

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Глава 1.</i> Дед	7
<i>Глава 2.</i> Мать и отец	18
<i>Глава 3.</i> Детство	27
<i>Глава 4.</i> Путешествия	43
<i>Глава 5.</i> Рокфеллеровский центр	53
<i>Глава 6.</i> Гарвард	66
<i>Глава 7.</i> Учась у великих экономистов	81
<i>Глава 8.</i> Диссертация, жена и работа	95
<i>Глава 9.</i> Война	106
<i>Глава 10.</i> Начало карьеры в «Чейзе»	124
<i>Глава 11.</i> Начало параллельной карьеры	139
<i>Глава 12.</i> Создание «Чейз Манхэттен бэнк»	155
<i>Глава 13.</i> Конфликт	170
<i>Глава 14.</i> Трудные перемены	182
<i>Глава 15.</i> Создание глобального банка	198
<i>Глава 16.</i> Во главе банка	213
<i>Глава 17.</i> Налаживая связи с Советами	224
<i>Глава 18.</i> За бамбуковый занавес	243
<i>Глава 19.</i> В поисках «баланса» на Ближнем Востоке	264
<i>Глава 20.</i> Выживание, невзирая на ОПЕК	281
<i>Глава 21.</i> В вихрях бизнеса	304
<i>Глава 22.</i> Семейные неурядицы	322
<i>Глава 23.</i> Конфликты между братьями	336

<i>Глава 24.</i> Шах	357
<i>Глава 25.</i> Возвращение «Чейза»	377
<i>Глава 26.</i> Нью-Йорк, Нью-Йорк	385
<i>Глава 27.</i> Гордый интернационалист	407
<i>Глава 28.</i> К югу от границы	424
<i>Глава 29.</i> Страсть к современному искусству	446
<i>Глава 30.</i> И вновь Рокфеллеровский центр	467
<i>Глава 31.</i> При участии других	487
<i>Эпилог</i>	499
<i>Признательность за помощь</i>	501

ДЕД

Существует фотография всех мужчин семьи, ожидающих на станции Тар-Сритаун прибытия поезда с гробом деда из Ормонд Бич, штат Флорида, где он жил в своем зимнем доме. Дед мирно умер в своей постели 23 мая 1937 г. в возрасте 97 лет. Хотя официальной причиной смерти был склеротический миокардит, проще сказать, что он умер от старости. Я знал его как «деда», а не как «барона-разбойника» или великого филантропа из книг по истории. В детстве я постоянно ощущал присутствие деда – кроткого, доброжелательного, почитаемого моим отцом Джоном Д. Рокфеллером (мл.) и всей семьей.

Смотря на эту фотографию сегодня, я удивляюсь тому, как замечательно она отражает отношения в семье, время, в котором мы тогда жили, а возможно, и наше будущее.

Джон, что обычно для него, стоит с края. Ему 31 год, он старший сын и наследник династии. После того как он окончил Принстонский университет, отец ввел его в советы правлений многочисленных созданных семьей организаций – в Рокфеллеровский фонд, Рокфеллеровский институт медицинских исследований и фонд колониального Вильямсбурга*. Его готовят на роль лидера семьи, однако в нем чувствуется нерешительность и отсутствие уверенности в своих силах.

Нельсон, что тоже похоже на него, стоит в самой середине и с решительным выражением лица смотрит прямо в камеру. Ему 29 лет, и он вскоре станет президентом Рокфеллеровского центра.

Взгляд Лоранса, философа и бизнесмена, которому исполнилось 27 лет, устремлен куда-то вдаль. Он уже готовится к серьезным инвестициям в авиационную промышленность и вскоре вместе с Эдди Рикенбэкером, летчиком-асом времен Первой мировой войны, купит большую долю в авиакомпании «Истерн эйрлайнс».

* Фонд по сохранению облика и культурного наследия города Вильямсбург, в колониальную эпоху бывшего с 1699 по 1799 год столицей Вирджинии. – *Прим. ред.*

Уинтроп – самый красивый. Каким-то образом черты лица матери (происходящей из семьи Олдрич), отражавшие ее сильный характер, в сочетании с генами Рокфеллеров сделали его похожим почти на кинозвезду. Уинтроп – наиболее трудный среди нас и всегда выделялся из нашей среды. Ему исполнилось 25 лет, он трудится подсобным рабочим на нефтеразработках в Техасе.

Я – самый младший, мне 21 год, я выгляжу совершенным молокососом. Я – студент-экономист Гарвардского университета, только что завершил первый курс и летом собираюсь отправиться для продолжения учебы в Лондонскую школу экономики.

На фотографии уже заметно, что отцу шестьдесят три. Он возвышается над нами, у него открытое честное дружелюбное и доброе лицо. Возможно, немного отрешенное.



Мы привезли гроб с телом деда в дом, который он и отец построили двадцать пять лет тому назад в семейном поместье в Покантико-Хиллз. Поместье это называлось Кикуйт, голландское слово, означающее «дозор», и с вершины холма, где оно находилось, открывается замечательный вид на реку Гудзон. На следующий день в присутствии только членов семьи и нескольких близких друзей была проведена заупокойная служба. Я помню, что был замечательный весенний день. Застекленные створчатые двери на террасу были открыты, и Гудзон внизу блестел голубизной. Д-р Арчер Гибсон, любимый органист деда, играл в главном зале на большом органе, на котором мы детьми делали вид, что играем. Хэрри Эмерсон Фосдик, настоятель церкви Риверсайд, построенной отцом, произнес надгробное слово.

После службы, когда все столпились вокруг, Йорди, камердинер деда, подозвал меня. Йорди – щеголеватый швейцарец – был камердинером деда и его постоянным компаньоном на протяжении тридцати лет. Я хорошо его знал, однако он всегда вел себя сдержанно в моем присутствии. Я подошел к нему, а он отвел меня в сторону в пустой коридор. «Знаете, господин Дэвид, – начал он (с самого раннего детства, сколько я помнил себя, прислуга всегда обращалась к нам таким образом. Обращение «господин Рокфеллер» было бы слишком неопределенным, поскольку многие из нас имели эту фамилию, обращение же просто по имени было бы слишком фамильярным), – ваш дед всегда думал, что из всех братьев вы больше, чем кто-либо другой, напоминаете его». У меня, вероятно, был очень удивленный вид. Я совершенно не ожидал это от него услышать. «Да, – сказал он, – вы действительно были его любимцем». Я несколько смущенно поблагодарил его, а он сделал жест рукой и сказал: «Нет-нет, я просто думал, что вы должны это знать». Я действительно не знал, как на все это реагировать. Я подумал, что на моем месте должен был быть Нельсон, однако не стал прикидываться, что не был обрадован.

«СТАНДАРД ОЙЛ»

Дед начал свою трудовую жизнь, поступив на работу в качестве клерка в магазин по продаже тканей в г. Кливленде, штат Огайо, с зарплатой пять долларов в неделю, а в дальнейшем основал компанию «Стандард ойл» и управлял ей. Фактически «Стандард ойл» представляла собой всю нефтяную промышленность Соединенных Штатов до тех пор, пока после длительных и ожесточенных судебных разбирательств по решению Верховного Суда она не была ликвидирована в 1911 году. Многие из компаний, возникших в результате ее закрытия, существуют до сих пор: это «Эксон мобил», «Шеврон», «Амоко» и около 30 других.

Компания «Стандард ойл» сделала деда богатым, возможно, «самым богатым человеком в Америке». Он также был на протяжении значительной части своей жизни одним из наиболее ненавидимых людей. Бульварная пресса атаковала деловые приемы компании «Стандард ойл» и обвиняла ее в преступлениях, включая убийства, за неустанные попытки устранить всех конкурентов и упрочить свою монополию в нефтяной индустрии. Дед был мишенью для прогрессистов, популистов, социалистов и прочих, недовольных новым американским капиталистическим порядком. Роберт Ла Фоллетт, влиятельный губернатор штата Висконсин, называл его «величайшим преступником своего века». Тедди Рузвельт использовал его в качестве мальчика для битья в своих усилиях призвать к порядку промышленные монополии. Ида Тарбелл, которая своими сочинениями, вероятно, сделала больше, чем кто-либо другой, для того, чтобы создать образ деда как жадного и ненасытного «барона-разбойника», писала: «Вряд ли можно сомневаться, что главная причина того, что господин Рокфеллер играет в гольф, заключается в том, что он хочет прожить подольше, чтобы сделать еще больше денег».

Сегодня большинство историков согласится с тем, что портрет «Стандард ойл», написанный современниками, был в высшей степени тенденциозным и часто неточным. Дед и его партнеры были жесткими конкурентами, однако они не выходили за рамки обычной деловой практики того времени. Это был иной мир, чем сегодня. Законов, регулировавших деловую конкуренцию, было мало. «Стандард ойл» работала на переднем крае экономики; это была новая, неисследованная территория и в некоторых отношениях она, безусловно, напоминала Дикий Запад. Журналисты, любившие сенсационные разоблачения, – «разгребатели грязи» – идеализировали первые годы нефтяной промышленности как рай для предпринимательства. Но на самом деле нравы были исключительно жестокими. Цены дико колебались, происходили огромные скачки объемов производства, что приводило к чередованию периодов затоваривания и дефицита нефти. Компании, занимавшиеся добычей и переработкой, могли обанкротиться и быть выброшенными из бизнеса буквально за один день. Дед отнюдь не был романтиком; он считал, что сложилась ситуация, отличающаяся повышенным риском, недалекостью и расточительством, и он решил попытаться исправить ее с помощью жесткого подхода.

Обвинения в том, что «Стандард ойл» мошеннически отбирала у вдов их наследство, взрывала нефтеперерабатывающие предприятия конкурентов и всеми доступными ей средствами банкротила конкурентов Тарбелл и других, представляли собой абсолютную выдумку. Реальная картина заключалась в том, что «Стандард ойл» была значительно более честной в своих действиях по сравнению с многими ее конкурентами. В ходе своего укрупнения «Стандард ойл» предлагала не только честную, но часто и щедрую цену за нефтеперерабатывающие предприятия конкурентов. Настолько щедрую по существу, что конкуренты часто вновь начинали свою деятельность ради того, чтобы их купили еще раз. Партнеры деда горько жаловались на эту постоянно действующую схему «шантажа», однако он продолжал покупать, чтобы завершить свой план.

Компания «Стандард ойл» была монополией. В период своего расцвета она контролировала 90% национальной нефтяной промышленности и упорно пыталась, чтобы скупить остающиеся 10%. Дед, однако, никогда не видел ничего плохого в доминировании компании на рынке. Ничего плохого не только для владельцев монополии и тех, кто в ней работал, но также и для потребителей и страны в целом. Это настолько противоречит тому, что содержится в учебниках, что многим трудно поверить в искренность намерений деда. Однако по мере того, как доля рынка, принадлежащая «Стандард ойл», возрастала, цена нефтепродуктов для потребителя – главным образом керосина на протяжении первых десятилетий существования компании «Стандард ойл» – резко снижалась. Керосин стал доступным повсеместно, и продукт компании «Стандард ойл» был более дешевым и обладал лучшим качеством. Компания инвестировала в новые технологии для улучшения ассортимента и качества продукции и для разработки новых областей применения сопутствующих продуктов, которые ранее просто выливались на землю или сбрасывались в ближайшую речку. Бензин оказался наиболее явным примером отходов производства, которые, в конечном счете, нашли свое основное применение в двигателях внутреннего сгорания и превратился в наиболее ценный из нефтепродуктов.

Политика, проводившаяся дедом, была направлена на снижение цен. При этом он исходил из того, что чем менее дорогим является данный вид продукции, тем больше его будут покупать, а чем больше рынок, тем в большей степени компания «Стандард ойл» сможет иметь прибыли за счет большего масштаба производства. Не имея экономического образования, он понимал смысл «эластичного спроса».

Он всегда считал хорошим бизнесом «увеличение объема продаж при меньшей прибыли на единицу товара». Многие экономисты говорят о бизнесе, как «ответе на спрос рынка»; однако дед действовал по-иному. Он также *создавал* спрос, организуя новые каналы сбыта дома и за границей. Например, компания «Стандард ойл» часто раздавала бесплатно фонари, побуждая потребителей покупать керосин для освещения. Это весьма похоже на нынешнюю маркетинговую практику фирмы «Жиллет», раздающую бритвенные станки, для которых надо покупать лезвия. Дед побуждал своих партнеров покупать нефтеперерабатывающие предприятия, разрабатывать новые нефтяные место-

рождения и расширять производство задолго до того, как возникал спрос. Компания «Стандард ойл» действовала наиболее агрессивно во время периодов экономического спада, когда другие компании отступали, поскольку у деда было основывающееся на долгосрочной перспективе видение отрасли и того, как ей нужно управлять.

==

«Стандард ойл» отличалась от соперников по ряду показателей – готовностью инвестировать в новые технологии, постоянным вниманием к себестоимости производства и проблемам маркетинга. Дед успешно создал внутри одной системы единый процесс от получения нефти из скважины до доставки готовой продукции клиентам. «Стандард ойл» была первой полностью интегрированной экономической системой. Это было самым крупным достижением деда: создание нефтяной индустрии и в ходе этого создание современной корпорации. Это было организационным триумфом, который трансформировал деловой мир.

Американская общественность с большим энтузиазмом приветствовала решение Верховного Суда о ликвидации «Стандард ойл траст» в 1911 году. Однако следует помнить, что главным результатом консолидации нефтяного бизнеса в результате деятельности деда оказалась более дешевая, обладавшая лучшим качеством и поступающая более надежно нефть, что помогло Соединенным Штатам осуществить переход от децентрализованной аграрной страны к высокоцентрализованной индустриальной демократии.

СПОКОЙСТВИЕ ПЕРЕД ЛИЦОМ БУРИ

Мой отец, тоже немало страдавший от прессы с некоторой завистью описывал спокойствие деда перед лицом тех штормов, которые обрушивала на него жизнь. Когда дед прочитал книгу Тарбелл, он, к ужасу всех остальных, заметил, что ему книга «довольно-таки понравилась». С моей точки зрения, спокойную уверенность перед лицом личных нападков и необыкновенную веру в свои силы, позволившую ему объединить американскую нефтяную индустрию, деду давала его глубокая религиозность. Он был глубоко верующим христианином, жившим по строгим догматам баптистской веры. Она «объясняла» существующий вокруг него мир, определяла его путь через этот мир и приносила ему освобождение. Наиболее важным из этих принципов было то, что вера без хороших дел бессмысленна. Этот центральный постулат привел деда сначала к принятию «доктрины служения» своему огромному богатству, а позже – к расширению этой доктрины и созданию крупных филантропических организаций.

Дед вырос в условиях скромного достатка в центральном районе штата Нью-Йорк. Его отец Уильям Рокфеллер практически не жил в семье и был человеком с темным прошлым, однако мать Элиза Дэвисон Рокфеллер, фактически вырастившая деда, его братьев и сестер, была исключительно набожной и принципиальной женщиной.

В наш светский век нам трудно понять жизнь, которая в такой степени направлялась религиозной верой. Для многих жизнь в соответствии с заветами баптистской веры, не позволяющей пить, курить и танцевать, выглядит как болезненно мрачное существование. Однако дед следовал с легкостью и даже радостью заповедям своей религии, всему тому, что показалось бы нам таким тягостным. Он был наименее мрачным человеком из всех, которых я когда-либо встречал; он постоянно улыбался, шутил и рассказывал анекдоты с неожиданной концовкой. Часто во время обеда он начинал тихо напевать один из своих любимых гимнов. Он пел *не для кого-то* специально; он пел так, как будто из него изливалось ощущение мира и удовлетворенности.

Будучи мальчиком, я иногда ходил вверх по склону холма из Эбитон-Лодж – дома своих родителей – в Кикиут, чтобы позавтракать или пообедать с дедом. Расстояние составляло около четверти мили. На завтрак дед всегда ел овсяную кашу, однако с маслом и солью, а не со сливками и сахаром. Он ел очень медленно, очень тщательно пережевывая взятую в рот порцию, поскольку полагал, что это серьезно способствует пищеварению. Он говорил, что необходимо пережевывать даже молоко, что он и делал!

Трапезы деда редко проходили в одиночестве. Друзья и партнеры, многие оставшиеся с Кливлендского периода его жизни, часто оставались у него, иногда на длительное время. Трапезы были длительными и неспешными, а беседы за столом – приятными и неофициальными. Деловые вопросы не обсуждались никогда; напротив, дед часто шутил с миссис Эванс, своей кухонной, длительное время выполнявшей обязанности экономки, полной и доброй женщиной, и она отвечала на его шутки в том же ключе. Несколько раз я также обедал в Кикиуте в обществе деда. После трапезы все переходили в гостиную, гости участвовали в разговоре, а дед тихонько дремал в своем кресле. Он всегда уходил спать очень рано.

В другие дни дед любил играть в карточную игру под названием Нумерика. Карты были квадратными, причем на каждой из них была только одна цифра, игра предназначалась для испытания и улучшения математического мышления. В этой игре дед всегда банковал, а выигравший в каждом кону получал десятицентовую монету, проигравшие – по пять центов.

Однажды, когда я чуть подрос, а деду уже было за 90, он принял мое приглашение прийти в Плэйхауз на приготовленный мной обед из курицы. Они пришли вместе с миссис Эванс и сказали, что обед был «вполне отменный!». Я также навещал деда в его домах во Флориде и в Лэйквуде в штате Нью-Джерси. Дед любил играть в гольф и построил собственные площадки для игры в гольф в Покантико и в Лэйквуде. Когда я был подростком и только учился играть, мы иногда играли вместе несколько лунок. К тому времени дед играл лишь для получения физической нагрузки и редко завершал полный раунд.

В июне 1936 года, когда здоровье деда начало сдавать, я нанес ему короткий визит в Ормонд-Бич. Он, как всегда, был рад повидать меня, однако выглядел заметно ослабевшим и усталым. Большую часть времени он спал или тихо

сидел в своей комнате. Мы коротко поговорили с ним о малозначительных вещах, и, казалось, он доволен тем, что я сижу вместе с ним в комнате. Сидя в кресле, он разрешил мне сделать несколько фотографий. Это был последний раз, когда я видел его живым.

==

Дед был глубоко религиозным человеком, однако он никогда не судил и не осуждал тех, кто не разделял его веры. Воздерживаясь даже от чая и кофе на протяжении всей своей жизни, дед был редкой личностью в «Стандард ойл», где большинство его самых ближайших сотрудников были отнюдь не набожными людьми. Джон Арчболд, одно время бывший конкурентом, а затем ставший близким другом, очень сильно пил, и дед поставил перед собой долгосрочную задачу перевоспитать его. У деда были близкие дружеские отношения с его деловыми партнерами, включая Арчболда, Генри Флеглера и его брата Уильяма, которые были с ним в «Стандард ойл» с самых первых дней. В редких случаях, когда я слышал от него рассказы о своем пути в бизнесе, он говорил о той радости, которую они испытывали, несмотря на напряженную работу в течение долгих часов, будучи сотоварищами в большом новом предприятии.

Дед от природы был скромным и, хотя жил жизнью, возможной только для тех, кто обладал огромным богатством, он был относительно бережливым человеком. В то время, когда такие семьи, как Карнеги, Фрики, Харриманы и Вандербильты строили огромные дома на Пятой авеню, дед купил дом на боковой улице, предыдущий арендатор которого Арабелла Уоршам была любовницей Коллиза П. Хантингтона*. Это был очень большой особняк, и дед купил несколько участков земли рядом, на которых в дальнейшем семья могла бы строиться, однако характерно, что он никогда не захотел украшать купленный дом по-новому. Шикарные красные обои мисс Уоршам и тяжелая изысканная викторианская мебель оставались в доме вплоть до смерти деда.

Единственной его страстью были рысаки. У него было несколько подобранных пар, и он ездил в коляске, правя ими в Покантико и в Центральном парке, где он иногда участвовал в скачках вместе со своим братом и близкими друзьями.

Деду было совершенно чуждо тщеславие. Он уделял мало внимания внешнему виду. Будучи молодым человеком, он обладал приятной внешностью, однако в 1890-х годах он заразился вирусной инфекцией, вызвавшей общее облысение и повлиявшей на его нервную систему. В результате этого заболевания он потерял все волосы. На одной из фотографий того времени он изображен с черной шапочкой на голове, в которой смахивает на шекспировского венецианского купца. Позднее он носил парики.

* Хантингтон, Коллиз Поттер (1821–1900) – американский железнодорожный магнат, основатель ряда железных дорог, в том числе знаменитой «Сентрал пасифик рейлроуд». – *Прим. ред.*

Некоторые, в частности Ида Тарбелл, считали, что его внешний вид отвратителен; другие с этим не соглашались. Вначале Джон Сингер Сарджент* не соглашался написать портрет деда. Однако после продолжительных бесед во время сеансов они стали друзьями. В завершение Сарджент сказал моему отцу, что он хотел бы нарисовать второй портрет, поскольку оказался заинтересован своим объектом, и говорил, что дед напоминал ему средневекового святого.

«ИСКУССТВО ДАВАТЬ»

Правда заключается в том, что дед обнаружил, что управление его состоянием, а оно к 1910 году составило почти 1 млрд. долл., представляет собой сложную задачу. Его ежегодный доход от компании «Стандард ойл» и других инвестиций был огромным и, с учетом любви деда к порядку, этот доход должен быть потрачен или инвестирован надлежащим образом. Поскольку он не интересовался приобретением французских или шотландских замков и ему была отвратительна мысль о покупке предметов искусства, яхт или средневековых доспехов, всего того, чем увлекались его более экстравагантные современники, дед разработал типичное для себя решение. Он инвестировал значительную часть своего дохода в угольные шахты, железные дороги, страховые компании, банки и производственные предприятия различного рода, главным образом в области добычи и переработки железной руды, и стал, в конце концов, контролировать значительную часть богатого месторождения Месаби-Рейндж в штате Миннесота.

Однако после того как дед оставил «Стандард ойл» в 1897 году, он все больше стал заниматься иной формой инвестирования, а именно филантропией, которую он называл «искусство давать». И здесь он добился не меньшего, чем созданием «Стандард ойл».

Еще с того времени, когда он был молодым человеком, делавшим первые шаги в предпринимательстве, дед регистрировал все доходы и расходы вплоть до пенса, включая пожертвования, вплоть до цента, на благотворительные цели. Расходы заносились в гроссбухи, начиная со знаменитого «Гроссбуха А», хранящегося в Рокфеллеровском центре архивов в Покантико-Хиллз. Регистрация всего стала семейной традицией. Отец последовал примеру деда и постарался привить моему поколению ту же привычку, однако с меньшим успехом. Я постарался реализовать эту традицию с моими собственными детьми, но достиг еще меньшего успеха, чем отец.

При этом дед следовал религиозному принципу десятины, а именно отдавал десятую часть своего дохода для церкви или других добрых дел. По мере роста доходов соответственно возрастали и его благотворительные пожертвования, обычно достигая уровня одной десятой доходов. К середине 1880-х годов дед обнаружил, что ему стало трудно самому заниматься вопросом благоотво-

* Сарджент, Джон Сингер (1856–1925) – известный американский художник, создавший серию портретов представителей высшего света США и Великобритании. – *Прим. ред.*

рительных пожертвований. По существу, в то время это было для него одной из основных причин стресса. Он чувствовал себя обязанным не только жертвовать, но жертвовать *мудро*, что являлось гораздо более трудной задачей. «Легко причинить вред, давая деньги», – писал он. К этому моменту его ежегодный доход превышал 1 млн. долл., и распоряжение 10% этой суммы представляло собой трудную задачу. Решение, к которому он, в конце концов, пришел, заключалось в том, чтобы нанять distinguished Фредерика Т. Гейтса*, священника-баптиста, для разработки более разумного и систематического способа оценки лиц и организаций, которые просили о предоставлении средств. К счастью, Гейтс оказался широко образованным человеком, обладавшим немалой мудростью. На протяжении последующих нескольких десятилетий дед вместе с Гейтсом создали планы и осуществили распределение более чем половины состояния; большая часть оставшегося состояния в конечном счете досталась отцу, который посвятил свою жизнь продолжению и расширению их деятельности.

Некоторые говорили, что мой дед и отец, наряду с Эндрю Карнеги, создали современную филантропию. Это может быть и так, но возможно, что это заявление претендует на слишком многое. К заслугам деда и отца относится то, что они подчеркнули необходимость перенести акцент благотворительной деятельности с лечения социальных симптомов на понимание и последующее устранение причин, лежащих в их основе. Это привело деда и отца к идее необходимости использования научного подхода и поддержке работы экспертов во многих областях.

Первым крупным филантропическим проектом деда было создание Чикагского университета в 1890-х годах. Однако только в XX веке дед отошел от своих предпринимательских забот и посвятил себя главным образом филантропии. Одной из первых предпринятых им инициатив было создание Рокфеллеровского института медицинских исследований, основанного в 1901 году.

Идея деда, разработанная в тесном сотрудничестве с Гейтсом, моим отцом и первым директором института д-ром Саймоном Флекснером, заключалась в том, чтобы создать исследовательское учреждение по образцу Института Пастера и Института Коха в Европе. При создании Института дед следовал тем же принципам, которые он впервые опробовал в «Стандард ойл»: нанял хороших людей и дал им свободу деятельности. Хотя он живо участвовал в исходном процессе создания и планирования, дед взял за правило не вмешиваться в управление, после того как Институт начал функционировать. Он считал, что целесообразно передать управление в руки педагогов и ученых, являвшихся специалистами в своих областях. Отец стал президентом совета попечителей для обеспечения неукоснительного соблюдения политики независимых научных исследований.

* Гейтс, Фредерик Тейлор (1853–1929) – баптистский священник и бизнесмен, с 1891 г. – финансовый советник Дж. Рокфеллера-старшего по благотворительной и предпринимательской деятельности, его доверенное лицо в управлении Генеральным советом по образованию, Рокфеллеровским институтом медицинских исследований, Рокфеллеровским фондом. – *Прим. ред.*

Следующая крупная инициатива деда под названием Генеральный совет по образованию (ГСО)* явилась следствием его желания создать на Юге США систему общественного образования, которая приносила бы пользу как черным, так и белым. Дед предоставил ГСО на протяжении 30-летнего периода существования этой организации почти 130 млн. долл. в виде пожертвований и операционных фондов. Для достижения поставленных целей ГСО работал в тесной связи с органами местного самоуправления и правительствами штатов. Он является одним из первых и наиболее успешных примеров сотрудничества между государственным и частным сектором, что всегда поддерживалось нашей семьей.

Рокфеллеровский фонд, основанный в 1913 году, был первой филантропической организацией со специфически глобальным видением и кульминацией усилий деда по созданию структуры, способной к разумному управлению своими активами для достижения благих целей. Финансирование Фонда дедом – приблизительно 182 млн. долл., или более 2 млрд. в долларах сегодняшнего дня, на протяжении десяти лет, превосходно финансирование любой подобной организации. В задачи Фонда входила борьба с анкилостомозом, желтой лихорадкой, малярией, туберкулезом и другими инфекционными заболеваниями. В последующие годы Фонд стал лидером в создании гибридных сортов кукурузы, пшеницы и риса, послуживших основой «зеленой революции», которая внесла огромный вклад в общественный прогресс в мире.

«СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ»

Часто выдвигалось обвинение, что пожертвования деда на благотворительные цели представляли собой не более чем пиар, предназначенный для того, чтобы обелить свой образ после длительного периода безжалостного извлечения прибыли. Если бы его мотивация действительно была такой, нужно ли было потратить полмиллиарда долларов для достижения этой цели?

Об Айви Ли, являвшемся пионером пиара, часто говорят, что он разработал план, включавший всё: от создания огромных благотворительных фондов до раздачи дедом новеньких десятицентовых монет – для замены образа безжалостного барона-разбойника на образ теплого, добросердечного и доброжелательного старого человека. Большая часть этих утверждений совершенно абсурдна. Дед раздавал монеты для облегчения контакта с людьми, которых он встречал случайно на площадке для гольфа, в церкви или переходя через улицу. Это помогало растопить лед и снять напряженность, причем обычно такой прием срабатывал.

* Генеральный совет по образованию (ГСО) – организация, созданная в 1909 году и действовавшая за счет пожертвований Джона Рокфеллера старшего. Ее учреждение было одобрено Конгрессом США с целью «содействовать развитию образования без различия расы, пола или верования». Существовала до 1964 года. Способствовала строительству сотен средних школ, особенно в южных штатах с негритянским населением, оказывала помощь колледжам и университетам. – *Прим. ред.*

По существу, дед проявлял настолько мало интереса к вопросам пиара и взаимоотношений с общественностью в связи со своей филантропической деятельностью, что он не позволил использовать свое имя для Чикагского университета или для Генерального совета по образованию и с большой неохотой согласился разрешить использовать свое имя для Рокфеллеровского института. Трудно представить себе, что дед, который отказывался разрешить «Стандард ойл» отвечать на клевету, которая распространялась «разгребателями грязи», позволил бы использовать большую часть своего состояния для улучшения своего имиджа. Для этого необходимо было бы поверить, а я лично не верю в это, что он прошел через раскаяние, которое побудило его расстаться с «благами, полученными недостойными способами».

Ни моему отцу, ни своим внукам, ни кому бы то ни было дед никогда не говорил даже о малейших угрызениях совести в отношении своей деловой карьеры. Он верил, что «Стандард ойл» принесла обществу благо и не ощущал никаких сомнений относительно своей роли в ее создании.

Как же тогда объяснить филантропическую деятельность деда? С моей точки зрения, она проистекала из его религиозного воспитания и опыта его собственной жизни. Ида Тарбелл и ее интеллектуальные последователи предпочитали изображать деда как квинтэссенцию жадности и воплощение эгоистического индивидуализма. Дед был ярко выраженным индивидуалистом, но он определял это понятие по-иному. Он отвергал идею индивидуализма как эгоизма и самовозвеличивания. Вместо этого он определял индивидуализм как свободу достижения и как обязательство возвращать нечто ценное в то общество, которое питало и поддерживало его. Я верю, что это было как источником, так и целью его филантропической деятельности.

Что же касается отца, то он был далек от того, чтобы стыдиться деда, напротив, он очень гордился его многочисленными достижениями. Если у отца и были противоречивые чувства – а они были, – так это оттого, что он не дотягивал до деда. На протяжении большей части своей жизни мой отец, один из величайших филантропов в истории, думал о себе как о человеке, просто идущем по следам более масштабной личности.