

© 2016 г.

М.Л. СВОЙСКИЙ (США)

ДЖОН ПИРПОНТ МОРГАН

Рокфеллер, Карнеги, Вандербильт, Морган, Гуггенхайм, Фрик, Гарриман – эти имена возникают в памяти, когда речь заходит об истории США последней трети XIX – начала XX в., этапе бурной индустриализации страны, “золотом веке”, как нередко называют этот период. Этих лидеров американской экономики отличали сила характера, незаурядные способности, целеустремленность, нескрываемая алчность, умение принимать рискованные решения. К этим людям в полной мере относится эмоциональный призыв Марка Твена: “Через двадцать лет вы будете более сожалеть о том, что не сделали, чем о том, что вы сделали. Поэтому отбросьте сомнения, уплывайте прочь от безопасной гавани. Поймайте попутный ветер своими парусами. Исследуйте. Мечтайте. Открывайте”. С этими словами писателя согласен и Морган: “Никогда не бойся дойти до горизонта. Только там перед тобой откроется новый”.

Марк Твен был близко знаком с Морганом, который приобретал для своего книжного собрания не только издания произведений писателя, но и его рукописи. В 1874–1891 гг. писатель жил в городе Хартфорде, штат Коннектикут, где 17 апреля 1837 г. родился Джон Пирпонт Морган и где, после кончины 31 марта 1913 г., был похоронен. Многие биографы банкира согласны с семейным преданием, называющим одного из самых известных в истории пиратов, жестокого и кровожадного Генри Моргана предком Джона Пирпонта.

Его отец, Джуниус Спенсер Морган (1813–1890), подтянутый, сдержанный, педантичный джентльмен в одежде от лучших лондонских портных, унаследовал от своего отца Джозефа крупное состояние и методично работал над его приумножением. В 1850 г. он впервые совершил продолжительную деловую поездку в Лондон и сумел установить плодотворные отношения с крупной финансовой компанией Д. Пибоди в области экспорта–импорта и инвестиций в экономику США. Впоследствии он станет партнером Пибоди, а после его ухода от дел и владельцем компании. Джуниус много времени проводил в Англии, поэтому приобрел дом в Лондоне, где останавливалась его семья во время поездок по Европе.

Его супруга Джулиет (1816–1884) происходила из семьи священника, получила соответствующее воспитание и, родив, кроме Джона Пирпонта, еще троих детей, посвятила себя семье и была ревностной прихожанкой близлежащей церкви. Супруги Морган составляли образцовую семейную пару воспитанных, достойных, преуспевающих горожан.

Джон унаследовал от предков плохое здоровье, у него в детстве был такой букет различных заболеваний, что высказывались предположения об его возможной инвалидности. Заболевания преследовали его всю жизнь. Мальчик был жизнерадостным и веселым, он как бы свыкся со своими проблемами и старался не обращать на них внимания. Школу он посещал нерегулярно, но при этом демонстрировал очевидные способности к математике. По совету докторов отец отправил мальчика в длительное морское путешествие, и он провел почти год на Азорских островах. Доктора оказались правы. Под тропическим солнцем Джон окреп, закалился, съедал огромное количест-

Свойский Марк Львович – профессор Университета Св. Иоанна (Нью-Йорк, США).

во фруктов и растолстел, что в XIX в. считалось признаком хорошего здоровья. У него развился аппетит, который он сохранил на всю жизнь, так же, как и любовь к морским путешествиям.

По возвращении домой он успешно закончил школу в Бостоне со специализацией по математике и коммерции и отправился учиться в Швейцарию, в школу около г. Веве. Овладев французским языком, по настоянию отца Джон отправился доучиваться в Гёттингенский университет. Он много путешествовал по Европе, посещал старинные замки, музеи, картинные галереи, театры. Именно тогда зародилась в нем любовь к истории искусства, особенно к эпохе Возрождения, “колыбельному периоду” истории человечества, живописи, старинным книгам и рукописям. Может показаться странным, что будущий крупнейший финансист и предприниматель, “Наполеон Уолл-Стрита”, как его впоследствии называли, окончил университет по специальности “история искусства”.

Он совсем как пушкинский Ленский, который также учился в Гёттингене, “из Германии туманной привез учености плоды”. Однако практичный отец был уверен, что наука наукой, а практика важнее всего, и Джон стал клерком в компании “Дункан и Шерман”, которая представляла интересы компании Пибоди в США. Несколько раз он переходил из одной компании в другую, пока в 1871 г. не стал партнером в солидной компании “Дрексел и Морган”. По просьбе Джуниуса Моргана многоопытный и уважаемый финансист Э. Дрексел стал ментором Джона Пирпонта.

К этому времени у Моргана уже был опыт самостоятельной инвестиционной деятельности. В ходе войны между Севером и Югом, принесшей огромные разрушения и значительные человеческие жертвы, пышным цветом расцвели коррупция и спекулятивная деятельность. Коммерсанты в союзе с политиками и армейскими чинами делали огромные деньги на военных поставках. Удобный случай представился и Джону. В августе 1861 г. с ним встретился знакомый по Хартфорду, местный политик и предприниматель С. Стивенс. Он предложил Моргану профинансировать покупку пяти тысяч карабинов по цене 16,5 долл. за штуку у продавца А. Истмена. Армия была готова приобрести их по цене 22 долл.

24-летний Морган согласился, и сделка была совершена. Начинающему финансисту не пришло в голову поинтересоваться происхождением карабинов. Впоследствии обнаружилось, что они уже были списаны из армии как устаревшие и негодные, а Истмен приобрел их как лом по цене 3,5 долл.

Морган осуществил целый ряд выгодных военных поставок, демонстрируя при этом решительность, бесцеремонность, даже цинизм, что вызывало неодобрение Джуниуса Моргана. Он настойчиво и небезуспешно внушал сыну некоторые основные, по его мнению, принципы солидной финансовой деятельности. Среди них было требование отказаться от краткосрочных спекуляций, от рискованной игры на бирже, следовало последовательно создавать положительную, надежную репутацию, демонстрировать благоразумие и дальновидность. Наконец, постоянно и твердо контролировать финансовые потоки и их концентрировать, то, что впоследствии получило наименование “морганизации”: реорганизовать компанию, реструктурировать ее финансы, сформировать новый, послушный совет директоров.

В 1861 г. Морган создал в Нью-Йорке компанию “Д.П. Морган”, ориентированную на размещение в США европейских ценных бумаг и тесно сотрудничавшую с компанией Пибоди и старшего Моргана в Лондоне.

К этому периоду относится и трагическое событие, случившееся с Морганом. Он встретил девушку, в которую влюбился. Амелия (Мими) Старджес была на два года старше его, изящная, остроумная брюнетка, с огромными глазами, однако она была больна туберкулезом. Морган, несмотря на это, женился на ней и с отчаянием наблюдал, как она угасала у него на глазах. В 1862 г. она скончалась, и это стало для него тяжелой травмой.

В 1865 г. Морган женился на Френсис Трейси (1842–1924). У них было четверо детей, из которых единственный мальчик Джон Пирпонт Морган Младший (1867–1943)

впоследствии наследовал финансовую империю отца. Старшая дочь Луиза (1866–1946) нередко помогала отцу, часто сопровождала его в длительных поездках, успешно играла роль хозяйки дома в то время, как ее мать в своей комнате страдала от тяжелой депрессии. Средняя дочь Джульетта (1870–1952) после того, как Луиза вышла замуж, приняла на себя все эти обязанности с согласия мужа. Младшая дочь Анна (1873–1952) не вышла замуж и всю жизнь много занималась благотворительностью.

Уже во время работы с Дрекселом сформировались некоторые характерные черты руководящего и предпринимательского стиля Моргана. Он работал за огромным столом. В камине горел огонь, пол был покрыт дорогим ковром спокойных тонов и рисунка. Скрытый и малообщительный, он тщательно контролировал своих ближайших сотрудников, не прощая оплошностей и не допуская ни малейшей фамильярности. Он не любил, когда его отвлекали или обращались с вопросами. Даже ведущие сотрудники компании, включая самого Дрексела, знали, что к Моргану нельзя обращаться во время работы, разве что в чрезвычайных обстоятельствах. Для приема важных клиентов или обсуждения конфиденциальных вопросов было оборудовано специальное помещение. Отмечают, что для принятия важных решений ему нужно было уединиться. Он усаживался за стол, попыхивая любимой сигарой, поворачивал на пальце перстень с бриллиантом, раскладывал пасьянс, все это помогало ему сконцентрироваться и найти эффективный выход из сложного положения.

Все в его внешнем облике: неизменный черный костюм от лучшего лондонского портного, стоячий крахмальный воротничок, золотые запонки, внушительная золотая цепь от карманных часов говорили о богатстве и уверенности в себе. Он безостановочно курил огромные черные сигары, которые ему привозили из Гаваны, и пил чай, который для него выращивали на Цейлоне и доставляли в Нью-Йорк. В эти годы его доход не опускался ниже 250 тыс. долл. в год, что позволяло вести совершенно комфортный образ жизни. Он считал себя образцовым христианином, принадлежавшим к протестантской епископальной церкви, и делал внушительные взносы в ряд религиозных организаций. Правда, он слишком много и слишком быстро ел, он располнел, доктора находили его кровяное давление слишком высоким, и у него продолжались проблемы с кожным заболеванием на носу, которое он унаследовал от предков. Он проводил много часов в своем офисе, но любил и умел отдыхать. Самым предпочтительным видом отдыха продолжали оставаться длительные морские путешествия. Ему принадлежала роскошная яхта, собственно, одна яхта заменяла другую, становясь все больше и больше, но название оставалось неизменным – “Корсар”. Однажды Морган спросили, во что ему обходится содержание яхты. Ответ оказался не очень любезным: “Если вы спрашиваете о цене, значит, это вам не по карману”¹.

Любимым праздником Моргана было Рождество. Он наряжался Санта-Клаусом, с торжественным видом раздавал дорогие подарки домочадцам и с чувством читал детям отрывки из “Рождественской песни” Ч. Диккенса. Вместе с сыном он снаряжал огромный воз детских подарков и пакетов с гостинцами для нуждающихся прихожан своей церкви.

Уже в эти годы начало складываться его частное собрание произведений искусства, которое называли “собрание джентльмена”. Оно включало в себя сочинения классиков в солидных кожаных переплетах, портреты, пейзажи деревенской, патриархальной Америки, произведения европейских художников.

В октябре 1879 г. Морган стал участником железнодорожного бизнеса, что в результате привело к реорганизации всего железнодорожного хозяйства в стране и самой системы его финансирования. Однажды В. Вандербильд, крупнейший в те годы железнодорожный магнат в США, пригласил его к себе домой и там, на условиях полной конфиденциальности, торжественно заявил, что он предполагает продать почти половину своих акций дороги “Нью-Йорк Централ”. Речь шла о пакете в 250 тыс. акций.

¹ <http://www.epwr.ru/quotauthor/315/txt1.php>

Вандербильт предложил Моргану взять на себя эту задачу. Это был поворотный пункт во всей предпринимательской биографии Джона Пирпонта.

Джон срочно вызвал отца в Нью-Йорк и организовал синдикат, который приобрел 150 тыс. акций по 120 долл. за штуку. Джуниус привлек к делу британских инвесторов, которые в результате вложили в дело 25 млн долл. Когда о сделке стало известно, акции дороги выросли до 130 долл., что принесло крупную прибыль всем участникам. Характерно, что Морган настоял на предоставлении ему места в совете директоров дороги, что давало ему возможность влиять на принятие конкретных решений.

Последняя четверть XIX в. в США ознаменована резким ускорением процесса индустриализации. В течение жизни одного поколения произошел решительный поворот в национальной экономике к производству и массовому потреблению широкого спектра товаров². Крупнейшие американские производители начали обращать внимание на зарубежные рынки в то время, как иностранные компании, прежде всего британские, начали активно инвестировать средства в бурно растущий и постоянно увеличивающийся американский рынок. Ключевым фактором, изменившим весь характер национальной экономики и в огромной степени обеспечившим ее бурное развитие, стало энергичное развитие сети железных дорог. Лицо индустриализации определяли несколько ведущих отраслей промышленности, первое место в этом ряду принадлежало производству стали. Именно увеличивавшееся быстрыми темпами производство стали вывело США в первый ряд мировых лидеров. Железные дороги и металлургическая промышленность в первую очередь привлекли внимание Моргана.

Один из идеологов периода индустриализации, социолог У. Самнер категорически отвергал сомнения в том, что консолидация промышленности и банковского дела, концентрация богатства в руках узкого круга собственников является благом для страны. Именно благодаря их предприимчивости, полагал он, способностям и капиталам США стали ведущей индустриальной страной, способной производить больше стали и нефти, разных потребительских товаров, строить железных дорог больше, чем любая другая страна в мире³.

Процессы индустриализации настоятельно требовали создания новых финансовых механизмов и продуктов, использования эффективных методов и путей контроля финансовых потоков. В этих процессах самую существенную роль сыграл Морган и руководимые им компании, выработанный им стиль ведения бизнеса, получивший наименование “морганизация”, направленный на реорганизацию и оптимизацию деятельности компаний с целью добиться их успешной работы и получения весомой прибыли.

Все больше и больше внимания Морган уделял железнодорожному бизнесу. Обычно определялись небольшие дороги, нередко нерентабельные, убыточные. Морган создавал финансовый синдикат, приобретавший эти дороги и затем объединявший их в крупную корпорацию. В результате устранялась конкуренция между ними, уменьшались расходы, совершенствовалось управление. Жалованье работникам оставалось на прежнем уровне, однако увеличивалась стоимость пользования дорогой – как бы в связи с улучшением обслуживания. В результате увеличивались доходы держателей акций и компании Моргана, прежде всего. Интересы пользователей никого не интересовали. Как заметил будущий член Верховного Суда, известный юрист Л. Брандайс: эти комбинации “были продиктованы либо стремлением переиграть конкурентов, либо индивидуальными амбициями и алчностью, либо ошибочными представлениями о том, что эффективность увеличивается одновременно с увеличением масштабов”⁴.

Либо сам Морган, либо его доверенные лица становились членами совета директоров новой корпорации, а поскольку за ними стояли деньги, именно им практически

² Подробнее об этом см.: *Tomkins V. American Eras: Development of the Industrial United States. Detroit, 1997.*

³ *Goodwin D. The Bully Pulpit. New York, 2013, p. 31.*

⁴ *Brandeis L. Other People's Money and How the Bankers use It. New York, 1995, p. 183.*

принадлежало право решающего голоса. Морган уделял значительное внимание правовой стороне своих сделок. Когда его юрист однажды заметил, что предполагаемая сделка выглядит не вполне законно, он буркнул: “Сделайте так, чтобы это было законно”.

Для делового мира США Морган становился воплощением образа предприимчивого, решительного и в высшей степени успешного банкира, его участие в сделке было залогом успеха. Одновременно с размерами его личного состояния и увеличением количества компаний, которые он контролировал, увеличивалось и расширялось влияние Моргана в деловом и политическом мире. В 1877 г. личное состояние 50-летнего Моргана оценивалось в 25 млн долл., это было меньше, чем у Рокфеллера или Вандербильда, однако он контролировал капиталы, вложенные в самые разные компании, прежде всего железные дороги, компанию Эдисона, телефон и телеграф (будущая компания “Америкэн Телефон энд Телеграф”), в размерах, значительно больших, чем эти промышленные магнаты.

Его в полном смысле слова одолевали просители, ищущие финансовой помощи, поэтому в его офисе сотрудникам было запрещено пускать к нему кого бы то ни было без его разрешения. Кроме того, им было запрещено общаться с прессой, сообщать любую информацию об их деятельности кому бы то ни было, включая государственных служащих, без разрешения руководства, а практически самого Моргана. Один из его ближайших сотрудников впоследствии рассказывал, что “это была одна голова на всю компанию. Даже партнеры Моргана были всего лишь лейтенантами, а не командующими. Они были связаны с ним только в той мере, которую он определял персонально, или действовали под его руководством”⁵.

В банке Моргана в Нью-Йорке и в его филиалах в Лондоне и Париже хранилась часть золотых запасов Ватикана и огромные суммы в ценных бумагах⁶. Дж. Фумми, выходец из итальянской аристократической семьи, близкой к Ватикану, был одним из исполнительных директоров компании Моргана и представлял интересы Ватикана на Уолл-стрите.

Папа Пий XI до того, как возглавить Ватикан, руководил Ватиканской библиотекой. Именно этой библиотеке доверил Морган реставрацию обширной коллекции коптских рукописей, которую он приобрел. Пий XI, тогда монсеньор Ратти, широко образованный человек, блестящий ученый, неоднократно встречался с Морганом в ходе реализации этого проекта и сохранил о нем самые светлые воспоминания. Впоследствии Пий XI даже удостоил Моргана и главного исполнительного директора его банка Т. Ламонта Большим Крестом ордена Св. Григория Великого за чрезвычайные заслуги перед католической церковью.

Правда, он не знал, в частности, что Морган, принадлежавший к протестантской епископальной церкви, настойчиво добивался удаления из совета наблюдателей Гарвардского университета одного из его членов – католика⁷.

С течением времени у Моргана завязались прочные международные связи с видными представителями финансового сообщества, в том числе с А. Ротшильдом, который производил сильное впечатление на Моргана и как финансист, и как личность. Морган любил рассказывать, как Ротшильд пригласил принца Уэльского на обед, который был отложен до девяти часов вечера. Как объяснил заботливый хозяин, чтобы его персонал мог спокойно закончить свой обед⁸.

Ротшильд сыграл существенную роль в ликвидации аргентинского кризиса, разразившегося осенью 1890 г. Кризис серьезно подорвал позиции крупного лондонского банка, принадлежащего братьям Бэринг. Сам Морган в тот период не имел дел с латиноамериканскими финансовыми кругами, как он выражался, “финансами гаучо”. Однако кризис мог пошатнуть весь международный финансовый рынок. Английский

⁵ Jackson S. J.P. Morgan. New York, 1983, p. 175.

⁶ Posner G. God's Bankers. New York, 2015.

⁷ Ibid., p. 58.

⁸ Jackson S. Op. cit., p. 156.

банк в одиночку был не в состоянии поддержать банк братьев Бэринг. Тогда под руководством Ротшильда был создан гарантийный фонд, объединивший ресурсы пяти крупных банков, собравших 14 млн фунтов стерлингов. Морган также выделил в этот фонд 200 тыс. фунтов стерлингов, а главное, он вошел в высший эшелон международных финансовых деятелей. Ротшильд вскоре предложил, чтобы компания Моргана с ее филиалами в Лондоне и Париже взяла на себя размещение аргентинского займа в 75 млн долл. для покрытия национального долга.

Весной 1893 г. в стране разразилась самая сильная депрессия за всю предыдущую историю, так называемый “золотой кризис”. Стало известно, что 1 апреля золотой резерв США опустился ниже психологически важного уровня 100 млн долл. Считалось, что их достаточно для погашения стоимости государственных облигаций. Возникли слухи, что администрация планирует отказаться от золотого стандарта, вкладчики в панике стали забирать свои вклады из банков и приобретать на них золото. В феврале на грани банкротства оказалась крупная железная дорога в Пенсильвании, а в мае вышла из бизнеса крупная компания “Нэшионал Кордаж”. Централизованной банковской системы в те годы еще не существовало, и банки метались в поисках займов. К концу года прекратили свое существование около 4 тыс. банков по всей стране. Не менее 14 тыс. компаний обанкротились за этот период. Влияние кризиса испытали на себе и около пятидесяти железных дорог и связанные с ними сталелитейные предприятия⁹.

В поисках выхода правительство обратилось за помощью к Уолл-стриту. Банк Моргана к этому времени стал фактически центральным банком страны. Морган был готов к такому повороту событий, в соответствии с разработанным им планом действий он быстро и решительно организовал синдикат, который передал администрации специальный займ для поддержки Федерального резерва. Займ включал в себя 65 млн долл., выделенных Морганом и связанными с ним банками. В Федеральном казначействе еще оставалось 38 млн долл. золотом. В совокупности образовался необходимый золотой запас и ситуация начала нормализоваться. Участники синдиката получили на этой сделке 7 млн комиссионных, что, в свою очередь, вызвало немало возмущенных комментариев.

Кроме того, Морган связался с группой Ротшильдов и из Европы удалось получить 3,5 млн унций золота для поддержки Федерального казначейства. Всё вместе укрепило его репутацию и продемонстрировало возможности решения крупнейших финансовых проблем методом создания синдикатов.

Вместе с тем правительство страны, ведущие представители промышленных и финансовых кругов оказались не в состоянии понять причины кризиса, извлечь должные уроки, принять необходимые меры и провести назревшие реформы для предотвращения подобных кризисов в будущем. Традиционное предоставление полной свободы рук финансово-промышленной олигархии, ее практически полная независимость от государства, стремление решать свои финансовые проблемы с присущей ей алчностью и бесцеремонностью за счет государственных средств, т.е. денег рядовых налогоплательщиков, делали наступление следующего кризиса неизбежным.

Характерно, что, когда с Морганом пытались заговаривать о нуждах простых американцев, уровне их жизни, самих возможностях регулирования правительством каких-то сторон экономической жизни и социальной ответственности большого бизнеса, он коротко отрезал: “Я ни от кого не завишу и никому ничего не должен”¹⁰. Его вполне устраивала и была психологически близка роль одинокого полновластного вершителя судеб огромных корпораций и занятых на них сотен и сотен тысяч работников и его совершенно не заботила судьба тысяч средних и мелких бизнесов, которых его корпорации выдавливали с рынка, и людей, которые теряли работу.

⁹ *Tompkins V.* Op. cit., p. 113.

¹⁰ *Fraser S.* The Age of Acquiescence. New York, 2015, p. 169.

Такой метод управления огромными экономическими системами, промышленными, финансовыми, человеческими ресурсами, сохранившийся чуть ли не со времен феодализма, не отвечал требованиям времени и масштабам вызовов, которые стояли перед страной, вступали в противоречие с объективной необходимостью эффективного управления промышленным и финансовым развитием США во все возрастающих масштабах, с социальной и этической составляющими все более и более усложнявшейся жизни общества.

К 1902 г. Морган контролировал крупнейшую железнодорожную сеть в стране – более 50 тыс. км железнодорожного полотна. Но он не ограничивался железными дорогами. В 1892 г. Морган участвовал в создании “Дженерал Электрик”, объединившей предприятия Томпсона, выпускавшие дуговые лампы, и компанию Эдисона, производившую лампы накаливания. В наши дни компания “Дженерал Электрик” остается единственным компонентом оригинального индекса Доу-Джонса, впервые опубликованного в 1896 г.

В 1898 г. Морган создал металлургическую компанию “Федерал Стил”, реорганизованную в 1901 г. в “Юнайтед Стил” путем приобретения у Э. Карнеги сталеплавильного производства по цене 480 млн долл. “ЮС Стил” стала первой в истории компанией с капиталом 1,4 млрд долл. 1902 г. – Морган организует “Интернэйшл Харвестер” по производству сельскохозяйственных машин и орудий и компанию “Вестерн Юнион”. Следует добавить к этому списку и “Вестингауз Электрик” и “Интернэшонал Мерчант Марин”, объединившую несколько компаний, осуществлявших морские перевозки через Атлантику, и среди них крупную компанию “Уайт Стар Лайн”, построившую “Титаник”.

На протяжении всей своей жизни Морган последовательно и успешно работал над расширением и укреплением своей финансовой империи, которая к 1913 г. включала 42 крупные корпорации и 24 железные дороги. Он рассматривался всеми как самый влиятельный финансист в стране, ключевая фигура в привлечении европейских инвестиций на американский рынок, одна из знаковых фигур, олицетворявших большой бизнес.

Вместе с тем в стране нарастало недовольство деятельностью огромных корпораций, возмущение той ведущей ролью, которую они играли в национальной экономике и политике. “Мир корпораций – это мир патологической морали”, “корпорации нанесли вреда больше, чем кто бы то ни было за всю историю”, “Уолл-стрит с его неограниченной прожорливостью” – такими сентенциями пестрели многие газетные статьи этого периода. Ставший президентом в 1901 г., после убийства У. Мак-Кинли, Т. Рузвельт чутко уловил эти настроения общества, которые вполне совпадали с его собственными представлениями, и решил их использовать для укрепления самого института президентства, демонстрации своей твердости, решительности, уверенности в себе и реорганизации самой промышленно-финансовой системы в стране. “Президентом стал этот чертов ковбой”, – Морган был вполне согласен с этим эмоциональным откликом крупного политического деятеля М. Ханна на приход Рузвельта к власти¹¹.

Рузвельт недвусмысленно подчеркивал: “все более и более становится очевидным, что государство и, если понадобится, вся нация должна иметь право руководства и контроля, когда речь идет о больших корпорациях”¹². Он считал необходимым, чтобы эти корпорации предоставляли администрации отчеты о капитализации, финансовой структуре и доходности. Вместе с тем его оппоненты указывали, что это требование может быть расценено как антиконституционное, отмечали его политическую подоплеку, даже профсоюзное руководство не было заинтересовано в таком жестком контроле за корпорациями.

¹¹ Jackson S. Op. cit., p. 190, 216. См. также: Gould L. Presidency of Theodor Roosevelt. Lawrence (KS), 1991; Уткин А.И. Теодор Рузвельт. М., 2003.

¹² Goodwin D. Op. cit., p. 293.

Первым шагом в “крестовом походе” Рузвельта против корпораций стало начало судебного преследования компании “Норзен Секьюрити” в феврале 1902 г. Капитал корпорации составлял 400 млн долл., и она объединяла ряд компаний, контролируемых Морганом, Рокфеллером, Гарриманом, Вандербильдом и другими. Морган направил к президенту двух директоров своих компаний Д. Перкинса и Р. Бекона, они оба были в приятельских отношениях с Рузвельтом, а Бекон еще и его однокурсником по учебе в Гарвардском университете. Они пытались как-то смягчить позицию президента, но безуспешно. После встречи Рузвельт заметил, что они оба очень приятные люди, но ведут себя как адвокаты, занятые безнадежным делом, и они знают это, но продолжают бороться, ибо представляют такого сильного и властного человека, как Морган.

Политику президента поддерживали многие ведущие американские издания. Так, в статье, опубликованной в “McClure’s Magazine” в октябре 1901 г., указывалось, что Морган контролирует “годовой доход, почти равный годовому доходу Германской империи, платит налоги в размере бюджета небольшой европейской страны. На него работает 250 тыс. человек, если считать и членов их семей, то он обеспечивает существование примерно миллиона человек, это настоящее небольшое государство”¹³. Автор статьи Р. Бейкер, признанная звезда американской журналистики начала XX в., вместе с тем признавал, что могущественный банкир является настоящим “финансовым доктором”, который неоднократно спасал национальную экономику, использовал свой финансовый гений для решения важных и сложных задач национального масштаба.

Р. Бейкер опубликовал серию статей, посвященных “капитанам экономики”. В статье о Моргане он выражал опасение в связи с размерами его империи. В другой статье он анализировал структуру и деятельность “ЮС Стил”, объединившей компании Моргана, Карнеги и еще девяти собственников. В результате корпорация производила более одной четверти всей стали в мире. «Невозможно адекватно оценить размеры влияния “ЮС Стил”, – резюмировал автор. – Никогда раньше не было ничего подобного»¹⁴.

“Норзен Секьюрити” занимала второе место после “ЮС Стил” по размерам бюджета. Морган почувствовал опасность и попытался договориться с президентом. Морган не сразу понял, что президент рассчитывает на положительное решение суда против его корпорации, чтобы был прецедент и была возможность начать преследования других крупных компаний. Во время встречи в Белом доме он спросил Рузвельта, почему администрация не связалась с ним и не предложила внести необходимые, по ее мнению, изменения в устав корпорации и тем самым решить проблему. Президент коротко ответил: “Этот как раз то, чего мы не хотели”.

Удивленный Морган предложил: “Если мы сделали что-то неправильно, пусть встретятся ваши представители с моими и договорятся”. “Мы не хотим договариваться, – вспылил участвовавший в совещании П. Нокс, генеральный прокурор, – мы хотим это остановить”. Морган прямо спросил у Рузвельта, грозит ли опасность “ЮС Стил” и другим его корпорациям. Президент ответил уклончиво: “Разумеется, нет, если мы не обнаружим, что они сделали что-то, что мы считаем неправильным”. После длительных судебных разбирательств “Норзен Секьюрити” была расформирована¹⁵.

По мнению многих наблюдателей, “крестовый поход” Рузвельта против корпораций нередко напоминал прямой шантаж. Скажем, издавна было известно, что эти корпорации делают крупные взносы в избирательные фонды обеих партий. М. Ханна, крупнейший политический функционер Республиканской партии, однажды меланхо-

¹³ Baker R. J.P. Morgan. – McClure’s Magazine, XVII, October 1901, p. 507–518.

¹⁴ Baker R. What the US Steel Corporation really is, and how it works. – McClure’s Magazine, XVIII, November 1901, p. 3–13.

¹⁵ Prager R. The effects of horizontal mergers on competition: the case of the Northern Securities Company. – The RAND, Journal of Economics, 1992, 23(1), p. 123–133; Prins N. All the Presidents’ Bankers: The Hidden Alliances that drive American power. New York, 2014, p. 6.

лично заметил: “Я знаю две вещи, которые важны в политике. Одна из них – деньги, и я не помню вторую”¹⁶.

Созданное президентом Бюро по делам корпораций зачастую под угрозой судебного преследования за действительные или мнимые нарушения вынуждало корпорации обращать больше внимания на финансирование именно Республиканской партии.

Когда речь шла о политике, Моргану не всегда удавалось добиться задуманного. Скажем, в 1908 г. он активно участвовал в Конвенте Республиканской партии, стремясь продвинуть своего представителя Р. Беллинджера на пост Секретаря по внутренним делам. Задачей Целевого синдиката, созданного Морганом совместно с Гуггенхаймом, было добиться права на разработку угольных пластов на Аляске, а офис Секретаря по внутренним делам ведал выдачей лицензий. Учитывая, что синдикату уже принадлежали железные дороги и пароходные линии, медные рудники и металлургические предприятия на Западе страны, он мог стать владельцем вообще всех природных ресурсов на Аляске. Однако был обнаружен и обнародован документ, в котором компания Моргана–Гуггенхайма предлагала 250 тыс. долл. в качестве инвестиций в угольную промышленность Аляски в обмен на половину всех акций. Беллинджер был обвинен в коррупции, разгорелся крупный скандал, и этот план не удалось осуществить¹⁷.

В октябре 1902 г. страну потрясла массовая забастовка шахтеров. Она началась весной, но в течение летних месяцев потребность в угле была меньше и ситуация стала критической с наступлением холодов. К тому же резко ухудшилась и криминогенная обстановка, мафиозные группировки перехватывали составы с углем и распоряжались ими по своему усмотрению. Социальный взрыв выглядел неминуемым.

Рузвельт был уже готов использовать армию, чтобы заставить шахтеров вернуться к работе, но вместо этого организовал совещание в Белом доме с участием владельцев угольных компаний и руководителей забастовщиков, которые сделали, по мнению президента, вполне разумные предложения по выходу из кризиса. Они, тем не менее, были напрочь отвергнуты владельцами компаний, что было, как позже заметил Рузвельт, глупо и недальновидно.

Один из его советников предложил обратиться за помощью к Моргану. Ведь именно он со своим авторитетом и глубоким стратегическим видением сумел объединить угледобывающие компании и железные дороги в гигантский конгломерат, который контролировал 80% угольного рынка в стране. Трудность заключалась в том, что только несколько месяцев назад по инициативе президента началось судебное преследование компании “Норзен Секьюрити”, которое Морган расценил как атаку на него лично. Однако он решил вмешаться в конфликт. От имени владельцев угольных шахт он обратился к президенту с предложением рассмотреть дело в специально созданной арбитражной комиссии. Такой вариант оказался удовлетворительным и для владельцев шахт, которые категорически отказывались вести переговоры напрямую с делегатами забастовщиков, и для организаторов забастовки. Арбитражной комиссии удалось выработать приемлемые для обеих сторон условия выхода из кризиса и прекращения забастовки. Американская пресса возложила лавры миротворца на Рузвельта, к его полному удовлетворению. Однако он понимал, что решающую роль сыграл именно Морган. В благодарственном письме президент писал Моргану: “если бы не Ваше участие в этом деле, я не могу себе представить, чем бы закончилась эта забастовка. Я благодарю Вас и поздравляю от всего сердца”¹⁸.

По мнению наблюдателей, успешное участие Моргана в разрешении длительного и глубокого социально-экономического кризиса стало одним из самых ярких его достижений за всю жизнь¹⁹.

¹⁶ *Fraser S. Op. cit.*, p. 169.

¹⁷ *Goodwin D. Op. cit.*, p. 617.

¹⁸ *Ibid.*, p. 319.

¹⁹ См., например: *Grossman J. The Coal Strike of 1902 – Turning Point in U.S. Policy*

4 января 1906 г. крупный и влиятельный финансист Д. Шифф выступил на собрании Коммерческой палаты Нью-Йорка с требованием обратить внимание на финансовую ситуацию в стране. По его мнению, финансовая система США слишком консервативна, недостаточно гибка и не отвечает требованиям времени. Он недвусмысленно заявил, что надвигается финансовый кризис таких масштабов, по сравнению с которым все предыдущие выглядели как детские игрушки. Он предложил президенту Рузвельту хотя бы часть той энергии, которую он расходует на регулирование сравнительно частного вопроса о размерах железнодорожных тарифов, обратить на решение принципиальных финансовых проблем. Рузвельт проигнорировал это предостережение. Более того, в одном из своих выступлений перед промышленно-финансовой элитой страны он употребил выражение “преступники, располагающие огромными богатствами”, говоря о руководителях ведущих корпораций. При этом в зале присутствовали Морган и один из директоров “Стандарт Ойл” Г. Роджерс.

В марте 1907 г. появились первые признаки неминуемого финансового шторма. Начала снижаться стоимость акций, в результате летом целый ряд предприятий тяжелой промышленности и железных дорог оказался на грани банкротства. Был зафиксирован спад промышленного производства, и общие потери на рынке ценных бумаг достигли уровня в миллиард долларов. С января 1906 по ноябрь 1907 г., когда паника в основном закончилась, индекс Доу-Джонса упал на 48%. Финансовое сообщество и пресса прямо обвиняли президента Рузвельта в происходящем, в том, что его поход против корпораций парализует экономику, вызывает неуверенность на фондовой бирже, деморализует финансовую систему в целом. Корни кризиса уходят в глубоко укоренившуюся, трудно объяснимую враждебность администрации к большому бизнесу. Вместе с тем в своих преследованиях корпораций Рузвельт был осторожен и не предпринимал рискованных шагов, опасных для политико-экономической системы страны. Он был уверен в своей правоте: “Если неприятности происходят от того, что кто-то бросает свет на сложившуюся ситуацию, то причина не в освещении, а в том, что предстаёт перед взором”²⁰.

Рузвельт стоял на своем, продолжая утверждать, что причина трудностей в рискованной, агрессивной игре некоторых компаний на бирже, что также было правдой, декларировал, что ничего страшного не происходит и трудности останутся позади, пока на грани банкротства не оказался второй по размерам нью-йоркский банк “Никербокер”. Испуганные и возмущенные вкладчики выстроились у дверей банка в очередь, пытаясь спасти свои вклады, однако 22 октября наличные деньги закончились и банк был вынужден прекратить обслуживание клиентов. Через три недели после этого президент банка покончил самоубийством, что произвело, естественно, тяжелое впечатление на публику. Паника распространилась по всей стране, вкладчики принялись спешно забирать деньги из банков во всех штатах, и в результате вся финансовая структура оказалась под угрозой.

Страна отчаянно нуждалась в человеке, который может вывести экономику из кризиса, может взять на себя ответственность и пользуется необходимым влиянием. Администрация не располагала централизованной финансовой системой, которая была бы в состоянии мобилизовать ресурсы банков во время кризиса и организовать их перераспределение. И этим человеком был не президент, который в эти дни охотился в Луизиане и совсем не торопился обратно в Вашингтон. Таким человеком стал Морган, возглавлявший крупнейший в стране банковский дом, подчинивший своему влиянию сотни и сотни банков и промышленных компаний по всей стране, уже привыкших выполнять его указания. Однако Морган в эти дни также не было в Нью-Йорке. Как обычно, он участвовал в съезде религиозных организаций в Вирджинии и спешно покинуть съезд значило усилить, углубить панику. Поэтому он в течение пары дней дождался окончания съезда и только затем вернулся домой.

(U.S. Department of Labor.). – www.dol.gov/dol/aboutdol/history; *Goodwin D.* Op. cit., p. 319; *Strouse J.* Morgan: American Financier. New York, 2000, p. 449–451.

²⁰ Уткин А.И. Указ. соч., с. 35.

Кабинет Моргана в его доме превратился в некий штаб по борьбе с кризисом. Здесь, в стенах, заставленных стеллажами с редкими книгами, среди картин великих художников, ведущие финансисты и директора банков анализировали ситуацию, принимали решения о спасении конкретных банков, о переводе денег из одного банка в другой. Морган, невозмутимый и малоразговорчивый, находился в соседней комнате, с неизменной сигарой во рту. Ему приносили листочки бумаги с предложениями и цифрами, он тут же соглашался или отвергал идеи. Иногда, в особенно важных случаях, он входил в общую комнату, выслушивал разные точки зрения и выносил вердикт, который был окончательным, не подвергался ни критике, ни сомнениям. Недаром в финансовом сообществе его нередко, разумеется, за спиной, называли Юпитером, который, как известно, всегда прав. Как заметил один из собеседников Моргана, популярный фотограф Э. Стайхен: “Когда смотришь в его глаза, такое впечатление, что видишь фары несущегося на тебя поезда”²¹.

В течение двух дней удалось собрать около 10 млн долл., но этого было недостаточно. В Нью-Йорк спешно прибыл Секретарь казначейства Д. Кортелью и предложил помощь от администрации в размере сначала 25 млн, а потом – 42 млн долл. Фактически это означало передачу власти от администрации в руки частного банкира, принимавшего решения в диктаторском стиле. Конкуренты и партнеры, руководители крупнейших банков, промышленных и финансовых компаний один за другим появлялись в кабинете Моргана и просили его указаний, которые незамедлительно выполнялись. 70-летний банкир в одиночку выполнял работу, которую в наши дни делает Федеральная резервная система США.

24 октября президент Нью-Йоркской фондовой биржи Р. Томас сообщил Моргану, что деньги кончаются и биржу придется закрыть, что означало всесторонний финансово-промышленный кризис и тяжелую депрессию. Морган собрал экстренное совещание в помещении своей библиотеки. Участники совещания, ведущие банкиры страны, впоследствии утверждали, что он даже запер дверь и ключ спрятал в карман, заявив, что пока деньги не будут собраны, никто из комнаты не выйдет. Ему поверили, потому что собравшиеся в течение многих лет знали хозяина и то, что он не бросает слов на ветер. Через 30 минут посыльный принес на биржу известие о том, что группа Моргана собрала 25 млн долл., чтобы обеспечить ее деятельность. Это известие было встречено рукоплесканиями и приветственными возгласами. Его деятельность в чрезвычайно сложной ситуации в очередной раз продемонстрировала, что Морган, несомненно, является лидером среди финансистов страны и он единственный человек, который может вселить уверенность в будущем среди населения.

В те же дни к Моргану обратился мэр Нью-Йорка с паническим сообщением о том, что город не может выплатить жалованье многочисленным служащим. Банкир распорядился выдать коммерческие банковские кредиты на 100 млн долл., и это спасло крупнейший город страны от неминуемого банкротства.

Однако в ноябре 1907 г. развернулся второй этап кризиса. На грани банкротства оказалась ведущая брокерская компания “Мур и Шлей”. По мнению Моргана, ее крушение могло вызвать эффект карточного домика, из которого удалили одну из нижних карт. Стратегия спасения компании и выхода из кризиса, предложенная и осуществленная Морганом, отличалась гибкостью и последовательностью. Она была принята на совещании нескольких ведущих банкиров в доме Моргана, закончившемся около пяти часов утра. Брокерской компании принадлежал крупный пакет акций корпорации “Теннесси коал, айрон, рейлроуд”, занимавшейся металлургией и располагавшей железными дорогами. Поэтому эта корпорация выступала в качестве конкурента ведущей в стране корпорации “ЮС Стил”. Понятно, что в сложившейся ситуации акции “Мур и Шлей” продать не удавалось. Морган предложил “ЮС Стил” купить компанию из Теннесси и использовать освободившиеся акции для помощи брокерской компании. Сразу же возник вопрос о том, не попадет ли “ЮС Стил” под судебное преследование

²¹ Jackson S. Op. cit., p. 234.

с точки зрения антимонопольного законодательства в случае приобретения собственного конкурента?

Этим же вечером представители “ЮС Стил” встретились в Вашингтоне с президентом Рузвельтом, который согласился с тем, что в сложившихся обстоятельствах предложенный путь выхода из кризиса представляется эффективным и не попадает под антимонопольное законодательство. Само объявление о достигнутой договоренности не только спасло “Мур и Шлей”, оно вдохнуло уверенность в рынок. Вместе с тем условия сделки вызвали волну критических откликов. Отмечалось, что сумма в 45 млн долл., установленная за акции компании из Теннесси, очень далека от действительной стоимости ее ресурсов, составлявшую, по мнению экспертов, не менее одного млрд долл. Кроме того, что заключенная сделка избавляла “ЮС Стил” от крупного конкурента на Юге страны и делала этого гиганта главным компонентом металлургической промышленности в южных штатах, она добавила к ресурсам “ЮС Стил” 600 млн тонн железной руды и 1 млрд тонн угля. Высказывалось предположение о том, что вместо приобретения гибнущей компании можно было просто выделить ей финансовую помощь в той или иной форме.

В этом отчетливо проявился сам характер предпринимательской деятельности Моргана, который в ходе разрешения сложных кризисов находил эффективные, действенные тактические решения, схемы и комбинации, но при этом откровенно и бесцеремонно делал деньги для себя. Вместе с тем он обладал глубоким стратегическим видением перспектив экономического развития страны, созданные или усовершенствованные им формы и методы финансовой деятельности крупных корпораций доказали свою жизненность и плодотворность в ходе дальнейшего развития экономики США на протяжении многих десятилетий, вплоть до наших дней.

Именно его постоянная готовность применить любые средства для достижения цели, бесцеремонность, жесткость снискали ему прозвище “Шериф Уолл-стрита”. Он был убежден, что: “Большие деньги не делаются в белых перчатках”²².

Благодаря напряженной деятельности Моргана и возглавлявшейся им группы ведущих банкиров кризис постепенно удалось ликвидировать. Отношения между президентом Рузвельтом и Морганом продолжали оставаться сложными и противоречивыми. С одной стороны, президент продолжал свой “крестовый поход” против капитанов промышленности и контролировавшихся ими огромных корпораций. С другой стороны, администрация нередко оказывалась вынужденной прибегать к использованию их опыта, ресурсов и возможностей. Характерен в этом смысле эпизод с передачей Панамского канала в 1903 г. от компании “Френч Панама Канал” во владение только что созданной Республике Панама. С согласия Рузвельта компании Моргана было поручено организовать передачу Республике Панама 10 млн долл. и 40 млн долл. в банк Франции в золоте и ценных бумагах с целью выкупа всех акций французской компании. У администрации США просто не было механизма для осуществления таких крупных операций.

Было бы неверным считать Моргана непогрешимым. У него было немало просчетов и неверных решений. Например, он неправильно оценил перспективы развития автомобильной индустрии и отвергал все предложения об инвестициях в компанию Г. Форда и “Дженерал Моторс”.

В 1910 г. Б. Барух (1870–1965) обратился к Моргану с предложением об инвестициях в разработку крупного месторождения полезных ископаемых в Техасе. Требовалось 500 тыс. долл., причем Барух был готов участвовать в “игре”, покрыв половину этой суммы из собственных средств. Морган давно знал и не любил Баруха, поэтому он пожевал сигару и холодно заметил, что он не участвует в играх. Разговор был закончен. Не растерявшийся Барух отправился к Гуггенхайму, который согласился с ним сотрудничать. Добыча ископаемых оказалась делом вполне успешным и принесла солидную прибыль.

²² См.: www.bull-n-bear.ru/history/biography/morgan

Б. Барух впоследствии стал одним из самых знаменитых американских финансистов и предпринимателей, выполнял функции экономического советника при президентах Г. Гувере, В. Вильсоне, Ф. Рузвельте, Г. Трумэне, занимал другие важные государственные посты и должности в международных организациях. Его имя носит один из нью-йоркских колледжей. Как-то он заметил, что если бы он начал работать с Морганом, вероятно, ему бы не удалось сделать такую блестящую карьеру, настолько Морган подавлял сотрудников своей волей, несокрушимым авторитетом, сознанием абсолютной правоты.

Следует обратить внимание и на деятельность Моргана как коллекционера и библиофила²³. Американская элита эпохи индустриализации стремилась подражать европейской аристократии предшествующих веков. В Европе закупались старинные замки, их разбирали по камням, доставляли в США и собирали заново. Американские “долларовые принцессы” предпочитали выходить замуж за обедневших европейских аристократов. Во дворцах нью-йоркских магнатов заводились порядки, как в королевских поместьях: слуги в ливреях, севрские сервизы, гобелены, уникальная мебель, драгоценности. Законодательница мод госпожа М. Астор заслужила прозвище “ходячий канделябр”, столько на ней было бриллиантов при том, что дед ее мужа начинал свою карьеру мясником.

Одним из признаков респектабельности и богатства стало наличие картин великих художников. Для их приобретения из известных собраний или с аукционов “Сот-бис” или “Кристис” не требовалось специальных знаний. Можно было положиться на мнение экспертов и выложить деньги. Г. Фрик, один из металлургических королей страны, собрал таким образом замечательную коллекцию.

Собрания Моргана с самого начала носили энциклопедический, всеохватный характер, его живо интересовали любые замечательные произведения человеческого гения: от старинной бронзы, фарфора, слоновой кости до редких книг, рукописей, гравюр и картин. Если проанализировать, например, его рукописное собрание, то окажется, что он просто приобретал любые рукописи, письма, документы, связанные с крупными историческими событиями, видными деятелями науки и культуры, созданием выдающихся литературных произведений. Так, например, в его собрании оказались письма английской королевы Елизаветы I и Наполеона, Ньютона и Вольтера, рукописи авторов Декларации независимости и послание Александра I к Наполеону.

Прежде всего сфера собирательских интересов Моргана включала средневековые иллюминированные рукописи. В наши дни эта коллекция остается одной из самых крупных в мире, насчитывая 1360 единиц. Среди них особый интерес представляет собрание молитвенников, или книг часов, как их именовали в средневековье. Здесь содержатся выдающиеся образцы книжного искусства, дающие отчетливое представление о стилистических особенностях и различиях, широкой палитре художественных методов, которыми пользовались выдающиеся мастера из разных стран Европы в разные исторические периоды.

На протяжении всей жизни Морган настойчиво и целеустремленно продолжал пополнять свои книжные собрания и коллекции произведений изобразительного искусства, руководствуясь одним принципом: “Какой смысл беспокоиться из-за одного экспоната, если я могу иметь их все?”²⁴. Когда его лондонский агент сообщил Моргану, что на букинистическом рынке появился известный “Роман о Розе” XIV в., он тут же распорядился приобрести все собрание средневековых рукописей, в котором хранился манускрипт, в количестве семисот экземпляров. Ежегодно он совершал длительные поездки по европейским странам, приобретая все новые и новые экспонаты для своей библиотеки. Крупнейшие букинисты и антиквары снабжали его действительно редкими и ценными книгами и рукописями, гравюрами и украшениями, часами и старин-

²³ Подробнее об этом см.: *Свойский М.Л.* “Любовь к книге делает жизнь сносной”: О библиотеке Д.П. Моргана. – Библиофилы России, т. 8. М., 2011, с. 127–155.

²⁴ *Jackson S.* Op. cit., p. 247.

ным оружием. Некоторые из дилеров заслужили его доверие, во многих случаях он опирался на мнение признанных экспертов, но с течением времени у него самого накопился огромный объем знаний по истории искусства, выработался тонкий вкус. Он всегда рассчитывал на свою интуицию истинного ценителя, и она его не подводила. Он был в состоянии быстро и правильно определить действительный уровень произведений искусства, особенно редких книг и рукописей. Обычно малоразговорчивый и замкнутый, он мог часами увлеченно рассказывать о собранных им сокровищах, демонстрируя обширные познания и удивляя слушателей красноречием.

В книжном собрании Моргана следует выделить Библию Гутенберга, эту “гранд-даму” мировой истории книги, причем в трех экземплярах, издания первопечатников из разных стран, десятки инкунабул. Исключительную ценность представляют, например, первое издание “Смерти короля Артура” Т. Мэлори 1485 г., первое издание сочинений Шекспира 1623 г., рукопись “Потерянного рая” Д. Мильтона, произведения В. Блейка, “Кентерберийские рассказы” Д. Чосера 1810 г., дневники Г. Торо, рукопись “Рождественской песни” Ч. Диккенса, издания с иллюстрациями Дюрера, первое издание басен Эзопа 1666 г., рукописи и письма И. Ньютона и Вольтера, Т. Джефферсона и А. Линкольна, Дж. Китса, Дж. Остин, Ш. Бронте, О. Уайльда, тысячи и тысячи редких книг и рукописей.

Интерес представляет рукопись романа Э. Золя “Нана” 1880 г. с автографом автора и несколько различных изданий произведения. Сама тема романа, его персонажи и атмосфера были интересны и близки Моргану. Он был знатоком и ценителем женской красоты и обаяния, хорошо знал ночной Париж, с удовольствием посещал популярные театры и варьете, имел возможность наблюдать самых знаменитых и шикарных дам полусвета. Как-то он заметил, что “предпочитает дам, в чьих жилах играет дорогое шампанское”.

С энтузиазмом Морган приобретал и произведения изобразительного искусства. Его собрание насчитывает более 12 тыс. единиц, при этом большая часть из них была создана в период до 1825 г. Об уровне собрания свидетельствует, к примеру, то обстоятельство, что оно включает самое крупное на территории США собрание гравюр Рембрандта. Искусство Италии представлено такими мастерами, как Рафаэль, Боттичелли, Микеланджело, Леонардо да Винчи. Французская часть содержит работы Фрагонара и Ватто, Энгра и Делакруа, Дега, Сезанна и Матисса. Среди английских художников следует выделить Хогарта, Гейнсборо, Тернера. Их полотна соседствуют с полотнами кисти Рубенса, Ван Дейка, Рембрандта, Дюрера. Коллекция рисунков насчитывает более 700 единиц хранения, созданных выдающимися мастерами чуть ли не всех европейских стран. Как истинный коллекционер, Морган приобретал и сувениры. Среди них личные вещи Диккенса: чернильница, коробка для сигар, портфель Вольтера, дирижерская палочка А. Тосканини, трость И. Стравинского.

Со временем оказалось, что в доме Моргана в самом центре Манхэттена не хватает места для размещения всех экспонатов. Он решил проблему быстро и эффективно. В 1902–1906 гг. рядом с его домом было возведено новое здание, специально спроектированное для хранения коллекций. Восхищенные современники сразу же оценили его как подлинный мраморный шедевр, автор которого известный архитектор Ч. Мак-Ким создал его как дворец в стиле итальянского Ренессанса и вместе с тем как воплощение самого духа американской Эпохи Элегантности. Инструктируя архитектора перед началом проектирования и строительства, Морган был немногословен: “Не думайте о цене”²⁵.

Львиную долю времени Моргана занимало руководство его финансовой империей. Во всех делах, связанных с пополнением коллекций, он полагался на Белль да Коста Грин (1879–1950)²⁶. “Библиотекарь Моргана” – это был титул, который она достойно

²⁵ Jackson S. Op. cit., p. 202, 258.

²⁶ О ней см.: Ardizzone H. An Illuminated Life: Belle da Costa Greene’s journey from Prejudice to Privilege. New York, 2007.

носила в течение всей жизни, придя в дом Моргана 20-летней девушкой из библиотеки Принстонского университета и став директором Библиотеки Моргана после его смерти, когда Д.П. Морган Младший, наследник всего состояния, передал дом с его собраниями городу Нью-Йорку. Он пришел к выводу о том, что социально-культурное и художественное значение коллекций настолько значительно, что оставить его в частном владении было бы неправильно.

Отец Б. да Коста Грин был адвокатом, первым в истории чернокожим выпускником Гарвардского университета. Она это скрывала, а подозрительно смуглый цвет своей кожи объясняла тем, что одна из ее бабушек была португалкой. Ни американское, ни европейское общество в те годы не было готово иметь дело с чернокожей дамой, даже если она представляла самого Моргана. Легенда о португальских корнях выглядит несколько экзотической, однако приемлемой. Вряд ли и Морган был знаком с действительной историей ее семьи.

Она была в полном смысле слова правой рукой, доверенным лицом Моргана, представляла его на переговорах с дилерами и букинистами, осуществляла сделки на очень крупные суммы, участвовала от его имени в аукционах и распродажах. Морган был для нее одновременно наставником, покровителем, объектом для подражания. Образованная и интеллигентная, привлекательная и остроумная, Белль обладала твердым характером и настоящей деловой хваткой. Она не вышла замуж, но в течение многих лет поддерживала близкие отношения с Б. Беренсоном, искусствоведом, недавним эмигрантом из Виленской губернии Российской империи, ставшим в США крупным, признанным экспертом в области изобразительного искусства. Морган нередко прибегал к его услугам, когда требовалось провести атрибуцию полотен знаменитых художников.

Об ее умении добиваться цели ходили легенды. Скажем, в 1908 г. лорд Амхерст объявил о предстоящей продаже с аукциона в Лондоне своей коллекции изданий английского первопечатника Уильяма Кекстона в количестве 17 экземпляров. По поручению Моргана Белль сумела вовремя пересечь Атлантику и в ночь накануне торгов приобрести всю коллекцию.

Во время частых путешествий по Европе она останавливалась в лучших отелях, одевалась, как дама из общества, в театрах заказывала самые дорогие места – это было престижно не только для нее, но и, главное, для Моргана, который незримо присутствовал за ее спиной. Кроме любви к искусству и страсти к приобретению редкостей их многое объединяло просто на личностном уровне.

В один из дней конца 1909 г. Морган у себя на столе обнаружил чек на сумму 10 тыс. фунтов (или 50 тыс. долл.) за бронзовый бюст Геркулеса в детстве, предположительно работы Микеланджело. Он отправил чек Белль, попросив разъяснить, что это за бюст и где он находится. Она тут же ему ответила, что бюст находится на его письменном столе уже почти год и Морган видит его каждый день, когда усаживается в кресло за письменным столом²⁷.

Эпизод характеризует его в качестве собирателя, стремившегося к постоянным и многочисленным приобретениям для своих коллекций и тем самым для своей страны, но не делающим из собирательства фетиш. Морган не был кабинетным ученым-исследователем произведений искусства или фанатичным любителем, хотя у него был, что называется, “хороший глаз” и искренняя, глубокая любовь к искусству, сопровождавшая его в течение всей жизни.

Он вкладывал огромные деньги в формирование своих собраний, отчетливо понимая, что делает это для своей страны. В своем завещании Морган указал, что он хочет сделать свои коллекции “постоянно доступными для изучения и для удовольствия

²⁷ *Strouse J. The Collector J. Pierpont Morgan. – American Council of Learned Societies, Occasional Paper № 48. – <http://archives.acls.org>*

американского народа” и что “недостаток времени не позволяет мне сделать это при жизни”²⁸.

Когда Белль в 1948 г. решила уйти на пенсию, это стало событием в культурной жизни не только США, но и Европы, и многие газеты поместили сообщения об этом. Руководитель отдела рукописей Британского музея Э. Миллер обратился к ней с теплым письмом. “Думаю, для Вас, должно быть, важно знать, – писал он, – что Вы с Вашим вкусом, энтузиазмом и сердечной преданностью создали замечательный монумент, с которым навсегда будет связано Ваше имя”²⁹.

В лондонском доме Морганов также хранилось немало картин, миниатюр, гравюр. Морган с удовольствием демонстрировал гостям свои приобретения. Король Эдуард VII, также решивший познакомиться с собранием, удивился, увидев, что одна из картин большого размера размещена в зале со сравнительно низким потолком. “Ради всего святого, почему Вы повесили ее здесь?” – поинтересовался он. Морган подумал, посмотрел на полотно под разными углами и ответил: “Потому что она мне здесь нравится”³⁰. Любые сомнения в его художественном вкусе, попытки критических высказываний по поводу его приобретений он совершенно не переносил и пресекал, иногда грубовато.

Морган много занимался благотворительностью, делал крупные взносы, чаще всего в религиозные организации и Гарвардский университет, основал в Нью-Йорке госпиталь для женщин, но основным и любимым предметом его внимания оставался музей Метрополитен. Он передал в музей немало принадлежавших ему произведений искусства, всячески поощрял других коллекционеров делать то же самое и с удовольствием выполнял функции президента музея. Во время одного из приемов в музее, например, Морган радушно приветствовал прибывающих гостей: джентльмены во фраках и цилиндрах, дамы в вечерних туалетах. Он увидел скромно одетую женщину с ребенком, пытающуюся улучшить момент и выскочить из дверей на улицу. Он подошел к ней. Оказалось, что она супруга одного из сотрудников музея. Расчувствовавшийся Морган тут же приказал оформить ребенку право на бесплатный проход в музей на год и выписал крупный чек, чтобы он мог отправиться в Европу изучать историю искусства.

Морган пришел в коллекционирование и библиофильство не для того, чтобы отрешиться от себя – Юпитера, Наполеона и шерифа Уолл-стрита в одном лице. Собирая выдающиеся произведения человеческого гения, знакомясь с их историей и художественными особенностями, он получал возможность полнее выразить себя, реализовать существенную составляющую своей разнообразно одаренной личности.

На переломе XIX и XX вв. в США происходило бурное развитие экономики, страна заявила о себе как о мировой державе, полноценном участнике “мирового концерта”. Морган принимал активное участие во многих крупных финансово-экономических процессах, происходивших в стране, и создание его коллекций добавляло любопытную черточку к тому облику новой Америки, за созданием которого следил остальной мир. Оказывается, в этой Америке с ее заводами и фабриками, железными дорогами существует и уникальное книжное собрание, по количеству, разнообразию и уровню изданий соответствующее или превосходящее соответствующие европейские собрания. Достаточно сказать, что за период с 1890 по 1913 г. Морган вложил в свои коллекции около 60 млн долл. (сегодня это, видимо, около одного млрд долл.).

В последние годы жизни Морган отошел от повседневного руководства своими компаниями, но участвовал в решении стратегических вопросов и обсуждении кандидатов на высшие руководящие посты. Нередко его приглашали в Белый дом в качестве консультанта при обсуждении крупных международных финансовых проектов.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Louchheim A. The Morgan Library and Miss Greene. – New York Times, 17.IV.1949.

³⁰ Jackson S. Op. cit., p. 261.

Все больше времени он проводил в своей библиотеке среди книг и картин. Глаза его слабели, и он нередко просил Белль почитать ему вслух. Заметили, что он читает и перечитывает рассказ Н. Готорна “Родимое пятно”, героиня которого тяжело страдает из-за родимого пятна. Сам Морган всю жизнь страдал от кожного заболевания, изуродовавшего его нос. Он неоднократно обращался к врачам за помощью, но безрезультатно. Правда, его финансовые достижения и возможности существенно компенсировали недостатки внешности, по крайней мере, с точки зрения его многочисленных приятельниц. С некоторыми из них он поддерживал отношения на протяжении многих лет и они утверждали, что с ним им было очень интересно. Домочадцы и ближайшие сотрудники по привычке не обращали внимания на его красный бульбообразный нос, но на посторонних это производило тяжелое впечатление. Он не любил фотографироваться. Имеющиеся фотографии подретушированы. Существует примечательная фотография, когда разгневанный Морган в пальто и цилиндре толстой палкой разгоняет фотографов, застигших его врасплох на улице.

В 1912 г. широкий общественный резонанс получило его участие в качестве свидетеля в слушаниях комитета Палаты представителей Конгресса о причине паники 1907 г. и о том, какую роль в ее преодолении сыграл лично Морган. Он появился в зале, сопровождаемый восемью адвокатами, экипированными огромными портфелями с документами, но отвечал на вопросы не задумываясь, без труда и не заглядывая в заботливо подготовленные тезисы. Главная цель комитета состояла в том, чтобы понять причины кризиса и проанализировать способы преодоления таких кризисов в будущем. Проще всего было объяснить все действия Моргана, в частности, распределявшего финансовую помощь нуждавшимся банкам, только его стремлением заработать, получить прибыль от компаний, получавших деньги.

“Разумеется, это не так, – ответил банкир. – Главное – это характер. Человеку, которому я не доверял, не мог получить от меня денег, сколько бы он ни просил. Я помню человека, который пришел ко мне за помощью, и я дал ему чек на миллион долларов, хотя я знал, что у него за душой ничего нет”.

“И таких было много?”, – попытался съязвить член комиссии.

“Да, довольно много”, – спокойно ответил Морган.

В зале послышались одобрительные возгласы. На следующий день многие газеты цитировали слова о значении характера в бизнесе³¹.

В 1911 г. начался судебный процесс против “ЮС Стил” по обвинению в нарушении антимонопольного законодательства. Процесс длился долго и безрезультатно, затем, в связи с началом мировой войны, резко увеличилась потребность в стали и именно “ЮС Стил” была в состоянии удовлетворить нужды армии и всей национальной экономики. Впоследствии, уже после кончины Моргана, Верховный суд пришел к выводу о том, что эта компания вовсе не монополия, а некая концентрация усилий для достижения необходимых экономических результатов, и закрыл дело.

Морган был потрясен гибелью “Титаника”, принадлежащего одной из его компаний. На судне была оборудована для него персональная каюта, и он сам планировал вернуться на “Титанике” домой из Европы, где он находился, но в последний момент решил еще раз посетить один из французских курортов, славящийся лечебными минеральными водами. Во время обсуждения гибели судна и связанных с этим убытков он горестно заметил: “Потеря денег ничего не значит в жизни. Считается только смерть, и это была ужасная смерть”³². Не слишком помогло и заявление Британской Торговой палаты, которая отмела все звучавшие обвинения в нарушении правил судоходства, небрежности и неосторожности паровой компании.

Продолжалась и антимонопольная компания, в которой имя Моргана звучало как символ огромных корпораций. В 1912 г. президент В. Вильсон отчетливо сформулиро-

³¹ Ibid., p. 307.

³² Daugherty G. Seven famous people who missed the Titanic. – www.smithsonianmag.com/history-archaeology

вал свое отношение к ним, подчеркнув, что, по его мнению, “группа инвестиционных банков, возглавляемая Морганом, не только контролирует финансовые потоки в национальной экономике и ведущих отраслях промышленности, кредитные линии и доступ к технологическим новациям – в целом, все возможные пути экономического развития, но и использует свое чудовищное экономическое влияние, чтобы ниспровергнуть демократические институты в стране”³³. Такого рода заявления воспринимались Морганом как дилетантские, поверхностные, не учитывающие сложные финансово-экономические процессы, происходящие в стране, и от правильного понимания которых зависят направления и темпы развития национальной экономики.

Все эти три события: слушания в комиссии Конгресса, суд над “ЮС Стил” и гибель “Титаника” тяжело подействовали на него и отрицательно сказались на состоянии его здоровья. Весной 1913 г. Морган поехал в Европу. Перед тем, как отправиться в путешествие, он попрощался с несколькими старыми друзьями и партнерами, которые отметили его подавленное состояние, передал чек на 500 тыс. долл. своей церкви. В Европе Морган посетил несколько дилеров и букинистов, сделал крупные приобретения. В последних числах апреля с ним случился удар. В полубессознательном состоянии он бессвязно вспоминал свои школьные годы в Хартфорде и Веве. 31 марта Морган скончался в римском отеле во сне. Его останки были перевезены в США. Похороны состоялись на кладбище Седар Хилл в его родном городе Хартфорде. В день похорон работа Нью-Йоркской биржи была приостановлена и флаги на фасаде биржи приспущены, как будто скончался глава государства. Так и было, скончался глава финансовой империи.

Уже на следующий день после его смерти, 1 апреля 1913 г., “Нью-Йорк Таймс” поместила яркую редакционную статью, автор которой стремился определить место Моргана в американской истории: “Господин Морган был рожден для лидерства, для конструктивной работы. С его непревзойденными способностями, с его характером и доверием, которое он внушал. С его организаторским и руководящим талантом нельзя было не стать лидером, созидателем в сфере американских финансов. Рост экономики в его время оказался потрясающим, и теперь Уолл-стрит уже не нуждается и не может принять индивидуальное руководство. Произойдет координация усилий, объединение ресурсов, но у господина Моргана не будет преемника, не будет единственного человека, к которому все будут обращаться за указаниями”³⁴. Действительно, вскоре после смерти Моргана в стране была создана Федеральная резервная система, осуществляющая, в частности, координацию усилий и решений в области финансовой политики. Только после Великой депрессии 1929 г. в США была внедрена новая регулируемая модель развития экономики, при которой государство, в частности, оказывает целенаправленную помощь мелкому и среднему бизнесу в специально разработанных формах и видах и осуществляет, в частности, функции действенного координатора.

Морган был сложным, многоплановым, разносторонне одаренным человеком. С одной стороны, агрессивный, безжалостный, негибачаемый предприниматель и биржевой делец, успешно игравший по жестоким правилам большого бизнеса и нередко диктовавший эти правила. С другой стороны, тонкий знаток искусства, признанный ценитель редких книг и рукописей, поклонник “отроческого” периода истории западной цивилизации. Ему доставляло истинное удовольствие находить и приобретать шедевры, созданные человеческим гением, собственноручно ставить их на полку у себя в библиотеке и потом рассказывать о них своим гостям. Он любил приобретать великие картины и либо развешивать их на стенах беломраморного особняка, либо передавать в музей Метрополитен на всеобщее обозрение.

Его отличали твердость, целеустремленность, несокрушимость характера, плохо сочетавшиеся с чувствительностью, сентиментальностью, склонностью к капризам. Он был заботливым, любящим отцом, много внимания уделявшим единственному

³³ *Fraser S. Op. cit.*, p. 6.

³⁴ *New York Times*, 1.IV.1913.

сыну, его образованию и подготовке к руководству гигантской финансовой империей, любившим совершать европейские поездки и морские путешествия в компании дочерей, настаивавший на том, чтобы дочери после замужества приобретали дома поблизости от его дома.

Его жизни и деятельности посвящен целый ряд биографических исследований³⁵. Первое из них увидело свет в 1930 г. Наибольший интерес, вероятно, представляет книга Г. Саттерли (1863–1947), вышедшая в 1939 г.³⁶ Автор – муж старшей дочери Моргана Луизы, юрист и плодовитый литератор, руководитель солидной компании, неоднократно сотрудничал с Морганом в осуществлении крупных проектов и как член семьи в течение длительного периода времени – он женился на Луизе в 1900 г. – близко наблюдал главу клана Морганов. В 2014 г., видимо, в связи со столетием со дня кончины Моргана, увидели свет сразу две посвященные ему книги: С. Пака “Господа банкиры: мир Д.П. Моргана” и Д. Страус “Морган: американский финансист”³⁷. Содержательное исследование, вышедшее из-под пера Д. Страус, носит относительно популярный характер, оно разошлось значительным тиражом, сразу став в США национальным бестселлером. Видимо, наши современники так же, как их предки на протяжении веков, мечтают разбогатеть, стараются разгадать секрет философского камня, превращающего любые металлы в золото, и надеются найти магическую формулу в жизненном пути и деяниях Д.П. Моргана, признанного американского финансового гения, филантропа, коллекционера.

³⁵ *Corey L.* The House of Morgan. New York, 1930; *Павлов И.М.* Джон Пирпонт Морган. – *Копей Л.* Дом Морганов. М. – Л., 1933; *Allen F.* The Great Pierpont Morgan. New York, 1949; *Hoyt E.* The House of Morgan. New York, 1966; *Wheeler G.* Pierpont Morgan and Friends: the Anatomy of a Myth. Englewood Cliffs (NJ), 1973; *Canfield C.* The Incredible Pierpont Morgan. New York, 1974; *Sinclair A.* Corsair. New York, 1981; *Jackson S.* Op. cit.; *Carosso V.* The Morgans: Private International Bankers. Boston, 1987; *Auchincloss L.* J.P. Morgan: the financier as collector. New York, 1990; *Chernow R.* The House of Morgan. New York, 1990; *Byman J.* J.P. Morgan: banker to a growing nation. Greensboro (NC), 2001; *Alef D.* J.P. Morgan: America's Greatest Banker. Santa Barbara (CA), 2010.

³⁶ *Satterlee H. J.* Pierpont Morgan: An Intimate Portrait. New York, 1939.

³⁷ *Pak S.* Gentlemen Bankers: The World of J.P. Morgan. Boston, 2014; *Strouse J.* Morgan: American Financier. New York, 2014.