае 1908 года, когда «Стандард ойл» начала представление своих доказательств.

Когда свидетели один за другим стали давать показания перед федеральным инспектором, собралось внушительное число доказательств. Государственному советнику впервые удалось добиться важных признаний. Во-первых, владения «Стандард оф Нью-Джерси» подчиненными компаниями. Во-вторых, использования этих компаний

для ведения нефтяного бизнеса в регионах. В-третьих, монопольного ведения «Стандард ойл» экспортной торговли. В-четвертых, того факта, что десять человек владели подавляющей суммой акционерного капитала холдинговой компании. И в-пятых, того, что чистый доход «Стандард ойл» за восемь лет составил почти полмиллиарда, а за четверть века почти миллиард долларов. Были представлены протоколы попечителей в связи с ликвидацией компании по постановлению суда в Огайо от 1892 года и разъяснены средства, при помощи которых трест фактически продолжал свою деятельность в течение семи лет. Были выявлены факты, доказывающие реальное сдерживание компанией торговли.

18 ноября 1906 года Рокфеллер явился свидетелем в новое здание таможни Нью-Йорка и три дня давал показания. Он был хорошо подготовлен. Рано утром день за днем, в течение месяца прохожие нижней части Бродвея удивлялись, видя, как он в перчатках и жилете из тонкой ткани входит в дом 26. Репортеры полагали, что он «снова вернулся к бизнесу», но на самом деле его консультировали юристы «Стандард ойл».

Опрошенный в первые два дня сначала собственными адвокатами, Рокфеллер изложил историческую ретроспективу объединения «Стандард ойл». Он говорил в мягкой ностальгической манере, подобно провинциалу, развлекающему друзей рассказами о старом добром времени. Не теряя спокойствия, он взялся показать, что империя «Стандард ойл» строилась на добровольной основе. World опубликовал новые определения, которые Рокфеллер дал бизнесу. «Железнодорожные скидки — это добровольная компенсация, выплачиваемая железнодорожными компаниями за большие услуги, которые были оказаны им в крайне невыгодном положении для получателя скидок». «Трест — благотворительное учреждение, созданное благодаря добровольному согласию конкурентов на поглощение, чтобы спастись от банкротства, в сочетании с гуманной консервацией и умелым использованием естественных ресурсов в интересах народа». «Богатство — результат постоянного заимствования денег у друзей и одинакового отношения к конкурентам».

На третий день Рокфеллера в течение пяти часов допрашивал Келлог (Фрэнк Биллингс Келлог (1856—1937) — государственный деятель, по образованию юрист, по просьбе Рузвельта стал специальным советником по антитрестовским делам при генеральном прокуроре и получил всенародную славу как представитель правительства, следящий за исполнением антитрестовских законодательств. — *Ред.*) Его быстрый переход к неразговорчивости удивил прессу: «Память Джона Д. Рокфеллера была ясной, как новая монета, только что отчеканенная на монетном дворе, пока его допрашивали собственные адвокаты. За два дня пребывания за свидетельской кафедрой почти не было мельчайшей подробности, касающейся прошедших сорока лет, которую он бы не вспомнил. На третий же день, когда начал перекрестный допрос адвокат правительства, его память стала столь же коротка, как шнурки от ботинок. Вдумайтесь в это. Ясный, светлый ум исчез всего за одну ночь. Как жаль!»

Тафт (Уильям Хауард Тафт (1857—1930) — 27-й президент США (1909—1913). — *Ред.*) еще девяти месяцев не занимал Белый дом, когда 20 ноября 1909 года окружной суд принял решение, полностью поддержавшее позицию властей. «Стандарт оф Нью-Джерси» было предписано освободиться от всех филиалов в течение тридцати дней. Гафт публично поздравил Келлога с «полной победой». «< тандард ойл» немедленно подала апелляцию в Верховный суд, где ее рассматривали сначала в мае 1910 года, а затем в январе 1911 года.

Окончательное решение вынесли 15 мая 1911 года после того, как Тафт стал проявлять раздражение в связи с проволочками. Когда главный судья Уайт стал зачитывать свое суждение, состоявшее из 20 000 слов, все его коллеги были настроены благосклонно, за исключением Судьи Харлана, который выражал несогласие. Уайт изложил дело и вкратце указал на непримиримый конфликт между законом и фактами. Он добавил, что все стороны согласились в том, что спор был вполне разрешим по-прежнему правильной интерпретации первых двух разменнов закона Шермана. Его собственная интерпретация I остояла в том, что «разумный стандарт» Британского

общего права относительно дел по монополиям должен быть стандартом закона. Он сказал, что закон Шермана имеет цель «предотвратить неправомерные ограничения разного рода и свойств». Харлан энергично возражал против интерпретации закона посредством выражений «разумный стандарт» и «неправомерные». Он заявил, что запреты закона носят абсолютный характер. Все судьи были согласны в том, что «Стандард ойл» нарушила закон Шермана. Уайт же утверждал, что нельзя обозреть историю объединения, не сделав вывода, что «тот самый гений коммерческого развития и организации», который создал трест, вскоре замыслил образование монополии. Целью «Стандард ойл» было «вытеснить других с поля своей деятельности и лишить их права на торговлю».

Суд постановил: в течение шести месяцев «Стандард ойл» должна освободиться от всех своих филиалов. Ей следует сделать это посредством передачи акционерам первоначальных компаний всего акционерного капитала, который был обменян на акции «Стандард оф Нью-Джерси». Компаниям и их сотрудникам запрещалось предпринимать какие-либо действия по воссозданию объединения. Постановление было направлено не против незаконной торговой политики, которую на самом деле не удалось доказать, но против ограничений свободы конкуренции на рынке, которые практиковала огромная холдинговая компания.

Сорок лет назад, осенью 1871 года, Рокфеллер начал строить свою компанию. Она росла с поразительной быстротой, расширялась с необыкновенной силой. Она напугала весь промышленный мир и преподнесла бизнесу сотню незабываемых уроков. Теперь суды постановили не уничтожить ее, но разделить на тридцать с лишним частей — многие из которых были гигантских размеров.

И каковы же были результаты роспуска объединения?

Даже противники «Стандард ойл» не могли не восхищаться мощностью, которой она достигла. В 1906 году ее заводы, разбросанные от моря до моря, потребляли более 68 200 000 баррелей сырой нефти. Ее трубопроводы протяженностью 88 000 миль покрыли сеть страны и качали нефть прямо из Оклахомы в Байонне. Ее нефтебазы

хранили 75 000 000 или 80 000 000 баррелей нефти. В день компания в среднем доставляла на мировой рынок почти 35 000 баррелей средств освещения и бензина. Она продавала ежегодно почти 4 000 000 баррелей смазочных материалов. Она производила ежегодно огромное количество побочных продуктов, например 300 000 000 свечей семисот различных видов. Ее танкерный флот насчитывал 78 пароходов и 19 парусных судов.

Теперь империю пришлось разделить. До конца 1911 года объединение разделили на тридцать восемь компаний, не имевших общих сотрудников или директоров, акционерный капитал тридцати трех филиалов 1 декабря распределили среди держателей акций компании Пью-Джерси. Это деление предполагало использование некоторых сложных дробей. Знаменателем в каждом случае было 983 383 — число обычных акций «Стандард оф Пью-Джерси». Числителем было число акций, которое компания держала в каждом из своих филиалов. Таким образом, каждая акция в «Стандард оф Нью-Джерси» давала своему держателю право на владение 994/983383 акции «Свэн энд Финч» и на 599 994/983383 акций «Огайо ойл компани». Это было две крайности! На Уолл-стрит сразу появилось несколько фирм, специализирующихся на мелких бумагах «Стандард ойл».

И то время как роспуск открывал широкую инициативу, в течение некоторого времени он почти не вызвал усиления конкуренции. Различные компании разделили свои рынки либо территориально, либо функционально. Несколько лет они уважали одиннадцать прежних территориальных разделов, хотя деление по функциям было определить труднее. «Стандард оф Ин-шан» долгое время старалась не соваться на территорию

«Стандард оф Огайо», и наоборот. «Стандард оф Нью-Йорк», которая была в объединении самым крупным портнером, теперь увеличила свой распределительный бизнес в штате Нью-Йорк. Эта компания и «Стандард оф Пью-Джерси» старались не переходить границы друг друга. Акции тридцати с лишним компаний находились в одной группе в такой степени, что, в ранней мере теоретически, прежние руководители

могли контролировать их директораты, а следовательно, и политику. Сам Рокфеллер, несмотря на свои крупные пожертвования, располагал во время роспуска 244 500 из 983 383 акций капитала «Стандард оф Нью-Джерси».

Не кто иной, как Теодор Рузвельт, долгое время апостол «борьбы с трестами», вскоре признал, что роспуск треста в значительной мере потерпел провал и что политика властей в отношении крупных объединений требует радикальных изменений. Ее целью должен быть контроль, а не атаки. Рузвельт совершенно справедливо заявлял, что у народа Соединенных Штатов имелся лишь один эффективный инструмент в отношении крупных объединений бизнеса — федеральное правительство. Совершенно справедливо он заявлял, что решения судов относительно «Нозерн секьюрити компани», «Стандард ойл» и табачного треста подтвердили способность правительства уничтожить монополию. Однако то, что «свободная конкуренция» стала анахронизмом, что причины, рождающие объединение, были естественными и неодолимыми и что власти должны приложить усилия для сохранения здоровых элементов в крупном бизнесе, борясь одновременно с его пороками, Рузвельт и другие политики признали лишь к 1912 году.

В течение ряда лет корабли великой флотилии «Стандард ойл» неумолимо отдалялись друг от друга. Владение акциями широко рассеялось. Прежние руководители уступили место новым. Когда открылись месторождения в новых местах, туда пришел капитал. Автомобили продавались десятками миллионов, мировой рынок расширился, и в промышленности стало больше конкуренции. Крупные компании, занимавшиеся переработкой нефти и продажей нефтепродуктов, пошли на «попятную интеграцию» и стали добывать непосредственного контроля над источниками сырой нефти. Производящие и транспортные компании ответили на это опережающей интеграцией с целью контроля над их собственными рынками. Короче говоря, экономическое развитие привело к крушению старой монополии «Стандард ойл», которого не могли добиться законы и суды. Следует заметить, однако, что образовавшаяся конкуренция стала в первую

очередь конкуренцией услуг, а не конкуренцией цен. Сбавление платы, учет всех факторов были иллюзорными средствами. Любой автомобилист, который обнаруживает на перекрестке четыре АЗС четырех разных компаний, продающих примерно одинаковый бензин по одинаковым ценам и борющихся за клиентуру посредством предоставления различных услуг в мойке машин, имеет основания задуматься над вопросом о настоящих границах конкуренции.

Без сомнения, судебное решение в соответствии с законом Шермана по иску было необходимо. Американцы привержены теории, что разумная конкуренция должна сохраняться любой ценой и не подвергаться жесткому государственному регулированию. Ликвидация нефтяных и табачных объединений во время президентства Тафта устанавливает этот незыблемый принцип. Однако очевидно, что одно принятие законов не разрешает проблем промышленной организации и что, как показывают истории с законом Клейтона (федеральный закон США, регулирующий деятельность трестов. Принят в 1914 году в добавление к действующему законодательству, направленному на борьбу с незаконными ограничениями и монополиями. — *Ред.*), Комиссией по федеральной торговле, движением торговых ассоциаций при Гувере и Национальной ружейной ассоциацией, выработка разумного баланса между конкуренцией и монополией является долгим и болезненным процессом. Роспуск треста был в одном смысле отрицанием того, что сделал Рокфеллер. Но некоторые ценности великого эксперимента в промышленной организации, который он провел, некоторая польза от того гигантского наглядного урока по эффективному объединению сохранится навсегда.

Разразилась Первая мировая война. Шум и крики вокруг проблемы трестов заглохли, поскольку привлекли внимание более неотложные проблемы. Когда пушки снова замолкли и страна вступила в послевоенный экономический бум, о законе Шермана на время забыли. Лишь немногие иски были доведены до логического разрешения. Критические доклады Федеральной комиссии по торговле относительно алюминиевого треста и сахарного

объединения были проигнорированы, в то время как суды меняли свои подходы. Относительно случая с Комиссией по торговле Уильям Э. Хэмфри писал: «Не то чтобы суды отвергали нормативный закон, но они толковали его в соответствии с экономическим законом. Суды меняются вместе с людьми и временами». Промышленная концентрация увеличила до 1933 года число корпораций наполовину. Богатством страны владели 594 компании. Возникла нездоровая ситуация, и Новый курс явился крайне необходимой реакцией. Однако новая антимонопольная компания больше не сопровождалась горячностью, нетерпением и осуждением времен Теодора Рузвельта. Американцы многому научились. Они стали более терпимо относиться к полностью контролируемой и эффективно интегрированной промышленности, к которой стремился Рокфеллер. То, что они, главным образом, отвергали в ретроспективе, была не цель Рокфеллера, но несправедливая антиобщественная практика, которая сопровождала достижение и сохранение этой цели.

## Глава 16

### «БЛАГОПОЛУЧИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА»

Первые благие дела Рокфеллера — Чикагский университет, Институт медицинских исследований и Совет по общему образованию — отличались в первую очередь общенациональным масштабом. Но американцы научились смотреть далеко за национальные горизонты. С тех пор как Рокфеллер занялся бизнесом, Соединенные Штаты стали одной из ведущих мировых держав. Масштаб мышления, науки и общей культуры, который движет американцами, стал международным. Нищета, болезни и отсталость далеко за рубежом затрагивали благосостояние американцев так же, как их чувства. Более того, Рокфеллер сознавал, что, сделав состояние на мировом рынке, он находится в долгу перед всем человечеством. С ростом состояния, увеличившегося с пятисот миллионов до миллиарда долларов, он почувствовал неодолимую потребность найти какое-то новое могущественное учреждение для

расходования средств. Он и его советники, думавшие над этой проблемой в 1905—1910 годах, неизбежно должны были обратиться к идее создания учреждения международного масштаба. В результате в разных странах появились филиалы Рокфеллеровского фонда — первого мощного учреждения для глобального стимулирования и филантропии.

Первые десять лет эксперимента Рокфеллера с институтом и Советом по общему образованию доказали не только то, что можно добиться больших результатов, отдавая крупные средства в абсолютное распоряжение групп специалистов и государственно мыслящих людей. Эти учреждения познакомили его с тремя администраторами, которым он полностью доверился, так же как его сын и Фредерик Т. Гейтс. Это были доктор Уоллис Баттрик, доктор Саймон Флекснер и доктор Уиклифф Роуз. С таким триумвиратом Рокфеллер без опасений отдал большую сумму денег (в конечном счете почти четверть миллиарда долларов) великой цели «благополучия человечества». Эти люди смогли привлечь других людей, обладающих таким же перспективным видением и компетентностью, как они сами. Они нашли среди прочих Абрахама Флекснера, Джорджа Э. Винсента, Джерома Д. Грина и Ричарда М. Пирса. Была учреждена организация, которая, получив щедрые дары и великолепное руководство, осуществляла работу первопроходца весьма оригинально, инициативно и энергично. Она была, по сути, Колумбом или сэром Фрэнсисом Дрейком (ок. 1540—1596, английский мореплаватель, корсар, вице-адмирал времен Елизаветы I, отправленный ею в экспедицию к Тихоокеанскому побережью Америки, с официальной целью — открытие новых земель. — *Ред.*). Во всей истории роста и падения крупных фондов их деятельность в первые годы сохраняет особое место, первозданный блеск.

Происхождение Рокфеллеровского фонда, несомненно, восходит к беседам в начале столетия между Рокфеллером, сыном и изобретательным Гейтсом. Записей этих бесед не велось. Они общались друг с другом свободно, говорили о потребностях страны и мира в целом. Страстно веря в прогресс, они строили многочисленные планы,

пересматривая их, отвергая, объединяя и совершенствуя. Гейтс мыслил смелее всех. Зародыш идеи Фонда можно обнаружить в письме, которое он направил Рокфеллеру 3 июня 1905 года:

«Я в течение пятнадцати лет ежедневно наблюдал рост вашего огромного состояния. Часто думал о нем, особенно о его использовании. Для меня невозможно было игнорировать большой вопрос о том, что станет в конечном счете со всем этим богатством.

Вижу два пути. Один состоит в том, что вы и ваши дети должны при жизни в конце концов распорядиться этим огромным состоянием в виде постоянных корпоративных пожертвований на благо человечества...

То, что надо делать, очевидно, хотя и нелегко. Следует выяснить:

Во-первых, каковы главные потребности человечества и его прогресса? Это хорошо изученное, но трудное поле исследования.

Во-вторых, как найти людей, компетентных в управлении имуществом по доверенности ныне и при жизни последующих поколений?

В-третьих, какие элементы человеческого прогресса имеют достаточное практическое значение и перспективны для привлечения конкретного законного пожертвования?»

Гейтс предлагал далее, чтобы Рокфеллер создал фонд для продвижения в мире медицинских исследований, а также фонд для продвижения христианской этики и цивилизации в глобальном масштабе, равно как чисто национальные фонды для стимулирования высшего образования, улучшения жизни на селе, просвещения граждан. «Верно, — писал он, — ни один исторический деятель не делал столь щедрые или столь масштабные вклады, как те, что здесь предполагаются, но ничто меньше этого не будет соответствовать величине вашего состояния и универсальности его источников».

Можно быть уверенным, что идеи, изложенные на бумаге, таким образом, часто обсуждались в присутствии Рокфеллера и его сына. В 1906 году Джон Д. Рокфеллер-младший писал отцу о недавнем разговоре, в ходе которо-

го они обсудили идею «крупного попечительского фонда, которому ты передашь значительные суммы денег на благотворительность, образование, науку и религию». Хотя молодого Рокфеллера тревожила очевидная трудность формирования цельной компактной работоспособной группы людей, которая объединила бы экспертные знания в таких различных областях, он стремился реализовать этот проект. Переговоры следовали за переговорами. По обыкновению, Рокфеллер обдумывал важные вопросы не спеша и тщательно. Когда же он приходил к заключению, то, также по обыкновению, действовал решительно. 19 июня 1909 года он выделил трем попечителям (своему сыну, Гейтсу и Гарольду Маккормику) 50 000 000 долларов в ценных бумагах «Стандард ойл» «на продвижение благосостояния и цивилизованности» народов Соединенных Штатов и зарубежных стран. Размах этого заявления соответствовал содержанию письма Гейтса, процитированного выше. Но Рокфеллер дал ясно понять, что началу работы фонда должно предшествовать получение федеральной лицензии. В марте 1910 года соответствующий законопроект внес в конгресс сенатор Олдрич.

Законопроект мог быстро пройти процедуру одобрения, но он неожиданно вызвал противодействие. Частично оно исходило от издателей и политиков, которые нашли в нем нечто, связанное с преданием Рокфеллера анафеме, и которые, как заметил чикагский Inter-Ocean, осудили бы даже законопроект о передаче всех его денег властям. Частично противодействие исходило от более ответственных наблюдателей, которых обеспокоила неясность провозглашенных целей, величина предполагавшихся ресурсов и подразумевавшаяся бессрочность гранта. Ходили слухи, что фонду будет передано вскоре полмиллиарда долларов, а сомневавшиеся люди опасались, что столь могущественная организация может предаться шальным деструктивным акциям. Встретив среди других недоброжелателей резкую оппозицию президента Тафта (Тафт фактически говорил о документе как о законопроекте «с целью зарегистрировать Рокфеллера в качестве юридического лица») и генерального прокурора Джорджа Викирешэма, билль не прошел процедуры одобрения. Даже

после внесения различных ограничений в полномочия фонда законопроект не набрал достаточного числа голосов в сенате. Издатель с запада заметил, что за проталкиванием законопроекта стояло «наиболее могущественное лобби, которое когда-либо видел Вашингтон», хотя это лобби состояло исключительно из одного господина Джерома Д. Грина, ставшего недавно секретарем «Гарвард корпорейшн»!

Тщетная борьба с целью провести законопроект через конгресс продолжалась три года. Между тем Рокфеллер взял назад свой первоначальный взнос. В конце концов он и партнеры обратились в законодательный орган штата Нью-Йорк, который без всяких осложнений и публичной огласки в мае 1913 года наделил фонд лицензией. Все ограничения, посредством которых группа Рокфеллера хотела умиловить конгресс, на этот раз были счастливо обойдены, а цель фонда была сформулирована в единственной четкой фразе: «Содействовать благополучно человечеству во всем мире». В течение первого года Рокфеллер выделил фонду чуть больше 34 430 000 долларов, а на следующий год прибавил еще почти 65 570 000 долларов.

На первом заседании попечителей в мае 1913 года Джон Д. Рокфеллер-младший был избран президентом, а Джером Д. Грин — секретарем фонда. Последний пост предусматривал прямую административную ответственность. Грина можно извинить за то, что он считал себя одно время олицетворением всего фонда: «Мой небольшой кабинет на Бродвее, 26 пережил краткий период, — вспоминал он позднее, — когда один секретарь за столом с четырьмя выдвижными ящиками представлял собой штат и оборудование всего Рокфеллеровского фонда». Сын миссионера в Японии, выпускник Гарвардского университета, сначала секретарь ректора, а затем и корпорации этого университета, главный менеджер Института Рокфеллера в 1910—1912 годах, он обладал многими качествами, соответствовавшими его посту, — бдительностью, начитанностью, тактом и страстью к созиданию. Фондом заведовал совет из 9 попечителей. Кроме двух Рокфеллеров, он включал Гейтса, Грина, ректора Чикагского университета Гарри Пратта Джадсона, доктора Саймона Флекснера,

Старра Дж. Мерфи, Чарльза О. Хейдта и Уиклиффа Роуза. Вскоре в совет добавили ректора Гарвардского университета Чарльза У. Элиота и А. Бартона Хепберна из «Чейз нэшнл бэнк» — человека, который прямо содействовал знаменитому расследованию Хепберна! Это был отнюдь не декоративный совет. Попечители действительно работали. Больше других работали, как преданные рабы, Гейтс, Грин и молодой Рокфеллер.

«Благополучие человечества в мире». Как его добиваться? Несколько лет назад Рокфеллер говорил о важности пределов и «законченности». Самая лучшая благотворительность, отмечал он, «подразумевает поиск причины, усилия с целью уничтожить источник недуга». Грину поручили подготовить доклад о принципах и политике. 21 октября 1913 года он представил попечителям меморандум. В документе, на основе продолжительного опыта Рокфеллера как жертвователя и практики Совета по общему образованию, он установил, как замечает Раймонд Б. Фосдик, «приблизительные пределы, в которых должен действовать фонд в последующие годы с небольшими отклонениями». Его принципы заключались в следующем. Во-первых, фонд должен избегать отдельных благотворительных учреждений. Во-вторых, ему следует исключить чисто местные акции, за исключением тех, что носят пробный характер. В-третьих, он должен предоставлять гранты любому сообществу или группе таким способом, чтобы стимулировать сотрудничество и щедрость сообщества. В-четвертых, фонд не должен брать на себя долю расходов любого учреждения на постоянной основе или участвовать в предприятии, которое не может контролировать. В-пятых, он не должен предоставлять пожертвований, обусловленных тесными, долгосрочными ограничениями. В-шестых, фонд должен отдавать предпочтение целям, которые «затрагивают корни индивидуального или социального неблагополучия и бедности».

Кроме того, фонду следовало стать, разумеется, агентством по изучению и исследованию, по руководству и консультациям, по стимулированию и развитию. Ему следовало стать закваской пищи для людей, а не самой пищей. Один фундаментальный факт относительно использова-

ния богатства Рокфеллера следовало усвоить так, как его усвоил он. Каким бы огромным ни казалось его состояние, оно было ничтожным в сравнении с мировыми потребностями, особенно в десятилетия кризиса, последовавшего за 1914 годом. Джордж Э. Винсент, который на короткое время стал президентом фонда, в 1917 году указывал, что, хотя вклады фонда в то время имели балансовую стоимость 120 000 000 долларов, его ежегодный доход равнялся сумме расходов федерального правительства всего лишь за 7 часов. Капитал же фонда смог бы оплатить расходы правительства всего лишь за 5 дней. Он подсчитал, что если бы фонд попытался оплатить счета всех частных благотворительных учреждений Соединенных Штатов, то его ежегодного бюджета хватило бы лишь на двенадцать с половиной дней. Очевидно, что фонд был в основном учреждением для косвенного содействия в удовлетворении мировых потребностей, агентством по исследованию, воодушевлению и руководству.

Первые крупные вклады были сделаны в сферу глобального здравоохранения и медицины. Так же как Совет по общему образованию указал путь южным штатам в этой области, позволив им настойчиво двигаться дальше, так фонд указывал путь определенным зарубежным странам. Великолепная работа доктора Роуза по ликвидации нематоды ниже Потомака побудила попечителей попросить его составить план подобных мероприятий за границей. Месяцем позже была образована Комиссия по международному здравоохранению под его руководством. (В 1916 году комиссия поменяла название на совет, а в 1927 году — на отдел Рокфеллеровского фонда.) Она должна была бороться с нематодой в других странах и вести эту кампанию посредством установления агентств по развитию общественной санитарии и распространению научных медицинских знаний.

Из-за дружеских отношений со многими миссионерами Рокфеллеры живо интересовались Китаем. Джером Грин и ректор Чикагского университета Джадсон также были увлечены Китаем, и на первом заседании директоров оба вынесли эту тему на обсуждение. Отсюда пошло изучение китайских условий, конференция в Нью-Йорке в

1914 году, в которой задавали тон миссионеры-медики, план Гейтса по развитию системы здравоохранения в Китае и, наконец, создание Медицинского совета по Китаю, а также открытие в Пекине Объединенного медицинского колледжа. Он стал светом маяка, распространяющим медицинские знания на востоке. Борьба с нематодой и деятельность Пекинского колледжа имели большое значение не только сами по себе, но и как демонстрация возможностей сдерживания болезней во всех отсталых странах.

Другие пожертвования вносились в исследовательские учреждения США и зарубежных стран, например в Бюро муниципальных исследований, Институт государственных исследований, колледж Веллесли, Межштатный парк Палисада, Американскую академию в Риме. Фонд принимал активное участие в оказании помощи жертвам войны в 1914—1916 годах. Он изучал возможности проведения экспериментов в социальной и экономической областях, обнаружив, благодаря печальному опыту, что некоторые сферы здесь были слишком опасными, чтобы их касаться. В 1914 году Рокфеллер и сын были вовлечены в трудовой конфликт «Колорадо фьюел энд айрон компани», нерентабельной фирмы, в которой они владели сорока процентами акций. Поскольку Рокфеллер, достигший тогда 75-летнего возраста, не проявлял большой заинтересованности в этой компании, данная история связана в основном с его сыном. Пытаясь достичь справедливого решения сложных трудовых проблем, приведших к «бойне в Лудлоу» (расстрел бастующих шахтеров войсками Национальной гвардии в штате Колорадо в 1914 году. — *Ред.*) и другим трагическим инцидентам, попечители пригласили 1 октября 1914 года бывшего министра труда Канады У.Л. Маккензи Кинга на пост главы отдела фонда по изучению трудовых отношений в промышленности. Урегулирование конфликта в Колорадо стало первым поручением ему. Намерения в связи с этим были самые благие. Но большая часть прессы и общественности усомнилась в мотивах фонда. Комиссия Соединенных Штатов по отношениям в промышленности, орган, который тогда изучал трудовые проблемы под руководством сенатора Фрэнка П. Уолша, открыла публич-

ные слушания. Некоторые дотошные честные граждане интересовались, существовала ли четкая разделительная линия между личными интересами Рокфеллера и интересами Рокфеллеровского фонда.

В конце концов, мотивы и цели фонда были оправданны. Старший Рокфеллер, которого вызвали в комиссию, категорически отрицал, что фонд мог или будет в дальнейшем злоупотреблять богатством и влиянием. «Я настолько верю в демократию, что, по-моему, лучше оставить людям и их представителям исправление зла, когда имеются некоторые серьезные основания верить, что это зло скорее угрожает, чем ограничивает возможности оказания помощи в предвосхищении чисто гипотетических опасностей». Однако историк констатирует, что фонд вынес из данного эпизода тот урок, что во все конфликтные сферы следует вступать весьма осторожно. В целом в таких взрывных областях, как трудовые отношения, не следует действовать самому учреждению, но использовать посторонние агентства, укомплектованные соответствующим персоналом. Они могут пользоваться средствами фонда, но должны брать на себя всю ответственность за последствия. Только так фонд мог избежать критики, а проекты, которые он реализует, — подозрений.

Начальный период экспериментов и исследований в истории фонда завершился в 1917 году, когда назначение Джорджа Э. Винсента председателем открыло новую эру. Блестящий, магнетический, энергичный и красноречивый — «радушный и бдительный орел» — Винсент был одержим страстью ученого к качеству и неприятием всего, что его снижает. В то же время опыт работы в должности ректора университета укоренил в нем любовь к системности и согласованности. Уже Гейтс решительно возражал против «политики распыления» средств. При его помощи Винсент принялся отлаживать и следить за выполнением более компактной программы. Его усилия были сосредоточены в основном на развитии здравоохранения и медицинского образования в мире. Большинство доходов фонда во второй период его существования тратилось на Комиссию по здравоохранению в мире и Медицинский совет по Китаю. В 1919 году был образован третий орган,

Отдел медицинского образования, переименованный через десятилетие в Отдел медицинских наук. Этот период концентрированной глобальной активности в области медицины и здравоохранения продолжался до 1928 года. Постоянная цель Винсента и попечителей заключалась не в взваливании на себя государственных или частных функций в какой-либо из подопечных стран, но в демонстрации того, что определенные достижения возможны, а затем в передаче этой работы данной стране или местному округу.

В этот период Фонд превратил пекинский Объединенный медицинский колледж в то, что доктор Абрахам Флекснер назвал «институтом Джонса Хопкинса в Китае». Учреждение дало восточным лидерам представление о подлинной медицине и уходе за больными. К 1952 году фонд потратил почти 45 000 000 долларов на развитие медицины в Китае. Затем коммунисты закрыли колледж. Между тем фонд во взаимодействии с Советом по общему образованию продвигал замечательную работу доктора Флекснера по повышению уровня американских медицинских учебных заведений. Примером этого является решение помочь университету штата Айова создать эффективный медицинский центр в городе Айова. Оно вызвало резкие разногласия между Флекснером и Гейтсом, который не считал уместным помогать университетам штатов. В 1923 году, когда Гейтсу исполнился 71 год, он перестал быть попечителем. Строго говоря, Гейтс был незаменим, но он хорошо подготовил своих помощников, а новая эра требовала новых людей.

Занявшись благотворительностью за рубежом, фонд сделал крупные вклады в развитие медицинского обучения и исследований университетского колледжа в Лондоне, которому он предоставил пять миллионов долларов одновременно, а также подобных заведений в Эдинбурге, Кардиффе, Страсбурге, Лионе, Брюсселе, Сан-Паулу, Бейруте и других местах. Рокфеллер был особо заинтересован в реализации программы помощи канадским медицинским учреждениям по всему направлению от университета Дальхаузи в Галифаксе до университета в Британской Колумбии. Канадцы, писал он в 1919 году,

«тесно связаны с нами узами расы, языка и международной дружбы, и они без колебаний приносили себя в жертву — молодежь и ресурсы — тому, чтобы демократия была сохранена и распространена». В этой глобальной деятельности доктора Ричард М. Пирс, Алан Грегг и Уильям С. Картер были неутомимы, в то время как доктор Абрахам Флекснер постоянно посвящал ей свой ум и интуицию. Лондонская газета приветствовала дар университетскому колледжу в 1920 году как «самый прекрасный момент, который мы пережили со времени прекращения огня».

Одно из начинаний в эту эру, работа Комиссии по международному здравоохранению с целью ликвидации на планете желтой лихорадки, приняла волнующие черты эпопеи. Уолтер Рид и его партнеры показали во время испано-американской войны, что желтая лихорадка переносится москитами, а генерал У.К. Горгас, по существу, уничтожил болезнь в зоне Панамского канала. Восток опасался, что после открытия Панамского канала суда из Латинской Америки распространят лихорадку на Дальний Восток. Поэтому фонд, по предложению доктора Уиклиффа Роуза, учредил комиссию по желтой лихорадке во главе с Горгасом, который после изучения зараженных районов в Латинской Америке начал кампанию по ликвидации болезни. В ходе этой кампании Горгас, после того как возглавил экспедицию в Западную Африку, в 1920 году умер. За несколько лет работа сделала столь впечатляющие подвижки, что полный успех был не за горами. «Болезнь, видимо, почти покинула Западное полушарие», — писал председатель фонда Винсент в 1927 году. Затем возрождение эпидемий в Южной Америке показало, что сложность проблемы недооценивалась и что следовало мобилизовать на борьбу с болезнью больше лабораторий, ученых и медицинского персонала. Наконец нью-йоркские лаборатории фонда выработали эффективную вакцину, и если желтая лихорадка не была побеждена окончательно, то она стала бедствием, поддающимся контролю. Другой небольшой эпопеей явилась ликвидация малярии в обширных тропических зонах.

С 1928 года началась энергичная реорганизация советов Рокфеллера. В этом году из фонда и Совета по

общему образованию ушли доктор Винсент и доктор Роуз. В 1926 году умер доктор Баттрик, сердце и душа Совета по общему образованию. Гейте отошел от дел и умер в 1929 году. Со сцены уходили прежние деятели, которые распределяли столь впечатляющие дары. Нарастали опасения параллелизма в работе. Мемориал Лауры Спелмэн Рокфеллер, образованный в 1918 году и наделенный капиталом почти 74 000 000 долларов, проделал под руководством сообразительного Бердсли Ранда замечательную работу по поддержке исследований в социальной сфере, но был готов войти в Рокфеллеровский фонд. Сам Рокфеллер, чье мышление определяли годы деловой жизни, верил в объединение как средство достижения эффективности. Оглядываясь на свои дары, он писал сыну 4 мая 1926 года: «Если бы все это нужно было сделать сегодня, ты бы правильно понял мое ощущение, что его следовало было делать и можно было делать в рамках единой организации».

Некоторое время изучалась возможность полного слияния. По некоторым причинам это оказалось неосуществимым. Решили, однако, что деятельность всех четырех советов Рокфеллера, которая касается *продвижения гуманитарных знаний*, должна сосредоточиться в фонде. Мемориал Спелмэн вошел в фонд. Совет по международному образованию распустили. И хотя Совет по общему образованию все еще проявлял активность в ряде областей, фонд после 1928 года многие из них взял в свое распоряжение. Таким образом, он взял ответственность за очень длинный ряд проектов, крупных и мелких, национальных и международных.

Вопрос о том, не зашло ли объединение слишком далеко, оставался темой дебатов. Сторонники перемен утверждали, что фонд благодаря этому приобрел лучшую координацию деятельности в различных областях, более уверенное регулирование политики, а также способность совершать быструю смену стратегии. Небольшое число совестливых критиков, однако, заявляли, что лишение Совета по общему образованию способности заниматься медицинским образованием и развитием университетов в целом было ошибкой. Они утверждали, что гибкость

подменили жесткостью и что в ходе перемен «была полностью разрушена традиция, которую невозможно восстановить или подправить». К благу или беде, но с 1928 года процесс унификации шаг за шагом продвигался. Фонд и Совет по общему образованию, имевшие одних и тех же высокопоставленных функционеров и попечителей, управлялись почти как единое учреждение. Размах деятельности фонда и степень его влияния постоянно возрастали.

Последний дар Рокфеллера фонду был предоставлен в 1927 году. Он передал тогда в целом 182 853 480,90 доллара. Поглощение Мемориала Спелмэн довело средства фонда на благотворительность до 244 608 359,74 доллара. Мудрая инвестиционная политика не только сохранила, но увеличила эти ресурсы. Однако в намерение Рокфеллера входило, чтобы вся эта сумма, капитал и проценты, тратилась по крайней мере при жизни нескольких поколений. Он не одобрял тех, кто создавал фонды для процветания. «Достижение процветания — длительный процесс», — глубокомысленно замечал он.

Как и Совету по общему образованию, фонду повезло (за некоторыми явными исключениями) с основными руководителями. Он включал ряд деятелей, обладавших большими организаторскими и административными способностями. В этот список следует занести Джона Д. Рокфеллера-младшего, который неутомимо и добросовестно работал на благо общества в качестве председателя совета попечителей, пока в 1940 году не отошел от дел. Он отдавал всего себя работе того или иного учреждения, постоянно находясь в курсе их деятельности. Приходили и уходили разные сотрудники, его же опыт и самоотверженные усилия обеспечивали постоянство и последовательность управлению делами фонда в первую четверть века. Среди подлинных энтузиастов филантропии в Америке заслуживает упоминания Уиклифф Роуз. Этот образованный, деликатный южанин, знаток латинской и греческой классики, равно как и современной литературы, хорошо разбиравшийся в философии, мягкосердечный и упорный в достижении цели, обладал глубиной и широтой мышления. Он отличался необыкновенной оригинальностью. Он

проникал глубоко внутрь современных тенденций, его идеи часто поражали своей основательностью. Среди первых попечителей Гейтс, Баттрик и Саймон Флекснер обладали качествами, которым нельзя отдать должное в кратком изложении. В первые годы существования фонда Джером Д. Грин оказал учреждению ценные услуги своими содержательными выступлениями в различных частях страны. Они позволили рассеять предубеждения против фонда. Его брат, Роберт, тоже приносил пользу в качестве директора-резидента Медицинского совета по Китаю. Более чем десятилетие фондом с успехом руководил Джордж Э. Винсент. Сочетание в нем глубокой образованности, широты взглядов, неизменного такта и обаяния, ораторского красноречия и административного опыта сделало его идеальным главой учреждения.

В любом полном перечне благих дел Рокфеллера следует зарезервировать особое место для Раймонда Б. Фос-дика. Юрист, получивший известность вначале как уполномоченный комиссии по счетам (пост следователя) в Нью-Йорке, он провел 1913 год в Европе для изучения организации полицейских учреждений в качестве представителя Бюро по социальной гигиене Рокфеллера. Затем последовала служба на различных важных государственных постах. Некоторое время он занимал пост заместителя генерального секретаря Лиги Наций. Он стал одним из самых деятельных и изобретательных попечителей всех важных благотворительных учреждений Рокфеллера — Института медицинских исследований, Совета по общему образованию, фонда Спелмэн и Рокфеллеровского фонда. Под его энергичным руководством Совет по общему образованию завершил свою активность, в то время как фонд продвигал свою многостороннюю работу.

Многие годы такие учреждения Рокфеллера, как Институт медицинских исследований, Совет по общему образованию и до некоторой степени Медицинская школа и госпиталь Джонса Хопкинса, составляли части одного большого комплекса, связанные близостью и общей целью их глав. В определенном смысле Раймонд Фосдик стал главным связником между ними, поскольку располагал свободным временем посещать офис за офисом, пользо-

вался доверием не только Рокфеллеров, но и таких филантропов, как Джулиус Розенвальд и Джордж Истмэн. Он обладал также замечательным свойством черпать из любого источника идею и доводить ее до практической пользы. Гейтс был неутомимым организатором. Джером Грин поставлял многочисленные полезные предложения — его меморандумы о необходимости повышения зарплаты учителям колледжа и о гуманитарных науках как подлинном объекте филантропии особенно примечательны. Мерфи работал в полном согласии с такими непохожими людьми, как Роуз и Винсент. Однако именно Баттрик производил наибольшее впечатление на сотрудников своей гибкостью. «Из всех необычных дел, которые совершил господин Гейтс, — писал Абрахам Флекснер, — наиболее выдающимся был выбор им доктора Баттрика в качестве первого главы Совета по общему образованию. Ему по плечу была любая задача, независимо от ее сложности и несовместимости с его прежним опытом. Не нашлось другого такого Баттрика в области филантропии, после того как он сошел со сцены». Старший Рокфеллер, всегда готовый ободрить, никогда не вмешивался. Например, доктор Саймон Флекснер часто посещал его во Флориде и имениях на севере. Однако Рокфеллер никогда не говорил с Флекснером о проблемах института, поскольку хотел, чтобы тот чувствовал себя полностью раскрепощенным.

Дружба сотрудников различных учреждений и их офисов способствовала эффективности и успешности их деятельности. По случаю 20-й годовщины образования Совета по общему образованию Баттрик 1 апреля 1902 года писал Гейтсу: «Как здорово мы работали вместе все эти годы». В письме Баттрику 23 октября 1923 года Гейтс отмечал: «В течение 45 лет ты и я были близкими друзьями, в течение 30 лет — кровными, сокровенными друзьями. Мы вместе занимались изнурительной работой огромной важности, требующей колоссальной ответственности, и между нами никогда не возникало серьезных трений... Мы были созданы для совместной работы, нас свело друг с другом Божественное провидение».

Прослеживая прошлое фонда и совета, исследователи заметят некоторые изменения в ориентации их деятель-

ности, которые могут быть истолкованы как фактическое признание ошибок в оценках. То и дело попусту растрачивались деньги. Делались неудачные назначения, порой возникали трения в руководстве. Все учреждения подвергались критике, и часто справедливой, за развивающуюся инерцию, изоляцию и консерватизм, за то, что они проявляли черствый бюрократизм и чрезмерную осторожность. Критиковали эти учреждения и за то, что они тратили слишком много времени на составление «обзоров» и слишком мало времени на реальную работу. Организации, созданные Рокфеллером, заслуживали такую критику, хотя и в небольшой степени. Более справедливо их критиковали за излишнее распыление средств и фрагментацию деятельности, а также за недостаточное внимание к гуманитарным проблемам.

Один упрек, который долгое время бросали Рокфеллеровскому фонду, заключался в том, что в учреждении «потенциально, если не фактически» доминировали основатель и его сын. Сначала для такой критики имелась почва. Когда проводилось расследование Уолша, только два попечителя не числились ни в платежной ведомости Рокфеллера, ни в составе «официальной семьи». Но старший Рокфеллер и Гейтс вышли из совета в 1923 году. Еще до этого смерть и отставки вырвали из него трех других партнеров спонсора. В совете оставались лишь немногие, такие как Баттрик, Роуз и Саймон Флекснер, которые долгое время были связаны с организациями Рокфеллера. Фосдик подчеркивал, что если бы даже эта группа, к которой принадлежал и он сам, голосовала единым блоком (что не происходило, когда ставились на голосование спорные вопросы), то ее бы превзошли в численности девять других попечителей. Среди них были такие, известные своей независимостью деятели, как Чарльз Эванс Хьюз, Джон Г. Агар, Мартин Райерсон и Рэй Лимэн Уилбар. Возможно, существование группы «людей Рокфеллера» в исполнительном комитете породило предположения, что в этом могущественном органе, как и в финансовом комитете, доминировали члены официальной семьи. Но Фосдик указывает, что причиной любого проявления доминирования семьи в комитете являлись частые трудности в достижении кворума.

Тем не менее, даже обоснованная, эта критика была малосостоятельной. Потому что молодой Рокфеллер если и имел возможность доминировать, то никогда ею не пользовался. «Раз за разом, — пишет один наблюдатель, — господин Рокфеллер-младший терпел поражения при голосованиях в советах по денежным пожертвованиям своего отца». Его коллеги служили яркими примерами этого. Из-за того, что он настаивал, чтобы с ним обращались точно так же, как они обращаются друг с другом, некоторые из них были так же неуступчивы, как ректор Харпер. Более того, как отмечает строгий критик, молодой Рокфеллер был «человеком такой широты и объективности и таких выдающихся качеств», что его влияние всегда оказывалось благотворным.

На эту тему господин Рокфеллер-младший дал автору этой книги откровенный письменный ответ. «Благотворительные советы, которые создал мой отец, — пишет он, — обычно начинали с малого и постепенно наращивали свою деятельность. Поскольку они выросли непосредственно из его филантропии, естественно, что их укомплектовывали первоначально членами нашей «официальной семьи» и теми сотрудниками, которые с нами работали. Однако, по мере обнаружения вне этой группы способных и заинтересованных людей, их привлекали в советы, в которых члены «официальной семьи» постепенно и законно становились меньшинством». Он добавляет, что такой принцип действовал также в отношении комитетов советов, за исключением финансовых комитетов, несколько из которых он возглавлял. Это происходило главным образом оттого, что он владел большим знанием, чем другие попечители, относительно компаний, в ценных бумагах которых выделялись первоначальные взносы. «Как сын своего отца и его представитель, наиболее тесно связанный с развитием этих советов, как попечитель в течение самого продолжительного периода времени, я естественно и законно чувствовал особую ответственность перед основателем за разумное использование больших сумм денег, которые он выделял советам. Важно то, что, по крайней мере, некоторые сотрудники и директора были склонны скорее возразить против какого-нибудь проекта, в котором я был

заинтересован, чем поддержать его, настолько независимы от основателя и его так называемой «официальной семьи» они были».

Другого рода изначальная критика некоторых отчислений Рокфеллера, как, впрочем, и других фондов, заключалась в утверждениях, что эти пожертвования оговаривались чересчур жесткими условиями. Такая критика тоже имела под собой некоторые основания. Но акт учреждения доверительной собственности самого Рокфеллеровского фонда был настолько либеральным, что многие критики нападали на него, наоборот, за чрезмерную свободу, а письма Рокфеллера от 1920 года во многом способствовали упразднению ограничений, которые доказали свою неразумность. Благотворительные фонды Рокфеллера достигли впечатляющих достижений в работе над тем, что Джон Дьюи называет «заострением вещей». Институт медицины занимался экспериментами. Совет по общему образованию оказывал весьма прогрессивное влияние на начальное и среднее образование, а также делал взносы на осуществление экспериментальных программ колледжей: имени Сары Лоуренс, Беннингтона, Сварсмора, общего колледжа университета Миннесоты и т. д. Он помог расширить правовое образование, так же как повысить уровень медицинского образования. Рокфеллеровский фонд был во всем мире крупным экспериментаторским учреждением в сферах здравоохранения и медицины.

Фонды, без сомнения, являются в некоторых отношениях учреждениями «статус-кво». Бесспорно, их руководители предпочитают избегать конфликтных ситуаций, хотя Мемориал Лауры Спелмэн Рокфеллер в 1924 году выработал двенадцать принципов, призванных ориентировать фонды в конфронтационных условиях, и они использовались всеми трастами Рокфеллера и многими другими фондами. В программах фонда можно найти много прорех, не были без недостатков, как показали Гарольд Дж. Ласки и Э.К. Линдеман, и попечители и сотрудники. Но учреждения Рокфеллера оправдывали себя с лихвой. Они брались за крайне необходимую работу в сферах, которых не касалось ни одно существующее учреждение, правительственное или частное. Они про-

торили пути во многих направлениях. Они разрабатывали проекты, которые реализовывали другие. Они внесли неоценимый вклад в здравоохранение, экономику, благосостояние и культуру неблагоустроенного мира.

И мало критиков, вне зависимости от того, насколько они недолюбливают принцип частного финансирования общественного благосостояния, отрицали, что благие дела Рокфеллера совершались сознательно. Оставляя в стороне спор о принципе, следует признать, что распределение личного состояния Рокфеллера осуществлялось великолепным образом. Рокфеллер всегда воспринимал свое богатство со смирением и никогда им не кичился. Он никогда не использовал его ради тщеславия или власти. Оценивая богатство объективно, он никогда не позволял личным пристрастиям возобладать над разумностью использования денег. Он тщательно обдумывал принципы, которые должны были руководить благотворительностью, но, передав деньги, считал, что они ему больше не принадлежат. В отличие от Карнеги он не назначал своих фаворитов управлять опекой. В отличие от Леланда Стэнфорда (губернатор Калифорнии, сенатор США, железнодорожный предприниматель, организовал в 1891 году университет, названный в честь сына, и завещал ему большие земельные угодья. — *Ред.*), Джонаса Кларка (сын фермера, ставший предпринимателем, но не получивший высшего образования и поэтому благоговевший перед наукой; в 1998 году основал небольшой нетрадиционный университет Кларка недалеко от Бостона. — *Ред.*) и других филантропов, он никогда не мешал людям, руководящим фондами. В отличие от Джеймса Б. Дьюка («табачный» миллиардер. — *Ред.*) он никогда не смешивал личные коммерческие интересы с благотворительными акциями. Его позиция была идеальной, она позволяла осуществлять его благотворительность на высочайшем уровне. Американцы, как уже упоминалось, испытывали в лучшем случае лишь малую толику благодарности Рокфеллеру за то, что он делился своим богатством. Это считается исторической случайностью. Но думающие граждане, как и следует, горячо благодарили его и сына за заботу, мудрость, полезность и человеко-

любие, которыми сопровождалась их благотворительные акции.

Они благодарили их за щедрость. В течение всей жизни Рокфеллер употребил на пользу общества 550 000 000 долларов, в то время как другие средства выделялись его сыном на продолжение благотворительной работы. Семейное состояние давно уже перестало быть одним из крупнейших в Америке. Хотя информация относительно его размеров не передается огласке, известно, что оно уменьшается. Согласно Гейтсу, Рокфеллер находил в благотворительной деятельности искреннее и глубокое удовлетворение. Ему доставляло удовольствие жертвовать и еще больше узнавать о результатах этих пожертвований. Он находил глубокое удовлетворение в сознании того, что совершает много благих дел: помогает лечить больных, повышать уровень жизни людей, раздвигать границы науки, обогащать человеческий разум.

## **Глава 17 БАЛАНС ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В целом продолжительный период отхода от дел Рокфеллера прошел безмятежно и счастливо. Ведя здоровый образ жизни, он не позволял себе перегружаться. Культивировал спокойствие и безмятежность, унаследованные от матери. Старался планировать свою жизнь так же, как когда-то планировал производство, а затем благотворительность. Неизбежные потери в старости — смерть госпожи Рокфеллер в 1915 году, кончина Флэглера в 1913 году, Уильяма Рокфеллера — в 1922 году и Гейтса — в 1929 году — он перенес с искренним горем, но сдержанно. Он был живым опровержением утверждения Ка-тона: «Все желают дожить до старости, но ворчат, когда она наступает».

В начале века широко ходили разговоры, будто он жил в постоянном страхе нападения. В действительности Рокфеллер никогда не проявлял опасений подвергнуться насилию и часто приводил своих друзей в беспокойство постоянным пренебрежением такой возможностью. У не-

го никогда не было телохранителей. Хотя в далеком прошлом Рокфеллер хранил револьвер в доме на Эвклид-авеню, он ни разу из него не выстрелил. В церквах Нью-Йорка и Кливленда привратники заботились о том, чтобы поместить того, кто вел себя неадекватно, там, где они могли его наблюдать. Других мер предосторожности не принималось. Предположение о том, что Рокфеллер жил в страхе, абсурдно.

Столь же абсурдны были рассказы о его несварении желудка. За исключением некоторого времени в начале 90-х годов XIX века, его желудок работал прекрасно. Если он питался хлебом и молоком, то только потому, что любил эту пищу. Он не потерял ни одного зуба. До конца жизни его зубы, как зрение и слух, были великолепны, а в свой последний год, в 98-летнем возрасте, он позволял себе разнообразное меню, включавшее разные виды дичи, рыбу, телятину и разные овощи. В интеллектуальном отношении он почти не проявлял признаков дряхлости. Память сохранялась в прекрасном состоянии. Он с прежним вкусом рассказывал анекдоты и не терял интереса к событиям общественной жизни.

Рокфеллер никогда не был полным миллиардером. Вскоре после его смерти одна из инвентарных ведомостей его личного состояния на конец года показывала, что оно достигло 815 647 796,89 доллара. Вероятно, когда фондовый рынок достиг крайней степени активности перед рецессией 1913 года, оно составляло около 900 000 000 долларов. Как прежде он верил в постоянное расширение бизнеса, так теперь верил в постоянно растущую филантропию. Не должно быть ни остановок, ни перерыва в усилиях и проектах, пока не израсходована большая часть богатства.

Инвестирование личного состояния проводилось весьма продуманно. Рокфеллер организовал малую группу, которая управляла состоянием под его руководством, как отчасти управляются сегодня лучшие инвестиционные трасты. Исполнительские расходы никогда не были так велики, как расходы инвестиционных трастов подобной величины, и результаты их деятельности вполне сравнимы с результатами деятельности этих учреждений. Боль-

шая часть состояния Рокфеллера хранилась в ценных бумагах «Стандард ойл». Часть, особенно после выпуска займа Либерти, — в облигациях США. Другую небольшую часть Рокфеллер хранил в наличности и ликвидных облигациях Уолл-стрит. Он использовал ее для обеспечения инвестиционных возможностей, когда фондовый рынок был малоактивен, и для поддержки финансовых учреждений в случае национального кризиса. Остаток его активов помещался в виде самых разнообразных инвестиций. Для доминирования в какой-либо инвестиционной сфере никаких попыток не предпринималось.

В последние десятилетия гордость и уверенность в сыне определяли его состояние удовлетворенности. Отношения между некоторыми из доверенных лиц, нанятыми двоими этими людьми, не были лишены зависти и соперничества. Один из секретарей Рокфеллера стал резким критиком некоторых помощников сына. Но взаимное доверие и чувства отца и сына никогда не омрачала ни малейшая тень. Когда бы Рокфеллер ни произносил: «Господин Джон», в его голосе звучали радостные нотки.

Рокфеллера радовало, что его внуков заботливо воспитывают, и он часто отмечал важность этого в своих письмах. Например, в 1909 году он писал сыну: «Знаю, что ты и Эбби позаботитесь о том, чтобы обучить детей финансовым вопросам, как мы старались обучить этому тебя, чтобы они понимали ценность денег и пользовались ими наилучшим образом». Молодой Рокфеллер и его жена воспитывали своих пятерых мальчиков и одну девочку образцово. «Я говорю им с полной откровенностью, — заметил однажды Рокфеллер-младший, — что богатство приходит только к тем, кто обнаруживает пригодность и способность управляться с ним разумно, что ни отец, ни дед не оставят им денег, пока они не докажут свое умение вести порядочную и полезную жизнь и правильно использовать имущество». Дети Альты воспитывались с той же осмотрительностью. Эдит выросла темпераментной и эксцентричной женщиной. Хотя Рокфеллер не одобрял некоторые из ее поступков и с горечью упрекал дочь в нескольких письмах, все же он любил ее, мужа и детей. Гарольд Маккормик, веселый, добро-

душный и непосредственный, сметал все условные барьеры, когда приезжал в гости. Он был любимцем семьи. Отмечено, что Гарольд был единственным мужчиной, который мог войти в комнату госпожи Рокфеллер и беспечно дымить там сигаретой, хотя она не выносила дыма табака. Его сын Фоулер Маккормик тоже стал любимцем семьи. Когда он вступил в трудный период жизни, Рокфеллер оказывал молодому человеку всю необходимую помощь.

Но именно «господин Джон» был самой сильной привязанностью Рокфеллера, а также опорой и утехой на закате его жизни. «Воистину по воле Провидения, — писал он сыну в 1918 году, — ты потратил жизнь на то, чтобы взять на себя обязанности, которые я сложил! В прежние годы я не ожидал ни того, что эти обязанности были настолько обременительными, ни того, что ты освоишь их так быстро и основательно. Не ожидал, что ты продвинешься дальше в осмыслении нашей ответственности в этом мире по выполнению обязательств. — Он продолжил, выразив чувства, редко встречающиеся в его письмах и речах: — Мое признание и благодарность тебе невозможно выразить в словах. В будущем тебя ждет много дел. Не позволяй себе перегружаться мелочами. Об этом могут позаботиться другие. Будем думать и работать вместе. Хочу пожить подольше, чтобы оказывать свое содействие. Надеюсь, ты позаботишься о своем здоровье. Это — религиозный долг. Ты сможешь сделать гораздо больше, если будешь здоровым и сильным».

Рокфеллер проявлял живейший интерес ко всему, что делал его сын после Первой мировой войны. Но этот интерес не сопровождался действенной помощью, за исключением тех особых случаев, когда она требовалась. Он проявил активность лишь тогда, когда сын отстаивал либеральные принципы Баптистской церкви в борьбе с фундаменталистами. Разумеется, доктор Велфкин, а также Раймонд Б. и Гарри Эмерсон Фосдики придерживались весьма либеральных взглядов. Их тревога в 1920—1921 годах росла, пока фундаменталисты, которые, как писал Раймонд Б. Фосдик, «мыслят в понятиях Средневековья», не попытались захватить контроль над церквю-

вью. Когда Северный баптистский конвент проголосовал в 1921 году за принятие дара на сумму в полтора миллионов долларов при условии, что она будет потрачена только на священников и миссионеров, исповедующих фундаментализм, молодой Рокфеллер энергично протестовал против этого. Он считал достойным сожаления, что церковь охотно принимает дар, способствующий ограничению свободы вероисповедания в своих рядах. Старший Рокфеллер согласился с ним. Он немедленно принял меры с гарантией того, что фундаменталисты не получат ни одного пожертвования Рокфеллера в случае установления своей гегемонии. Эта позиция способствовала утверждению либеральной традиции в Баптистской церкви. В это же время Рокфеллер способствовал занятию сыном ведущих позиций в Международном движении экуменизма и следил с напряженным интересом за выступлениями сына во время кампании 1920 года по сбору 330 000 000 долларов для всех протестантских вероисповеданий.

Престарелый магнат поддержал также сына во время горячей кампании 1928—1929 годов по исключению полковника Роберта У. Стюарта из борьбы за пост председателя совета директоров «Стандард оф Индиана». Кампания была следствием шокирующих нефтяных скандалов во время правления администрации президента Гардин-га, которые вовлекли в свою орбиту Альберта Б. Фолла, Э.Л. Догени и Гарри Синклера. Оказалось, что расписки на сумму в 300 000 долларов, которую Синклер дал в качестве взятки министру внутренних дел Фоллу, получены от мистической канадской компании, которая называлась «Континентал трейдинг корпорейшн». Синклер и Стюарт, связанные с компанией, отказались от объяснения происхождения суммы. Синклера отправили в тюрьму за неуважение к закону. Сенатор Най отправил запись с показаниями Стюарта молодому Рокфеллеру перед тем, как представить ее Комиссии по расследованию сената. При энергичной поддержке прессы он призвал его принять меры. 9 мая 1928 года после собственного расследования Рокфеллер-младший опубликовал письмо с требованием отставки полковника Стюарта. Однако Стюарт подготовил-

ся к борьбе. В следующем январе он официально объявил себя кандидатом, в то время как председатель Шуберт и разные директора компании оказывали ему поддержку. Началась борьба за доверенных лиц в компании.

Чтобы поддержать сына, Рокфеллер 30 января 1929 года открыто выступил против Стюарта и призвал полковника уйти в отставку. Несмотря на небольшие интересы семьи в этой компании, молодой Рокфеллер с помощью своего советника Томаса М. Дебевуаза, банкира Уинтропа У. Олдрича и других добился поддержки двух третей доверенных лиц. В процессе этого престиж старшего Рокфеллера сыграл большую роль. Например, Чарльз М. Хиггинс, один из самых крупных акционеров, был долгое время близким другом Стюарта. Однако из лояльности к Рокфеллеру-старшему он без колебаний передал свой крупный пакет акций в распоряжение Рокфеллера-младшего. 7 мая 1929 года Стюарт был с позором изгнан — примечательная победа здоровой этики в бизнесе.

С 1920 года Рокфеллер взял на себя взыскательный надзор за длинным списком благотворительных акций, которые сделали его сына одним из наиболее ценимых граждан страны. Главные пункты этого списка получили широкую известность. Это — дар в два миллиона долларов Cite Uni-versitaire во Франции; на восстановление собора в Реймсе и ремонт дворцов в Версале и Фонтенбло. Далее — взнос в 500 000 долларов мемориальному театру Шекспира в Стратфорде-на-Авоне; дар в 4 000 000 долларов, включая землю, Соединенным Штатам для Национального парка Акадии. Упомянем взнос в 500 000 долларов на развитие еврейской общины в России, специальные пожертвования школе Линкольна, Школе этической культуры и длинному ряду колледжей. На строительство и содержание Международного дома в Колумбии, строительство таких же домов в Калифорнии и Чикаго было потрачено 2 360 000 долларов. Дар в 600 000 долларов пошел на перестройку Рокфеллер-Холла в Брауновском университете при условии, что он будет переименован в У.Х.П. Фонсе-Холд. В 1930 году Нью-Йорку было передано 54 акра земли на обустройство одного из самых прекрасных парков с последующими дерюжными вкладами позднее. За этим

следует предложение стране 30 000 акров земли в районе Джексонс-Хоул в Вайоминге. Была оказана помощь созданию межштатного парка в Палисаде с прекрасным скальным пейзажем, а также передан в государственную собственность монастырь Cloisters вместе с коллекциями скульптора Джорджа Грея Барнарда в нем. Дар в 3 500 000 долларов получила Публичная библиотека Нью-Йорка, а институты Хэмптона и Таски — 2 500 000 долларов. На восстановление императорского университета, уничтоженного пожаром в Токио, было внесено 1 540 000 долларов. Сумма в 21 000 000 долларов пошла на учреждение и финансирование Совета по международному образованию, предназначенного для развития всех направлений науки. Наконец, великолепное историческое предприятие — восстановление в старом колониальном облике Вильямсбурга за почти 50 000 000 долларов. Все это лишь основные пожертвования.

Нельзя не упомянуть и предприятие, частично коммерческое, хотя начавшееся с желания помочь Метрополитен-опере, — строительство Центра Рокфеллера в районе Манхэттена на заброшенном местечке Элджин-Гарденз, переданном поколением раньше доктором Дэвидом Госаком Колумбийскому университету. Площадью в 12 акров, «этот город в городе» построен благодаря инвестициям на сумму в 100 000 000 долларов. Эти деньги принесли пользу университету, муниципальной казне и облику города.

Заслуги в благотворительности сын неизменно приписывал старшему Рокфеллеру. Младший Рокфеллер разрабатывал планы и принимал решения, деньги на них выделял отец из своих накоплений. Они работали в замечательном содружестве, дух которого прекрасно выразил сын в письме, которое написал отцу 7 июля 1933 года, как раз в преддверии его 94-летия: «Я старался делать то, что, полагал, ты от меня ожидаешь. Старался следовать по твоим стопам. Стремился разумно и честно использовать средства, которые ты так бескорыстно предоставлял в мое распоряжение... Во всех деяниях этих лет наиболее сильное и стимулирующее влияние на меня оказывали твоя жизнь и твой пример. На меня произвело глубокое

впечатление все, что ты совершил для человечества, и твой бизнес огромного размаха. Высшей радостью для меня была работа вместе с тобой в качестве молчаливого партнера с целью осуществления великих созидательных целей и благих дел».

Рокфеллер умер в 4.05 воскресным утром 23 мая 1937 года в «Кейсментсе», своем имении во Флориде близ Ормонда. Причиной смерти стал склероз миокарда, то есть уплотнение сердечной мышцы. До последних дней он чувствовал себя хорошо, хотя быстро уставал и нуждался в постоянном уходе. Как раз перед смертью он проявил живой интерес к планам перестройки «Кейс-ментса».

Он оставил состояние в 26 410 837 долларов, из которых 16 630 000 долларов были изъяты в качестве налогов государством и штатами. Около двух третей этого состояния хранилось в казначейских билетах США. Перед смертью он владел всего одной акцией «Стандард ойл компани» — обычной акцией «Стандард оф Калифорния», которую сохранил по сентиментальным соображениям, поскольку это был сертификат № 1. Большая часть имущества, которую он не роздал различным благотворительным учреждениям, перешла его сыну и другим наследникам задолго до его смерти. Следует заметить, что его завещанное имущество чуть превышало 23 247 161 доллар — то, что оставил его конкурент по богатству и филантропии Эндрю Карнеги.

Рокфеллер упокоился, его руки замерли. Но 26 мая, в день его похорон в Покантико, тысячи студентов заполнили аудитории и библиотеки Чикагского университета. Многочисленные ученые трудились в прекрасно оборудованных лабораториях Института медицины над Ист-Ривер, глядя в микроскопы или исследуя содержимое пробирок. В Китае выпускники пекинского Объединенного медицинского колледжа боролись за оздоровление районов, пораженных неконтролируемыми болезнями. В обширных регионах Африки, Азии и Южной Америки эксперты стремились уничтожить последние очаги желтой лихорадки и обуздать пагубные силы малярии. В южных штатах США люди занимались созиданием на прочной основе, зало-

женной Советом по общему образованию, который помог оживить сельское хозяйство, и Рокфеллеровским фондом, который содействовал уничтожению болезней от нематоды. Сотни тысяч студентов пользовались в этот день возможностями, предоставленными советом или фондом. По всей планете пожертвования Рокфеллера помогали повышать квалификацию врачей, стимулировать исследования в области психиатрии, облегчать участь людей, преследуемых в тоталитарных странах, осуществлять археологические раскопки, вести астрономические наблюдения, проводить биологические эксперименты, укреплять экономические институты. По тысяче каналов благотворительные акции на его деньги продвигали и раздвигали границы цивилизации. Свершения Рокфеллера продолжали жить и после его смерти.

Маккормик, Карнеги, Морган, Дьюк, Армор, Джеймс Дж. Хилл, Гарриман и другие выдающиеся деятели промышленности и торговли конца XIX столетия составили солидную и впечатляющую главу истории Америки. Есть все основания поставить во главе этой плеяды деятелей Рокфеллера, который был самым богатым, самым долго прожившим, самым атакуемым критикой и самым знаменитым предпринимателем. Никто другой, даже Карнеги, не добился такого двойного преимущества в свою эпоху: превосходства в бизнесе и филантропии.

Те, кто изучал карьеру Рокфеллера, должно быть, поразились его целеустремленности, острому чутью, пренебрежению к эмоциональным факторам и предвосхищению будущего — способности, по выражению Арчболда, «заглянуть за угол». Он обладал широтой устремлений и способностью находить новые средства достижения своих целей (которые оппонентам казались порой беспощадными). Коротко говоря, он был весьма изобретательным стратегом.

В вездесущей предпринимательской войне Рокфеллер боролся собственным методом, который отличался хладнокровным, стратегически тонким и несокрушимым стремлением к достижению целей. Его глубоко поразил ранний опыт знакомства с нефтяной отраслью. Контакты с безудержно спекулятивными производителями нефти

лишили его иллюзий, убедили в том, что большинство правовых методов регулирования отрасли годились только для прошедшего века. Он решил организовать нефтеперерабатывающую отрасль для обеспечения стабильности, экономности, платежеспособности и, по возможности, высоких прибылей. Он сформировал альянс главных компаний, обеспечивший централизованный контроль. Когда опыт не удался, молодой Рокфеллер обратился к созданию объединения производителей нефтепродуктов, столь компактного, что оно фактически превратилось в монополию. Он сформировал централизованное управление на таких принципах доверия и эффективности, что мог не беспокоиться о согласованности своей и партнеров политики.

Монополию ненавидели раньше и ненавидят теперь. Стремление Рокфеллера создать почти полную монополию претило и претит тем, кто верит в социальную и экономическую свободу. Оно неизбежно привело его к посрамлению. Однако для сохранения достаточной объективности следует держать в памяти основной факт: хаос и жестокая конкуренция побуждали прибегнуть к монополии отрасль за отраслью того времени как естественному средству спасения. Для всех составных частей нефтяной промышленности 1870 года — транспортных, нефтепроизводящих, нефтеперерабатывающих и маркетинговых компаний — эксцессы конкуренции казались совершенно невыносимыми. Они постоянно вызывали сумятицу, беспорядок, потери и банкротства. Мелких и крупных предпринимателей томило беспокойство, они мучились из-за неожиданных угроз и нередко терпели крах. Трест Рокфеллера и десятки других трестов, которые появились в период между 1870 и 1900 годами, первоначально не были проявлением незаконной корысти. Это была с самого начала судорожная неизбежная реакция на неопределенность, убытки и необузданную конкуренцию.

Рокфеллер прекрасно понимал значение высокого спроса для сколько-нибудь эффективной работы предприятий нефтепереработки. Поэтому он предпринимал действенные меры для создания комплексной маркетин-

говой организации и сохранения потребительского спроса посредством признанных торговых марок и высоких стандартов обслуживания.

Таким образом, нефтяной бизнес был вертикально интегрирован от нефтяной вышки до потребителей многообразных нефтепродуктов. Производство сырья, его переработка и распределение переплелись в механизме беспримерной мощи и эффективности. При Рокфеллере интеграция спустилась вниз от переработки и продажи к производству сырой нефти. Позднее, когда появились новые могущественные нефтяные компании, она обычно шла вверх от производства к распределению. Но существенным фактом является то, что Рокфеллер и его группа понимали значение вертикальной интеграции, когда она была еще для бизнеса в новинку. Они установили образец, которому быстро последовал Дьюк в производстве табака и другие крупные предприниматели и который стал на время нормой для американской промышленности. Это был конструктивный опыт высокой пробы.

Очевидно, что значительную долю успехов Рокфеллера сначала в бизнесе, затем в филантропии следует ставить в заслугу не только его личным усилиям, но также чрезвычайно способным и преданным группам его помощников, которые работали вместе с ним. В бизнесе к ним относятся Флэглер, Харкнисс, Пэйн, Х.Х. Роджерс, Чарльз и Чарльз М. Пратт, Арчболд, Уорден, Локарт, Бедфорды, Макгрегор, Фолджер и, в не меньшей степени, Уильям Рокфеллер. Это были лишь самые выдающиеся деятели в персонале компании, который, можно еще раз подчеркнуть, был, возможно, самым блестящим собранием людей, которые известны в американской деловой жизни. При всей мощи этой группы она отнюдь не превосходила по своим замечательным качествам группу, которая помогала Рокфеллеру использовать свое состояние в направлениях благодатных для человечества. В последнюю группу входили Фредерик Т. Гейтс, Саймон и Абрахам Флекснеры, Уоллис Баттрик, доктора Гертер, Прадден и Биггс, Симэн А. Кнэпп, Уильям Х. Болдуин, Джордж Э. Винсент, Джером Грин, Раймонд Б. Фосдик и, возможно больше всего, его сын Джон Д. Рокфеллер-младший.

Он стал на время одним из самых уважаемых американцами деятелей. В истории планирования и осуществления благотворительных акций эта группа вряд ли имеет себе равных. Описывая в «Случайных воспоминаниях» объединение «Стандард ойл», Рокфеллер заметил, что исходным рубежом для него стала «не столько консолидация фирм, в которых мы имели личные интересы, сколько встреча людей, которые объединяли для дела свои мыслительные способности». Многое из того, что считается его личной заслугой, в действительности является результатом этого «объединения мыслительных способностей».

Отдавая должное талантам и энергии этих двух групп, мы тем не менее не умаляем значение самого Рокфеллера. Люди выдающихся качеств никогда не позволяют, чтобы ими руководили растяпы или слабаки. Силу влечет к силе. Когда мы обнаруживаем компетентный персонал, который согласованно работает, можно не сомневаться, что за ним стоит какая-то сильная фигура. Важно то, что такие волевые сотрудники, как партнеры Рокфеллера в бизнесе, никогда не оспаривали его первенство. Сколь бы ни были сварливы некоторые из них, они никогда не конфликтовали с *ним*. Важно и то, что его помощники в филантропии, люди более образованные, чем он, никогда не жаловались на его основные решения и никогда не могли упрекнуть его за вмешательство после выделения суммы пожертвования.

Невозможно отрицать то, что дебетовая сторона в бухгалтерской книге компании более загружена. Объединение, которым руководил Рокфеллер, было одним из наиболее ненавидимых предприятий в ненавидимом деловом мире. Его методы были часто такими же спорными, как и монополия в качестве цели. Как отмечалось, оно заставляло мелких конкурентов раздражаться и страдать, душило их без сожаления. Оно пользовалось скидками, подобно любому другому концерну, способному их добиться. Некоторое время оно не только получало скидки, но и возвраты пошлин, которые тайком взымали с конкурентов железнодорожные компании. Это было жестокое средство в истории бизнеса. Хотя период, в который взымались возвратные пошлины, был коротким, он оставил несмыва-

емое пятно на истории треста. Подобно разным конкурентам в нефтяном бизнесе, но более последовательно и эффективно, «Стандард ойл» прибегала к промышленному шпионажу. С двуличием, которое все находят предосудительным, она использовала подставные компании. Она часто, по выражению госпожи Тарбелл, «резала насмерть», сбавляя цены в данном районе до уровня, когда уничтожается конкуренция, а затем восстанавливая высокие тарифы. То, что компания извлекала чрезмерные прибыли из потребителей нефтепродуктов, доказывалось размерами состояний, которые накопили ее руководители. Все это, а также длительная борьба с оппонентами монополии из штатов и федерального правительства повлекло за собой сорок лет злословия, большая часть которого адресовалась Рокфеллеру.

Все это время Рокфеллер оставался убежденным христианином, не изменявшим своей преданности церкви и ее этическим принципам. Как, спрашивали некоторые критики, мог он играть такую двойственную роль? Ответ состоит в том, что для него эта роль не казалась двойственной. Из хаотической отрасли он строил эффективную промышленную империю ради того, что считал благом не только для ее руководителей, но и для всего народа. Если бы он ослабил использование методов ведения экономической войны (его нельзя порицать за некоторые экстремальные действия Кэрли, Пирса и О'Дэя), то многочисленные мелкие конкуренты сокрушили бы его империю и снова бы ввергли нефтяной бизнес в хаос. Он всегда верил в то, что Уильям Маккинли называл «добровольной ассимиляцией». Он предпочитал выкупать имущество соперников на достойных условиях и использовать самых способных конкурентов в качестве помощников. Только тогда, когда его условия отвергались, он безжалостно сокрушал «сторонние» компании. Он шел на это из-за того, что, по словам Джона Т. Флинна, «обладал качествами крупного руководителя, который подходил к своему делу с большим умом и оценивал страдания своих жертв в правильном соотношении с происходящими событиями»- По его мнению, пусть лучше погибнет ограниченное число малых предприятий, чем вся промышленность окажется в

процессе постоянной полусмерти, возрождения и снова полусмерти.

Очевидно, что любая обстоятельная оценка бизнеса Рокфеллера будет субъективной и зависимой от экономических допущений, вынесенных на обсуждение. Перевесил ли мертвый груз, который «Стандард ойл» повесила на этику бизнеса (хотя было бы трудно доказать, что эта ноша нанесла ущерб моральным принципам, все-таки она не способствовала их торжеству), крупные конструктивные инновации объединения, а также поставленный им пример эффективности и организованности? Причинила ли «Стандард ойл» ущерб соперникам больший, чем тот, что они несли от чрезмерной конкуренции до обретения компанией могущества? Это лишь два из многих вопросов, ответы на которые зависят от различных допущений. Одно не вызывает сомнений: старое радикальное противопоставление монополии и «свободной конкуренции» столь же неприемлемо, сколь мнение, что промышленная концентрация может и должна быть уничтожена. Неполная конкуренция является правилом в современных индустриальных державах. Наилучшей конкуренцией является та, которую Джозеф А. Шампетер называл «процессом созидательного разрушения», промышленной мутацией, которая «постоянно революционизирует структуру промышленности изнутри, постоянно разрушает старую структуру и созидает новую». Как монополия типа «Стандард ойл», так и типы олигополии, вскрытые Временной комиссией по национальной экономике, неприемлемы в длительной перспективе, но они не столь неприемлемы, как «свободная конкуренция», замышленная авторами закона Шермана.

Использование Рокфеллером своего состояния, после того как оно было обретено, является образцовым во многих отношениях. Он явился таким же великим новатором и организатором в благотворительной деятельности, как и в бизнесе. И беспримерный масштаб его пожертвований, сумма которых достигает почти 550 000 000 долларов, не является их самой поразительной особенностью. Что особенно привлекает внимание, так это умение Рокфеллера и его экспертов распорядиться этой суммой в благотвори-

тельных целях. Различные фонды, которые он, его сын и помощники учредили, управлялись талантливыми людьми, которые имели почти полную самостоятельность. Они стали образцами для филантропии большого масштаба в Америке и других странах. Цели таких фондов, административный аппарат, методы и моральный климат повсюду имели подражателей. Фонды существовали и раньше, но они были не такими, как эти. Более того, некоторые их принципы отражали его вдумчивое и сознательное дарение в то время, когда он еще был сравнительно бедным человеком. Его упор на ликвидацию источников нищеты и бедствий, использование денег для стимулирования опоры на собственные силы и помощь другим, его стремление ставить благотворительность на постоянную основу составляли основу распределения личного состояния.

Размер состояния, как уже упоминалось, был исторической случайностью. В реальном смысле слова ни Рокфеллер, ни Карнеги, ни Генри Форд не зарабатывали таких гигантских сумм, которые к ним притекали. Только специфичная экономическая, правовая и фискальная ситуация в Соединенных Штатах 1865—1917 годов позволяла делать и хранить такие деньги. Сознывая это, Рокфеллер всегда считал себя скорее попечителем, чем владельцем своего состояния. Его заявление в Чикагском университете о том, что «Бог дал мне деньги», иногда цитировалось как образец лицемерной заносчивости. В действительности оно произносилось в духе полного смирения. Он искренне верил, что Провидение сделало его попечителем этих сотен миллионов долларов не для того, чтобы их хранить, а для того, чтобы их разумно распределять. Он имел в виду, что золото следует использовать для оказания как можно большего количества добрых дел. Именно за дотошную заботу, административный талант и подлинную проницательность, с которыми Рокфеллер и его помощники относились к трудоемкой работе по распределению богатства, они заслуживают благодарности.

И хотя Соединенные Штаты решили, что такие скопления богатства должны отныне рассматриваться как несправедливые, антиобщественные и опасные, в данном случае судьба не благоприятствовала лечению недугов

страны. Богатство попало в руки человека, который даже в юности, зарабатывая несколько долларов в неделю и нуждаясь в удовлетворении самых скромных потребностей, жертвовал значительную часть своего мизерного заработка на благотворительность. Воистину мало таких людей, которые делают пожертвования, записанные в «Гроссбухе А». Он жертвовал с самого начала, невзирая на религию, расу, партийность или сектантство. Он увеличивал свои дары по мере возрастания средств.

В итоге можно заключить, что чрезмерные восхваления или порицания, которые доставались Рокфеллеру, неоправданны. В годы его могущества враги клеймили его как одного из самых опасных злодеев эпохи. Его доброжелатели в позднейшее время благотворительной деятельности восхваляли его как одного из главных благодетелей мира. Ни одна из этих оценок не отвечает исторической правде. Бросив критический взгляд, можно отметить также, что он не выглядел весьма привлекательным персонажем. При всем восхищении им родными, миру в целом казалось — и кажется, — что ему не хватает человеческого обаяния. Но нельзя усомниться в том, что он был одним из самых могущественных деятелей своего времени. Новатор, мыслитель, разработчик планов, смелый предприниматель, он был более всего организатором — одним из гениальных организаторов эпохи. Делая бизнес в крайне беспорядочной, запущенной и хаотичной отрасли американской промышленности, он организовал ее, благодаря своей собранности, умению и творческим способностям, так, что это поразило очевидцев и затронуло все сферы деловой жизни. Обратившись к неопределенной сфере благотворительной деятельности, он осуществил ряд проектов, которые стали примером для всех филантропов. Благодаря своему организаторскому таланту в сочетании с остротой ума, целеустремленностью и твердостью характера он стал одним из самых выдающихся деятелей столетия, на которое выпала его жизнь.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Глава 1.</i> Нефтяной бизнес .....	7
<i>Глава 2.</i> Рождение «Стандард ойл» .....	34
<i>Глава 3.</i> Рокфеллер находит новых союзников.....	65
<i>Глава 4.</i> Левиафан .....	%
<i>Глава 5.</i> Новый тип монополии.....	126
<i>Глава 6.</i> Революция в системе трубопроводов.....	159
<i>Глава 7.</i> Первый большой трест .....	186
<i>Глава 8.</i> Гигантский механизм .....	214
<i>Глава 9.</i> Крепнущий набат.....	249
<i>Глава 10.</i> Основание университета .....	282
<i>Глава 11.</i> Новые помощники: Гейтс и сын.....	310
<i>Глава 12.</i> Рокфеллер, Морган и стальной трест.....	319
<i>Глава 13.</i> Новаторская филантропия .....	349
<i>Глава 14.</i> Погибший и возрожденный трест .....	376
<i>Глава 15.</i> Противники и сторонники .....	392
<i>Глава 16.</i> «Благополучие человечества» .....	412
<i>Глава 17.</i> Баланс деятельности .....	431