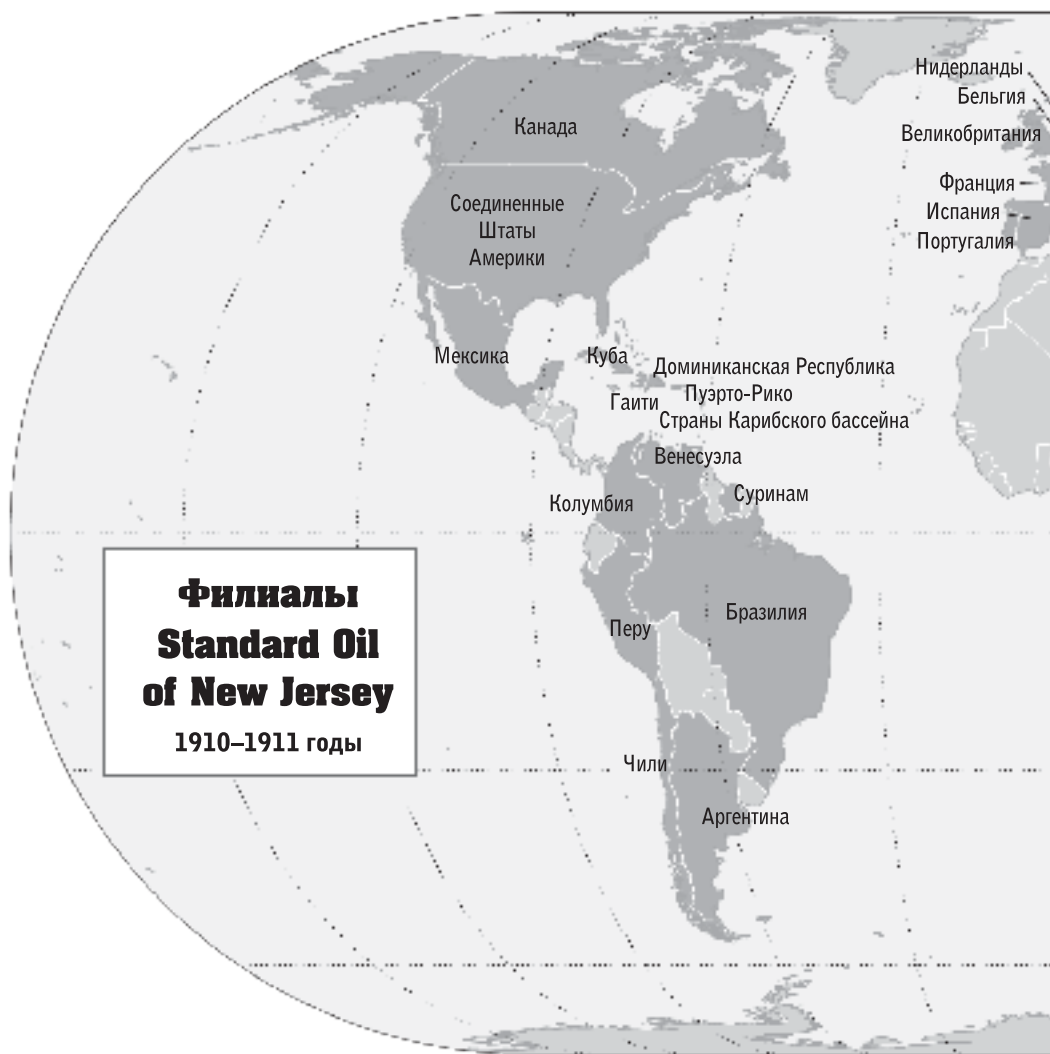


Глава VI

Джон Рокфеллер

*Гигант, основавший топливную отрасль
и заложивший основы международной
благотворительности*

1839–1937









Джон Рокфеллер начал работать в шестнадцать лет помощником бухгалтера. Эта должность подходила молодому человеку как нельзя лучше: он умел обращаться с числами, и даже больше — он обожал их. Шел 1855 год, Рокфеллер вел бухгалтерский учет и оплачивал счета для Хьюита и Татла, кливлендских коммерсантов, занимавшихся инвестициями в недвижимость и торговавших железной рудой, мрамором и продуктами питания. У них Рокфеллер научился проводить разнообразные коммерческие сделки, начиная от организации поставок по железной дороге и водным путям и заканчивая управлением недвижимостью: жилыми домами, складами и офисными помещениями¹. Он не просто делал работу, он ею упивался: перепроверял каждую запись, выискивал мельчайшие ошибки, собирал до последнего цента платежи за аренду и с укором смотрел на коллег, которые не проявляли такого же упорства и страсти к этой рутинной работе. Для него бухгалтерские книги были священны: они не только помогали найти верное решение, выявить мошенничество и оценить успех, но и защищали человека от заблуждений. Они давали переменчивому миру опору в виде «убедительной эмпирической реальности»², как сказал биограф Рокфеллера Рон Черноу.

Не прошло и двух лет, как Рокфеллера повысили до главного бухгалтера. Но когда он попросил о повышении зарплаты, ему, к его большому

разочарованию, отказали. 1 апреля 1858 года, когда Рокфеллеру еще не исполнилось двадцати лет, он покинул компанию, чтобы начать свое дело. За время прежней работы он сумел скопить 800 долларов. Добавив к этой сумме еще тысячу, которую он одолжил у своего чудаковатого отца Уильяма, Рокфеллер вместе со старшим товарищем Морисом Кларком основал компанию «Кларк и Рокфеллер». Партнеры начали продавать зерно, мясо, воду, соль и другие товары. Когда у компании возникла потребность в дополнительных финансовых средствах, Рокфеллер без устали и с большим энтузиазмом представлял свое новое предприятие кливлендским банкам. Менее чем за год он утроил свой доход. Так, впечатляющую прибыль компании принесла торговля во время Гражданской войны, когда на фоне растущего спроса со стороны военной и других связанных с ней отраслей промышленности взлетели цены на продовольствие.

И это было только начало. Позже Джона Рокфеллера назовут самым богатым человеком в мире. Ведя интенсивную разведку, добычу и доставку нефти, он станет движущей силой мировой нефтяной промышленности, которая определит направление развития мировой экономики, торговли и инвестиций и окажет значительное влияние на геополитику. Кроме того, баснословное богатство позволит Рокфеллеру основать и еще одну индустрию — мировую индустрию благотворительности, которая заполнит вакуум в международной деятельности правительств и мультинациональных корпораций и вплотную займется проблемами здравоохранения и образования во всем мире. С одной стороны, Рокфеллер — единственный из героев этой книги, чье имя ассоциируется с двумя выдающимися достижениями, ведь все остальные посвятили жизнь одной большой цели. С другой, оба направления его деятельности — нефтяной бизнес и благотворительность — отражали две стороны его человеческой натуры: деловое чутье и филантропию. С юных лет Рокфеллер жертвовал часть своих доходов на благотворительные

цели. Однако он не смог бы изменить систему мирового здравоохранения и образования, не будь у него капитала, нажитого на торговле нефтью. Без масштабной благотворительной деятельности он не стал бы примером для многих будущих миллионеров и миллиардеров, которые кроме коммерческих успехов будут оставлять о себе память и в других сферах.

Унаследовавший любовь к Богу и деньгам

Джон Рокфеллер родился в небольшом городке Ричфорд штата Нью-Йорк. Он был одним из шести детей распутного отца и праведной матери. Эта странная пара, Уильям и Элайза Рокфеллер, когда Джон был еще ребенком, постоянно переезжала с места на место. Скитания привели их в 1853 году на окраину Кливленда, в город, где в скором времени должна была появиться железная дорога и который, как Чикаго, Сент-Луис и другие, стоял на пороге надвигающейся индустриализации.

Уильям Рокфеллер был бойким коммивояжером, который в лучших традициях жанра продавал с рук чудодейственные лекарства. Артистичный от природы, он одевался во все яркое, небрежно обращался с деньгами и развлекал народ полуправдивыми историями о своих похождениях. Уильям постоянно где-то пропадал, дома почти не появлялся, и все вокруг перешептывались, что он не прочь пофлиртовать с дамами, а то и похуже. Его обвиняли в изнасиловании домработницы и двоеженстве, при этом вторая семья жила недалеко от первой, до тех пор пока Рокфеллеры не переехали в Кливленд. Ходили слухи, что он подворовывает и играет в азартные игры, из-за чего его жена и дети неоднократно подвергались унижениям.

Джон рос с постоянным чувством незащищенности. Он никогда не знал, где его отец, что нового про него расскажут завтра и хватит ли

семье денег оплатить счета. Он ходил в хорошую школу и делал успехи в математике, но за два месяца до выпуска его отчислили, возможно, из-за того, что у отца закончились деньги. Джон поступил на трехмесячные курсы в торговое училище Фолсома, где изучал бухгалтерский учет, основы банковского дела, коммерческое право, историю предпринимательства и каллиграфию. Окончив курсы, он пошел работать.

Джон извлек уроки из ошибок отца, но его влияние проявилось и еще в одном аспекте. Несмотря на взбалмошность, Уильям был скрупулезен в ведении счетов и оплате долгов. Он давал сыну деньги в долг под проценты и зачастую требовал погасить кредит досрочно, приучив тем самым Джона всегда иметь резерв на случай непредвиденных расходов. Он научил сына торговаться и правильно оценивать товары и людей. В детстве Джон покупал конфеты на вес и продавал их поштучно с большой наценкой, иногда он ссужал вырученные деньги своему отцу — под проценты.

Элайза стойчески терпела свой брак с горластым подлецом. Экономная, крайне дисциплинированная и невеселая, она всей душой была предана церкви. Элайза отличалась высокой нравственностью, которую отмечали все и которая была в тягость ее близким. Пока муж отсутствовал, Элайза поручала Джону рубить дрова, доить корову, ухаживать за садом, ходить за покупками, присматривать за другими детьми и вести скромный семейный бюджет. У Рокфеллера не осталось ни одной школьной фотографии, потому что ему было стыдно фотографироваться в поношенной одежде. До восьми лет он донашивал одежду за сестрами. Мать била его палкой, когда он не слушался, но не сильно, и всегда объясняла, за что.

Элайза бывала излишне строга, но именно она поддерживала порядок в семье, которая часто оказывалась на грани нищеты из-за безответственного поведения хозяина дома. Она спрашивала у Джона совета,

делилась с ним своими тревогами и воспитывала мальчика в строгом соответствии с церковными законами, что особенно сильно скажется на его будущем. Каждое воскресенье Элайза водила детей на баптистские службы, а в будние дни они все вместе молились перед сном. Джон пел в церковном хоре и в подростковом возрасте посещал воскресную школу. Церковь укрепила его во мнении, которому он останется верен до конца своих дней: в жизни все настолько зыбко, что несокрушимой ее основой должна стать собственная нравственность.

Неудивительно, что Рокфеллер, повзрослев, будет видеть духовное во внимательном изучении бухгалтерских книг, ведь коммерция и религия с раннего детства прочно вошли в его жизнь. Когда, будучи подростком, Джон занялся продажей конфет, Элайза настояла, чтобы часть выручки он жертвовал церкви, и этого принципа он будет придерживаться всю жизнь.

Расчетливый среди азартных

В то время, когда Джон Рокфеллер с Морисом Кларком запустили свое дело по продаже сельскохозяйственной продукции, в Пенсильвании нашли нефть, и эта находка дала начало появлению нового направления в мировой торговле. Нефтяная лихорадка разразилась отчасти благодаря работе профессора химии Йельского университета Бенджамина Силимана, который показал, что углеводородное сырье можно переработать в топливо для ламп и смазочные материалы для машин — продукты, имевшие большой коммерческий потенциал в молодой стране, где активными темпами строились новые дома, офисы, магазины, фабрики и железные дороги.

Одна из первых нефтяных компаний Seneca Oil отправила Эдвина Дрейка бурить скважины в деревню Тайтусвилл на западе Пенсильва-

нии. Испытания и невзгоды, выпавшие на долю Дрейка, напоминают попытки Сайруса Филда проложить трансатлантический кабель. Успехи и неудачи, сопровождавшиеся резкими перепадами настроения, были его постоянными спутниками. Ему приходилось постоянно импровизировать: придумывать новые инструменты, искать рабочих. 27 августа 1859 года после пяти лет мучительных усилий буровые установки Дрейка пробились на глубину двадцати метров, и на следующий день жидкое золото хлынуло из-под земли. «Буровые мастера кричали „нефть, нефть“, — писал историк Алан Невинс. — Дрейк мог ликовать с полным на то основанием. Он вписал свое имя в историю...»³

Охотники за богатством толпами повалили в деревню, бурили везде, даже на главных улицах; это яркий пример того, каким был растущий беспокойный предпринимательский класс Америки во время и после Гражданской войны. Вскоре в Западной Пенсильвании забили новые нефтяные фонтаны. Сначала нефть перерабатывали в маленьких, зачастую ветхих очистительных установках рядом с местами бурения. Постепенно об успехе Дрейка узнавали все больше людей, и в Кливленде, благодаря его расположению на перекрестке важных железнодорожных путей, стали появляться нефтеперегонные заводы побольше. Нефтяная промышленность сама пришла к Рокфеллеру.

С самого начала нефтяной бизнес был диким и идеально подходил человеку, который привык находить порядок посреди хаоса. Рынок только-только начал формироваться, предложение и спрос часто спорили друг с другом, вызывая значительные колебания цен. Ралли усугубляли постоянные прогнозы (они существуют и по сей день, но до сих пор так и не подтвердились), что запасы нефти находятся на грани истощения. В 1861 году цены на неочищенную нефть колебались от 10 центов до 10 долларов за баррель⁴. В 1864 году — от 4 до 12 долларов. Нефтепромышленники в один момент становились богачами и столь же

стремительно разорялись. Нефтяной бизнес был напичкан разного рода инвесторами, среди которых было много отчаянных спекулянтов — последние окажутся легкой добычей для такого стратега, как Рокфеллер.

Джон Рокфеллер входил в энергетический бизнес постепенно. Если оглянуться назад, можно увидеть, что это была обдуманная, пошаговая стратегия, искусное сочетание осторожности, эксперимента, видения и его воплощения. Он действовал как гроссмейстер, делая только один продуманный ход за раз, но решительно и быстро. В 1863 году Рокфеллер и Кларк приобрели половину оборотного капитала нефтеперерабатывающего завода, принадлежавшего другу Кларка — Сэмюэлу Эндрюсу. Поскольку Джон уже выступал в роли посредника между нефтедобытчиками и потребителями, он посчитал, что это самый удобный способ войти в отрасль. Вскоре он женился на Селестии Спелман; у его избранницы, как и у его матери, во главе жизни стояла церковь. К тому времени у Рокфеллера уже был приличный доход, значительные накопления и уверенно растущее состояние. Он активно участвовал в делах церкви и увеличил свои пожертвования.

К 1865 году партнерство с Кларком исчерпало себя, и Рокфеллер решил выкупить его долю. Возможность действовать по своему усмотрению развязывала ему руки. Сделку заключили быстро. «Тот день, когда я отделился [от Кларка], я всегда считал точкой отсчета для успеха, которого достиг в своей жизни»⁵, — скажет Джон спустя годы.

В том же году Рокфеллер приобрел, помимо прочего, крупнейший нефтеперерабатывающий завод в Кливленде. Покупки отражали его крепкую уверенность в будущем отрасли. Он не сомневаясь брал займы на финансирование своих новых промышленных объектов. Рокфеллер с вниманием относился к каждой детали. В отличие от многих своих конкурентов, он большое внимание уделял цифрам, постоянно сокращая расходы. Он экономил деньги, максимально используя в бизнесе

личное оборудование: бочки, трубы, вагонетки. По утрам его часто видели на заводе наблюдающим за тем, как рабочие выкатывают бочки и набивают на них ободья. Его коллега скажет однажды: «Единственный раз, когда я видел Джона Рокфеллера восторженным, это когда ему сообщили новость, что его агент по закупкам договорился о поставке нефти по цене гораздо ниже рыночной. Он соскочил со стула с радостным криком, начал пританцовывать, обнял меня, подбросил шляпу, вел себя как сумасшедший. Эта картина до сих пор стоит у меня перед глазами»⁶. Среди авантюристов, живших с размахом и терявших с размахом, Джон Рокфеллер был осторожным стратегом, который всегда и ко всему подходил основательно.

Империя Рокфеллера быстро росла. Спрос на нефть был большим с самого начала. Вскоре после открытия Дрейка США начали экспортировать ее в Европу, а Кливленд превратился в крупнейший транспортный узел и нефтеперерабатывающий центр в стране. К 1863 году в окрестностях Кливленда работало двадцать нефтезаводов, которые производили больше ста тысяч галлонов* нефтепродуктов, причем четверть этого объема уходило на экспорт⁷. К 1868-му группа нефтеперерабатывающих заводов Рокфеллера стала самой большой не только в Кливленде, но и во всем мире.

Чуть ли не единственный из всех своих современников Рокфеллер видел нефтяную промышленность как взаимосвязанную систему: добыча далеко в Пенсильвании, очистка, перевозка, продажа очищенного продукта по всему миру и продажа на бензоколонках по всей стране. Все эти предприятия были для него гранями одного целого. Он быстро понял, что строительство этого целого потребует больших капиталовложений, что подобная инвестиция будет постоянно находиться

* Американский галлон примерно равен 3,79 литра. *Прим. ред.*

под угрозой из-за скачков цен и гиперконкуренции, отличавших нефтяную торговлю. Нужно было обладать выдающимся умом, чтобы найти способ стабилизировать отрасль. И Рокфеллер это сделал. Он создал транснациональную компанию, объединившую прежде разрозненную отрасль. Его детище обладало влиянием на железнодорожные, трубопроводные и транспортные компании, достаточным, чтобы ослабить конкурентное давление и строго контролировать цены на нефть.

Новатор и хищник

Расцвет сил Рокфеллера пришелся на славные для американского бизнеса времена. Это был все тот же золотой век, в который преуспел Сайрус Филд. Глобализация крепла по мере того, как рынки капитала пересекали границы, расширялась торговля и росла иммиграция. Преобразования в промышленности шли полным ходом, подстегиваемые достижениями в транспортной, телекоммуникационной и образовательной отраслях, активным переездом крестьян в города, а также огромным притоком рабочей силы и мозгов из-за рубежа. Повсюду возникали новые национальные предприятия по производству железа, стали, стекла, фасованного мяса. Время предоставляло агрессивным промышленникам большие возможности. Например, если в 1860 году в США насчитывалось 140 433 предприятия обрабатывающей промышленности с капиталом в 1 010 000 000 долларов, то десять лет спустя их количество удвоилось (252 148), а общий размер капитала составил 2 118 208 769 долларов⁸.

Правительство было достаточно большим, чтобы обеспечить закон и порядок, и слишком слабым, чтобы помешать подъему промышленных магнатов. Предприниматели пользовались в своих интересах законом о банкротстве, правовой защитой частной собственности и неприкосновенностью контрактов, при этом отсутствовало понятие налога

на прибыль и не существовало эффективных антимонопольных законов⁹. «Государственные и общественные институты были еще достаточно податливы, чтобы влиятельные люди могли придавать им форму¹⁰, — пишет биограф Алан Невинс. — В Соединенных Штатах настоящих капитанов индустрии, людей, глобально думающих и действующих, появилось больше, чем в любой другой стране <...> [а] пионером американского движения был Рокфеллер»¹¹.

В эту уникальную эпоху нефтяная промышленность стремительно развивалась и способствовала процветанию не только США и Великобритании, являвшейся мировым лидером в промышленности и финансах, но также стран континентальной Европы и Азии. За 1859 год США добыли 2000 баррелей нефти, а к 1870 году годовой объем добычи достиг пяти с половиной миллионов баррелей¹². «Товар, который был диковинкой, когда Авраам Линкольн занял пост президента, стал необходимостью еще до того, как тот был убит»¹³, — писал Невинс.

Рокфеллер стремительно усиливал контроль над переработкой, хранением, транспортировкой, продажей и, позже, за добычей нефти в США и за их пределами. Он сочетал жесткую агрессивную тактику с инновационными организаторскими методами, стремясь оптимизировать управление компанией Standard Oil, объединявшей все его нефтяные предприятия.

К 1872 году, благодаря своей беспощадной технике устранения конкурентов, он выкупил почти все нефтеперерабатывающие заводы в Кливленде, Филадельфии, Западной Вирджинии, Нью-Йорке, Нью-Джерси и Новой Англии. Рокфеллер запасал химические реагенты, бочки и другие материалы для перерабатывающей промышленности, чтобы искусственно создавать их дефицит. Он доводил конкурентов до отчаяния, и тем ничего не оставалось, кроме как в обстановке строгой секретности продать ему свое предприятие за бесценок. Иногда названия

купленных компаний оставались прежними, и со стороны казалось, что они сохранили независимость, хотя они давно уже были частью огромной рокфеллеровской империи.

Махинации с железными дорогами принесли Рокфеллеру дурную славу. Его предприятие выросло, и Рокфеллер закономерно превратился в основного клиента железной дороги. Воспользовавшись своим положением, он начал требовать, чтобы железнодорожные компании предоставляли эксклюзивный вычет на каждый перевозимый им баррель. Более того, он обязал железнодорожные компании выплачивать ему так называемые преференции — проценты за перевозку нефти конкурентов. Таким образом, конкуренты, ничуть о том не подозревая, дотировали Standard Oil. Рокфеллеру удавалось договариваться о все более выгодных условиях в обмен на обещание перевозить бóльшие объемы грузов. Таким образом он превращал железнодорожные компании в сообщников своей зарождающейся монополии. Standard Oil была не единственной компанией, прибегавшей к подобным уловкам; вскоре ее примеру последовали и другие. Как сказал биограф Рон Черноу: «Распространение льготных условий ускорило переход к единой национальной экономике, во главе которой стояли сильные компании, пользовавшиеся специальными транспортными тарифами»¹⁴.

Чем больше становилась Standard Oil, тем более очевидным делалось то, что небольшим компаниям не по силам с ней конкурировать. Компания росла, а в руках у Рокфеллера оказывались новые рычаги влияния и открывались новые возможности существенно экономить на работе со всеми поставщиками, а не только с железнодорожными компаниями. Кроме того, он приобрел большое влияние на банки и мог получать самые выгодные ставки по кредитам.

В последующие годы льготы и преференции, предоставленные Рокфеллеру железной дорогой, станут основной претензией,

предъявляемой ему правительством и обществом, но не потому, что до него никто этого не делал, а из-за масштабов, секретности и, как в случае с «преференциями», жестокости, с которой он устранил со своего пути конкурентов. Журналисты собрали множество личных историй жертв Рокфеллера, выставив нефтяного магната хищным чудовищем. Однако большинство тактик, которые использовал Рокфеллер, не были ни незаконными, ни даже нетипичными для Америки конца XIX века, где жесточайшая конкуренция процветала во многом благодаря отсутствию законов, ее ограничивающих.

Рационализм сверху

Подъем Standard Oil объясняется не только агрессивной стратегией Рокфеллера, но во многом его управленческим гением. Руководство в его компании было организовано лучше, чем в других. Он очень строго контролировал расходы. Он подталкивал свою компанию к поиску новых решений, расширяя перечень продуктов, которые можно получать из очищенной нефти, в том числе разнообразные смазочные материалы, парафин, вазелин, растворители, — всего около трехсот наименований. (Не забывайте, в то время еще не было автомобилей с бензиновыми двигателями.)

Рокфеллер хорошо понимал, насколько важно окружать себя яркими и талантливыми людьми. Как правило, звезд он находил среди опытных руководителей поглощенных компаний. Он знал не только, как устоять при колебаниях цен в отрасли, но и как извлечь из них прибыль. Он откладывал крупные суммы на непредвиденные личные расходы и на приобретение активов компаний по минимальным ценам, при этом все сведения он аккуратно вносил в бухгалтерские книги.

Кроме того, трудно переоценить его практицизм. Он изучил бизнес со всех сторон и досконально знал, как тот устроен. Он лично подгонял грузчиков на железнодорожных станциях, постоянно приезжал на заводы и расспрашивал рабочих, отмечал, что можно улучшить. Но особенно достойна уважения его способность видеть картину целиком, строить стратегию на перспективу и все время оставаться на виду.

У Рокфеллера был и еще один большой талант: он великолепно умел делегировать полномочия. Он убеждал своих коллег, что ни он, ни они не должны делать то, что может сделать кто-то другой. «Вы несете ответственность, — говорил он подчиненным, — но, как только появляется возможность, обучите надежного человека, а сами закиньте ноги на стол и думайте, как компании заработать денег»¹⁵.

Он прекрасно разбирался в том, как происходит обмен информацией внутри компании, знал, как мотивировать сотрудников и координировать их работу. Еще в самом начале своей деятельности в нефтяном секторе он создал систему, позволявшую заводам обмениваться информацией о том, на чем можно сэкономить, как использовать те или иные материалы и как обучать рабочих. В 1890-х годах Standard Oil уже была глобальным и хорошо отлаженным механизмом, которым руководил совет директоров и комитеты управления, осуществлявшие контроль на всех этапах от добычи до сбыта. Каждый комитет следовал стандартной процедуре. Процесс был построен таким образом, чтобы комитеты могли легко обмениваться накопленным опытом и информацией. Сегодня подобный принцип организации можно увидеть в лучших международных компаниях.

Стиль управления Рокфеллера был далеко не деспотичным, как можно подумать. Он говорил «мы», а не «я». Да, он руководил, но его окружали компетентные люди. Он старался принимать решения по общему согласию, и пока его не было, откладывал окончательное рассмотрение

вопроса. «[Он] был не диктатором компании, а просто *primus inter pares** в ее правлении, главным по планам и координации деятельности»¹⁶, — пишет один из его биографов.

Рокфеллер был уверен, что к сотрудникам следует относиться исключительно хорошо. Он платил хорошее жалование, поддерживал сокращение рабочего дня и проявлял большое уважение ко всем, кто у него работал. Он вдохновлял компанию и нередко для поднятия боевого духа использовал призрак конкуренции. Коллеги Рокфеллера видели его неизменно вежливым, терпеливым, тихим и скромным, он никогда на людях не злился и не давал воли эмоциям.

Стабильность любой ценой

У Рокфеллера была своя философия. Он не верил в теорию Джефферсона о стране, в которой свободно конкурируют множество маленьких независимых компаний, но не был и сторонником «невидимой руки» Адама Смита. Ему казалось, что в мире, полном возможностей, капитализм должен быть хорошо организованным и контролируемым. Ему нравилась идея государства, управляемого крупными промышленными монополиями. Он приветствовал новые способы сотрудничества компаний в различных отраслях: тресты, синдикаты, монополистические объединения и другие формы взаимоотношений, которые делают среду более стабильной и предсказуемой. Он считал, что промышленность должна инвестировать крупные суммы в строительство новых заводов, дорог и телеграфных линий, закладывая основы будущей индустриальной державы.

Одним из основополагающих убеждений Рокфеллера была вера в необходимость сокращения издержек за счет объединения под одной

* Первый среди равных. *Прим. ред.*

крышей всех этапов производства, от добычи нефти до доставки продукта клиенту. Рокфеллер прекрасно понимал, что циклы резких подъемов и спадов в нефтяной отрасли раз за разом будут приводить к банкротству множество небольших заводов и независимых нефтепромышленников и что только очень крупное предприятие способно выжить в условиях неизбежных экономических катаклизмов. В США в то время не было центрального банка, и Рокфеллер пытался сам создать стабильность. Спустя годы в своих воспоминаниях он напишет: «Время личной конкуренции в большом предпринимательстве прошло. Вы могли бы возразить, что нам нужно вернуться к ручному труду и выбросить все наши высокопроизводительные машины... Слишком поздно спорить о преимуществах производственных объединений. Это необходимость. И если американцы хотят расширять свой бизнес во всех штатах Союза и в других странах, им нужен масштаб покрупнее»¹⁷.

Рокфеллер поставил цель построить монополию, и в 1887 году Standard Oil контролировала 90% нефтеперерабатывающего производства США. Рокфеллер имел практически исключительные права на торговлю. Он держал в руках железные дороги, скупил большую часть трубопроводов. В конце 1880-х годов он начал брать в аренду недавно открытые нефтяные месторождения в Огайо и к 1891 году контролировал четверть всего объема добычи нефти в США. На рубеже веков на нефтяную империю Рокфеллера работали сто тысяч человек, для нее были проложены шесть тысяч километров трубопровода, а в ее распоряжении находились пять тысяч нефтяных вагонов-цистерн¹⁸.

В конце XIX века законом еще не было предусмотрено создание национальной холдинговой компании, поэтому Standard Oil использовала все организационно-правовые приемы, тайные и явные, чтобы управлять компанией как национальной структурой. Так, в 1882 году в Standard Oil входили по меньшей мере сорок отдельных компаний

в разных штатах и странах. Попытки создать эквивалент холдинга предпринимались несколько раз. Сначала это был Standard Oil Trust, затем Standard Oil of Ohio (1890), а после Standard Oil of New Jersey. С юридической точки зрения это была не одна и та же компания, но ею управляли как таковой, и свою деятельность она вела как таковая. Как бы ни назывался Standard Oil, до конца 1880-х годов Джон Рокфеллер, окруженный талантливыми управленцами, строго контролировал свою обширную империю, которая вела активную деятельность и за пределами Соединенных Штатов.

Лидер на международной арене

Успехом в международном нефтяном бизнесе Рокфеллер обязан своим ведущим позициям на внутреннем рынке Америки, резкому повышению спроса на нефть за границей и способности видеть возможности. Всего спустя два года после обнаружения нефти в Пенсильвании (США) впервые экспортировали продукт перегонки нефти — керосин.

Рокфеллер быстро осваивал мировые рынки. В 1866 году он отправил своего брата Уильяма в Нью-Йорк, чтобы тот учредил новую компанию Rockefeller and Company, которая начнет управлять растущими иностранными продажами. К тому времени его производство было ведущим в Кливленде, и две трети производившегося в городе керосина отправлялись за границу. Новый офис для работы с международными клиентами располагался по адресу Перл-стрит, 181, но через двадцать лет переехал на Бродвей, 26 — адрес, который станет одним из самых известных в деловом мире, «синонимом самого треста, загадочного, могущественного и успешного»¹⁹.

В 1870-х годах керосин превратился в основной несельскохозяйственный экспортируемый продукт в Америке и четвертый по величине

не в мире²⁰. 90% керосина, экспортируемого из США, проходило через компании, подконтрольные Standard Oil.

Спрос за рубежом с самого начала был очень высоким и оказывал сильное влияние на циклы подъема и падения цен. Если французские или немецкие покупатели узнавали об открытии нового месторождения нефти в Огайо — новости быстро достигали Европы по трансатлантическому телеграфу, — они не спешили покупать нефть по текущим ценам, зная, что за новым предложением последует снижение цен. Таким образом, с самого начала цены на нефть устанавливались на глобальном рынке.

Сначала стратегия Рокфеллера состояла в том, чтобы реализовывать продукты нефтепереработки через иностранных торговых агентов, взаимодействовавших с некоторыми из его продавцов. Standard Oil как крупную компанию поддерживали американские посольства и консульства за границей²¹. Иностранные специалисты, которые зачастую получали дополнительные выплаты от компании, информировали клиентов о коммерческих условиях, следили за исполнением контрактов и от ее лица готовили коммерческие предложения.

В конце 1880-х годов компания взяла зарубежные контракты под свой непосредственный контроль. В дополнение к совместным предприятиям с иностранными фирмами Standard Oil создавала собственные компании, отвечавшие за импорт и сбыт, например Anglo-American Oil в Англии и Deutsche-Amerikanische Petroleum Gesellschaft в Бремене²². Неудивительно, что по мере того как Рокфеллер находил способы уходить от всевозможных налогов, пошлин и прочих торговых препятствий, его предприятие становилось все более сложно организованным.

В 1883 году Рокфеллер переехал в Нью-Йорк, и вскоре семья начала скупать и строить различные объекты в портах Нью-Йорка, Филадельфии и Балтимора — складские помещения, доки, погрузочные машины, — чтобы увеличить поставки с нефтеперегонных заводов.

Переезд в Нью-Йорк был важен еще и потому, что Рокфеллер стал ближе к крупным банкам на Уолл-стрит. В период с 1870-х до конца 1890-х годов Standard Oil была ведущей компанией на мировых рынках, и ее потребности значительно превосходили возможности кливлендских финансистов.

На рубеже веков компания строила собственный флот и экспортировала пятьдесят тысяч баррелей нефти в день в одну только Европу²³. Standard Oil торговала не только с крупными европейскими городами, но также с Шанхаем, Калькуттой, Иокогамой, Сингапуром и другими крупными мировыми коммерческими центрами. Компания не жалела сил на поиск иностранных клиентов и работу с ними. Например, узнав, что английские лампы не работали на американском керосине, Standard Oil построила в Англии завод по их производству²⁴.

В США у Standard Oil практически не было конкурентов, но они появились в других странах. Первые крупные компании-конкуренты вышли на сцену в 1880-х годах в России. Их возглавляли две европейские семейные династии: Нобели из Швеции и парижская ветвь семьи Ротшильдов. Они обнаружили богатые нефтяные месторождения в бакинском регионе на Каспийском море и начали снабжать нефтью ближний Восток и Европу. В 1890-х годах новый вызов в Азии бросили голландцы, основав компанию Royal Dutch Shell.

Рокфеллер и Standard Oil были готовы серьезно сражаться с иностранными конкурентами. Они отправляли эмиссаров разведывать, что происходит за границей, прибегали к помощи американских посольств и устанавливали новые рыночные договоренности в Европе и Азии. Standard Oil целенаправленно вела войну за контроль над мировым рынком, который рос так же быстро, как и американский рынок. Рокфеллер был главнокомандующим и руководил сражением из штаб-квартиры в Нью-Йорке.

Standard Oil боролась с иностранными конкурентами так же, как и с бывшими американскими, в том числе более агрессивным маркетингом, более внимательным отношением к предпочтениям клиентов и более тщательным контролем качества. Компания имела возможность предлагать в других странах значительно более низкие цены, чем у конкурентов, и провоцировать ценовые войны за счет сверхприбылей, извлекаемых из монопольного положения в США²⁵. Кроме того, Standard Oil умело распространяла нелестные слухи о качестве продукции конкурентов. Подобные тактики были широко распространены в промышленном секторе, однако уникальный подход Рокфеллера к конкуренции на раннем этапе определил характер международного нефтяного бизнеса.

Отход от дел, дискредитация и распад корпорации

В конце 1890-х годов, спустя тридцать лет после того, как Дрейк обнаружил нефть и началась нефтяная карьера Рокфеллера, над Standard Oil стали сгущаться тучи. Вышедшие на арену прогрессивные политические движения выдвинули американскому правительству требование расформировать крупные тресты. Его целями были нормирование рабочих часов, улучшение условий работы синих воротничков и защита покупателей от монопольного ценообразования. В 1890 году прогрессисты одержали первую большую победу, протолкнув антимонопольный акт Шермана. Газеты, которые в основном симпатизировали прогрессистам, призывали власти использовать новый закон для наказания трестов, контролировавших производство и сбыт сахара, стали, табака и других товаров. Очень быстро Standard Oil и Рокфеллер как ее олицетворение превратились в самую популярную мишень для массового политического и общественного негодования.

В 1896 году Рокфеллер перестал выходить на работу. Он устал, начал набирать вес, у него были диагностированы нарушения в работе иммунной системы, которые приводили к потере волос. При этом об официальном выходе на пенсию он не объявлял и сохранял за собой пост президента Standard Oil of New Jersey, компании, которая в то время владела контрольным пакетом акций всех нефтяных предприятий Рокфеллера.

Позже станет ясно, что Рокфеллер допустил серьезную ошибку, не сделав официального заявления о прекращении деловой деятельности. Люди, по мере роста компании принимавшие на себя его обязанности, вели себя более бесцеремонно и активнее пытались манипулировать политической системой. Они агрессивнее поднимали цены и смелее пускали в ход беспощадные тактики конкурентной борьбы. Несмотря на то что Рокфеллер уже не нес ответственности за свою бывшую должность, было ощущение, что никто вне компании этого не знал, и правительство в Вашингтоне и на местах, общественность и пресса приписывали ему все то, что делали его преемники.

Лет десять назад он уже становился объектом едкой критики журналиста Генри Демареста Ллойда в Chicago Tribune и Atlantic Monthly. В 1894 году Ллойд издал книгу «Богатство против всеобщего благосостояния». Ее прочитали сотни тысяч американцев, ею вдохновлялись многие авторы проповедей и статей, в конечном итоге она, по определению Невинса, вызвала «один из самых известных споров в американской истории»²⁶. Однако самое жесткое и хрестоматийное обвинение Рокфеллеру выдвинула Ида Тарбелл. Она провела журналистское расследование и в 1902 году опубликовала его результаты в журнале McClure's, разбив публикацию на девятнадцать частей²⁷. В 1904 году она издала книгу «История компании Standard Oil». Низкопробные разоблачения занимали 550 страниц, еще на 240 растянулся список источников. Standard Oil изображалась могущественным промышленным

гигантом, работа которого опирается на мошенничество, принуждение, дискриминацию и обман.

Рокфеллер не стал вступать в схватку. Он отказался опровергать критику и не отстаивал свою позицию в большом общественном споре. Он предпочел с достоинством промолчать, не осознавая, что его позицию воспримут как признание собственной вины. В 1906 году один из коллег скажет ему: «Вы сами виноваты, мистер Рокфеллер, вы отказались от общения с репортерами и не раскрыли общественности другую сторону дела». На что Рокфеллер ответит: «Значит, виноват. Я не могу изменить полувековое правило. Человека судят по его делам, а не по взглядам и мнениям, пусть и меня судят так же». Лет через десять Рокфеллер признается в интервью, что он думал на самом деле: «Весь шум из-за льгот <...> подняли люди, ничего не смыслящие в бизнесе. <...> Компания Standard Oil стала одной из великих, если не самой великой, движущей силой в нашей стране — да и в любой стране. Ее деятельность пошла на благо большим и маленьким городам в Америке и во всем мире. Приятно об этом думать, оглядываясь назад»²⁸.

Внимание средств массовой информации сопровождалось растущей волной правительственных расследований, судебных исков от штатов и федерального правительства, бесконечных открытых слушаний. Когда в 1904 году пост президента занял Теодор Рузвельт, разрушение трестов стало задачей первостепенной важности, и участь Standard Oil была предreshена. 18 ноября 1906 года в суд был подан федеральный иск против компании и шестидесяти пяти корпораций, которые, по версии следователей, находились под ее контролем. Standard Oil обвиняли в монополизации нефтяной отрасли, в сговоре с целью сдерживания торговли, в злоупотреблениях правами на использование трубопровода, в хищническом ценообразовании, промышленном шпионаже и тайном переводе в собственность предприятий конкурентов. В исходе

дела никто не сомневался. 15 мая 1911 года в деле «Соединенные Штаты Америки против Standard Oil of New Jersey» Верховный суд постановил признать компанию Рокфеллера виновной в многократном нарушении акта Шермана и предписал отказаться от всех дочерних компаний. Верховный судья Эдвард Уайт объявил: «Ни одно незаинтересованное лицо не может, изучив затрагиваемый период [с 1870 года], не прийти к однозначному выводу, что тот же гений коммерческого развития и организации... вскоре породил намерение исключить других... из права на торговлю»²⁹. Рокфеллер узнал новость на поле для гольфа. Он спокойно обратился к своему партнеру — священнослужителю из местной церкви: «Отец Леннон, у вас есть деньги?» Священник ответил, что нет, и поинтересовался, почему Рокфеллер его об этом спросил. Тот ответил: «Чтобы купить Standard Oil»³⁰. В следующие несколько лет стоимость разделенных предприятий резко подскочила.

На момент распада Standard Oil была огромной единой империей³¹. Компания перевозила больше 80% всей нефти, добытой в Пенсильвании, Огайо и Индиане — основных нефтяных регионах США того времени. Она перерабатывала более 75% всей неочищенной нефти страны. Контролировала 75% всей розничной продажи керосина в Америке и 80% от объема экспортируемого керосина. Поставляла 90% всех смазочных материалов для железной дороги. Она даже обзавелась собственным флотом для доставки грузов, который насчитывал 78 пароходов и 90 парусных судов.

Постановление Верховного суда разделило империю Рокфеллера на 38 компаний, каждая из которых отныне контролировала определенную территорию или выполняла определенные функции. Например, только добывала нефть или только перевозила ее. Однако еще долгие годы бывшие предприятия продолжали негласно сотрудничать и монополия де-факто оставалась незыблемой.

И все же в конечном итоге распад империи привел к появлению нескольких мощных независимых компаний, которые превратились в ведущих игроков мировой нефтяной отрасли. Потомками Standard Oil станут Standard Oil of New Jersey (Exxon), Standard Oil of New York (Mobil), Standard Oil of Indiana (Amoco), Standard Oil of California (Chevron), Arco, Conoco и многие другие. Не так давно некоторые из них слились в крупные предприятия, как, например, ExxonMobil. Однако их масштаб несравним с масштабом первоначальной компании.

Новые компании — это современные многонациональные корпорации, охватывающие континенты глобальными транспортными и коммуникационными системами. Они ведут переговоры с правительствами и нередко оказывают на них влияние. Они создают крайне сложные системы управления, тем самым воплощая замысел Рокфеллера о вертикальной интеграции от добычи к обработке, от обработки к оптовым продажам, от оптовых продаж к рознице; о способах мобилизации финансов и методах управления многонациональной и мультиэтнической рабочей средой. Как и в случае с компаниями Рокфеллера, зачастую сложно понять, кому подотчетны современные голиафы мирового рынка.

Через несколько месяцев после распада Standard Oil цены на акции отделившихся компаний взлетели, во многих случаях в два-три раза. К 1920-м годам некоторые акции подорожали на 500% по сравнению с начальной стоимостью. Самую большую выгоду из этого извлек Джон Рокфеллер, который владел крупными пакетами акций каждой компании, примерно четвертью их общей стоимости³². По мнению многих, он стал богатейшим человеком в мире. (В 2014 году Forbes подсчитал, что на момент смерти Рокфеллера в 1937 году его состояние оценивалось в 340 миллиардов долларов, что больше четырех чистых стоимостей активов Билла Гейтса³³.)

Отдавать

Казалось, что в Джоне Рокфеллере уживались два человека: один жаждал зарабатывать деньги, другой — отдавать их; один умело использовал агрессивную тактику, чтобы громить своих конкурентов, другой старался улучшить условия жизни людей. Критики утверждали, что Рокфеллер занялся благотворительностью, чтобы смягчить имидж жадного и беспринципного дельца. Однако это объяснение противоречит его жизни, которая обычно привлекает меньше внимания, чем его карьера. Уничтожая своих конкурентов в бизнесе, он был любящим и заботливым отцом и супругом и всегда с уважением относился к коллегам. Он был семейным человеком с широким кругом интересов.

Первое место среди его интересов занимала церковь, это была та нравственная основа, которую привила ему мать. Благотворительная деятельность Рокфеллера началась рано и расширялась по мере роста его дохода и благосостояния. Его судьбой был и бизнес, и вера в Бога, а деньги служили для них движущей силой. «Кто-то скажет, что призвание обыденной жизни — это одно, а филантропия — совсем другое. Мне такое отношение претит, — напишет он позже. — Человек, который рассчитывает отдавать все, что имеет, по воскресеньям, плохая опора своей стране»³⁴. Благотворительность наделяла смыслом его бизнес. Нельзя исключить и то, что с ростом благосостояния росло и общее чувство долга. Рокфеллер знал о социальных проблемах, порожденных веком индустриализации и урбанизации. «В этой стране настал период, когда мы можем просить самых способных людей отдавать больше времени, больше идей и больше денег общему благу»³⁵, — писал он.

Рокфеллер был не одинок в своем начинании; Эндрю Карнеги инвестировал деньги в развитие библиотек по всему миру до первых крупных пожертвований Рокфеллера. Однако масштаб, философия, стратегия

и то, как была организована его благотворительная деятельность, позволяют сказать, что нефтяной король стал отцом современной международной филантропии.

Рокфеллер отдавал сотни миллионов долларов на разнообразные проекты. Среди них можно выделить четыре самых масштабных и новаторских: основание Чикагского университета в 1890 году; внедрение улучшений в сфере национального образования при поддержке Совета по общему образованию в 1902 году; основание Рокфеллеровского института медицинских исследований в 1901 году, позднее переименованного в Рокфеллеровский университет; и создание благотворительного фонда Рокфеллера в 1913 году. У двух последних организаций была общая цель — подтолкнуть науку и здравоохранение к совершенствованию процесса научно-исследовательских работ и стереть границы между разными областями знаний. Обе они изначально были нацелены на международную деятельность.

Рокфеллеровский институт медицинских исследований стал первым учреждением в США, проводившим медико-биологические исследования. Главными направлениями исследований были пневмония, грипп, дифтерия, брюшной тиф и другие инфекционные заболевания, которые в начале XX века уносили жизни множества людей. Рокфеллеровский институт не просто перенял опыт других специалистов в этой области — института имени Роберта Коха в Берлине, института Пастера в Париже, института Листера в Лондоне, — а внедрил новую модель, отменив разделение на кафедры и поощряя междисциплинарную работу. Кроме того, основное внимание уделялось исследованиям, а не обучению или клинической практике. Ученые получали щедрые гранты на работу над интересующими их, а не их руководителей, исследованиями. (Преподавание и клиническая практика были добавлены через несколько лет. А в 1907 году при институте открылась больница.)

Международный подход выражался не только в исследованиях болезней, которые становились причиной смерти людей по всему миру, но и в привлечении к сотрудничеству ученых из Франции, Австрии, Японии, России и Германии.

Учрежденный в 1913 году фонд Рокфеллера по сути был первым всемирным фондом с ясной миссией помогать людям «во всем мире»³⁶. С самого начала фонд старался оказывать помощь бедным и социально незащищенным группам населения в Азии, Африке и Латинской Америке. За десять лет он превратился в крупнейший мировой фонд, предоставлявший гранты.

В последующие несколько десятилетий фонд будет разрабатывать программу по уничтожению анкилостомы в Мексике, финансировать исследования африканской желтой лихорадки и помогать крупным ученым, например японскому микробиологу Хидэё Ногути. При его поддержке фонда построят медицинские институты в Китае, Гане, Уганде и других странах. Он будет принимать участие в подготовке работников здравоохранения и формировать систему здравоохранения в развивающихся странах. Фонд предложит программы обеспечения продовольствием и развития сельского хозяйства, построит исследовательские центры, как, например, Международный институт изучения риса на Филиппинах, Международный центр улучшения пшеницы и кукурузы в Мексике, Международный институт тропического сельского хозяйства в Колумбии, которые сыграют весомую роль в «зеленой революции», значительно увеличив объем сельскохозяйственного производства в 1960–1970-х годах.

Почему присутствие *международной* филантропии на общей карте глобализации имеет столь огромное значение? Рокфеллер старался, чтобы организации, которые он создавал, способствовали развитию и воплощению универсальных идей. Возможно, он делал это потому, что осознавал, что миссия такой компании, как Standard Oil, ограничена,

а возможно, потому, что, ведя свой бизнес, обратил внимание на проблемы в регионах Азии, Африки и Латинской Америки. Или, может, он догадывался, что благотворительные организации займут место между правительствами и частными компаниями, чтобы выполнять деполитизированную работу с использованием новейших научных и технических достижений в области образования и здравоохранения. Идеи Рокфеллера заложили основу для развития важнейших институциональных столпов современной глобализации, начиная с организаций, носящих его имя, и заканчивая Фондом Форда, Фондом Билла и Мелинды Гейтс, Фондом Гордона и Бетти Мур. В период с 1998 по 2008 год американские фонды выделили иностранным государствам гранты на сумму, превышающую 6 миллиардов долларов, — это примерно четверть всей помощи США мировому экономическому развитию³⁷.

Благотворительные проекты Рокфеллера имели большое значение благодаря комбинации смелого видения и тщательного исполнения, которые для науки и медицины играли такую же роль, как Standard Oil для развития промышленности и топливно-энергетической отрасли. Рокфеллер нанял баптистского священника Фредерика Гейтса, чтобы тот помогал ему управлять благотворительными организациями. Распределение растущего богатства Рокфеллера требовало наличия четких принципов, и такими принципами стали: окружай себя лучшими специалистами; тщательно обдумывай, какие исследования принесут большую пользу науке; смотри в корень проблемы; предотвращай, а не смягчай симптомы.

Рокфеллер поощрял самостоятельность в противовес формированию культуры зависимости. Он был в числе первых сторонников выделения грантов, старался, чтобы его пожертвования были не единственным даром и чтобы получающая их организация не зависела от него одного. Он нанимал лучших управленцев и формировал самый

компетентный совет, но в остальном не вмешивался в деятельность учреждаемых им организаций. Рокфеллер хотел превратить благотворительность в профессию, сделать из нее конкурентоспособный бизнес, занимающийся проведением передовых исследований. «Частное образовательное учреждение охватывает лишь узкую сферу и ограниченный круг людей. А каждый новый научный факт, каждая успешная попытка расширить границы человеческого знания становится известной всем образовательным учреждениям, она является милостью для всего человечества»³⁸, — говорил он.

Пока Рокфеллер был жив, его щедрость не смогла поколебать репутацию жестокого предпринимателя, но сегодня имя Рокфеллера все чаще ассоциируется с благотворительностью.

Отойдя от дел, Рокфеллер на протяжении почти сорока лет вел на удивление размеренный образ жизни. Он любил ездить на велосипеде, обожал верховую езду, плавание и катание на коньках. Питал особую страсть к ландшафтному дизайну: для него это было «искусство прокладывания дорог и тропинок и работа того же рода»³⁹, что отражало его врожденный талант мыслить стратегически. Он продолжал регулярно ходить на службу в церковь и жертвовать деньги на ее нужды. Он построил имение за пределами Нью-Йорка в Покантико Хилс. Это была настоящая крепость, где он провел последние годы жизни, почти как отшельник. 23 мая 1937 года Джон Рокфеллер умер во сне от сердечного приступа. Ему было девяносто восемь лет. Спустя два дня на всех предприятиях в разных концах мира, входивших в Standard Oil, рабочие почтили его память пятью минутами тишины. После скромной прощальной церемонии в семейном кругу его похоронили в Кливленде, где он когда-то начинал свой путь в должности клерка. В New York Times был опубликован некролог, в котором Рокфеллера называли не только богатейшим человеком в мире, но также «пионером эффективной

организации бизнеса и современных корпораций, самым влиятельным капиталистом своей эпохи, выдающимся филантропом и покровителем высшего образования, научных исследований и публичного здравоохранения в мировой истории»⁴⁰.

* * *

Ни один человек не оказал большего влияния на мировую нефтяную промышленность, чем Джон Рокфеллер. Несмотря на то что свою активную деловую деятельность он вел больше века назад и что все это время мировая энергетика динамично развивалась, нефть по-прежнему играет основополагающую роль в мировой экономической деятельности. Она остается одним из самых важных сырьевых товаров и ключевым ингредиентом работы различных отраслей промышленности: автомобилестроения, авиации, судостроения, горного дела, строительства и многих других. Нефть по-прежнему занимает центральное место в геополитике. Потомки Standard Oil — ExxonMobil и Chevron — одни из крупнейших многонациональных компаний на Земле, которые связывают государства нитями торговли, инвестиций и научно-технологических исследований. Предприятие Рокфеллера дало толчок развитию глобализации и вместе с тем было самым ее воплощением.

Standard Oil и компании, появившиеся благодаря ей, олицетворяли влияние многонациональных компаний на глобализацию. Если оглянуться назад и вспомнить Роберта Клайва и Ост-Индскую компанию, а затем посмотреть вперед, на Энди Гроува и Intel (глава IX), можно сказать, что их роль в формировании связей между непохожими обществами по всему миру была не менее важной, чем роль правительств. Подчас такие компании, как Standard Oil, пользовались протекцией своих стран, в том числе полной дипломатической и военной поддержкой. В середине XX века международные корпорации обладали влиянием

за счет производства важнейших товаров и услуг, в которых нуждался мир; General Electric, IBM и Intel стали основными двигателями модернизации в Европе, Азии, Африке, на Ближнем Востоке и в Латинской Америке. Обладая такой властью, они оказались вовлечены во внутренние дела страны: политику занятости, финансовое регулирование и даже в определение тех, кто контролирует правительство. Так или иначе, Ост-Индская компания, Standard Oil и все, кто пришел им на смену, помогли понять, что такое глобализация, как она устроена, кто получает от нее выгоду, а кто теряет.

Рокфеллер внес самый большой вклад в развитие международной благотворительности. Рокфеллеровский университет с его вековой историей остается одним из лидеров биотехнологических инноваций. Фонд Рокфеллера по-прежнему совершает прорывы в сфере здравоохранения и обеспечения продовольствием, готовится запустить новую «зеленую революцию» и уделяет огромное внимание совершенствованию управления городами, которых становится все больше. Фонд Билла и Мелинды Гейтс занимается вопросами мирового здравоохранения и является прямым наследником построенной Рокфеллером системы. Нет сомнений в том, что чем более сложные черты обретает глобализация, тем более важной становится совместная работа подобных организаций, правительств и корпораций. Только вместе можно преодолеть те испытания, которые уготованы человечеству.

Джона Рокфеллера хвалили за деловую хватку и щедрость и критиковали за жестокие методы ведения бизнеса. И то, и другое было заслуженно. Но, пожалуй, ни один человек в истории не сделал больше для роста мировой экономики, решения насущных социальных проблем и экономической интеграции.