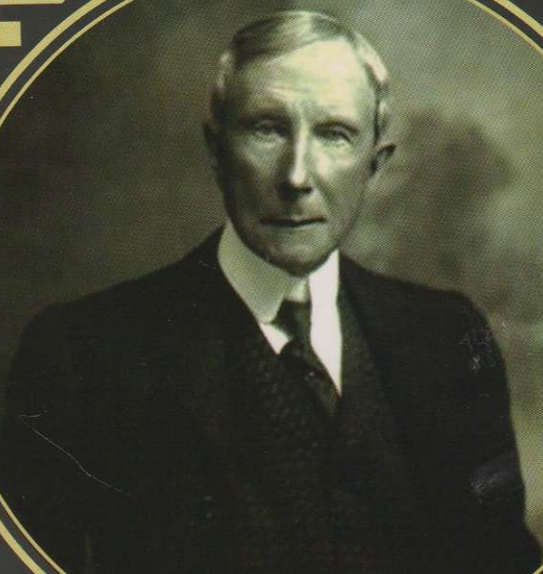


..... ЖОН ДЭВИДСОН .....

# РОКФЕЛЛЕР



## МИЛЛИАРДЕРНИНГ ХОТИРАЛАРИ



Қандай қилиб 500 000 000 доллар ишлаб топдим?

ЖОН ДЭВИДСОН РОКФЕЛЛЕР

# МИЛЛИАРДЕРНИНГ ХОТИРАЛАРИ

«Yosh kuch»  
Тошкент - 2021

УЎК: 33(09)

КБК: 65

P - 72

**Дэвидсон, Жон Рокфеллер**

Миллиардернинг хотиралари / Жон Дэвидсон Рокфеллер. Рус тилидан Фаррух Ҳасанов таржимаси. – Тошкент, 2021 й. – 176 б.

ISBN 978-9943-7084-8-8

Standard Oil Company – дунёнинг етук компанияси, ҳали-ҳамон довуғи сўнмаган гигант ташкилот. Унинг барча доҳиёна тизими, у фаолият кўрсатётган ва бошқарилаётган принциплар Рокфеллернинг маҳоратидир. У бундай улкан ишларни ўйлаб топган ва йўлга қўйган ягона муҳандис, кўрсатмалари асосида шу каби муваффақиятли тижорий юришлар амалга оширилаётган стратег ҳисобланади.

Кўлингиздаги китоб муваффақият билан бир қаторда муваффақиятсизликни ҳам бошдан кечирган кучли шахс – Рокфеллер ҳақидаги мемуар асардир. Китобни ўқиш орқали стратегнинг ҳаётий қарашлари ва иродаси неларга қодирлиги билан танишасиз.

Рус тилидан  
**Фаррух Ҳасанов**  
таржимаси

ISBN 978-9943-7084-8-8

© Жон Дэвидсон Рокфеллер, «Миллиардернинг хотиралари». «Yosh kuch», 2021 й.

“Онам ва руҳоний болалигимдан менга меҳнат қилиш, камхарж бўлиш кераклигини уқштириб келган”.

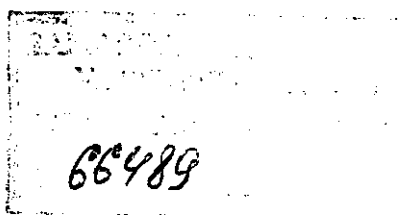
“Бизнесдаги муваффақиятнинг биринчи ва асосий шарти – бу сабр”.

“Агар сизнинг мақсадингиз бадавлат бўлиш бўлса, сиз ҳеч қачон унга эриша олмайсиз”.

“Мен ҳамини ҳар қандай фожиани янги имкониятга айлантиришга ҳаракат қилганман”.

“Мен ёлғиз ўзимнинг 100 фоиз кучим эмас, 100 кишининг 1 фоиз кучи орқали даромад олишни маъқул кўраман”.

“Ҳамиша голиблар ва некбинлар билан мулоқотда бўлиш лозим. Айнан шундай, катта ҳарфлар билан – **ГОЛИБЛАР** ва **НЕКБИНЛАР**”.



## РОКФЕЛЛЕР ҲАҚИДА НИМАЛАРНИ БИЛИ- ШИМИЗ ЗАРУР?

“Бойликнинг ёвузлиги ва пулга гуноҳкор муҳаббат ҳақида, – дейди Бокл, – борган сари кўпроқ овозлар эшитилиб туради. Ва шунга қарамай, ҳеч қандай эҳтирос инсониятга пул топиш истагичалик яхшилик келтирмаган, билим олишга бўлган ингилиш бундан мустасно, албатта. Биз бу истак олдида барча савдо ва жама ҳунармандчилик жабҳалари билан қарздормиз. Улар бизга турли мамлакатларнинг маҳсулотлари билан танишиш имкониятини тақдим этди; шунингдек, улар биздаги билим олишга ингилишни янада кучайтирди ва турли миллатларнинг маданияти, тили ва ғоялари билан танишиш, одамларда тадбиркорликка журъат уйғотиш, эҳтиёткорлик ва олдиндан кўра билиш қобилиятини шакллантириш, тажрибамизни бойитиш ҳамда ҳаётимизни кутқариш ва азобларимизни енгилатиш учун чексиз миқдордаги фавқулодда муҳим воситаларни тақдим этиш орқали дунёқарашимизни кенгайтди. Буларнинг барчаси учун биз пул топиш истагидек бир куч олдида қарздормиз. Агар ғаюр илоҳиётчилар бутун инсониятни йўқ қилишнинг урдасидан чиққанида эди, дунёда бир тур сифатида пул топишга ингилиш йўқ бўлиб кетган, биз эса табиий равишда ибтидоий даврларнинг ёввойи одамлари ҳолатига қайтган бўлар эдик. Бойлик бўлмаса, меҳнат қилишга ундовчи куч ҳам йўқ, бундай куч бўлмаса, билим ҳам, санъат ҳам бўлмайди”.

Дунёнинг энг бадавлат одами бўлган, бугунги кунда “савдо-сотик қироли” дея эътироф этилаётган Рокфеллер мемуарларининг ўқувчилари ораси-

да машхур инглиз тарихчиси томонидан айтилган ушбу сўзларнинг моҳиятини тушунмайдиган бирор ким бормикин, кимлар учун бу ҳақиқат тимсоли бўлолмайди? Шу билан бирга, ким Горацийнинг сўзларидаги залвор ва аччиқ ҳақиқатини тушунмайди: “Ким пул жамғарса, ўша қайғуни таъқиб қилаётган бўлади”.

“Менимча, – дейди Рокфеллер, – катта бойлик охир-оқибат ўз эгасига бахт-саодат беради, деб ўйлаганлар хато қилади. Бойлар ҳам бошқалар каби одам, ва агар бойлик уларга қониқиш ҳиссини бера олса, бу уларнинг қониқиш ҳосил қилиш ва бошқа нарсаларни қўлга киритиш учун ҳаракат қила олиш имкониятининг борлиги билан изоҳланади, холос”.

Бу сўзларни Рокфеллернинг мемуарларига эпиграф қилиб олиш мумкин ва, оддий тилда ҳамда ҳаёт бўёқлари билан безатилмай ёзилган ушбу хотираларни ўқиганда, тан олиш керакки, у бутун умри давомида мана шу сўзларга амал қилиб яшаган.

Инсоният пайдо бўлгандан буён, алоҳида хусусиятларга эга бўлган одамлар юзага чиқиши билан, жамият уларни дарҳол қоралашни бошлайди. Рокфеллер билан ҳам шундай: унинг сафдошлари, энг камида уларнинг аксарияти, Рокфеллернинг даҳо, савдо-сотик Наполеони бўлгани, шунингдек, бир сафар нодонлар жамиятидан ўзини йироқ тутишини, уларни ҳеч қачон ҳамкорликка таклиф қилмаслигини ва улар билан алоқа ўрнатишдан қочишини айтгани учун уни кечира олмаган. Қасос олиш учун бундай “эътироф” тўла асос бўла олар эди: уларнинг аксарияти буни ҳеч қачон кечирмаган ва унутмаган эди. “Бахт инъомлари билан тақдирланган” одамнинг манзилига қаратилган тухматнинг захарли ўқлари ва улар қолдирган жароҳатлар олдидан хаттоки савдо-сотик қироли ҳам ожиз қолади.

Шундан кейин Рокфеллердан иғвогарларнинг бирига қонуний чора кўришни сўрашади. Бунга жавобан у мағрур жавоб қайтаради: “Хўш, мен нима қилишим керак? Иғвогарлар учун қонунда фақат иккита жазо белгиланган: ё иғвогарни қамоққа тиқишади, мен эса, ғайриихтиёрий тарзда, уни ўз дўстларининг кўзи олдида жабрланувчига айлантирган бўламан, у “қудратли одам”га қарши норозилик ғоясининг жабрланувчисига айланади. Ё уни жаримага тортади, айбланувчи мени ҳақорат қилгани учун, айтайлик, 10 минг доллар ҳақ тўлайди, ахир бу жуда қулгили-ку”.

Аммо ақл оломонга таъсир кўрсата олмайди. Агар инсонда унга таъсир ўтказиш истаги бўлса, у ўз ҳиссиётларини кузатиши лозим, керакли пафос ва “самимий ишонч оҳанглари”га эга бўлган ёлгон ишонтиришлар қанчалик мунтазам ва баланд эшитилса, оломоннинг кўзи олдида шунчалик адолатли кўринади ва оломон буни шунчалик чуқур ҳис қилади. Буни Рокфеллер ҳаёти давомида бир неча марта синовдан ўтказди. У ҳақда иғво қилиб юрганларнинг барчаси бу қоидага қаттиқ амал қилар эди. Масалан, диндор оилада тарбия топган Рокфеллер черковга кириш учун навбатда турганида иғвогарлар бақиради: “Анави ярамасга қаранглар! Мана у черковларнинг марҳаматини нима билан сотиб олмақчи! Хайрия мақсадларига миллионлаб доллар сарфлаётганига сабаб битта – у ўз виждонини ўлдиришни хоҳлайди, холос”. Агар Рокфеллер “оддий ўлимга маҳкум қилинган” йўловчилар билан поезд вагонига чиқиб қолса, иғвогарлар яна ўшқирарди: “Мана бу бадбахтни кўринг, гўё ўзи учун темирйўл вагонларидан махсус салон курдиришга имконияти йўқдек”. Агар Рокфеллер уларнинг маслаҳатларига амал қилса, янада баттарроқ гап-сўз кўтари-

ларди. Чунки катта бойлик устида келиб чиққан бу каби бахсларнинг охири йўқ эди. Ўзига ва оиласига дахл қилган барча ифволар захрига Рокфеллер умри давомида дастуриламал қилиб олган файласуфна сабр билан чидагани кишини ҳайратлантиради. Мана, яна бир мисол. Бундан икки йил олдин Рокфеллернинг қизларидан бири Францияга қилган ташрифи чоғида қаттиқ касал бўлиб қолади. Ота қийинчиликлар ичида сарсон юрарди. Катта бир газетанинг топшириғи билан унга икки мухбир ҳамроҳлик қилар, ҳар кун, ҳар соатда ушбу саҳат ҳақида газетага ҳисобот топшириб турар эди. Ўшанда ўз уйидан олисда жон талашаётган қизи сабабли азоб берувчи кўрқув ичида қолган кекса отанинг ҳиссиётлари ҳақида гап бўлиши ҳам мумкин эмасди: бу фақат қизиқиш, сезги истаги эди. Охир-оқибат Рокфеллер дўстлари олдида унга жуда оғир бўлганини, кундалик сўроқлар унинг силласини қуритганини тан олди, лекин икки мухбирга ҳам ўз вазифасини бажариш осон кечмаганини ҳам қўшимча қилди. Бундан кўринадики, Рокфеллернинг инсонлардаги фазилатларга ишончи қатъий эди.

Шу ўринда Рокфеллернинг хайрия жамиятларини ташкил этиш учун 20-30 миллион доллардан кўпроқ харажат қилгани учун эмас, балки барчага маълум бўлган камсуқумлик нуқтаи назаридан, ўз мемуарларида улар ҳақида атиги бир неча сўз билан эслаб ўтгани учун, у асос солган жамиятлар ҳақида бир неча оғиз гапириш ўринли бўлар эди. Унинг номи билан аталган ягона институт – “Рокфеллер институти” тиббий тадқиқотлар ташкилоти ҳисобланади. Гап шундаки, Нью-Йоркдаги бу институтда шифокорларнинг атиги учдан бир қисми ишлайди, бошқа бир қисми Американинг турли



шахарларидаги лабораторияларда фаолият олиб боради, қолган қисми илмий мақсадлар билан чет эл сафарларида бўлади. Яқинда ташкил этилганига қарамай, бор-йўғи саккиз йил олдин, бу институт муҳим амалий натижа кўрсатди: айнан шу ташкилотда фалажга қарши даволовчи сарум топилди.

Рокфеллернинг ҳаётга татбиқ этилган бошқа ғояларидан бири фойдали билимларни омма орасида кенг тарқатиш ва уларнинг олий таълим олиши орқали жамият эҳтиёжларини енгиллатиш ва тўла қондириш ғояси эди. Шу мақсадда у Умумбашарий таълим кенгашига асос солди ва унга бошқа филантропларни ҳам таклиф қилди (масалан, Андрю Карнеги). Ушбу умумбашарий таълим палатаси – мухташам қилиб “филантроплар трести” дея номланган Рокфеллернинг сеvimли ғояси – унинг мемуарларида батафсил ёритилган. Бундай таълим дастурининг мақсади, масалан, фермерларга қишлоқ хўжалигини юритиш саъятини ўқитиш, кейин эса уларни Американинг турли фермер хўжаликларига юбориш эди, у ерларда эса улар янги олган билимлари билан қишлоқ хўжалигини юритишдаги янги методларни, жараёнларни кузатиш учун керакли воситаларга ҳам, керакли вақтга ҳам эга бўлмаган маҳаллий фермерларга ёрдам бериш имкониятига эга бўлди. Кейинчалик, Рокфеллер Чикаго университетига ҳомийлик қилиши билан ўз номини абадийлаштирди. Европанинг қайси бадавлат кишиси ўзи ўқиган университетга шундай хайрия қила олиши мумкин! Рокфеллернинг охирги ғояси ҳам бебаҳо аҳамиятга эга эди: ёш қизларга таълим бериш, уларни бола тарбиясига тайёрлаш, кейин эса меҳнат қиладиган камбағал аёлларнинг хизматига юбориш. Бу маданий ислоҳот жамият учун сўзсиз кагта аҳамиятга эга бўлди, ва ҳозирги кунда Америка ҳукума-

ти Рокфеллер ғояларининг мақсадга мувофиқлигини тан олган ҳолда унинг изидан бормоқда.

Шу ўринда айтиш мумкинки, буларнинг барчаси ажойиб, барчаси катта аҳамиятга эга, буларда биз Рокфеллер шахсини рад эта олмаимиз. Лекин, шу билан биргаликда Рокфеллер бойлигининг ортишига катта ҳисса қўшган Standard Oil Company катта ножўя шов-шувларга сабаб бўлди. Бу шубҳа-гумонларга тўхталадиган бўлсак, Рокфеллер мемуарларидаги трестнинг асоси ва моҳияти ҳақидаги хотиралар бунга энг яхши жавоб бўла олади. Бундай фикрларнинг ажойиб мантиғига ким эътироз билдира олади, ким буларга қарши нимадир қила олади?

“Рақибнинг муваффақиятсизлигидан, – дейди Рокфеллер, – амалий муваффақият кутиш жуда қулгили. Умуман олганда, ишбилармон киши ташқи таъсирга мослашувчан бўлади, тўғри, у ўз ишида тўсиқларга учраши мумкин, лекин ҳамиша осонлик билан буни енгиб ўтади. Нима бўлганда ҳам, менинг ҳеч қачон бундай ёлгон тактикани қўллашимга тўғри келмаган. Ҳаётимнинг ягона мақсади ҳамкорлик учун қобилиятлиларни жалб қилиш бўлди, уларни менга қарши эмас, мен билан ишлаш учун мослаштиришга уриндим. Шундай одамлар билан кўришганда, уларни ҳамкорликда ишлашнинг тежамкор эканини, бозорнинг кенгайишига туртки бўлишини, савдо-сотиқни алоҳида бирлаштиришнинг мақсадга мувофиқлигини тушунтиришни истардим. Агар “рақобатчиларим”ни бу ғоянинг адолатли эканига ишонтира олмасам, Standard Oil Company ҳозир мавжуд бўлмас эди. Наҳотки кимдир мени деб қасод бўлгани ҳақида миш-мишлар тарқалиб, Standard Oil Companyга қўшилишга мажбур бўлган одамлар ҳаттоки, душманларимиз тан олган корпорациямизнинг ўзгармас руҳини намоён-

иш этиши мумкинлигига ишонса? Давом этамиз ва тасаввур қиламиз, ўзининг касод бўлишини олдиндан билган одам ҳақиқатан ҳам унга чиқиш йўлини кўрсатувчи ягона шахс билан бирлашишга мажбур бўлади. Лекин бирор кимсанинг кадр-қимматини жохилларча топтаган, бор будини тортиб олган бўлсам, ўша одам менинг компаниям ривожини учун мен билан елкама-елка ишлаши мумкинми?”

Рокфеллер аввало ташкилотчи ва ҳамкорликка тафаккур кучларини жалб қилиш қобилияти билан ажралиб турар эди. У четлаб ўтганларнинг рўйхати жуда узун бўлиб, улар орасида Рокфеллернинг ашаддий рақиблари ҳам бўлган. Трест таълимига тўхталадиган бўлсак, уни инсон кучини тежовчи машина ихтиросининг эффекти деб қабул қилиш ўринли бўлар эди. Машиналар биринчи марта пайдо бўлганида дунё бўйлаб ишчи кучи сезиларли равишда қисқартирилди, кичик тадбиркорлик субъектлари аввалбошда ўз маҳсулотларининг ҳажмини қисқартиришга мажбур бўлди, кейинчалик эса маҳсулотларини арзонроқ нархда сота бошлади, бу эса истеъмолчи учун товар нархида, ишчиларнинг ойлик маошида, капиталистнинг капитал ижараси ошишида кечикмай ўз таъсирини намоён этди, шундай қилиб, трестнинг фаолияти дастлаб кўринган бўлса-да, унинг бунёдкорлик ғоялари кейинчалик юзага чиқа бошлади. Агар кимдир Рокфеллер ғояларининг ёрқин келажакига ишонмаса, Рокфеллернинг айнан ўзига, айнан Рокфеллер бир неча маротаба оммавий равишда талаб қилган адолатли иш юритишига диққатимизни қаратамиз, бу талаблар билан бир қаторда Рокфеллер давлат назорати ва жамият кафолати бўлиши кераклигини таъкидлаган – бундан ортиқ нимадир дейишимиз амримаҳол. Қанчалик ғайритабiiй эшитилмасин, трестлар ғоя-

си чуқур социалистик идеологияни намойиш этади ва келажакнинг савдо-сотик тамойили ўлароқ Рокфеллер борасида ўзига хос характер ҳосил қилади. Шубҳа йўқки, трестлар яна ва яна саноат ва тижорат бозорларини эгаллайди, савдо уйлари кириб келгани каби ҳаётимизга янада чуқурроқ кириб боради.

Трест ғояси Рокфеллернинг бутун ҳаёти давомида қизил тасмадек кўзга ташланиб турди. Рокфеллер ўзининг ғояларини амалга ошириш учун 18 ёшида, черков етакчиси сифатида ибодатхона қурилиши учун хайрия маблағларини йиға бошлаганида илк қадамларини қўйди. Ушбу хайрия трести нафақат унинг ҳаётида, бутун дунё тарихида муҳим аҳамият касб этди, чунки кўп йиллар давомида Рокфеллер ўз фаолиятини хайрия ишларига бағишлашни давом эттирмоқда.

Лекин айнан Standard Oil Company ни ишонч билан барча замонларнинг дохиёна тижорат иши деб аташимиз мумкин. Ташқи бозорларни забт этиш учун амалга оширилган савдо сафарларини фақат Наполеоннинг ҳарбий юришлари билан солиштириш мумкин. Бизнинг замонимизда, бутун ер юзида (Россиядан ташқари) Standard Oil Company томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулотлар учрамайдиган жойни топиш амримаҳол.

Модомики, компаниянинг маҳсулотлари Осиё ва Африканинг ёввойи ўлкаларида ҳам топилар экан, маданий жиҳатдан ривожланган мамлакатлар ҳақида нима ҳам дейиш мумкин. Юқори Ганг ва Ҳинд дарёлари бўйида керосин етказиб бериш кичкина текис дипло қайиқ, фил ёки буқалар ёрдамида амалга оширилади. Ҳиндистон аҳолисининг ушбу Америка компаниясининг номини эшитмаган бирорта қишлоқ йўқ. Юзлаб шаҳарларда компаниянинг катта ҳажмдаги омборхоналари мавжуд.

Ушбу омборхоналарнинг эгалари кўпинча қўлида револьвер ёки қурол билан уларни қўриқлашга мажбур бўлади, – барча жигаррангдан тортиб, қора-сарик танлилар: зиккилар, гурхалар, магометанлар, ҳиндулар. Айтиш лозимки, Кирахида Американинг асл заводларидан бири жойлашган. Бу ердаги механик мосламаларда бедужистонликлар ва Ҳинд водийсидан келган одамлар меҳнат қилади. Маҳаллий ишчиларнинг узун сочлари ёки уларнинг кенг шимлари машина тросларига ўралиб қолишидан сақланиш мақсадида барча машиналар кичик сим тўрлар билан қопланган. Афғонистон остонасидаги Хайберга кираверишда, Пешовар шаҳрида улкан омбор жойлашган. У ердаги улкан идилларда сотиладиган керосин қадоқланмайди: у Канзасдаги улкан манбадан, айтиш мумкинки, афғонларнинг омборига бевосита келиб тушади. Қувурлар ёрдамида ёнилғи Канзас нефть базаларидан керосин заводига келтирилади, у ерда эса дистилланиб, қайиқларга юкланади ва Ҳиндистонга юборилади, кейин эса цистерна вагонларга қуйилиб Пешоварга етказилади, ва ниҳоят буқаларга қўшилган, Standard Oil Company ёзуви туширилган кичик вагончаларда керосин ёввойиларга, истеъмолчиларга етиб боради. Араблар ва қора танлилар бошчилигидаги туя ва эшаклардан иборат узун карвон ёрдамида ёввойи Осиё материгининг ҳудудларига кириб боради ва ўрганилмаган мамлакатлар сарҳадларида кенг тарқалади. У Маорис вайроналарида, Янги Зеландия тоғларида ишлатилади ва Гренландияда китлар билан тўлиб-тошган қирғоқлардаги кулбаларни ёритади.

Ҳиндистон, Арабистон, Эрон, Суматра, Ява, Борнео, Марокаш ва бошқа давлатларда махсус шакл берилган синк кружклар ва қалай идишлар кенг фойдаланилади – бу Standard Oil Company нинг каш-

фиёти ҳисобланади. Маҳаллий аҳоли керосиндан ҳам, шипадан ҳам фойдаланади, лекин иккинчиси кўпинча ғайриоддий мақсадларда ишлатилади. Шундай қилиб, янги бозорлар топувчи, шу туфайли узоқ йиллар давомида бегона юртларда бўлаган жамият агентлари ғайририхтиёрий тарзда турли тилларни ва халқларнинг урф-одатларини ўрганиб олади. Шундай агентлардан бири Маскатда беш галлон керосин идишидан (тахминан 22 литр) ясалган қуш қафасини сотиб олган экан. Қафас жуда мукамал ясалган бўлиб, унда барча керакли нарсалар бор экан: эшикча, емакдон, устунлар, қушлар учун арғимчоқ – барчаси оддий керосин идишидан яратилган эди. Бу каби худди хушбўй ифор билан тўлдирилган идишларни Ҳиндистон ибодатхоналарида тутатқи сифатида ишлатилаётганини кўриш мумкин; шунингдек, уларни Байрут, Лакнау, Калькутта, Мадраса бозорларининг расталарида гуруч учун ликопчалар, ҳаттоки сув учун флягалар, сут идишлари ва лампалар кўринишида учрайди. Баъзан бу флягалар қимматбаҳо буюмларни оловдан химоя қилувчи қути вазифасини ўтайди.

Бундай узун йўлда енгиб ўтилиши лозим бўлган кўплаб қийинчиликлар учрайди: баъзан бу муаммолар диний ва ирқий хусусиятларга эга бўлади, у ерда компания қўшимчаларнинг шакл топган бепартиблигига дуч келган бўлса, бу ерда шафқатсиз ваҳшийлик гувоҳига айланди. Битта муваффақиятли савдо юришини амалга ошириш, бозорни забт этиш учун неча миллионлар сарфланганини тасаввур қилиш қийин, бу меҳнатнинг барчасини ёришиб бериш бир китобга сизмаса керак. Биз бу ерда Хитой бозорининг забт этилиши ҳақида қисқача баён қиламиз, бу эса енгиб ўтилган машаққатлар ҳақида қисқагина бўлса ҳам тасаввур бера олади.

Standard Oil Company стастикасининг ҳисоб-китобларига кўра, агар Америка керосини Хитой бозорларини эгаллашга муваффақ бўлса, узоқ муддат янги бозорларни топиш масаласида ташвишланмаса ҳам бўлар эди. Тижорий юришнинг биринчи қадамлари бошланди. Аввалбошда хитойликларнинг алоҳида жамиятлари керосиндан фойдаланишни жиноят деб эълон қилди. Руҳонийлар керосиндан фойдаланганларга жазо тайинлади, Урта давлат бўйлаб тарқалган, доимий ўзаро алоқада бўлган катта савдо гильдиялари эса керосин сотишга уринган ҳар бир савдогарга бойкот эълон қилди. Бунинг жавоби оддий эди: ҳукмрон табақанинг кўпчилик вакиллари ўсимлик ёғининг ишлаб чиқарилишидан манфаатдор эди, шунинг учун улар бозордан минерал мой ёрдамида маҳаллий маҳсулотларга жиддий рақобатчилик қилаётган “бегона шайтон”ни қувиб чиқариш учун бор нуфузини ишга солди. Дастлаб хитойликларнинг керосинга нисбатан қандай муносабатда бўлишни билмагани бунга қўшимча бўлди. Уларнинг ойнасиз чироқ лампалари бизнинг чекиш хоналаримиздаги каби бадбўй ҳид таратар эди – уларнинг ёруғи паст бўлса-да, кишини безовта қилмас, ҳеч қандай ноқулайлик туғдирмас эди. Албатта, бундай лампаларда керосин ёқиб бўлмасди, шунинг учун Хитой аҳолиси учун биринчи навбатда арзон ва муқобил лампани ихтиро қилиш лозим эди.

Узоқ йиллар давомида компаниянинг техникалари ушбу лойиҳа устида иш олиб борди, лекин ҳали муваффақиятга эришмаган эди. Янги ихтиро қилинган лампанинг кенг тирговичли резервуари ёрқин ранглар билан бўялган ва осиш учун илгак билан безатилган эди. Пахта максимал даражада ёруғлик беришга мўлжалланган, шиша эса кўпроқ тортиш

кучига эга қилиб ишланган эди; бир марта тўлдирилган лампа 11 соат нур таратиб тура оларди – бир сўз билан айтганда, бу лампа мукаммал ясалган эди. Компания учун лампанинг таннарни 11 центга тушса, хитойликларга 71/2 центдан пулланди. Масалан, ўтган йили бундай лампалар Хитойда тахминан миллион нусхада сотилди. Компания агентларидан бирининг айтишича, қиш тунлари ўртача 16 соат давом этадиган Хитойнинг қоқ юрагида яшовчи одамлар кerosиндан фойдаланишни ўрганди.

Марказий Хитойнинг юзлаб кичик қишлоқларида компания лампасининг сурати туширилган, остига хитойликларнинг содда руҳиятини тушунувчи саводхон томонидан ёзилган қўлланма матни туширилган плакатлар пайдо бўла бошлади. Матннинг тахминий таржимаси қуйидагича эди:

*“Бахт, узоқ умр, тасалли ва тинчлик!*

*Агар бахт, узоқ умр, тасалли, соғлиқ ва тинчликка эга бўлишни истасангиз, сизни ёруғлик ўраб туриши лозим. Ёруғлик ичида яшаш илмий асосда ишлаб чиқарилган, Мей-Фу мойи ёнадиган Мей-Фу-Гонг лампасини ёқишингиз лозим. Агар ушбу лампа ва мойни ёқсангиз, у кундек ёруғлик таратади.*

*Мой билан тўлдирилган лампа 10 соат давомида ёритиб туради; Мей-Фуға тенглаша оладиган мой ҳеч қаерда йўқ.*

*Бу лампани столга қўйиш, деворга илиш ёки қўлда олиб юриш мумкин. Ким уни сотиб олса ҳам, ба-рака топади. Standard Oil Company уни илмий асосда тайёрлади, моҳир рассомлар ёрдамида лампани лойи-ҳалаштирди, унда мой бадбўй ҳид таратмай, сўнги томчисигача ёнади.*

*Агар бу маҳаллий чилангарлар ишлаб чиқарган кам ёруғлик тарқатувчи лампадан биров қимматроқ бўлса,*



уйингизда бундай лампа бўлиши хонани янада ёритади ва кечаси билан чарчамай ишлаш имконини беради. Мана сизга биринчи фойда. Кейин, фарзандларингиз ҳам кечаси билан ўқиши мумкин, бунинг учун ушбу лампа қулайлик яратади, улар эса бажонидил билим олиш билан банд бўлади.

Ўглининг ўқимишли бўлишини истамайдиган бирор ота топилмаса керак. Шундай экан, лампа бу йўналишда сизга тадрижий, лекин қатъий ҳамкорлик қилади. Сизга галати туюлиши мумкин, лекин буларни қуруқ гап деб ўйламанг. Ишонинг, буларнинг барчаси ҳақиқат.

Айримлар айтиши мумкин: “Бу лампани сотиб олгандан кейин шишаси тушиб қолса ёки синса, у ҳеч нарсага ярамайди, чунки унинг ойнасини алмаштириб бўлмайди”. Шундай экан, Standard Oil Company ҳар бир портда шиша ойналарнинг катта захирасига эга бўлиб, уларни исталган жойга юбориши мумкин. Компания улар учун маълум нархни белгилаб қўйган, сотувчиларга эса маҳсулотларни белгиланган нархда сотиш мажбурияти юклатилади: ҳар бир шиша ойнали лампалар ва тасмалари оз ҳам эмас, кўп ҳам эмас 17 Мексика центига сотилади. Бир вақтнинг ўзида бир нечта сотиб олган харидор чегирмага эга бўлади.

Хали ҳам лампани қиммат деб ўйланаяписизми? Аслини олганда у ҳеч қанча турмайди, ахир сиз натижада қуйидагиларга эга бўласиз:

Бахт, Соғлиқ ва Узоқ умр”.

Аввал айтганимиздек, ушбу плакат реклама шедеври ҳисобланади. У жойларга ёпиштирилган заҳотиёқ, атрофи қизиқиш билдирган одамлар билан тўлган, саводи борлар эълонни ўқиб эшиттирган, ва шундай қилиб ишлар изига туша бошлаган.

Америка керосинини Европага олиб киришда турли қийинчиликлар юзага келган, уларни бу ерда

батафсил ёзишга ҳожат йўқ. Standard Oil Company ёки, аниқроқ қилиб айтадиган бўлсак, у орқали Европада ташкил этилган компаниялар ўртача етмишдан ортиқ улкан портларга ва қуруқликда тўрт мингта омборга эга бўлиб, улар айланмасида тўрт мингта вагон цистернасига эга ўн олтига заводга асос солган савдо агентликлари билан алоқадор ҳисобланади. Бу рақамларга шосселарда юрувчи яна икки мингдан ортиқ вагон цистерналар, тахминан юз элликта буксир, пароход, қирғоқ кемалари ва баржалар қўшилади. Европада керосин етказиб бериш эрасини бошлаб берган биринчи цистерна-пароходи биринчи марта 1885 йилда Европага тахминан бир миллион галлон керосин билан кириб келган. Бугунги кунда керосин буксирлар билан ҳам етказилади. Икки йил олдин қурилган "Ирокез" ва унинг баржаси камида бир юзу йигирма минг тонна (7 200 000 пуд) юкни сиғдира оларди. Баржалар ҳалокастининг олдини олиш мақсадида кемалар бир-бири билан симсиз телеграф орқали боғланган.

Айтиш мумкинки, Standard Oil Company ҳар бир чақани ҳисоб-китоб қилади, буни цистерна-пароходларнинг ортга қайтишида бортига юк ортишидан ҳам кўриш мумкин; тинч пайтларда ҳатто Нью-Йорқдан келган танкерлар Антверпенга дон олиб кетган. Танкерлар ортга қайтишда Рангундан гуруч, Явадан шакар, Хитойдан чой ва қуруқ мевалар олиб келади. Осиё гаваналаридан бирида керосинини бўшатгач, танкерлар шамоллатилади ва дезинфекция воситалари ёрдамида тозаланади, шундан кейин пароходларнинг ҳар бирига иккинчи пол ва иккинчи девор қўйилади, шундай қилиб, собиқ цистерна-пароход оддий юк ташувчи кемага айланади. Юк ташишнинг бундай усули компанияга сезиларли даражада фойда келтиради.

Ҳар қандай материалнинг исроф бўлиши ва ишчи кучининг бекорга сарфланишидан сақланиш компаниянинг асосий принципларидан бири ҳисобланади. Лекин бу ажойиб иқтисодий тизим ҳеч қанақасига одатий йиғимларни англамайди. Аксинча, савдо-сотик учун қулай шарт-шароитларни яратиш учун компания баъзан исрофгарчиликка ҳам йўл қўяди, лекин, агар фақатгина қатъий тежамкорлик шароитида фойдага эришилса, у иқтисодиётни меъёридан ортиқ чегарагача олиб боради. Мисол учун, компания, кўплаб кафолатларга қарамай, перо ва қаламдан фойдаланишда ходимларининг исрофгарчилигига тўсқинлик қилмайди, лекин пайвандлаш вақтида ерга тушган металнинг барча бўлаклари обдан тўпланади ва йиғиб қўйилади. Ҳовлилардаги гўнглар тўпланади, эҳтиёткорлик билан тозаланиб, қайта ишланади, ҳатто қутилар ҳам пулланади, унинг ёрдамида Англиядан қалай етказиб берилади ёки ёқиш учун ишлатилади. Компания ходимлари эса қисман уларнинг қўллари орқали ўтувчи 50 минг долларлик чекдан кўра, шундай майда-майда даромадлардан фахрланади.

Standard Oil Company, унинг барча дохиёна тизими, у фаолият кўрсатаётган ва бошқарилаётган принциплари Рокфеллернинг маҳоратидир. У бундай улкан ишларни ўйлаб топган ва йўлга қўйган ягона муҳандис, кўрсатмалари асосида шу каби муваффақиятли тижорий юришлар амалга оширилаётган стратег ҳисобланади.

Ўзига содиқ ёрдамчиларни излаб топа олган, ўз ишида уларнинг ҳар бирига муносиб ўринни бера олганлар бугунги кунда кўплаб ютуқларга эриша олади. Бундай маҳорат Рокфеллерни бошқалардан ажратиб турган, унинг ва Standard Oil Companyнинг муваффақияти сири аслида шундан иборат.

Рокфеллернинг таъсир кучи ҳамиша атрофдагиларнинг хайратига сабаб бўлган. Унинг мемуарларида бир нечта ажойиб ҳангомалар келтирилган. Ва бу қобилият умуман унинг шахсиятидаги жозибадорлик натижаси эмас, балки ундан ҳам ортиги – унинг етук тафаккурининг инсонларга таъсири натижаси ҳисобланади.

Наполеон армиясининг аскарлари каби, Standard Oil Company ходимларининг ҳар бири ўз сумкасида маршаллик таёқчасини олиб юради. Уларнинг ҳар бири, ўз самарадорлигига қараб, асосий бошқарувдан ўрин эгаллайдиган ажойиб кунга умид боғлаши мумкин. Уларнинг барчаси ўз фаолиятини қуйи поғонадан бошлайди ва ўз хизматлари билан қобилиятларини ҳамда эркинлигини шакллантириб боради. Уларда бизнинг ўлик тартиб-қоидаларимиз йўқ. Уларнинг ҳар бири маълум миқдорда мустақиллик ва ҳаракат эркинлигига эга, аксариятининг елкасида катта масъулият бўлса, аксарияти алоҳида ваколатларга эга, шунинг учун, бизга қон билан сингган европача одатларимизга зид равишда, компания фаолияти гуллаб-яшнайти. Рокфеллер ҳаётда ҳам бошидан товонигача демократдир.

Директор, бошқарувчи ва камсукум ҳисобчи, миллионер ва хизматкор – уларнинг барчаси бир стол атрофида нонушта қилади. Яна қаерда бу каби нонуштани учратиш мумкин? Бошқарувчи директордан тортиб, оддий отбоқаргача, ташкилотнинг барча аъзолари учун умумий бўлган корпорациянинг бундай баланд руҳига шундай бирдамлик сабаб бўлса керак.

Рокфеллернинг юзага чиқишидаги илк даврларда қанчадан-қанча босимлар, қанчадан-қанча аёвсиз ҳақоратлар бўлмади! Масалан, унинг одамлари (тўғри, фақат тасвирларда) осилган, кейин-

роқ трестга тегишли фирмаларнинг цистерналари бурғуланган. Рокфеллернинг атоқли номи қандай маломатларга қолмади! Ажойиб жиҳати шундаки, қандай номаълум душман билан учрашишига тўғри келмасин, қўй терисини ёпинган бу душман бўрига нисбатан қанчалик ғазаб билан шайланган бўлмасин, жаҳл отига минган бу душман Рокфеллернинг ажойиб ва очиқ муносабати туфайли дўст ва мухлиста айланарди. Яқинда газета саҳифаларида бир хонимнинг мактуби пайдо бўлди, аёл хатда “фарзандимни очликдан ўлишдан сақлаб қолиш учун бу қонхўрдан пул олмайман” деб таъкидлаган. Энди эса у қуйидагича иддао қиляпти: “Қўй терисини ёпиниб олган бўридан шубҳаланиш учун асос бўладиган бир ҳаракатни пайқаш учун, кундан-кунга Рокфеллерни кузатиб бордим. Барчаси бекор! Бу кекса, меҳрибон, ҳиссиётлари самимий инсон менга нисбатан ҳамиша хотиржам, адолатли, нима бўлишидан қатъи назар, адолатли, кўк рангдаги икки ёрқин кўзлари билан табассум қилишга тайёр бўлди, мутлақ ошкоралик билан ўзининг ўтмиши, бугунги кунгача босиб ўтган йўли ҳақида гапириб, турли хил саволларга бажонидил жавоб берди”.

Ҳозирги замоннинг мафкуравий оқимида Рокфеллер характеристикаси биз учун аниқ бўлмаслиги мумкин, у ҳали ҳам ҳаёт бўлса-да, ҳар қандай бўёқдан холи бу каби камсуқум картиналар, мемуарларда – фақат шу ерда унинг ажойиб шахсияти ва буюк ишлари билан танишамиз ва, эҳтимол, унинг бадавлатликкача бўлган йўлини билиб олармиз.

*Dr. A. Hn.*

## СЎЗБОШИ

Ишонаманки, ҳар бир инсоннинг ҳаётида шундай вақт келади, ўтмишининг асосий босқичларини шакллантирган ҳаётидаги катта ва кичик ҳодисаларни кузатиш учун ортга қараш истаги пайдо бўлади. Менда ҳам кутилмаганда эски суҳбатларни эсга олиш ва ҳаловатсиз ҳаётим давомида гувоҳ бўлган одамлар ва воқеалар ҳақида ҳикоя қилиш истаги пайдо бўлди.

Бутун ҳаётим давомида бизга ватандош бўлган жуда ғалати одамлар билан учрашишга тўғри келди (тўғри, бу муносабатлар асосан иш юзасидан эди), улар шундай одамлар эдики, Қўшма Штатлар савдо соҳасининг ривожланишида ва товарларининг бутун дунё бўйлаб тарқалишида катта рол ўйнаганди. Бу воқеалар айни дамда менинг хотирамда аниқ-равшан кўзғолон кўтарди, улар аввалбошда содир бўлганидек ҳозир ҳам мен учун жуда муҳим.

Инсон ўзининг шахсий ишларини жамиятнинг диққатидан сир тутиш ва хужумлардан сақланиш ҳукуқи борасида озмунча тортишувлар бўлмаган. Гап шундаки, агар у ўзининг шахсий ишлари ҳақида гапирса, эгоизмда айбланиши мумкин. Агар сукут сақласа, ўзини оқлаш учун бир оғиз сўз айта олмай, айбини тан олган саналади.

Шахсий ишларимни жамоатчиликка очиқлаш менинг табиатимга мос келмайди. Лекин бир сафар оилам, дўстларим тушунмовчиликларга ва мунозараларга сабаб бўлаётган вазиятларга барҳам бериш учун ҳисоботга ўхшаш нимадир ёзишни маслаҳат

берди, фаолиятим ҳақида дунёга йилт этган ойдинлик беришимни сўрашди, мен эса бунга жавобан, уларнинг таклифини инобатга олиб, ҳаётимга маъно бағишлаган воқеалар ҳақида ёзишни бошладим.

Хотираларимни ёзишга яна бир туртки бор эди. Агар мен ҳақимда айтилганларнинг ўндан бир қисми ҳақиқат бўлганида, мен билан ишлаган юзлаб қобилиятли инсонларнинг барчаси атрофдагиларнинг кўзи ўнгида оғир жинойтларда айбдор деб топилган бўлур эди. Менинг ўзимга келадиган бўлсак, аввалбошда, ўлимимдан кейин барча ҳақиқат юзага чиқишига авлодлар ўзининг адолатли ҳукмини чиқаришига умид қилган ҳолда, бир оғиз ҳам сўз айтмасликни истагандим. Лекин ўзим етакчи ролга эга бўлган кўплаб воқеаларни фақатгина ўзим изоҳлай оларканман, демак, ўзим баъзи тушунтиришларни беришим керак деб ўйладим, умид қиламанки, бу кескин мунозараларга сабаб бўлган кўплаб вазиятларга ойдинлик киритади. Ишончим комилки, менинг ҳаётимда нотўғри талқин қилинган воқеалар жуда кўп бўлган.

Мен ҳикоя қилмоқчи бўлганларнинг барчаси марҳумлар хотирасига тааллуқли бўлиб, тирикларнинг обрўсига ҳам даҳл қилади. Менинг назаримда, жамоатчилик илк ҳаракатлардан тортиб энг охириги ҳукмгача бўлган кўплаб жиҳатлар билан танишиб чиқса тўғрироқ бўлар эди.

Ушбу хотираларнинг бошланишида, менинг бу масалада тайинли яхлит фикрим ҳам йўқ эди, улар қачондир алоҳида китоб ҳолида дунё юзини кўради деб ўйламагандим. Ҳатто уларни оддий таржимаи ҳол кўринишига келтиришни режа қилмаганман. Ҳеч қандай тартиб ва режаларсиз барчасини қоғозга туширдим, бу эса, ҳар қандай мукамаллик талабларидан қочган ҳолда, менга қизиқ туюларди.

Кундалик машғулотлар ва узоқ йиллар давомида ишдаги қадрдон ҳамкасбларим, компания аъзолари билан дўстона муносабатлар ҳақида батафсил ёзиш имконияти менга мислсиз завқ ва чиндилдан қониқиш ҳиссини берар эди. Мен учун қанчалик қадрли эканига қарамай, бу каби битиклар ўқувчини қизиқтирмаслигини яхши тушунаман. Шу сабабли ўз хотираларимда компанияни ташкил этишда меҳнат қилган сон-саноксиз ишчилар армияси, мен билан елкама-елка ишлаган кўллар ҳақида баъзи жиҳатларни ёзаман.

Ж. Д. Р.  
Март, 1909 йил.



## ҚАБУЛ ҚИЛИШ САНЪАТИ

### Ота уйи

Ҳаётимда тўғри йўлни кўрсатгани учун отамнинг олдида бир умр қарздорман. Саноат соҳасида тўла иштирок этган, улар ҳақда мен билан суҳбатлашишни хуш кўрган отам менга ишнинг моҳиятини аңлатди, уни юритиш усуллари билан таништирди. Болалигимданоқ кичкина бир китоб тутар эдим (уни “ҳисоб-китоб дафтари А” деб номлаганман ва у ҳозиргача сақланиб қолган), унга мунтазам равишда хайрия учун сарфланган барча кирим ва чиқимларни тартиб билан ёзиб борар эдим.

Оз даромадга эга одамлар, ўзининг кўплаб эҳтиёжларини қондириш учун қатор хизматчиларга эғалик қиладиган бой-бадавлатларга қараганда, асосан, уюшган оила даврасида яшайди. Менинг ота-онам уларнинг биринчи турига мансуб бўлгани учун тақдиримга шукрона айтмай иложим йўқ.

Етти ёки саккиз ёшларимдан бошлаб тижорат билан шуғуллана бошладим, биринчи “бизнес”имни онамнинг раҳбарлиги остида йўлга қўйдим. Менинг бир нечта куркаларим бор эди, уларни боқиш учун онам сутли маҳсулотлардан қолган қолдиқларни берар эди. Уларни боқиш ва сотиш билан ишбилармон киши сифатида ўзим шуғулланар эдим. Барча даромад менинг фойдамга кетар, ҳеч қандай чиқим йўқ эди, бори ҳам онамнинг ҳисобидан бўлган. Шундай қилиб, менинг “давлатим” ўсиб борди. Унинг ўсиб боришини қўлимдан келганча аниқ қилиб ҳисоб-китобимга белгилаб бордим.

Бу иш мени қувонтирарди. Ҳатто ҳозир ҳам озук-лантирилган паррандаларимизнинг сув бўйида ва унча катта бўлмаган мулкимизнинг дарахтзорларида мағрур сайр қилиб юрганини кўргандек бўламан. Ўша болалик кунлари билан биргаликда, қуркалар подасига нисбатан хайрихоҳлик ҳиссини бутун умр сақлаб қоламан ва улардан завқ олиш имконини бой бермайман.

Онам “оиламизнинг обрўси”ни сақлаш учун биздаги тартиб-қоидага амал қилинишини қаттиқ назорат қилган, бу “обрў”ни бизнинг номаъқулчиликларимиздан қайин таёғи билан ҳимоя қилган. Бир куни, аниқ эслайман, қишлоқ мактабимиздаги бир кўнгилсиз воқеа туфайли онамнинг бу жонқуярлиги билан яқиндан танишиш имкони бўлди. Кейин, жазоланиш пайтида менинг умуман айбдор эмаслигимни исботлашга ҳаракат қилиш фикри туғилди.

– Ҳечқиси йўқ! – деди онам бунга жавобан. – Жазолашни бошлаб бўлдик-ку! Нега уни тўхтатишимиз керак, келажакда фойдаси тегади!

Бундай мантиқий эҳтиёткорликни онам ҳеч қачон қанда қилмаган. Ҳалигача ёдимда, бир куни тунда биз, болаларни ой нури остида конькида учиш истаги тинч қўймади, аслида бизга тунда муз учиш қатъий тақиқланмаган ҳам эди. Биз барибир чиқдик, завқланишни энди бошлаган ҳам эдикки, кимнингдир ёрдам сўраб бақираётганини эшитдик ва ўша томонга югурдик. У ерда муз ёрилиб сувга тушиб кетган қўшнимизни кўрдик, у ўлим ёқасида эди. Биз унга дарҳол қўл узатдик, уни ўрадан чиқариб олишга ва соғ-саломат оиласининг бағрига қайтаришга муваффақ бўлдик. Акам Вильям ва мен ўзимизни бир умид билан овулар эдик: конкида муз учиш чоғида кимнингдир ҳаётини сақлаб қолиш

ҳар куни ҳам насиб этавермайди, шундай экан, хатти-ҳаракатларимиз учун жазоланаётганимизда энг камида мана шу енгиллаштирувчи ҳолат бизнинг фойдамизга ишлаши мумкин эди. Лекин жазонинг енгиллатилиши борасидаги умидларимизни қаттиққўл ҳакам – онамиз пуч ёнғоққа айлангирди.

## **Ишнинг бошланиши**

Аввалига мени университетга ўқишга беришмоқчилигига қарамай, 16 ёшга тўлишим билан, ота-онам мактабни битиришимга оз қолганда бир неча ойга Кливленддаги савдо-сотик мактабига жўнатишни маъқул кўрдилар.

У ерда бухгалтерияни ўргандик ва ўқувчиларни савдо-сотик илмининг асосий принциплари, муомаласи ва бошқалар билан таништиришди. Бу мактабда мен унча кўп бўлмаган бўлсам ҳам, атиги бир неча ойда ўзим учун жуда катта фойда билан чиқдим. Бу мактабни тугатгач, қаердан иш топсам бўлади, деган саволга дуч келдим. Бир неча ҳафта ва ойлар давомида мен ҳар бир дўкон ва идоралар остонасига кириб чиқдим. Ҳар бир кирган жойимдан ўқувчи керак ёки йўқлигини сўрадим ва рад жавобини олдим. Жуда камчилик инсонлар мен билан одоб юзасидан гаплашдилар. Ва ниҳоят, кливлендлик бир тижоратчи менинг тушлиқдан сўнг келиб-кетишимни сўради. Мен ўзимда йўқ хурсанд эдим: ва ниҳоят узоқдан нимадир порлаяпти, ва ниҳоят иш бошланяпти.

Бу воқеа 1855 йил 26 сентябр куни бўлиб ўтган эди. Фирма “Гевит ва Теттл” деб аталарди. Узоқ изланишлардан сўнг топилган бу бахтли тасодиф бир зумда йўқ бўлиши мени даҳшатга солар эди.

Бу фирмага боришни интизорлик билан кутардим. Бориш вақти келганда эса бўлажак принципалим, яъни раҳбарим менга: “Мен сизни синов тариқасида ишга оламан”, деди. Ойлик маош ҳақида на у, на мен бир оғиз сўз айтмадик.

Менинг иштиёқим жуда баланд эди. Бошқа ўқувчилар билан таққослаганда, менинг бошқалардан ажралиб турадиган жиҳатим бор эди, яъни отам мен билан амалий характерга эга бўлган суҳбатлар ва муҳокамалар олиб борар, бундан ташқари, мен мактабда савдо-сотик принциплари билан танишиб чиққан эдим. Шундан келиб чиқиб, савдо-сотик бўйича етарли билим захираси ва малакасига эга эдим. Ва бу билимларни ривожлантиришим мумкин эди. Бахтли тасодиф туфайли менинг тақдиримга ўз ишининг устаси бўлган бухгалтер бўлиш ёзилган, у менинг ишларимдан чин кўнгилдан мамнун эди.

Кейинги йилнинг биринчи январида Теттл менга йилнинг биринчи чораги учун 50 доллар ойлик берди. Бу менинг меҳнатларим учун яхшигина мукофот эди ва мен бундан хурсанд эдим.

Кейинги йилни ҳам тўлиқ шу ерда ўтказдим. Идора ишларини ўрганиш ва бу корхонанинг бир неча соҳаларини ўзлаштириш эвазига ойига 25 доллардан ола бошладим. Бу улгуржи комиссия ва экспедицион савдо-сотик эди ва мен шуғулланаётган ишларнинг маркази идора эди. Менинг бошқарувчим юқорида тилга олинган бухгалтер эди, у йилига ҳеч қандай фойдасиз 2000 доллар ойлик олар эди. У йил давомида ишдан кетди. Унинг ўрнини мен эгалладим ва менга бухгалтерия, шунингдек, собиқ бошлиғим бажарган бошқа ишлар учун 500 доллардан ойлик берила бошлади.

Ўқувчи сифатида мана шу даврдаги ишимга қараб, шу ишим кейинги ҳаётимда жуда катта маъно-мазмунга эга эканини англадим.

Шундан бошлаш керакки, ишим деярли идорада бўларди. Ҳар доим менинг иштирокимда иш ҳақида гапирилар, ўша жойда янги корхоналар режаси тузилар ва янги ишбилармонлик иттифоқларининг лойиҳалари ишланарди. Шу йўл билан мен ўзим билан тенг бўлган бошқа ўқувчиларга қараганда кўпроқ нарсани ўргандим. Бу ўқувчилар характери га кўра мендан фаолроқ, балки яхшироқ бўлгандир, улар арифметикани ҳам яхшироқ билишар ва ёзувлари ҳам жуда чиройли эди. Бизнинг фирмаимиз мана шундай турли хил ишбилармонлик муносабатларига асосланган эди. Менинг бу соҳага тайёргарлигим, истаيمانми-йўқми, тижоратнинг барча соҳаларини қамраб олган эди. Раҳбаримнинг уйлари, омборлари, қурилишлари идора учун берилган эди, энди менинг вазифам ижара ҳақини йиғишдан иборат эди, бундан ташқари, бизнинг экспедицион ишимиз бор эди ва бизнинг юкларимиз темирйўл, сув йўллари, ҳаттоки денгиз йўллари орқали ҳам юрар эди. Кундан-кунга ишимиз кенгайиб, янги соҳаларни эгаллаб борар эдик. Буларнинг барчаси билан мен иш жараёнида тўқнаш келдим.

Мана, нима учун бирор бир йирик ишда замонавий бухгалтер бажарадиган вазифалардан кўра менинг ишимнинг кўлами қизиқроқ. У ҳақиқатан ҳам мени қизиқтирар эди. Кейинчалик эса менга ҳисоб-китоблар ревизияси топширилди, яъни ҳар бир ҳисоб рақам моддасини битталаб текширишга тўғри келарди, шу тариқа фирманинг барча ҳисоб-китоблари менинг қўлимдан ўтар ва бу ишга виждонан ёндашар эдим.

Аниқ эслайман, бир куни кўшни идорадаги тижоратчининг ёнига кирдим. Шу пайти унинг ёнига маҳаллий пудратчи катта ҳисоб рақами бўйича ҳисобот топширишга кирди. Тижоратчи эса директор каби доимий банд инсонлар қаторига киради, эҳтимол, у ўнлаб жамиятларнинг аъзосидир. У катта ҳисоботга кўз югуртириб олди-да, ниҳоят, бухгалтерга қараб: “Илтимос, ҳисоб бўйича тўлов қилинг”, деди.

Бу пайтда эса мен бир неча бор бу пудратчининг ҳисоботини кўриб чиқиб, унинг хулосасини яхшилаб текширар эдим. Бу ўзига хос юзаки кўриб чиқиш ва тўлов қилиш учун берилган буйруқ менга ёқмаётган эди, чунки ҳисобларни жиддий назорат қилиб кўриб чиқиш хўжайинларимиз учун фойдали эканига ишонч ҳосил қилдим. Энди бу фикримга кўпгина замонавий тижоратчилар қўшилади, деб қаттиқ ишонаман, менинг назоратим худди экзекуцияга ўхшарди, яъни мен раҳбаримнинг пулларини етказиб берувчиларнинг очкўз чангалидан озод қилардим. Бу иш менинг бошқа ишларимга қараганда жуда ҳам масъулиятли эди.

Ишни юқорида келтирилганидек юритиш услуги ҳеч қачон яхшилиққа олиб бормаслигини жуда эрта тушуниб етдим.

Менинг бутун фаолиятим давомида: ҳисобларни текшириш, ижара тўловларини ундириш, ҳисобларни тартиблаш талаблари ва бошқаларда турли-туман инсонлар билан ишлашга тўғри келган. Тижорат нуқтаи назаридан яхши ишбилармонлик муносабатларини бузмаган ҳолда турли табақадаги инсонлар билан қандай муомала қилиш кераклигини ўргандим. Вақти келганда ишни муваффақиятли яқунлаш учун кўлимдан келганча ўзига хос чаққонлик билан ҳаракат қилишга уриндим.

Мисол келтирамиз: биз Вермонтдан Кливлендга мрамар тоши етказиб беришимиз керак эди. Ишнинг моҳияти юкни дарё ёки денгиз орқали кемада юк ташиш нарҳини чаққонлик билан тақсимлашдан иборат эди. Йўқотиш, юк ташиш вақтидаги товарларнинг шикастланишидан пайдо бўлган зарарлар ва бошқалар ҳар қандай йўл билан бу уч хил транспорт воситасини тарқатишдан иборат бўлиб, бу масалани ечиш учун ёш мутахассиснинг ақли зарур эди. Бу масала барчани, шу қатори менинг хўжайинимни ҳам қизиқтирарди. Аввалига бу ишга кучим етмайди, деган фикр хаёлимдан ўтди. Бу борада бирор бир одам билан тўқнашув бўлмади деб ҳам айтолмайман. Бу тажриба, яъни ҳар бир инсоннинг қизиқишларини раҳбарим иштирокида ўзаро боғлаш, мен билан маслаҳатлашиш учун учрашишга бажонидил келаётганлар айни менинг жуда ёш, таъсирчан давримда ўзим учун фавқулодда ибратли эди. Бу менинг савдо-сотик алоқаларидаги биринчи қадамларим эди. Лекин бу масалага кейинроқ тўхталамиз.

Бошқа шахслар олдида ўз фаолиятинг учун масъулият ҳиссини тарбиялаш ҳамма учун фавқулодда фойдали. Бу нарса менга ҳам фойда келтирди.

Мен ўзим учун бахт деб ҳисоблайдиган ҳолат шуки, ўша пайтлари биз ҳозиргига қараганда икки баробар кам маош олганмиз. Кейинги йил раҳбарлар менинг маошимни 700 долларга кўтаришди. Лекин мен уларнинг ишида энг камида 800 доллар олишим керак деб ҳисоблардим. Кейинги йилнинг апрел ойигача бу масала менинг фойдамга ҳал бўлмади. Қулай имкониятдан фойдаланиб, мана шу турдаги мустақил ишни очишга қарор қилдим ва ўз иш ўрнимдан воз кечдим.

У вақтлар Кливлендда ҳамма бир-бирини танир эди. Шаҳар тижоратчилари ичида бир ёш инглиз М. Б. Кларк бор эди. У мендан 10 ёш катта эди. Кларк мустақил иш очмоқчи ва бунинг учун шерик излаётган эди. Бу ишга 2000 доллар сармоя киритмоқчи ва мана шундай сармоёга эга бўлган шерик қидираётган эди. 700-800 доллар маблағ йиққан мендек одам учун бу жуда қулай имконият эди. Масаланинг иккинчи томони эса қолган маблағни қандай топишдан иборат эди.

Мен отам билан гаплашдим. Отам менга анчадан бери фарзандлари 21 ёшга тўлгач ҳар бирига 1000 доллардан беришга қарор қилиб юрганини айтди. Лекин айти пайтда кута олмасам, у менга сўраган пулимни беришга тайёрлигини билдирди. Албатта, мен 21 ёшга тўлгунимча унга ўз сармоямдан фоиз тўлаб туришим керак эди. “Лекин, Жон, менга 10 керак!”, деб сўзини якунлади отам.

Ўша вақтларда бундай қарзлар учун 10 фоиз нормал ҳисобланар эди. Тўғри, банкларда фоизлар бироз пастроқ эди; лекин ташкилотлар, албатта, барча кредит талабларини қаноатлантира олмас эди. Шунинг учун алоҳида шахслар учун белгиланган фоизлар баланд эди.

Ҳаётда ўз ўрнимни топиш учун пулга муҳтож бўлганим сабабли отамнинг таклифини хурсандчилик билан қабул қилдим ва шу тарзда “Кларк ва Рокфеллер” фирмасининг кичик компаниони сифатида ўз шахсий ишимни бошладим.

Мен учун фирманинг ўз раҳбари ва иш берувчиси бўлиш жуда муҳим эди. Ақлан ўйлаб қаралганда, мен асосий капитали 4000 доллар бўлган фирмада шерик эканимдан бахтиёр эдим. Кларк сотиш ва сотиб олиш билан, мен эса бухгалтерия ва маблағ билан шуғулланар эдим. Бошида бизнинг омади-



миз келди. Биринчи йилданоқ ярим миллион долларлик буюртма олдик. Бу масалада бизнинг кичик капиталимиз етмас эди. Шундай экан, бизнинг бирор бир банкдан қарз олишга уриниб кўришдан бошқа чорамиз қолмаган эди.

Лекин ҳали банк бизга қарз берадими?

## Биринчи кредит

Истасам-истамасам ўзим таниган банк эгасининг ёнига боришимга тўғри келди. У ҳам мен ҳақимда озмунча билар эди. Ҳалигача аниқ эслайман, қарз ололаманми-йўқми, банк бошлиғи бўлмиш Г. П. Гендини қай йўсинда ишонтиришим мумкин, деган савол кета-кетгунимча ич-этимни еганди. Ҳаммага бирдек ёқадиган, оққўнгил ва қўли очик бу меҳрибон қария доимо болалар билан ўралашиб юрар, уларга нима маъқул келишини фаҳмлар ва, албатта, менинг Кливленд мактабининг ўқувчиси эканимни ҳам биларди. Мен унга ҳамкорлигимиз, қандай иш бошламоқчи эканиму пулни нималарга сарфламоқчи эканимни батафсил баён қилдим ва мурожаатимга жавобини титроқ билан кутдим.

– Сизга қанча керак? – деди у бироздан кейин.

– Икки минг доллар.

– Ўша пулларни оласиз, Рокфеллер, – деди у. – Сўраганини беринглар, сиз эса менга тилхат ёзиб берсангиз бўлди. Мен сизга тўлиқ ишонаман!

Банк эшигидан чиқиб кетаётганимда кечган тетик ҳиссиётни сўз билан таърифлаш мушкул эди. Тасаввур қиялпсизми, биргина ваъда эвазига менга икки минг долларни ишониб топширишди. Бу ниманидир англатарди. Айни шу дамдан бошлаб мен Савдогар эканимни тушуниб етдим.

Кекса дўстим Генди яна тўрт йил банк бошқарувида бош-қош бўлди ва менга қийин вазиятларимда бир қанча миқдорда қарз бериб, ўз кўмагини аямади, мен эса бундай вазиятларга кам тушмас эдим. У мени ҳар қанақасига қўллаб-қувватлади. Шундай бўлса ҳам, кейинчалик у билан учрашиб, Standard Oil Company га маълум миқдорда сармоя киритишни маслаҳат берганимда ундан олган пулларим унинг ўзига ҳам қувонч бағишлагани турган гап. У мазкур ишга бажонидил қўшилишини очиқчасига тан олди, лекин у энди ҳеч қандай эркин пулларга эгалик қилмасди. Ниҳоят, шунда мен унга банкир ролини ижро этиш таклифини бердим. У рози бўлди ва бунга қаршилиқ қилишга ҳеч қандай асос йўқлигини айтди. Бу қарор икки томонга ҳам катта фойда келтирди. Мен унинг то ҳозирга қадар ўша пайт бошлаган ишимнинг ривожига ҳисса қўшган ишончи ва ўзимга нисбатан илиқ муносабатини миннатдорлик билан хотирлайман.

## **Принципларда қатъий турмоқ керак**

Генди менинг биргина сўзимга ишонди, бизнинг энди йўлга қўйилажак ишимизни кучли тижорий принциплар ва обдан ўйланган режа асосига қурилганига ишонч билдирди. Шу билан бирга, бир кун қабул қилинган тижорий принципларда қатъий тура олишнинг нақадар мушкул бўлиши ёдимга тушади. Бир кун, ишимизнинг бошланиш арафасида, бизга кўплаб транспортларни ишониб топширган энг яхши мижозларимиздан бири юк етказилиши ёки тегишли ҳужжатнинг топширилишидан олдин жорий юк учун бўнак берилишини сўради. Албатта, мижозни сақлаб қолиш жуда муҳим эди, лекин мен компаниянинг молия масалалари раҳ-

бари сифатида яхши миждозни бой бериш хавфи-га қарамай, бу илтимосни қондириб бўлмайди деб ўйладим.

Вазият жуда кескин тус олди, шеригим менинг қарашларимни тор деб ҳисоблагани ва бу ишга фаол қаршилиқ кўрсатганим учун мендан гина қилди, кейин ўзим миждознинг олдига бориб, илтимосини қондиришнинг иложи йўқлигини тушунтириб кўришга қарор қилдим. Чунки мен ҳар доим ҳар қандай тушунмовчиликни бартараф қилишнинг уддасидан чиқар эдим. Бу каби истисно ҳолатда эса менинг бундай ҳаракатларимга шеригимнинг норозилиги шундай қилишимга туртки бўлди. Миждоз билан шахсан гаплашиб, бундай хатти-ҳаракатларнинг салбий оқибатларга олиб келишини тушунтиришим кераклигини ҳис қилардим. Мен гапирадиган нутқимни хаёлан тайёрлаб бўлгандим ва уни мантиқий ҳамда ишонарли деб топиб, хаёлан ундан қониқиш ҳам туярдим.

Тижоратчининг олдига бордим ва илтимосини амалга оширишнинг имкони йўқлигини батафсил тушунтирдим. Лекин унинг жаҳли чиқиб кетди, мен эса янги машаққатни бошдан кечиришга мажбур эдим – шеригим олдида ўзимнинг ишонтира олиш қобилиятим омад келтирмаганини тан олишим керак эди.

Албатта, шеригим асабийлашиб кетиб, жаҳли чиқди ва қимматли миждозимизни йўқотдик деб ўйлади. Лекин мен қачонлардир қабул қилган иш юритиш услубимдан воз кеча олмас эдим, биз эса принципларимизда қатъий турдик ва миждознинг сўровини бутунлай рад этдик. Ўжар миждозимиз ҳеч нарса бўлмагандек, илтимосининг рад этилганига қарамай, биз билан ҳамкорлигини давом эт-

тирганида биз ҳайратга тушдик ва ишимиздан қониқиш ҳис қилдик.

Бир муддат ўтгач бу ишда таниқли бир маҳаллий банкир, норвалкалик Жон Гарденер ҳам иштирок этганини билиб олдим, у ҳам бизнинг мижозимиз билан ҳамкорликда ишлар экан. Кейинчалик, Гарденернинг ўзи мижозимизни бўнак сўрашга ундаган, деган фикрга бордим. Бу воқеа орқали уларнинг фирмамиз ва унинг иш принциплари билан танишуви биз учун фойдали бўлди ва бизни бир поғона баландга кўтарди.

Ўша вақтда мен ўз меҳнатим натижасини излай бошладим, айти дамда бу вазифа мен учун бироз қийин эди.

Мен округимиздаги ҳар бир тижоратчи билан шахсан танишишга ҳаракат қилардим, чунки унинг иши бизникига яқин эди ва, шу билан, қисқа вақт ичида бутун Огайо ва Индиана штатларини ўрғаниб чиқдим. Тез орада маълум бўлдики, ёш фирмамизнинг ташкил этилгани ҳақидаги овоза қилиш иш бўйича ҳамкорлик алоқаларини ўрнатишнинг энг тўғри йўли бўлиб, лекин бундан кўзланган мақсад буюртма олиш истаги эмас эди: мен шунчаки “Кларк ва Рокфеллер” фирмасининг вакили сифатида улгуржи савдо комиссарлари билан танишдим, фирманинг ташкил этилгани ҳақида хабар бердим, дарҳол бизнес ҳамкорликни йўлга қўйиш масаласида ҳеч қандай иддао қилмадим. Кейинроқ, уларга фирмамиз хизматларини таклиф қилишдан мамнун эканимни айтдим ва ҳоказо.

Лекин ҳайратланарли жиҳати шунда эдики, сеҳрли таёқча билан бир марта имо-ишора қилгандек, жуда катта ҳажмда буюртмалар кела бошлади, биз эса уларга базўр улгурар эдик. Биринчи йил-

нинг ўзида, аввал айтилганидек, айланмамиз 500 минг долларга етди.

Мен энди пулга эҳтиёжимиз борлигини таъкидлардим. Тан олишим керакки, амалиётларимиз кенгайиб боргани сари, пул масаласидаги муаммоларнинг охири йўқдек кўринарди. Алоқаларимиз қанча кенгайса, шунча кўп хаёлга толардим: “Бу ҳали узоқ давом этадими? Охирига келганимизда, ҳаммаси қайтадан бошланади. Ўзингни бир фикр билан овутасан – сен мана шу йўлда бахт топган ишбилармон тижоратчисан. Лекин янада совуққон бўлиш лозим, йигитча, ақлингни йўқотяпсан, жим кетсанг узоқроққа борасан!”

Тан олишим керак, ўзим билан кечган бу каби сукутли суҳбатлар менинг келажақдаги ҳаётим учун катта аҳамиятга эга эди. Омад мени сархуш қилиб қўйишидан, омад мендан юз ўгирадиган кун келишидан, омаднинг қайтишига бўлган ишончни миямга қуйиб яшашдан қўрқардим.

Вақти-вақти билан отамдан қарз олиб турардим. Гарчи ҳозир булар ҳақда ўйлаб, беихтиёр кулаётган бўлсам-да, лекин бизнинг бу каби олди-бердиларимиз мен учун қўрқув манбаи бўлган. Бир воқеа бўлди, бир куни отам ёнимизга келди ва, агар бизга пул керак бўлса, қарзга бериб туриши мумкинлигини айтди. Биз деярли ҳар доим пулга эҳтиёж сезардик, шунинг учун уларнинг ҳеч бўлмаса 10 фоизини олишдан бахтиёр эдик. Лекин у пулларини қайтиб олиш учун пулга эҳтиёжимиз янада балоandroқ бўлган вазиятларда пайдо бўлар эди.

– Ўғлим, – дерди у одатда, – пулларимни қайтариб бера олмайсанми? Ўзимга ҳам керак бўляпти.

– Ҳозир, ҳозир, – дердим мен. У мени шунчаки синаётганини, пулни қайтарган тақдиримда,

кейинчалик менга яна қарз бериш учун, уларни ўзимда қолдиришини яхши билардим.

Менинг назаримда, тарбиялашнинг бундай оригинал услуби ҳам, эҳтимол, менга озмунча хизмат кўрсатмаган, лекин, тан оламан, ўша вақтларда тижорий қобилиятларим устидаги бу каби синовлар мени камдан-кам қониқтирарди.

## Ўн фоиз

Ўтмишим кредит суммасидан неча фоиз олиниши билан боғлиқ қизгин мунозаралар ҳақидаги хотиралар билан узвий боғлиқдир. Бутун бошли тижоратчилар ўн фоизга ўсишни меъёридан ортиқ ҳисоблаб, бунга норозилик билдириб чиққан, бундай ҳолатларни судхўрлик деб атаган ва фақат инсофсизлар бундай фоизларга кредит беришини таъкидлаган. Мен, мантиқан қаралганда, пуллар қанча фойда келтирса, унинг қадри ҳам шунча бўлади, деган фикрда эдим. Қарз маблағлари билан бир хил миқдорда пул олиш ҳақида ўйламасдан ҳеч ким 10, 5 ва ҳатто уч фоизини ҳам бермайди. Ўша вақтларда мен ҳеч қанақасига капиталист бўлмаганим учун катта қарздорлар сафида бўлишим эҳтимолдан холи эмас эди ва, шубҳасиз, бундай катта фоизларни ёқлаш учун асосли сабабларим бўлмаган.

Ўшанда бу масала бўйича юзага келган янада кескинроқ мунозаралар қаторига, мен ва акам Вильям мактаб йилларимиздаги пансионнинг қари эгаси билан бўлган суҳбатлар ҳам қўшиларди. Бу суҳбатлар менга катта қониқиш берар, пансион эгаси жуда доно ва чуқур фикрловчи аёл эди. Мен уни, айтайлик, бошқа сабаб билан қадрлардим. Биз хона ва стол учун ҳар биримизга ҳафтасига бир доллардан тўлар эдик, бунинг эвазига у бизни яхшиги-

на боқарди. Ўша пайтларда хўжаликни эгасининг шахсан ўзи, хизматчиларсиз юритадиган кичик пансионларда бу одатий нарх эди.

У муҳтарам аёл ўн фоизли тизимни ашаддий қоралар эди ва бир қанча муддат давомида биз бу масаланинг барча pro ва contra жиҳатларини муҳокама қилдик. У отамнинг менга мунтазам равишда пул беришини ва бунинг учун ўн фоиз олишини яхши билар эди. Охир-оқибат барча баҳслар ва суҳбатлар барибир бу фоизни қисқартира олмади, улар фақат бозорга янада кўпроқ капитал кириб келганидан кейин қисқарди.

Умуман олганда, жамоатчилик фикри (ишга боғлиқ масалаларда) жуда секин амалга ошишига ишонч ҳосил қилдим. Уша вақтларда ҳатто тижорий мақсадлар учун ҳам пул топиш қийин бўлган, буни ҳозир тасаввур қилиш қийин. Ғарбга яқин ҳудудларда, айниқса таваккалнинг зиғирдек ишораси бўлса ҳам, фоизлар янада баландроқ бўларди. Нима бўлганда ҳам, буларнинг барчаси ўша даврлардаги ҳаваскорнинг қандай тўсиқларга дуч келганини кўрсатади.

### **Вақти келганда мен қандай қилиб пул тўплаганим**

Охирги сатрларда ҳаётимдаги энг қизгин давр эпизодлари ёдимга тушди. Бир сафар йирик бир ишни мамлакатнинг бошқа бир чеккасида ҳаётга татбиқ этиш учун менга нақд пулда йирик сармоя керак бўлди. Бир неча юз минг доллар валюта керак эди. Гаров, кафиллик, векселлар ва бошқа қимматбаҳо нарсалар ҳисобга олинмас эди. Соат учда йўлга тушишим керак эди. Мен коляскада у банкдан бу банкка чопар ва йўлда учраган ҳар қандай

директор ёки кассирга, ким биринчи бўлиб учраса ўшанга ўзим учун банкда бор бўлган нақд пулларни ушлаб туришларини сўрар эдим, уларнинг ҳар бирига менга қачон пул керак бўлишини айтар эдим. Шаҳардаги ҳамма банкларга бориб ўзимга керакли миқдордаги маблағни тўплаган эдим. Соат учда эса мен аллақачон поездда ўтирар ва керакли жойга йўл олган эдим. У ерда мен ўзимни бажардим. Ўша пайтлар жуда кўп жойларга борар эдим, ўзимизнинг бўлимларга бориб мижозлар билан учрашардим, тадбиркорлик бўйича янги алоқалар ўрнатардим, ишимизни янада кенгайтириш бўйича режалар тuzардим ва ҳ.к. – керак бўлганда буларнинг ҳаммасини тезлик билан амалга оширар эдим.

## **Черковнинг тўлови учун жамғарма**

Туғилган шаҳримда мени черков назоратчиси этиб тайинлашганида ёшим 17 ёки 18 да эди. Биз алоҳида диний уюшмага тегишли эдик. Мен бирор марта ҳам черков аъзоларидан диний таълимимиз борасида салбий фикрлар эшитмаганман. Бундай вазият руҳий кемамизни ўзимиз бошқара олишимизни барчага исботлаш иштиёқини мустаҳкамлаган.

Бизнинг биринчи черковимиз кичкинагина бино бўлиб, бунинг устига 2000 долларлик ипотека кредити эвазига тикланган эди. Бу қарз бизни узоқ муддатдан буён қийнаб келарди.

Кредит эгаси узоқ вақтдан буён қарзларнинг тўланишини талаб қилиб келар эди, лекин жамиятимиз кредит фоизини тўлашнинг базўр уддасидан чиқарди. Ўшанда кредит эгаси черковни сотиб юбориш билан таҳдид қила бошлади. Унинг черков хизматчиси бўлганини (албатта, бу тасодиф) таъ-



кидлаб ўтиш лозим. Ўз унвонига қарамай, пулларнинг шахсий ишлари учун кераклигини таъкидлаб, кредитнинг тўланишини талаб қилиб туриб олди. Бир сўз билан айтганда, кредитнинг ундирилиши учун у барча зарурий чораларни кўрди. Ва ажойиб якшанба кунларининг бирида бўлим нотиғи, агар черковнинг сотилиб кетишини кутиб ўтиришни истамасак, қаердандир 2000 доллар топиш кераклиги ҳақида гапириб қолди.

Мен черковдаги постимда турганимда жамият аъзоларидан бири келиб қолди, тўхтатдим ва черков қарзини ёпиш учун ниманидир беришга кўндирдим. Мен ундан илтимос қилдим, ишонтирдим ва ҳаттоки таҳдид ҳам қилдим. У рози бўлгач, исми-ни ва бермоқчи бўлган пул миқдорини қайд дафтарчамга ёзиб қўйдим, сўнгра бошқасига мурожаат қилдим.

Ёдда қоларли якшанбаларнинг бирида бошланган бу ташаббус бир неча ой давом этди. Бундай маблағни йиғишда кўпгина машаққатларга дуч келдик. Кимдир икки-уч цент, яна кимдир қуруқ ваъда берар эди. Ваъдалар ҳам нари борса 25-30 цент олиб келарди. Шахсан ўзим бу мақсад учун боримни бердим, бу ҳолат эса менинг иложи борича кўпроқ пул ишлаб топиш иштиёқимни янада жонлантириб юборди.

Ва ниҳоят, 2000 долларни жамғаришга муваффақ бўлдик. Ўша кун жамият кредитни тўлиқ қоплаган ажойиб бир кун эди. Ўшанда, барча шубҳа ва умидларга қарамай, жамиятимиз бирдамликни намоён этиш олгани черков аъзоларини ҳайратга солади, деб ўйлаган эдим. Лекин негадир уларда ҳайрат ва хижолат ифодасининг пайдо бўлганини эслай олмайман.

Охирги эпизоддан кейин жамғарувчилик тажрибаси мен учун катта фойда келтирди. Тан олишим керакки, ўзгалар олдида ялинишдан асло истиҳола қилмас эдим, аксинча, бундан ҳаттоки ғурурланардим. Ишнинг кенгайиб бориши ва масъулиятнинг ортиши жойимни бошқаларга бўшатиб беришимга туртки бўлмагунича, узоқ вақт черков назоратчиси вазифасини бажардим.

## НЕФТЬ СОҲАСИДАГИ ИЛК ҚАДАМЛАР

### Керосин савдоси

Кларк ва Рокфеллер иши бир муддат ривожланиб борди ва 60-йиллар бошига келиб биз керосинга ишлов берувчи ва унинг савдоси билан шуғулланувчи жамиятга асос солдик. Жеймс ва Ричард Кларк, Самюэль Андрюс ҳамда Кларк ва Рокфеллер фирмаси жамият аъзоларига айланди. Шундай қилиб, мен керосин савдоси билан танишдим.

1865 йилда жамият парчаланиб кетди, бу эса завод ва миждозлар оқимини сотиш дегани эди. Уларни энг юқори нарх айтганга қолдириш таклифи берилди. Кейин расмий мажлис чақирилди ва биз бу муаммонинг ечимини излашга киришдик: савдони қачон ташкиллаштириш керак ва уни ким бошқаради? Шерикларим мажлисга ўзларининг вакили сифатида бир адвокатни таклиф қилишди, мен эса ҳеч қандай адвокатсиз иштирок этишга қарор қилдим, бундай арзимас муаммо учун унинг иштирок этиши шарт эмас, деб ўйладим. Адвокат аукционист сифатида танланди ва ўша вақтнинг ўзида савдони ўтказиши керак эди. Барча рози бўлди ва кимошди савдоси бошланди.

Мен катта компаниянинг шериги сифатида эмас, мустақил тижоратчи сифатида, керосин савдосига тиши ўтадиган, компанияни сотиб олишни режалаштираётган Андрюс билан бирга кенгроқ форматда фаолият юритишни ўйлаётган эдим. Бу ҳақда уларга айтишга қарор қилдим. Агар саноатнинг бу соҳасига бирданига кўплаб одам жалб қилинса, керосин бозорида қайта ишлаб чиқариш имкониятларини тасаввур ҳам қилмаган ҳолда, ҳар қандай муваффақиятга эришишга ишонардим. Ўшанда умидларим катта эди ва заводлар ҳамда мижозлар оқимини сотиб олиш учун етарли бўлган молиявий кўмакни ҳам тайин қилиб қўйган эдим. Кларк ва Рокфеллер фирмаси таркибидан чиқишга ва барча ишни шеригим Кларкка топширишга ҳозирланардим.

Савдо бошланди, адашмасам, биринчи таклиф 500 долларни ташкил қиларди. Мен 1000 доллар таклиф қилдим; бошқа даъвогарлар эса 2000 доллар; шундай қилиб, нарх яна ва яна юқорилаб борарди. Ҳеч ким ён беришни истамас эди, ва ниҳоят нарх 50 000 долларга кўтарилди! Бу биз тахмин қилганимиздан анча юқори баҳо эди. Кейин 60 000 долларга кўтарилди ва секинлик билан 70 000 долларгача борди. Ишни сотиб ололмаيمان, энг асосийси, ҳисоб-китоб учун керакли пулни топа олмаيمان деган хавотир мени чулғаб ола бошлади. Ниҳоят, даъвогарлар 72 000 доллар таклиф қилди. Мен дарҳол қичқирдим: 72 500 доллар! Шунда Кларк айтди: “Бўлди, мен шу ерда тўхтатаман, Жон: иш сеники!”

– Ҳамма суммага чекни ҳозироқ беришим керакми? – деб сўрадим.

– Йўқ, – деди Кларк, – сенга бу суммани ишонман, қандай қулай бўлса, шундай йўл тут!

“Рокфеллер ва Андрюс” фирмасига шу йўсинда асос солинди ва мен қулоғимгача керосин савдосига кўмилиб кетдим. Шундан бери, 56 ёшни қаршилагунимча, деярли қирқ йил давомида бу иш билан шуғулландим.

Керосин саноатининг биринчи қадамлари тарихи ҳаммага яхши маълум, уни такрорлаш шарт эмас. Керосинни тозалаш жуда оддий жараён, унинг биринчи фойдаси яхшигина бўлди. Албатта, тез орада бу ишга бутун халқ ўзини урди: қассоблар, новвойлар, совунфурушлар – ҳамма керосинни тозалашга киришди ва бироз муддат ўтгач, бозорда керосин миқдори истеъмол ҳажмидан ортиб кетди. Нархлар яна ва яна тушиб борарди, натижада, бу вазият саноатга хавф сола бошлади. Керосин бозорини чет эл мамлакатларида кенгайтириш рад этиб бўлмас талабга айланди, лекин бунинг учун каттагина меҳнат ва пухта тайёргарлик талаб этиларди. Худди шундай, нархларни пасайтиришга эришиш учун бу даражада керосин тозалашни такомиллаштириб ишлаб чиқариш ҳам жуда мураккаб эди. Бу вазиятда ҳам қандайдир даромад қилишим керак эди. Бу жараёнда, бошқа обрўли фабрикаларда чиқитга чиқариладиган барча ён маҳсулотлардан тўлиқ фойдаланишимиз керак эди.

Бу биз керосин бизнесига кирганимиздан бери дуч келган муаммолар эди. Қандайдир йўл билан бетартиблашиб бораётган соҳада тартиб ўрнатиш керак эди, ишнинг мураккаблиги эса қўшнилар ва маслақдошлар билан мажлис чақиришга ва мумкин бўлган барча ечимларни излашга ундади. Бозорни кенгайтириш, фабриканинг улгуржи савдосини яхшилаш каби вазифалар ўша вақтдаги ҳеч бир алоҳида жамиятнинг қўлидан келмас эди. Бу вазифаларни фақатгина айланма маблағларини

ошириш ҳамда бой билими ва иш тажрибаси бўлган ходимларни жалб қилиш орқалигина амалга ошириш мумкин деб ўйлар эдик.

Шу фикрга асосланиб, биз энг яхши заводларни сотиб олиб, катта тежамкорлик ва ишлаб чиқаришга эришиш мақсадида уларнинг маъмуриятини марказлаштира бошладик. Иш суръати ўйлаганимиздан кўра тезлашди.

Тажрибали инсонлар ўртасидаги бу каби ҳамкорликдаги дўстона фаолият ишлаб чиқаришда, юк ташишда, молиялаштиришда ва бозорларни кенгайтиришда кутилмаган ижобий натижалар берди. Бизни ташвишлантирадиган ва хавотирга соладиган жиҳатлар бисёр эди, катта ёнгинлар ва ҳатто нефтнинг ўзи ҳам бир вақтлар қаттиқ шубҳа остига олинган эди. Биз мунтазам равишда режаларимизни ўзгартириб борардик, кўп ўтмай комбинацияларимиз ҳам алмашарди. Шу йўсинда керосин ишининг маркази, захира цистерналар, труба қувурлар тизими барпо этилди. Кунлардан бир кун манбалар нефть етказиб беришни тўхтатиб қўйди, бу эса бизнинг барча меҳнатимиз ҳавога учганини аниқларди. Лекин барибир, умуман олганда, бу иш каттагина спекуляция (судхўрлик) эди, лекин ҳозиргача бундай вазиятдан қандай чиқиб кетганимизга ҳайрон қоламан. Шундай қилиб, оз бўлса-да, ишни тўғри юритишни ўрганиб олдик.

## **Ташқи бозорлар**

Узоқ йиллар олдин мендан ишимизнинг қандай қилиб бундай катта масштабга кўтарилгани ҳақида сўрашди. Мен бирламчи ташкилотимиз дастлаб ўзаро фондли компания бўлганини, кейинчалик Огайода акциядорлик жамиятини шакллантир-

ганимизни айтишим лозим эди. Шуларнинг ўзи керосинни қайта ишловчи маҳаллий завод учун етарлидек кўринган эди. Агар ўзимиз қандайдир маҳаллий жамиятга қарам бўлганимизда, биз анча олдин касодга учраган бўлар эдик. Лекин фойда бозорини ўзимиз дунёнинг энг чекка бурчакларигача кенгайтиришимизга тўғри келди. Шунинг учун денгиз бўйи шаҳарларида ўз филиалларимизни очдик ва тез орада экспорт учун маҳсулотнинг фабрикада тайёрланиши анча фойдалироқ эканини тушуниб етдик. Кейин биз Бруклин, Байонн, Филадельфия, Балтимор шаҳарларида, шунингдек, бир нечта мамлакатларда қайта ишлаш заводлари ва шу каби ташкилотларни йўлга қўйдик.

Экспорт ҳажмининг ўсиши билан, керосинни оддий бочкаларда етказиб бериш қимматлигини, қадоқлаш харажатлари маҳсулотнинг ўзидан қимматга тушишини, керосин бочкаларини тайёрлаш учун мамлакатнинг бутун бошли ўрмонлари ҳам етмаслигини тушуниб етдик. Шу сабабли эътиборимизни етказиб беришнинг бошқа усулларига қаратдик ва қувурлар тизимидан фойдаландик, шунда дарҳол унинг жиҳозланиши учун манба топдик.

Бу тизимни ҳаётга татбиқ этишда фойдаланмоқчи бўлган қувурларимиз жойлашадиган керакли ер майдонини олиш учун штатлар розилиги керак эди, шунга кўра, темир йўллар жамиятлари қилганидек, компаниямиз бўлимлари турли штатларга имтиёзлар учун аризалар билан чиқди. Қувурлар тизимини такомиллаштириш учун кўп миллионли капитал талаб этиларди. Эндиликда бутун бошли керосин саноати мана шу қувурлар тизимига боғлиқ эди. Усиз ҳар қандай манбанинг қиймати тушиб кетарди, ҳар қандай бозорни (ички ёки ташқи) таъминлаш ва маҳсулот нархининг юқорилиги

сабабли назорат остида ушлаш мураккаблашарди. Шундай қилиб, бу соҳанинг кенг тарқалиши, шубҳасиз, етказиб беришнинг мазкур услубига боғлиқ бўлиб қолди.

Темирйўл линияларидаги цистерна вагонлар ва танкерлар каби қувур тизими ҳам такомиллаштиришни талаб этар эди. Бунинг учун маблағ керак эди, шундан кейин бу ишларни бажарувчи жамиятлар ташкил этила бошлади.

Жамиятларни шакллантириш муқобил йўлдан борар экан, бу қадамларнинг ҳар бири муҳим аҳамиятга эга эди. Тинимсиз ривожланишлар ва катта миқдордаги маблағларнинг тўплангани ҳисобига бугунги кун Америкаси ўзининг табиий бойлигидан фойда ола билиши ва дунёни ёруғлик билан таъминлай олиши керак эди.

## **Standard Oil Companунинг ташкил этилиши**

1867 йилда “Вильям Рокфеллер ва К”, “Рокфеллер ва Андрюс”, “Рокфеллер ва Ко” ҳамда “С. В. Аркнесс ва Г. Н. Флаглер” фирмалари ягона “Рокфеллер, Андрюс ва Флаглер” номи остида бирлашди.

Сезиларли тежамкорлик ва маҳсулдорлик асосида янаям кенгроқ доирада, ўз қўрқувлари ва хавотирлари асосида иш юритаётган майда тадбиркорликлар ўрнига, ҳамжиҳатлик билан иш юритиш мақсадида маблағларимиз ва иш тажрибаларимизни бир жойга тўплаш истаги бу иттифоқнинг пайдо бўлишига туртки бўлди. Вақт ўтгани сари бизга янада кўпроқ маблағ кераклигини тушундик ва ишимизга бошқа фирмаларни ҳам жалб қилиб, капитали 1 000 000 доллар бўлган Standard Oil

Company га асос солдик. Кейинчалик янада кўпроқ маблағ кераклигини англадик ва компаниямизга пул тикишни истаган одамларни топдик, шу йўл билан капиталимизни 2 500 000 долларга кўтариб олдик. Ишнинг кейинги ривожда, ички бозор билан бир қаторда, ташқи бозорга ҳам кириб борилгач, жамиятга янада кўпроқ аъзолар кела бошладди ва компаниямизнинг янги бўлимлари ташкил этилди. Мақсадимиз аввалгидек битта эди: маҳсулотни яхшилаш ва арзонлаштириш орқали ишни кенгайтиришни истардик.

Standard Oil Companyнинг муваффақиятини унинг доно сиёсати билан изоҳлайман: соҳангнинг таъсир доирасини юқорида айтилган йўл билан доимий равишда кенгайтириб бориш. Компания фабрикация қилишнинг мукамалроқ ва қулайроқ методларини йўлга қўйишда ҳеч қандай харажатдан тап тортмас, ҳар ердан энг яхши ходимларни излар ва уларга энг яхши маош берар эди. Standard Oil Company янги, такомиллашган машина ва заводларга эга бўлиш учун эскиларидан воз кечишдан кўрқмади. У нафақат ўз фабрикатларига, балки барча эҳтимолий ён маҳсулотларга нисбатан савдо-сотик шароитларини яратишга ҳаракат қилди, маҳсулотлар дунёнинг ҳар бир бурчагига етиб бориши учун ҳеч қандай харажатдан чекинмади. Компания маҳсулот нархини пасайтириш ва керосинни қувурларда етказиб бериш усуллари, махсус омборхоналар, танкерлар ва цистерна вагонлар учун миллионлаб пул сарфлашдан тўхтамади. Тежамкорликни таъминлаш ва етказиб бериш харажатларини камайитириш учун мамлакатнинг барча округларидаги темирйўл марказларида ёнилғи қуйиш шохобчалари қурилди. Компания Америка керосинига ишонарди, унинг жаҳон бозорида Рос-



сия маҳсулоти билан рақобатлашиши ва ёлғиз ўзи барча рақобатчилар – керосин ишлаб чиқарувчилари устидан ғалаба қозониши учун катта маблағ сарфлади.

## Суғурта режалари

Энергия тежаш ва маълум афзалликларга қандай йўл билан эришганимизга бир мисол келтирмақчиман. Керосинни тозалаш ва уни омборхонада сақлашда, аччиқ тажрибамизда билиб олганимиздек, ҳар доим ёнғин хавфини инобатга олишга тўғри келади. Заводларимизнинг бутун мамлакат бўйлаб тарқалганини инобатга олган ҳолда, бу хавф ва эҳтимолий йўқотиш минимал даражага туширилди. Ҳеч қандай ёнғин бизнинг ишимизга ҳалақит бера олмади, бу орқали биз қилишнинг ўзига хос усулини йўлга қўйдик. Барча фабрикалари бир-бирига яқин жойлашган бошқа жамиятларда бўлгани каби бундай суғуртани амалга оширган захира капиталимизни, албатта, бирданига бўшатиб бўлмас эди. Компаниямиз бюджетида кўрсатилган даромадлар ҳажми шу даражага етгунча, биз ёнғин хавфидан эҳтиёт чораларини зимдан ўрганиб чиқиб, уларни такомиллаштирдик ва ҳар йили ҳимоя воситаларини яхшилаб бордик.

Ҳаммага маълумки, бир вақтнинг ўзида қайга ишловчи заводлардан ташқари, бошқа тадбиркорлик соҳаларимизнинг (нефть қолдиқларидан тайёрланадиган маҳсулотлар, цистерналар ва танкерлар, омборхоналар ва ҳоказо) кўламини кенг ёйиш билан бирга, бундай иқтисодий тутим компаниянинг даромадини сезиларли даражада кўпайтирди.

Фаолиятимизни керосин ишига бағишладик ва уни тўлиқ забт этдик. Бизнинг жамиятимиз ҳеч қа-

чон спекуляция билан шуғулланмади, чунки улар ўзининг ташкилотини ривожлантиришдек мақсадида собит туриб, бизга маслақдош бўлишда давом этди. Биз ўзимиз ёрдамчиларни ёшлигидан ўқитиб, тарбияладик; кенг фаолият доирасини ташкил этиб, уларни ўзимизга жалб қилишга ҳаракат қилдик; уларга акциялар сотиб олиш имкони берилди ва унда жамиятимизнинг ўзи уларга кўмакчи бўлди. Фақатгина бу ерда, Америкада эмас, йўқ! Дунёнинг барча нуқталарида ёшларга хизмат иерархиясининг юқори мартабаларига эришиш имконияти берилди. Аввал пайвандчи бўлиб ишлаган ходимларнинг фарзандлари алоҳида иштиёқ билан кенгаш йиғилишларида иштирок этишга, бошқарувдаги масъулиятли вазифаларга таклиф қилинди ва ҳоказо. Ғурур билан айтишим мумкинки, Standard Oil Company ташкил топгандан буён ишбилармон кишиларнинг ажойиб комбинацияси яратилди ва, умид қиламанки, бугунги кунгача ҳам шундай бўлиб қолди.

Бугунги кун ишбилармонлари менинг ёнимга маслаҳат сўраб келиши ҳақида бир неча маротаба сўрашган. Бунга ҳар доим жавобим тайёр эди: агар мендан маслаҳат сўрашса, бажонидил берган бўлардим. Лекин, аслини олганда, ишдан чиққанним сабабли маслаҳатим жуда кам ҳолларда керак бўлади. Шу кунгача мен компаниянинг обрўли акциядори бўлиб келдим ва ундан кетганимдан сўнг акцияларим миқдори сезиларли равишда ортди.

### **Нега компания катта дивиденд тўлайди?**

Кўпчиликка маълум бўлган бир жиҳатга ойдинлик киритмоқчиман, чунки бу, шубҳасиз, ҳали аксарият инсонларга тўлиқ тушунарли эмас. Standard

Oil Company йилига тўрт мартадан дивиденд беради, биринчиси март ойида – қишда керосиннинг сезиларли даражада истеъмол қилинишини инобатга олган ҳолда йилнинг энг муҳим мавсуми натижаси ҳисобланади. Қолган учтаси тахминан бир хил муддатда тўланади. Улар 100 минг долларлик асосий капиталнинг 40 фоизигача етади. Лекин бу капиталга сарфланган даромаднинг 40 фоизини ташкил қилади дегани эмас. Аслида, дивиденд бу компаниянинг 35–40 йиллик фаолияти давомида ҳар йили бериладиган тежаш ва ортиқча сарф-харажат натижаси ҳисобланади. Капитализациянинг меъёридан ортиқ таваккалисиз ёки, ўзимиз айтгандек, “сувсиз” асосий капитални бир неча мартаба ошириш мумкин. Асосий капитал оширилса, дивидендлар камаяди ва йилига атиги 6–8 фоиздан беради.

### **Ишнинг нормал ўсиши**

Бироз фурсат қандай қилиб табиий йўл билан қиммат нарсани компания қўлида сўзсиз ўсиши масаласига тўхталиб ўтамиз. Кўплаб қувурлар шундай вақтда ўрнатилган эдики, уларни ўрнатиш учун замонавийларига қараганда 50 фоиз камроқ харажат қилинган эди. Нефтга бой участкаларнинг катта қисми деҳқончилик қилиш мақсадида сотиб олинган эди ва фақат кейинчалик биз ўзимизни ажойиб нефть ишлаб чиқарувчи эканимизни англаб етган эдик. Нефтнинг улкан захиралари, уни қайта ишлаш ва қолдиқларидан фойдаланиш туфайли нефтнинг нархи етарлича ошди. Аввалига буларнинг нархи ва қадрини билишмаган. Бандаргоҳ яқинидаги ер участкалари аввал арзон-гаровга

сотиб олинган, энди эса уларнинг нархи янги қурилишлар ва майдонларининг кенгайиши ҳисобига кўтарилган. Катта саноат марказлари яқинида бўш бўлган ва қуриб битказилмаган улкан участкалар сотиб олинган. У ерларда биз ўз заводларимизни қурдик. Нафақат ўзимизга тегишли бўлган ерларнинг нархини оширдик, балки қўшни ерларнинг баҳосини ҳам аввалгига таққослаганда бир неча бараварга оширдик. Америкадами ёки бошқа мамлакатдами, қаерда бўлмасин, биз ўз омборхоналаримизни ташкил қилдик, ҳамма ерда зудлик билан ер мулкларини сотиб олдик. Эсимда, бир қарич яроқсиз, лекин биз учун керак бўлган ер учун 1000 доллар тўлаганмиз. Яхшиланишлар ва ривожланишлар қилганимиз сабабли бу участкаларнинг нархи 35-40 йил ичида 40 ёки 50 баробарга кўтарилди.

Бошқа тадбиркорлар эса ўзларининг кўчмас мулкларининг бу даражада ўсиши билан мақтана олмайдилар – улар фақат ўз сармояларини кўпайтирадилар. Лекин улар бизга қарши қаратилган эскирган консерватив ғояларни тарқатувчи, сармоёга ҳукмронлик қилишга интилувчилар билан ёнма-ён бўладиган бемаъни танқидларга йўл қўймадилар.

Ишонинг, бу ерда савдо-сотиқнинг табиий ривожланишига зид бўлган ҳеч нарса йўқ.

Кимдир ўз ишини 1000 доллардан бошласа, секин-аста мулки ва сармоясини ошириб боради, қилган фойдасини шу ишга тикиб сарфлаб юбормаса, айтайлик, 10 000 долларга етгунча кўтариб боради. Энди унинг сармоясини 1000 доллар десак нотўғри бўлади. Айнан мана шунинг учун Standard Oil Company раҳбарларини олқишлаш мумкин.

## Капитализация

Юқорида айтганимдек, компаниямиз акцияларини бир неча марта биржа бозорига чиқаришга ҳаракат қилдик. Авваллари ишимиздаги таваккалнинг ўзи бундай қилишимизга йўл қўймасди, чунки таваккал ҳажми жуда катта эди ва акциялар биржага қўйилган тақдирда, нархнинг ўйнаши бизни хавотирга соларди. Шунинг учун, ишимизни тўғри ривожлантириш мақсадида, диққат-эътиборимизни акция спекуляцияларига эмас, акциядорлар ва администраторларга қаратдик. Аввало компания манфаатлари ҳақида ўйладик. Асосий капитал жуда оз миқдорда бизнинг мулкимиз улущини ташкил этишига қарамай, баланд миқдордаги дивидендлар сабабли бизни танқид қилишди. Агар биз капиталга мол-мулкимизнинг асл қийматини қўшиб, акцияларни биржага жойлаштирганимизда, бизни ҳақли равишда жамият капиталини ўз компаниямизга жалб қилишни режалаштиришда айблашган бўлар эди. Таъкидлаганимдек, компаниямиздаги ҳолат жуда қатъий бўлиб, ишлар консерватив тарзда олиб бориларди. Натижада, ўтган давр мобайнида компанияни капитализация қилишдаги дастлабки қийинчиликлардан хулоса чиқариб, аччиқ тажрибадан хулоса чиқарган биздек тадбиркорлар мадад учун фақатгина ўзимизнинг манбаларимизга таяниш қоидасига риоя этишга қарор қилдик. Шундан буён бирор марта молиявий ёрдам учун ташқарига мурожаат қилишга тўғри келмади, лекин ҳар доим ўзимизнинг шахсий манфаатларимизни назорат қилиш ва сақлаб қолишга, зарурат туғилганда бошқаларга ёрдамга боришга ҳаракат қилдик. Компаниямиз ишнинг асл моҳиятини тушунмаган одамлардан кўплаб дилхиралик-

лар кўрди. Компаниядаги шахсий иштирокидан аллақачон воз кечган одам сифатида фикримни айтиш ҳуқуқига эга бўлсам, қайд этишим жоизки, ўз умрини бутун дунё бўйлаб Америка маҳсулотининг савдоси билан шуғулланувчи ташкилотга, чет эллик рақобатчилар билан курашга бағишлаган одамларни рағбатлантириш, уларга нисбатан миннатдор кайфиятда бўлиш лозим, тухмат қилиш эмас.

Standard Oil Companунинг “спекуляциялари” ҳақида ҳар хил гап-сўзлар юради, бу масалада ҳам икки оғиз сўз айтишни истардим.

Компания фақатгина керосин савдоси ва у билан қайсидир жиҳатига кўра боғланган тармоқларидан манфаатдор. Бизнинг бочка, цистерна, нефть тортиб олувчи фабрикаларимиз бор, айнан шу мақсадда нефть етказиб бериш учун цистерналар, қувурларга эгалик қиламиз. Лекин у, умуман олганда, бошқа спекуляциялардан чекланади, чунки керосин бизнесининг ўзи шундоқ ҳам спекуляция ҳисобланади, уни юритиш эса ҳар доим қаттиққўл ва соғлом ақлни талаб қилади.

Компания нефть савдоси билан шуғулланиб, ўзининг акциядорларига катта дивиденд тўлайди. Акциядорлар бу пулларни ўз хоҳишига кўра тасарруф қилиши мумкин, компания бу жиҳатларга асло даҳл қила олмайди. Ҳамиша айбланганидек, компаниямиз “бутун турдаги банклар”га эгалик ҳам қилмайди, истисно тариқасида таъсир ҳам ўтказмайди. У на бевосита, на билвосита бирор банкнинг фаолиятдан манфаатдор эмас, йирик корхоналар банклар билан қандай алоқада бўлса, бизнинг компаниямиз ҳам шундай алоқа қилади: ўз векселларини сотиб олади ва сотади. Ҳаракатнинг бундай йўсини жаҳон бозорида компания векселлари учун улкан ижобий аҳамият касб этди.

## Баккус иши

Кичик корхоналарнинг барча харидларини ўзимиз виждонан амалга оширар эдик. Шунга қарамай, бу масалада жуда кўп шов-шувлар юрди ва ҳатто буларнинг барчаси ҳар қандай зўравонлик воситалари ёрдамида амалга оширилган “таёқ остидаги” харидлар, деган тасаввур ҳам пайдо бўлди. Хусусан, ўз вақтида Standard Oil Companyнинг ташкил этилиши кўп ва кескин баҳсларга сабаб бўлди. Шу билан бирга, менинг ҳимоясиз бева бир аёлга тегишли қимматбаҳо мол-мулкни сарик чақа эвазига сотиб олиб, уни хонавайрон қилганим ҳақида миш-мишлар тарқалди. Бу ҳикоя шундай бўрттирилар эдики, натижада юрак беихтиёр бахтсизларга раҳм-шафқат ҳисси билан тўлғонарди, агар унинг замирида ҳақиқат бўлганда ҳам, бу иш ҳимоясиз бева аёлга нисбатан даҳшатли зулм намунаси бўла оларди.

Масаланинг асл ҳақиқатини билмайдиган одамлар кенг тарқатган бу миш-мишлар Standard Oil Company га нисбатан бошқа бадбинликларга қараганда кўпроқ нафрат ҳиссини уйғотди.

Айнан шунинг учун бу ерда масаланинг энг майда тафсилотларига тўхталиб ўтаман. Бундай қилишга аслида менинг хоҳишим йўқ ва айтишим мумкинки, узоқ вақт ўзим билан бўлган курашдан кейин бу масалани батафсил очиқлашга қарор қилдим.

Эски дўстим, Кливленднинг фахрий фуқароси Ф. М. Баккус ўлимидан бир неча йил олдин (1874 йил) мен каби керосин савдоси билан шуғуллана бошлади. Унинг ўлимидан сўнг иши Standard Oil Company фирмаси муассислиги остида давом этди. 1878 йилнинг иккинчи ярмида компаниямиз бу

корхонанинг алоҳида бўлимларини сотиб олди. Бу хариднинг натижаларига бағишланган мажлисда компания номидан Питер С. Женнингс, Баккус хоним номидан Чарльз Г. Марр қатнашди ва у бир неча ҳафта давом этди. Шахсан ўзим мажлисда қатнашмадим, фақатгина савдо қизиганидан кейин Баккус хоним мени юзма-юз гаплашиб олиш учун чақирди. Албатта, мен бордим ва ўша ерда Баккус хоним музокараларда шахсан ўзим қатнашишимни сўради. Мен эса ишнинг икир-чикирлари билан яхши таниш эмаслигимни айтиб бунга рад жавобини бердим. Шунга қарамай, корхонани сотишга шошмаслигини маслаҳат бердим, аёл иши билан боғлиқ келажак хавотирлари ҳақида айтгач (масалан, керосин етказиб бериш учун вагонлар танқислиги), ўзимиз уларга муҳтож бўлишимизга ва ҳар доим улардан тўлиқ таркибда фойдаланишимизга қарамай, унга шу заҳотиёқ ўзимизнинг вагонларни ижарага бериб туришни таклиф қилдим. Муваффақиятнинг шундай чўққисига кўтарилгач нима сабабдан ишни ўзи давом эттирмаётганига тушунмаётганимни айтдим. Ва шу заҳотиёқ барча музокаралардан кейин ҳам корхонани сотишга қарор қилса, унинг ёнига нефть соҳасининг мутахассисларини юборишимни кўшимча қилдим. Кейин у барибир компанияни сотиш истаги борлигини ва барча янги музокаралар Женнингс билан олиб борилишини билдирди. Кейинчалик мен фақатгина бир марта аралашдим: корхона мутахассислар томонидан баҳолангач, Баккус хонимнинг энг майда зиёнга ҳам тоқат қила олмаслигини билган ҳолда, белгиланган нархга яна 10 минг доллар кўшиб бердим. Келишув ҳар икки томоннинг тўлиқ розилиги асосида тузилди, белгиланган нарх деярли тўлаб берилди. Келишувдан бир неча кун ўтгач Баккус



хонимдан шикоятомуз хат олдим, унда аёл адолат-сизлик бўлганидан арз қилган эди. Мен ишни қайта кўриб чиқдим ва унга жавоб хатини ёздим:

13 ноябрь, 1878 йил.

Хурматли Баккус хоним!

*Standard Oil Company* билан бўлган савдо шартно-масининг ҳар бир қисмини қайта кўриб чиқиш учун кеча сиздан олган хатни бугунгача жавобсиз қолдирган эдим. Чунки ўзингизни ҳуқуқи топталган инсон сифатида ҳис қилишга асос бўладиган бирор гайриихтиёрий камчиликка йўл қўймаганимизга шахсан ишонч ҳосил қилишим керак эди. Тўғри, суҳбатимиз давомида мен сизга, агар истасангиз, компаниянинг маълум миқдордаги акцияларини бериб, *Standard Oil Company* ишларида иштирок этиш имконини таклиф қилдим; лекин ўшанда сизнинг сўзларингиздан ишни бутунлай сотиб, четга чиқишни истаетганингизни тушундим. Шунинг учун, суҳбатимиз моҳиятидан келиб чиқиб, келишувимиз бошқача эмас, айнан шундай тус олди. Шунинг учун акцияларни олиш бўйича юборилган сўровдан кейин, биз сизга, мактубингизда келтирилган моҳиятни келишувга сингдирмаган ҳолда, тегишли тартибда жавоб бердик. Сизнинг эътирозингизга келадиган бўлсак, ишни бизга сотмаганингизда ҳам уни сиздан олиб қўйган бўлардик. Айтишим мумкинки, ўз мактубингиз билан мени, умуман, ҳаммани асоссиз ранжитдингиз. Мен вакили бўлган компаниянинг манфаатлари учун *Standard Oil Company* иши биз томонимиздан сотиб олинганми-йўқми умуман аҳамиятсиз. Икки йил аввал мендан ва Флаглердан ишингизни бизга сотиш масаласида маслаҳат сўраган вақтларни эслашингизни сўрайман. Ўшанда сиз ишингизни ҳозиргидан анча

пастроқ нархда, нақдга эмас, балки мuddатли тўловга сотишга рози бўлган ва сизга кимдир мунтазам тўлов амалга ошириб туришидан жуда ҳам мамнун эдингиз. Мулкингиз учун тўланган нархга тўхталадиган бўлсак, шубҳасиз, сиз уни уч баробар ошириб юбордингиз, бу сумма билан биз узоқ вақт давомида даромад олишимиз мумкин эди. Лекин келишувни ихтиёрий тузиш мақсадида мен 60 000 доллар таклиф қилдим, бунга аксарият шерикларим меъеридан ортиқ даражадаги таклиф деб ҳисоблади. Мактубингизда айтилган барча гаплар ҳақида ўйлаб, мени ҳақорат қилганингизни тан олишингиз керак, деб ҳисоблайман ва умид қиламанки, бу борада сиздаги тугма адолат туйғуси менга ёрдам беради.

Камтар қулингиз  
Жон Д. Рокфеллер.

Лекин Баккус хоним менинг мурожаатимга ҳеч қандай муносабат билдирмади. Менинг баёнотимни асоссиз баҳона деб ўйламаслиги учун, ўқувчиларнинг диққат-эътиборига қуйидаги ҳужжатларни илова қиламан: биринчиси – Баккус хонимнинг қайнакаси Г. М. Баккуснинг мактуби. Г. М. Баккус акасининг вафотидан кейин ҳам компания аъзоси бўлиб қолди ва шу ерда фаолиятини давом эттирди. Хат ҳеч қандай ташқи таъсирсиз ёзилган эди, мен эса ундан фақат хатни чоп этиш учун рухсат олдим. Бу хатда мен ҳақимда келтирилган мақтовлардан завқланиш бутунлай аҳамиятсиз, чунки тушунмовчиликка сабаб бўлувчи бир оғиз сўз айтиб қўйишдан хавотирдаман:

Баулинг-Грин, Огайо. 18 сентябрь, 1903 йил.  
Жаноб Жон Д. Рокфеллерга, Кливленд, Огайо.

“Бу мактуб қачондир сизга етиб борадими ёки котибангиз уни кераксиз қозғозлар саватига ташлаб юборадими, бунни билмайман. Лекин, бу ўз қўлимда бўлгани учун, виждонимни тинчлантиришим керак, мактубни олиш-олмаслигингиз эса аҳамиятсиз. Акамнинг беваси сизга менинг ҳам кичик иштироким бўлган Standard Oil Company савдоси билан боғлиқ ўша адолатсиз ва ўринсиз хатни ёзган кундан буён, сизга ёзишни ва барча тушунмовчиликлар ҳақидаги фикримни баён қилишни истадим. Мен акамнинг оиласи билан яшардим, сизнинг таширифингиз кунни, Баккус хонимнинг хоҳишига кўра, компаниянинг олди-сотди музокараларида иштирок этиш учун уйда қолдим. Мен аввалбошданок ишнинг сотилиш тарафдори эдим.

Жаноб Роуз ва жаноб Алоней билан бўлган нохуш суҳбатлар чоғида ҳар доим Баккус хонимнинг ёнида бўлдим ва уларнинг Баккус хонимни сизга қарши қайрашларига қўлимдан келганича қаршилик қилдим. Фикримча, у пулли ишларда жуда ҳам доно, лекин компаниядаги улушларнинг сотилиши, молиявий нуқтаи назардан қаралганда, оқилона қарор бўлишини тушунмайди. Сўнгги беш йилдаги ўсиб боровчи, кучли рақобат Standard Oil Company ни хонавайрон қилиши, фаолиятини жар ёқасига келтириб қўйиши, Авеню Эвклиддаги ер участкаларининг қарзи эса ишга якун ясаши мумкинлигини тушунмас эди. Модомики, у ўзининг нефть ишини қутқариб қола олганида ҳам бу фақатгина Жон Д. Рокфеллернинг режалари туфайли амалга ошириларди. У миллионларни йўқотганини тушуниб турибди ва бир кунда уч марта ўз фарзандларига уқтиради. Шундай экан, ўйлайманки, бу унинг учун ўзига хос манияга айланди. Уни ҳеч ким бу шаштидан қайтара олмайди. Кўплаб жабҳаларда у жуда доно, лекин негадир бу сафар шошма-шошарлик қилиб қўйди. Ишончим комил, Рокфеллер томонидан унга дивиденд-

лар тўланиши давом этиши ваъда қилинганида, мен савдога қарши чиқишимга тўғри келарди. Лекин бу ҳақда гап ҳам бўлиши мумкин эмасди. Сизнинг талаб-бингиз билан умумий суммага яна қўшимча 10 000 доллар қўшиб берилгани, ишнинг асл нархидан уч баробар қимматроқ тўлаганингиз, компаниямизни банкротликдан қутқаришнинг ягона йўли уни сотиш бўлгани ҳақида биламан. Бу мактуб билан мен шунчаки ўз виждонимни тинчлантиряпман. Савдодан кейин мен ўзимда эмасдим; бахт излаб Буффалога бордим, лекин тез орада ҳаммаси чиппакка чиқди ва уятга қолиб, ортга қайтдим. Ўшанда мен Делетга кетдим ва бошидан бошладим, лекин “ер иситмаси” мени яна ҳеч нарчасиз қолдирди. Шу йўсинда мен яна турдим ва яна йиқилдим, лекин ўз бахтсизлигим учун анжир дарахтининг тагида ўтириб, Жон Д. Рокфеллерни айбламай, аччиқ тажриба захрини ютишга ва ёрқин келажакка умид билан қарашга ҳаракат қилдим.

Агар қувур ишлаб чиқарувчи компания бошлиги жаноб Ганафин билан суҳбатлашмаганимда, эҳтимол, шунча вақт ўтиб бу мактубни умуман ёзмаган бўлармидим. Ўша суҳбатда гап тасодифан Standard Oil Сотрапунинг сотувига бурилди. Ўшанда, ва ниҳоят сизга ўзим гувоҳ бўлган воқеалар ҳақида ушбу мактубни ёзишга журъат топдим. Ёзгач, елкамдан тоғ ағдарилди.

Жон Д. Рокфеллерга чексиз хурмат ва эҳтиром билан камтар қулингиз.

Г. М. Баккус”.

Тасдиқланган ҳужжатлардан ва протоколлардан кўриниб турибдики, музокараларни Баккус хоним ва унинг компанияси номидан узоқ йиллик ходими Чарльз Г. Марр ва компанияга асос солинганидан буён директор лавозимида ишлаган жаноб Мало-

ней, Standard Oil Company номидан эса Питр С. Женнингс олиб борди.

Ўшанда Standard Oil Companyнинг 79 000 долларга анчагина қиммат бўлган бу ишни таҳдид ва мажбурлаш йўли билан сотиб олгани ҳақида гаплар юрарди. Ўшанда Женнингс Баккус хонимнинг компанияси тадбиркорликнинг сотувга қўйилган ҳар бир қисми ва келишувнинг бошқа шартлари учун сўраган нархнинг аниқ ва батафсил кўрсатилган ёзма ҳужжатини талаб қилган. Унинг талаби қондирилган ва Женнингс уни ўзининг қасамёд тасдиқномасига қўшган.

Натижада, Standard Oil Company Баккус хонимнинг компаниясини тўлалигича эмас, қисман сотиб олишга қарор қилди. Масалан, омборхонадаги жами керосин учун 19 000 доллар таклиф қилинди, заводлар, мижозлар ва уларга эгалик қилиш ҳуқуқи учун Марр 71 000 доллар сўради, компаниямиз эса 60 000 доллар таклиф қилди ва бу нарх дарҳол маъқулланди. Қуйида Маррнинг қасамёд баённомаси келтирилган:

*“Чарльз Г. Мар қасамёд билан баён қиладики, заводлари, мижозларини ва эгалик ҳуқуқини сотишни мақсад қилган Standard Oil Company билан савдо музокараларини олиб бориш ваколатига эга. Юқорида номи келтирилган компания барча мол-мулкни маълум сумма эвазига, аниқроқ айтганда, бир юзу эллик минг (150 000) долларга сотиб олиш таклифини бергач, музокаралар давомида компания вакили Женнингс савдо ишининг батафсил актини беришни талаб қилди, унда савдога қўйилган ҳар бир предметнинг нархи алоҳида кўрсатилган бўлиши керак эди. Қиритилган таклифни Баккус хоним билан муҳокама қилиб, унинг розилиги билан Марр ёзма ҳужжатни иккинчи томонга тақдим этди, Женнингс эса бу ҳужжатни ўзининг қасамёд*

тасдиқномасига қўшди. Кейинроқ, Марр бу ҳужжатни Баккус компаниясида ўз қўли билан ёзганини ва ас-лидан нусха кўчирганини тасдиқлади, Женнингснинг илтимосига кўра, ҳужжатнинг асли Баккус хонимга топширилди.

Охирида ўтган музокараларнинг барча тафсилотла-ри Баккус хонимга етказилди, у таклиф қилинган нарх-нинг ҳар қандай алоҳида ҳолатлари ҳақида, шунингдек, компания акцияларининг 7/10 қисмига эгалик қилар экан, унинг энг йирик акциядори сифатида ишдаги ҳар бир навбатдаги қадам унинг розилиги билан амалга оширилишини билади. У ўртага ташланган таклифдан хабардор ва заводлар, мижозлар ва эгалик ҳуқуқи учун айтилган нарх – 60 000 долларга, гувоҳга маълум бўлган-идек, ҳеч бир муаммосиз рози. Гувоҳ қўшимча қилади-ки, олди-сотди шартномасининг умумий миқдори бир юзу ўттиз уч минг (133 000) долларни ташкил этади ва унинг бир қисми ҳали тўлаб берилмади”.

Кейинчалик Марр, бева Баккуснинг собиқ ваки-ли сифатида, музокараларга тўхталади ва ва айтади:

“Гувоҳ тўла-тўқис тасдиқлайдики, Женнингс ёки бошқа кимдир томонидан таҳдид сифатида баҳо-ланиши мумкин бўлган ҳеч қандай гап айтилмади. Худди шундай, Женнингс бизнинг шошилинич ёки бепарво иш тутишимизга сабаб бўлувчи ҳеч қандай иш қилмади”.

Кейин у куйидагиларни айтди: “Гувоҳнинг ай-тишича, музокаралар икки-уч ҳафта давом этди... Баккус хоним музокара давомида ҳар доим тад-биркорликни сотишга ҳаракат қилиб, ишни тезроқ якунлаш ва бу билан ўзидан барча ташвиш ва масъулиятни соқит қилиш учун гувоҳни шоширди. Олди-сотди ишлари, юқорида Женнингс томони-дан айтилган шартлар асосида унга тақдим этилган-ида у дарҳол розилик билдирди”.

Шунингдек, Малоней компанияси фаолияти бошлангандан буён унинг директори бўлганини тасдиқлади ва ўзининг компания акциядори эканини ҳамда Баккус хоним билан вафотигача узоқ вақт бирга ишлаганини, олди-сотди музокараларида аёлнинг ишончли вакили бўлганини таъкидлади. Музокаралар ҳақида билишини маълум қилиб, давом этди:

“Ниҳоят Баккус хоним заводлар, мижозлар ва эгаллик ҳуқуқини 71 000 долларга сотишга қарор қилди. Бир неча кундан кейин иккинчи томон заводлар ва клиентура учун 60 000 доллар таклиф қилиб, хонимга бу ҳақда хабар қилди, лекин керосиннинг бутун захирасини жорий бозор нархида сотиб олишни ўз зиммасига олди. Хоним бу таклифга рози бўлди ва келишув тузилди.

Музокаралар давомида Баккус хоним тадбиркорликни сотиш учун жиддий ҳаракат қилди ва эришилган келишувдан тўлиқ қониқиш ҳосил қилди. Билардимки, бир ярим йил олдин Баккус хоним Standard Oil Companyдаги акцияларини бугунгидан 30–33 фоиз арзонроққа сотишга ҳаракат қилган эди, бу вақт давомида заводлар ва мол-мулк нархи кўтарилмаган эди. Олди-сотди вақтида мен буларнинг ҳаммасини 25 000 долларга тиклаб олардим. Савдога мажбурловчи ҳеч қандай таҳдид, ҳеч қандай қўрқитиш бўлмади. Музокаралар бутунлай тинч йўл билан ўтказилди, таклифлар ва мурожаатлар мувофиқ тарзда берилди, таклиф этилган нарх мулкнинг асл қийматидан кўра анча яхши бўлди ва Баккус хоним ҳамда бошқа манфаатдорлар олди-сотдидан қониқиш ҳосил қилди”.

Хотирам панд бермаса (ахир ўшандан буён 30 йил ўтди), Standard Oil Company Баккус хонимга ҳамisha меҳрибон ва эҳтиёткор муносабатда бўлган.

Фақат бир нарсадан, Баккус хоним ўз пулларининг ҳеч бўлмаса бир қисмини, биз маслаҳат берганимиздек, Standard Oil Company акциялари кўринишида олмаганидан афсусланаман.

## Чегирма масаласи

Жамоатчилик диққатини компания фаолиятига қаратган барча ҳолатлар ичида темирйўл чегирмалари масаласи энг катта шов-шувларга сабаб бўлган. Менинг вакиллим остидаги Огайо штатида жойлашган Standard Oil Company 1880 йиллардан олдин темирйўллардан чегирма олган, лекин бу бизга фойда келтирмаган, чунки бунинг учун кўпгина хизматларимиз билан товон тўлаганмиз. Умуман олганда, темирйўллар қоидалари асосида имтиёзли тарифлар жорий этилган эди. Ҳамма учун баробар бўлган муайян тариф темирйўллар жамиятлари томонидан кенгайтирилган ва амалга киритилган эди, лекин билишимча, тўлиқ дахлсизликка ҳар доим ҳам амал қилинмас эди. Унинг каттагина қисми ҳар доим юк жўнатувчиларга чегирма кўринишида тўланар эди. Шу туфайли, юборувчи тўлаётган жўнатишнинг асл нархи унинг рақибларига ва бошқа темирйўл жамиятларига номаълумлигича қолар эди, чунки бу жамият ва юк жўнатувчи ўртасидаги алоҳида келишув натижаси бўларди. Бир нарса кундек равшанки, ҳар ким темирйўллар билан фойдали шартнома тузишга интиларди, лекин бунинг қай даражада муваффақиятли чиққанини фақат тахмин қилиш мумкин эди. Албатта, бу масаланинг кўп жиҳати экспедицияни олиб бораётган масъул шахсларга ҳам боғлиқ эди.

Огайо штатининг Кливленд шаҳрида жойлашган Standard Oil Company бошқа компаниялар олдида,



худди ёз фаслидагидек, қиш фаслида ҳам турли йўналишларда сув маршрутларидан фойдаланиш имтиёзига эга эди. Шу имтиёз туфайли, рақобатчиларга қараганда бизнинг компаниямиз анча манфаатли келишувлар тузарди. Бошқа жамиятлар ҳам шунга интиларди. Компаниямиз бир нечта темирйўл жамиятларига тарифларни арзонлаштириш эвазига бир қатор манфаатли таклифлар киритган: вагонлар ёки поездларга тўлдирилган катта миқдордаги юклар, ўз воситаларига тушириш ва юклаш мосламалари, йўллар ўзининг юк кўтариш қобилиятини ошириш ва жўнатиловчи ижара материалларининг таркибини шай ҳолатга келтириш учун мунтазам юклар, керосин етказиб берувчиси ким бўлишидан қатъи назар енгил ёнувчан материалларини суғурта қилиш орқали, Standard Oil Company йўлларни ёнғин оқибатида пайдо бўладиган зарарлардан бартараф этди. Компания ўз ҳисобидан йўлнинг якуний пунктларига тежамкор қурилмалар ўрнатди. Бундай хизматлари учун мукофот сифатида компанияга бошқа чегирмалар олдидан имтиёзли шартномалар тақдим этилди.

Лекин бу каби чегирмаларга қарамай, Standard Oil Companyнинг юклари йўлларга, кичик чегирмалар олган майда жамиятларнинг кам ва нотўғри юкларидан кўра кўпроқ фойда келтирар эди.

Тарифлар бўйича чегирмалар сабабли юзага келган вазиятни тушуниш учун, биринчи навбатда йўллар ўзининг юк кўтариш қобилиятини ошириш учун қанча ҳаракат қилишини эслашимиз лозим. Улар ўша вақтда юк ташиш соҳасида денгиз ва дарё кемалари ҳамда қувурлар тизими билан беллашар эди. Юк ташишнинг барча шу каби турлари темир йўллар фаолиятига таъсир кўрсатди ва бу соҳа кучли рақобатда енгил чиқиш учун умидсиз равишда

катта маблағ сарфлади. Аввал айтганимдек, юкларни тезроқ ортиш ва юклаш учун қурилмаларни фойдаланишга топширдик, шартнома асосида ҳар куни маълум миқдордаги вагонларда юк етказиб берилишига масъул қилиб қўйдик.

Охир оқибат, қанча иложи бўлса, темирйўллар учун транспорт харажатларини шунча камайтирдик.

Буларнинг барчаси савдо айланмаси шартларининг табиий қонунларидан келиб чиққан.

## **Қувурлар ва темирйўллар**

Қувурлар тизимининг қурилиши билан темирйўллар учун яна бир қўшимча ва хавfli рақобатчи пайдо бўлди. Керосинни насослар ёрдамида қувурлар орқали етказиб бериш поезд цистерналаридан кўра анча арзонга тушар эди. Шунинг учун етказиб беришнинг бу услубини ривожлантириш замон талаби эди, лекин бир савол қўндаланг турарди: сарфланган капитални қоплаш учун керосин етказиб беришнинг ўзи етарли бўладими? Ер участкаларида қувурлар ётқизилиши бошланса, кейин уларда қандайдир носозлик кузатилса, қувурлар энг бефойда ва кераксиз нарсага айланади.

Қувурлар ва темирйўл линиялари ўртасида юзага келган муносабат жуда қизиқ. Кўп ҳолларда уларнинг манфаатларини бирлаштиришга тўғри келарди: баъзида қувурларни ернинг фақат бир қисмига жойлаштириш мумкин бўлар эди, у ердан бориладиган манзилга юкларни темир йўл орқали етказиб бериш талаб этилади. Аввало, аксарият ҳолларда, автомобил йўллари керосинни бутун бошли масофадан атиги бир нарх эвазига олиб ўтарди. Кейинчалик, керосинни қувурлар ва темир йўллари ёрда-

мида етказиб беришни бошлаганимизда, тарифни бўлишишга тўғри келарди. Қувур эгалари умумий такс жорий этиб, даромадларининг бир қисмини темир йўлларга беришга рози бўлди. Шундай ҳолатлар ҳам бўлардики, Standard Oil Company темирйўлларга чегирмалар берарди, темирйўллар бизнинг компаниямизга эмас. Лекин бу каби мураккаб ҳисоб-китоблар билан шуғулланган одамларинг бундан шикоят қилганини эслай олмайман.

Компаниямиз даромадлари темирйўлларнинг чегирмаларидан келмас эди. Лекин айнан охириллар Standard Oil Company юкларини ташишдан катта фойда кўрди, компания қандай фойда кўрмасин, истеъмолчилар учун маҳсулотлар нархини пасайтиришда давом этди. Нарх пасайиши орқали маҳсулотларимизнинг дунё бўйлаб тарқалишига эришдик.

Ҳамма жойда катта чегирма туфайли савдо кўпайган вақтда, ҳамма манфаатли келишувларга эришишни истайди. Барча штатлар учун баробар савдо тўғрисидаги қонуннинг (Interstate Commerce Law) жорий этилиши муносабати билан, дунё билдики, йўналишларнинг якуний пунктларида қурилмаларга сарфланган каттагина маблағлар борлигига, биз жорий қилган мунтазам юклар ҳаракати ва қатъий иқтисодий қонунларнинг амал қилишига қарамай, биздан сезиларли даражада кам транспортровка қиладиган майда тадбиркорлик субъектлари биз қачонлардир эришгандан кўра анча камроқ фойда олар эди. Ҳанузгача темирйўл чегирмалари ҳақида кўп гапирувчи бостонлик бир маҳмадона киши сира ёдимдан чиқмайди.

У ўз ишига диққат ва масъулият билан ёндашувчи кекса ва тажрибали тижоратчи эди. У рақибларини ўзидан кўра яхшироқ ишляпти деб ўйлар

Эди ва бир куни бу масалада ўз фикрини қуйидаги афоризм билан қатъий ифодалади:

– Агар менга фойда келтирмаса, мен чегирмалар тизимига бутунлай қаршиман!

## THE STANDARD OIL COMPANY

### Иш юритиш услубимиз

Агар кўплаб ходимлари бор катта компания ўзининг фаолияти билан танқидларга сабаб бўлмаса, жуда ғалати бўлар эди. Ҳатто нисбатан кичикроқ ишларга таққослаганда, баъзан бундай ходимларни шахсий ёки ўзи аъзо бўлган жамият манфаатларига бундай ёндашишдан чеклаб қолишнинг иложи бўлмайди. Лекин барча ходимлар ёки бутун жамият учун умумий бўлган яхлит индивидуалликнинг хатти-ҳаракатларини ҳисоблаш адолатсизлик бўлар эди.

Таъкидлаш ёқимлики, мен нефть соҳасидаги шерикларимни мажбурлаш йўли билан ўзимга жалб қилиб, боғлаб олдим. Йўқ, мен у даражада кўр-кўроналик билан иш тутмасдим. Агар мен ростан шундай тактика билан иш тутганимда, шундай узок йиллар барҳаёт қоладиган компанияга асос сола олган бўлармидим? Шундай ходимларни компанияда масъулиятли, муҳим вазифаларга қўйиш, улар эса вазифасини ўн йиллар давомида бошқариши мумкинмиди? Яна сўрайман, шундай зўравонлик қурбонига айланган одамлардан ўн йиллар давомида дўстона муносабатлар муҳитидаги, бирдам коллективга эга ташкилот тузса бўлармиди? Лекин бу ташкилот нафақат парчаланишдан сақланиб қолди, балки унинг меҳнат қобилияти ҳам ўсиб борди. Мен 14 йилдан буён компанияда эмасман, охириги 8-10 йил давомида эса компанияга йилига бир мартадан ортиқ бормадим.

Охирги марта маъмуриятга 1907 йилнинг ёзида бордим. Мен у ерда яна компания биносининг узоқ йиллардан буён хизматчилар ва бошқарувчилар бирга нонушта қиладиган юқори қаватига кўтарилдим. Кейинчалик бирор марта ҳам эски дўстларим ва янги бошловчилар билан суҳбатлашишнинг имкони бўлмади. Лекин корпоративнинг бурунги муҳити ва гармонияси ходимлар орасида ҳеч қандай ўзгаришсиз сақланиб қолингани мени қувонтирди. Юзлаб одамлар иштирокида дўстона суҳбат ва мулоқот билан қилинадиган биргаликдаги нонушта анъанаси (бир қарашда қанчалик аҳамиятсиз факт бўлмасин) мен исботламоқчи бўлган ўзига хос хусусиятлардан бири ҳисобланади. Агар ходимлар фақат мажбурлаш йўли билан боғланган бўлса, улар ҳар куни шундай дўстона дастурхон атрофида тўпланган бўлармиди? Уйлайманки, бўйнига сиртмоқ солинган одамлар йиллар давомида дўстона, аҳил оила сифатида бир жойга тўпланмаган бўларди.

Standard Oil Company бир неча йиллар давомида қадамба-қадам ривожланиб борди, у ўзининг корхонанинг кенгайиб бориши орқали қисқариб борувчи нарх асосида бутун дунёни нефть маҳсулотлари билан забт этишдек улкан вазифасини қойилмақом қилиб уддалаганига ишонардим. Компания оз-оздан ўзининг таъсир доирасини кенгайтирди, аввалига марказлардан қўним топди, кейинчалик кичик шаҳарларга ўтди, ва ниҳоят, кичик-кичик қишлоқларгача кириб борди. Унинг қадами харидорларининг остонасигача, шунингдек, харидорга қулай бўлган ҳар қандай манзилгача бориб, керосин етказиб беради. Дунёнинг ҳар бир бурчагидаги филиалларимиз худди шундай тизим асосида фаолият олиб боради. Масалан, компания

Европа шаҳарлари ва ҳаттоки кичик қишлоқларига керосин етказиб берувчи 3000 та цистернага эгалик қилади. Хусусий омборлар ва компания эгалари бир хил услуб билан керосинни Япония, Хитой, Ҳиндистон ва бошқа мамлакатларга етказиб беради. Компаниянинг бундай даражага кўтарилиши учун машаққатли меҳнатдан бошқа яна нимадир сабаб бўлади, деб ўйлаш мумкинми?

Маҳсулотларни истеъмолчиларга тўғридан-тўғри сотиш ғояси ва бизнеснинг ғайриоддий тарзда тез ривожланиши барчамизга маълум бўлган қарама-қаршилиқларга сабаб бўлмай қолмайди, фикримча, бундан қочишнинг иложи йўқ. Лекин бу ғоя биздан кейин саноатнинг бошқа турли хил соҳаларида амалиётга татбиқ этилди. Уларнинг эса қандайдир танқидларга учраганини эслай олмайман.

Бу каби охириги вазиятлар жуда аҳамиятли ва қизиқ, шундай экан, бу хусусда ўзимга бир неча марта савол беришимга тўғри келган: биз дуч келган ўша кескин танқидлар ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчининг бевосита муносабатлари масаласига мукамал ечим берган илк компаниялардан бири (агар энг биринчиси бўлмаса) бўлганимиз важдан келиб чиқмаяптимикин? Биз ҳеч қачон рақобатчиларимизнинг ишига аралашмаганмиз, нархларни сунъий тушириш ёки жосуслик йўли билан уларни йўқ қилишга уринмаганмиз. Биз шунчаки ўз олдимизга қандай ва қаерда бўлмасин, маҳсулотларимизга бўлган талабни оширишни мақсад қилиб қўйганмиз. Бунга қандай эришганимизни тушунтиришга ҳаракат қиламан.

Сарфланган маблағдан фойдани ажратиб олиш учун биз барча мамлакатлардан энг йирик бозорларни изладик, маҳсулотлар айланмасининг катта ҳажмига эҳтиёжимиз бор эди. Лекин бунинг учун

бизга кўп жабҳада мавжуд усулларни ортда қолдирадиган маркетинг усулларини ишлаб чиқиш керак эди. Биз бир галлон ҳам керосин сотолмаган жойда икки ёки уч галлон керосин сотишимизга тўғри келар эди. Бунга эришиш учун мавжуд усуллардан қониқиш ярамасди. Биз ҳеч қачон ўз бозорини кенгайтириш ташвишида юрган тижоратчининг ишларига аралашмаганмиз. Лекин корхонамизни сезиларли даражада кенгайтиришга асос бўладиган фойдаланилмаган бозорнинг очилиши орқали янги иш имконияти туғилганида, барчасини ўз фойдамизга бўйсундиришни мақсад қилардик. Шу йўсинда биз кўплаб янги йўлларни очиб бердик, бошқалар эса бу йўллар орқали ортимиздан келди. Бу янги йўлларда истаимизми-йўқми кўплаб ўрганувчиларни ишга олишимизга тўғри келди. Аслида, ишда масъулиятли вазибалар учун номзодларни танлаб олишда аввалги хизматлари билан синалган ёш ходимлар энг яхши хомашё ҳисобланади. Лекин компаниямизнинг ривожланиши фавқулодда юз бергани сабабли биз асло бундай қила олмас эдик. Умид қиламанки, агар шундай ёш ходимларнинг айримлари бор куч-ғайратини бекорга сарфлаган бўлиб чиқса, ҳеч ким бундан ҳайрон қолмайди. Лекин бу ҳолатда улар компаниянинг аниқ ва равшан буюртмаларини инобатга олмаганидан шундай бўлган. Хотирам панд бермаса, биз бажарган ишнинг ҳажмига таққослаганда бундай ҳолатлар жуда оз эди, демак, улар барчамизга маълум бўлганидек, қоидаларни эслатиб турувчи истисно ҳолатлар ҳам бўлган.

Узоқ йиллар давомида компаниямиз ва, бундан ташқари, Америкада ишлаб чиқарилган озиқ-овқат маҳсулотлари ҳафтама-ҳафта Америкага олтин кўринишида миллионлаб доллар олиб келди. Мен



бу кўрсаткичдан фахрланаман ва ишончим комилки бу борада фаолият олиб борган аксарият америкаликлар бу ҳиссиётни мен билан баҳам кўради. Омад – йирик экспорт савдосини ривожлантириш, керосинни иқтисодий суръатларда оммавий етказиб бериш учун махсус кемаларга эгалик қилиш, жаҳон бозорларини эгаллаш учун одамларни сарфбар этиш – буларнинг барчаси учун катта маблағ талаб этиларди, бу иш учун сарфланадиган йирик капитални топиш эса имконсиз эди, Standard Oil Company дек ташкилотни нақд пулсиз назорат қилиб бўлмас эди.

Ишнинг аввалги ҳолати ҳақида ёрқин тасаввурга эга бўлиш учун, ўша вақтда нефть соҳасининг ҳозир тилга тушган бошқа тоғ-кон саноатлари каби катта таваккалга эга бўлганини эслаш лозим. Эски қадрдоним, содиқ дўстим, Нью-Йорк черковларидан бирида 40 йил давомида нотиклик қилган хурматли Томас В. Эрмитеж мени ўйланмай ташланадиган қадамлар – заводларни ва тадбиркорлик субъектларини кенгайтиришдан огоҳлантириб турган. У бизнинг ишимизда катта хавф борлигига ишонарди ва, ё бизнинг керосин захирамиз етмай қолишини, ё маҳсулотларимизга талаб камайиб, у ва бошқалар (баъзида ҳаммадек туюлади менга) бизнинг касод бўлишимизни башорат қилишини таъкидлар эди.

Ҳеч биримиз охир-оқибат ишимизнинг бу даражада гуллаб-яшнашини орзу ҳам қилолмас эдик. Биз фақат ўзимизнинг ҳар бир вазифамизни тартиб билан бажарар, эҳтиёткорликни қўлдан бермасдик холос, вазият бўлди дегунча пайдо бўлган ҳар қандай имкониятдан фойдаланардик ва энг аввало компания пойдеворини мустаҳкамлашга ҳаракат қилардик.

Аввал айтганимдек, капитал топиш жуда қийин эди, консерватив қарашларга эга бўлган одамларни таваккал қилиш юқори бўлган ишимизга қизиқтириш ундан-да мураккаб бўлган. Бадавлат одамлар ҳамиша қатъиятсиз ва эҳтиёткор бўладилар, мабодо шу каби катта капиталга эга одамларни ишга жалб қилишнинг уддасидан чиқсак, бу кам учрайдиган омадли вазиятлар ҳисобланарди. Бизнинг акцияларимизни оз-оздан сотиб олиб, улар (капиталистлар) бу харидларини тажриба сифатида кўрарди, кейин улар юзларида миннатдорчилик ифодаси билан акцияларни сотиб олишни давом эттиришдан бош тортишини кўриш бизнинг ич-этимизни ер эди.

Корхонамизнинг янгилиги ва ўзига хослиги туфайли, бозорда шармандали нархларда сотилиб кетмаслиги учун баъзида акцияларимизни ўзимиз сотиб олишимизга тўғри келарди. Лекин ишимизнинг истиқболига қаттиқ ишонганимиз учун, кўрқмасдан шунга жазм қилар эдик. Бу каби компанияларда ҳамиша ишнинг муваффақиятли яқунланишига ишонганидан бор бойлигини хавф остига қўядиган одамлар топилади. Лекин ишнинг муваффақиятсизликка дош беришинга арзийди – уларни (эҳтимол, ҳеч қандай асоссиз) бахтни таъқиб қилаётган авантюристлар деб аташади.

Компаниянинг 60 минг нафар ходими бутун йил давомида хизмат қилади. Масалан, ўтган йил бозор шароитлари нуқтаи назаридан жуда ноқулай келди. Лекин компания ўз фаолиятини хотиржамлик билан давом эттирди ва янги тадбиркорликни йўлга қўйди. Компаниямиз ходимлар меҳнатига яхши ҳақ тўлайди, шунингдек, улар касал бўлиб қолганида ғамхўрлик қилади ва кексаларга нафақа ажратади. Компанияда ҳеч қачон катта норозилик

намойишлари бўлмаган. Билмадим, иш юритиш борасида ишлаб чиқариш суръатлари ҳаттоки энг оғир даврларда ҳам пасаймаган компаниядан ўзиб кетиш мумкинми?

Қолганларини бизнинг “Саккизоёқ” услубимизни (ихтиёрий номланиши “полип”, жамиятимиздан кимдир шундай ном берган) ўрганаётганда ўзлаштириб олиш лозим. Энг аввало, бизнинг капиталимизда умуман “сув” йўқ (эхтимол, айнан шунинг учун сув ва нефтнинг аралашиб кетмаслиги ҳақидани фактни билармиз). Компаниянинг узок йиллик фаолияти давомида қарз берувчининг қарзлар тўланишини кутишга тўғри келган вазиятлар бўлмаган. Катта ёнғинлар ва йўқотишлар сабабли компания катта зиён кўрган, лекин ҳеч қачон ўз тасарруфидаги мол-мулкни гаровга қўйишга ёки кимдандир қарз олишга тўғри келмаган. У ўзининг акцияларини арзон-гаров сотиш учун номдор обуначилар қаторини кенгайтиришни жоиз деб биларди, шунинг учун нефть ўтказувчи янги ерларни сотиб олиш учун унинг доимо қўшимча капитали бўларди.

Ҳамма ерда компания ўзининг рақобатчиларини хонавайрон қилади деган гап-сўзлар юради. Лекин фақатгина компания фаолиятдан яхши хабардор бўлмаган одамларгина бу иғволарга ишониши мумкин. Компаниянинг ҳар доим юзлаб рақобатчилари бўлган ва бундан кейин ҳам бўлади. Компания шунинг учун ҳам бундай позицияга эришдики, натижада ўз фаолиятини жуда яхши, тежамкор ва виждонан бажарадиган бўлди. Рақобат ҳақида яна бир гап: юзлаб, минглаб истеъдодли одамлар фақат ишда мавжуд эмаслигини ўйлаб кўриш лозим. Америка ташқарисида рақобат янада кучли. Керосин компаниялари мунтазам равишда Европа

бозорларини эгаллашга интилаётган Россия керосини билан курашади. Шунингдек, компаниямиз Ҳиндистондаги барм керосинлари билан ҳам рақобатлашади. Ҳар ерда божхона тўсиқлари, маҳаллий хурофот билан ва ёвқараш нигоҳлар билан курашишга тўғри келади. Бошқа мамлакатларда, масалан, Ҳитойда дастлаб одамларга керосинни қандай ёқишни ўргатишга тўғри келади, бунинг учун эса уларга аввало лампаларни сотиш керак бўлади. Маҳсулотларимизни дунёнинг энг узоқ нуқталаригача етказиб бериш учун биз керосинни қадоқлаймиз, кейин эса туяларда ёки почта орқали юборамиз, бу жараён деярли бир қўлдан иккинчи қўлга бевосита узатилгандек бўлади. Савдо-сотикда биз турли хил эҳтиёжларимизни ҳисобга олдик. Ҳар сафар муваффақиятга эришганимизда биз ватан учун пул ишлардик, муваффақиятсизлигимиз эса халқимиз ва унинг ишчилари учун зиён келтирарди. Мамлакат ҳукумати бизга жуда катта ёрдам берди. Узоқ мамлакатларга янги савдо йўлларини очишда элчиларимиз, вазирлар ва консуллар бизга кўмак берди.

Мен буни ошқора эълон қилишга ҳақлиман деб ҳисоблайман, чунки бу режаларнинг аксарияти мен ишдан кетганимдан кейин (14 йил муқаддам) ривож топди.

Компаниянинг на ҳозир, на аввал алоҳида муваффақият сири бўлмаган. У муваффақиятга ўзининг алоҳида хусусияти билан эмас, балки истеъдодли ходимларининг бирдамликда фаолият юритиши билан эришди. Агар ҳозирги бизнес етакчилари таслим бўлишса, сифатсиз маҳсулотнинг ишлаб чиқарилишига йўл қўйишса ёки мижозларга бепарволик қилишса, компания узоққа бора оладими? Катта эҳтимол билан, бундай компания унга

қанча масъулият билан ёндашилса, шунча яшаб қолади. Жамиятнинг ҳисоботларини ўқиб, компаниянинг нефть бизнесига таъсири шунчалик каттаки, унинг директорлар кенгаши фақат дивиденд тақсимоти вақтида тўпланади, деб ўйлаш мумкин. Вазиятдан фойдаланиб нафақат компаниянинг, балки Американинг умумий экспорт тижоратига ўз ҳиссасини қўшган компания ходимларига ўз мамнуниятимни изҳор этишдан бахтиёрман, ахир Америка маҳсулотларининг ярмидан кўпроғи мамлакатимиз ташқарисида истеъмол қилинади. Агар компанияни ҳозирги директорлар ўрнига иш ҳақида тушунчаси бўлмаган одамлар бошқарганида, ўз акцияларимни исталган нархга пуллаб юборган бўлардим. Ҳар қандай ишда муваффақиятга эришиш учун раҳбар сифатида жиддий, билимли ва истеъдодли инсонларни танлаш лозим. Компаниянинг ташкил этилиши ва унинг дастлабки мақсадлари ҳақида кейинроқ айтаман.

## **Замонавий синдикатлар**

Халқ орасида синдикатларга нисбатан бироз ишончсизлик борлиги рост гап ва бу бежиз эмас. Синдикат ҳам инсонлар каби дуруст ёки бадахлоқ бўлиши мумкин. Аммо баъзи бирларининг ахлоқсизлиги сабаб барча синдикатларни қоралаш ярамайди. Синдикат қатъий белгиланган шаклу шамоил ва табиатга эга ва буни албатта ҳисобга олиш зарур. Шунингдек, бугунга келиб шерикликнинг ғоят қулай шаклига эга бўлган ушбу синдикатларга ҳаттоки жуда майда корхоналар ҳам бирлашаётгани эътиборга молиқдир.

Бугун кунда капитални бирлаштириш ҳолати ҳар қачонгидан ҳам кўпроқ учраётганини инкор қи-

либ бўлмайди. Агар бу синдикатлар реал сиёсатга асосланган бўлса, яъни бошқаларнинг манфаатларини ҳимоя қилса, у ҳолда ҳадикка тўла инсоннинг ҳам ташвишланишига ҳожат қолмайди. Шахсий рақобат даври энди қайтмайди. Машиналашган асбоб-ускуналардан халос бўлиб, қўл меҳнатига қайтиш вақти келмадимикан, дея баҳслашиш керак, эҳтимол. Соғлом фикрли инсон бунинг моҳиятини яхши англай олади. Синдикат аъзолари сонининг қандай ошишини, бошқача айтганда, кўпдан-кўп капиталнинг қандай корхонага оқиб киришини ўзингиз бир ўйлаб кўринг. Бир жиҳат жуда муҳим – етакчиларга улкан масъулият ҳиссини сингдириш ҳамда манфаатдор шахсларни синдикатларни танқид ва ҳужум қилишдан олдин масалани чуқур ўрганиб чиқишга мажбур қилиш.

Бундай ташкилотлар ҳақида кўп маротаба ўз фикримни билдирганман ва ҳануз ўша фикрдаман, айниқса, синдикатлар бутун жамоат диққатини яна ўзига тортар экан, мен ҳозир ҳам бемалол ўша фикримни такрорлай оламан.

Бундай бирлашмаларнинг муҳим жиҳати шундаки, улар ҳам шахсни, ҳам капитални бирлаштиради. Маълумки, бир корхона учун оғир бўлган кўпгина мушкулликлар икки корхона кучи қаршисида ён беради. Иш биргаликда олиб борилса, ҳаттоки энг кичик кўламда ҳам фойдалироқ бўлади деб ҳисобласак, ҳар бир ишлаб чиқариш ҳажмини чеклаш уларнинг ҳар бирига алоҳида берилиши керак. Унчалик катта бўлмаган иш учун икки нафар шерик етарлидир. Аммо бундай компаниянинг ривож топишида, агар иш умуман ривожланишга қодир бўлса, ўз-ўзидан кўпроқ миқдорда одам ҳамда анчайин катта капитални жалб қилиш керак бўлади. Бизнес, мисол учун, шундай ривожла-

ниши мумкинки, оддий савдо компанияси етарли бўлмайти ва шунда йирикроқ ташкилотга бўлган эҳтиёж пайдо бўлади. Давлатларнинг аксариятида ўз мамлакатидан четга чиқмайдиган корхоналар учун компания жуда мукамал шакл ҳисобланади. Бироқ бизнинг, яъни ҳар бир штат учун алоҳида қонунлари бўлган уюшманинг бошқарув шакли агентларнинг умумий гуруҳи билан иш олиб борувчи кўплаб фирмаларни бизнес юритиши керак бўлган у ёки бу штатдаги уюшмалар билан бирлашишига мажбур қилади. Катта уюшмалар билан бизнес юритиш ўрнига улар турли уюшмалар агентликлари хизматида муружаат қилишларига тўғри келади. Бордию бизнес хорижда юритилиши керак бўлса, маълум, бугунги кунда америкаликлар маҳаллий бозорларининг ўзи билан қанотланмайдилар, амалиёт, тўғрироғи, зарурият ўша хорижий мамлакатларда ўз уюшмаларини ташкил этишни талаб қилади. Шубҳасиз, Европада ҳам худди Америкада бўлгани каби синдикатларга нисбатан ишончсизлик юқори. Бу уюшмалар қайсидир маънода ўша мақсаддаги агентлар гуруҳининг бир кўриниши бўлиб, биргаликдаги эгалик ортидан келувчи фойда орқали бирлашгандирлар.

Заруратга айланган бундай саноат бирлашмаларининг фойда ёки зарарини муҳокама қилиб ўтиришга энди кеч. Бизнесни уюшма худуди ва кейинчалик, хориж бўйлаб кенгайтириш истаги мавжуд бўлганида, биттадан ортиқ уюшмага эга синдикатларнинг вужудга келиши табиий ҳол-ку.

Ягона хатар мавжуд – синдикатларга берилувчи ҳуқуқдан ножўя мақсадларда фойдаланишлари мумкин, бу эса бизнес юритиш ўрнига акциялар олиб сотарлиги билан шуғулланувчи синдикатлар-

нинг пайдо бўлишига сабабчи бўлади ва бунинг натижасида маҳсулотларнинг баҳоси тушиш ўрнига вақтинча қўтарилиб кетади. Ушбу ҳолат ўлчамидан қатъи назар исталган савдо бирлашмасида рўй бериши мумкин. Бироқ мана шу сабаб туфайлигина синдикатларнинг ташкил топиши заруратини шубҳа остига олиш – худдики буғли машинада содир бўлиши мумкин бўлган портлаш хавфи туфайли бутунлайин бу машиналардан воз кечиб юборишдек гап. Буғсиз иложи йўқлиги маълум ва ҳар ҳолда буғни назорат қилиш мумкин. Синдикатлар ҳам шундай, улар зарур. Ножўя мақсадда қўлланиш миқдорини эса минимум даражага тушириш мумкин. Акс ҳолда, қонун чиқарувчилар замонавий саноатнинг муҳим воситасини назорат қилишнинг уддасидан чиқа олмасликларини тан олишлари керак бўлади.

“Саноат комиссияси”нинг 1899 йилдаги кенгашларида саноат бирлашмаларига доир қандай турдаги қонунларни таклиф қилган бўлишим мумкинлиги ҳақида айтган эдим. Биринчиси – синдикатларнинг шаклланишини осонлаштирувчи ва агар имкони бўлса, уларни назорат қилувчи барча штатлар учун умумий бўлган қонун. Иккинчиси – ҳар бир штат учун алоҳида қонун, иложи борича, доимий бўлса ва бу қонун капитал оқими ҳамда тижоратини кенгайтириш мақсадида бўлган алоҳида шахсларга кўмакчи бўлса. Албатта, давлат назорати остида. Шу билан бирга саноат ривожига ҳалал бермаган ҳолда, жамоатга нисбатан қаллоблик билан найранг қилишларига имкон бермаслик. Ҳатто ҳозир ҳам, 1899 йилдан ўн йил ўтиб, фикримни ўзгартирганим йўқ.



## Келажак уфқлари

Менимча, бундай чора-тадбирлар бирон бир шахснинг фаровонлигига салбий таъсир кўрсатмайди. Биз қадам қўяётган буюк иқтисодий давр янги авлодга сўзсиз бир қанча ажойиб имкониятлар очиб беради. Ота-боболаримизда бўлган имкониятлар ҳозирги ёшларда йўқ деган фикрни ёшлардан тез-тез эшитишимизга тўғри келади. Лекин ёшлар бизларни қандай қийинчиликларга дуч келганимиз ҳақида унчалик кўп нарса билмайди. Эслайман, ёшлигимда бизнинг ишимиз жуда кўп, лекин ишлаш учун қурол-аслаҳалар умуман йўқ эди. Ҳеч қандай тайёргарлик кўрмаган ҳолда, биз ўз мақсадимизга эришиш учун янги йўллар топишимиз керак эди. Сармоя топиш чидаб бўлмас қийинчиликлар келтириб чиқарар, кредит олиш эса сирли ва яширин келишув асосида амалга оширилар эди. Эндиликда биз тижорат юритиш, тижорий баҳолаш учун қатор тизимларга эгамиз, ўша пайтларда буларнинг барчаси қизғин ўйин эди, биз эса бу ўйин оқибатларини ўзида синаб кўрган қурбонлар эдик.

Ўтмишни ҳозирги замон билан солиштириб кўрамиз, бизнинг қулайликларимиз ва меҳнат қилиш имкониятимиз минг баробарга ўсди, мамлакатимизнинг бойлик манбалари энди счилмоқда ва аранг кўзғалмоқда, холос. Бизнинг хусусий бозорларимиз улкан. Энди фақат ривожланишдан ортда қолган мамлакатларнинг бозорлари ҳақида ўйлаяпмиз. У ерларда биз савдо-сотик қилишимиз мумкин. Шарқ мамлакатлари аҳолисининг тўртдан бир қисми эндигина кўп асрлик уйқудан уйғона бошлаган эди. Янги авлод шундай мерос қабул қилиб олдики, оталарнинг ҳаёти фарзандларникига таққосланганда, қашшоқлар ҳаётига ўхшайди. Та-

биатимга кўра мен оптимистман, лекин гап халқимизнинг келажакдаги тинчлик-хотиржамликдаги ҳаёти ҳақида кетар экан, бу борадаги завқ-шавқимни опкор қилмай иложим йўқ.

Барча фойдали имкониятлардан янада кўпроқ фойда олиш учун янаям кўпроқ ишлаш зарур. Бўлажак вазифалардан энг муҳими бу бутун дунёда бизнинг шон-шуҳратимизни ўрнатишдир.

Умид қиламанки, бизнинг йирик корхоналаримиз шундай даражада ривожланади ва чет эллик капиталистлар ўз маблағларини Америка акцияларига тикишлари қанчалик фойдали эканини ва ниҳоят тан оладилар. Америкаликлар эса мана шу ишга қўл урган чет эллик дўстларга ҳалол ва яхши муносабатда бўлишга ва бизнинг қоғозларимизни соғиб олгани учун афсусланмасликларига ҳаракат қиладилар ва қайғурадилар.

Ҳаддан ташқари кўп акциядорлик жамиятларига аъзо бўлганим сабабли, шунингдек, уларнинг хатти-ҳаракатларини назорат қилмайдиган (унча катта бўлмаган ва юқори дивидендга эга бўлмаганлар бундан мустасно) акциядор эканимдан келиб чиқиб, ҳамма қатори бу корхоналарни бошқаришда ҳалоллик ва ақлий салоҳият тамойилларига асосланган бўлишидан умидворман, деб айтишга ҳаққим бор. Лекин қаттиқ ишонаманки, уларнинг барчаси юқорида кўрсатилган принциплар асосида юритилади.

## **Америкадаги ишбилармон одам**

Тез-тез пессимистлардан Америка жамиятида очкўзликнинг урчиб кетаётганидан шикоятлар пайдо бўлади. Уларнинг сўзларидан келиб чиқиб, маълум бўладики, биз америкаликлар очкўзмиз.

Бу фикрда фақат газета хабарларига таяниш кулгили бўлар эди, чунки газетанинг вазифаси, умуман олганда, турли хил ғайриоддий ва ғалати нарсалар ҳақида ҳикоя қилиш ҳисобланади. Ахир газеталарнинг айтадиган ҳеч нарсаси йўқ, улар фақатгина ғайриоддий нималардир юз бергандагина ўз овозларини кўтаради. Лекин унинг ҳаёт саҳнасида олдинги планга чиқиб олганидан, бундай ҳодисалар унинг оддий, кундалик ҳаётидаги тартиб, деган хулосага келиш керак эмас. Шубҳасиз, журналистлар кучли ҳиссиёт эгалари бўлиб, улар нафақат пул учун ишлайди, ишнинг ўзи ҳам уларни ўзига боғлаб олади. Бу ишнинг завқи пул ишлаб топишдан кўра баландроқ мотивларга эга.

Тан оламан, ҳамма нарсани пул нуқтаи назаридан муҳокама қилиш менга ёқмайди. Агар ҳаммаси шундай бўлганида, юқорида айтганимдек, биз очкўз миллатга айланган бўлардик, истеъмолчиларга эмас. Биз шундай – бошқаларнинг муваффақиятига ҳасад қиладиган зерикарли халқмизки, бу масалада мен гаров боғлашга ҳам тайёрман. Йўқ, биз ғайриоддий тарзда шуҳратпарастмиз, бирор кишининг қайсидир соҳадаги муваффақияти бошқаларда фақат рақобатчиликни кучайтиради. Лекин бу муваффақият ҳеч нарса билан заҳарланмаган ва бизни фикр доирамиз торлигида гумон қилиш нодонлик бўлади.

Газеталарнинг молиявий масалалардаги прогнозларини ўқиб (улар бу борада жуда фаол), менинг ирландиялик қўшним эга бўлганчалик юморнинг каттагина дозасини тўплашимиз керак бўлади. У менинг деразам рўпарасида кўримсиз уй қурган, ранглар ва шакллар комбинациясининг бемаънилиги дарҳол кўзга ташланар эди. Менинг архитектурадаги дидим ирландиялик қўшнимникидан

шунчалик фарқ қилар эдики, натижада уйим атрофига бир қанча улкан дарахтлар экиб, ўша ижод маҳсулини кўрмаслик учун беркитиб қўйгандим. Бун пайқаб қолган бошқа бир қўшнимиз ирландияликдан бунинг сабабини сўраган. Кейин ирландиялик бунга ўз ақл-заковати билан жавоб берган: “Бунинг ҳаммаси ҳасаддан, у шунчаки менинг фаровонлигимни кўра олмайди!”

Ёшлигимда одамлар ўзини қандай тутаётган бўлса, ҳозир ҳам шундай эди. Тижоратнинг умумий яхшиланиши учун нимадир қилиш керак эди, ҳар бир тижоратчининг иши истисно тарзда бошқаларникидан фарқ қилади, деган ўзига хос сабабларга эга эди. Йўл қўйилган ёки қилинишига тўғри келатган ҳар қандай бемаънилик, тижорий муносабатлардаги ҳар қандай ёлғон қадам учун бошқача йўл тутиш мумкин эмас эди, деган баҳона тайёр эди. Рақобатчиларининг ҳийла-найранглари туфайли, у “ўзининг” асл нархидан пастроққа сотишга мажбур бўлган ягона одам бўлиб чиқарди, чунки унинг ҳолати бошқаларникидан кескин фарқ қиларди. Бундай одамларни катта муваффақиятларга олиб боровчи қулай имкониятларни иккинчиси келгунча кутиш мумкинлигига ишонтириш қийин эди.

Шу билан бирга, одамларнинг ишлари ҳақида ҳеч қачон ҳисобот бермайдиган хили ҳам мавжуд. Кўплаб одамлар, салоҳиятлилигига қарамай, китоблардан қайси амалиётдан фойда, қайсиларидан зарар кўрганини англаб ололмайди. Бундай рақобатчини ишонтириш баъзида бутунлай имконсиз вазифа ҳисобланади. Соғлом ақл уларга бегона бўлади. Баъзилари ҳатто, иши яхши кетмаса, ҳақиқатга тик боқилдан кўрқса, китобларга қарашдан ҳам ижирғанади. Лекин Standard Oil Company раҳбарлари компанияга асос солинган биринчи

кундан бошлаб ўз китобларини тартиб билан юритди. Биз ҳар доим қаерда зиён, қаерда фойда кўрганимизни яхши билардик ва даромадлар ҳисобини аниқ юритар эдик. Энг муҳими, ҳеч қачон ўзимизни алдаш билан шуғулланмас эдик.

Менинг ғояларим амалиётда эскирди. Шунга қарамай, унинг тамойиллари эскирмайди. Мен баъзида ўйлаб қоламан, Америкадаги бизнинг кўп-лаб ишбилармон одамларимиз, эҳтиёткорлиги ва қувватига қарамай, тадбиркорлик амалиётида мутлақо нотўғри бўлган принципларга эргашади. Мен энди ўз ишига ҳалол ва жиддий муносабатда бўлиш зарурати ҳақида гапирмаяпман. Лекин кўпчилик шунчаки ҳақиқат ҳақида ўйламай, уни билиб олиш мумкинлигига ўзини ишонтирган эди. Табиат қонунини эса четлаб ўтиб бўлмайди, ҳақиқатни қанча барвақт билсанг, шунча яхши.

Иш ҳақида тез-тез гапириб туришади, масалан, нега темир йўлларда иш ҳақи даражасини юқори ушлаб туриш муҳим ҳисобланади? Ҳар бир ишчи ўзининг иш ҳақи даражасида баҳоланади, лекин, бундан ташқари, унинг меҳнати ҳам иш ҳақиға мувофиқ бўлиши лозим. Агар у тушиб кетса, ишчи меҳнати учун кераклича рағбат ола олмайди ва ўз ўрнини йўқотади, натижада унинг борлиги фақатгина маошига боғлиқ бўлиб қолади. Иқтисодий шароитларни сунъий балангликда сақлаб туриш ёки иқтисодий қонуларни ўзгартириш ярамайди. Бу каби ҳатти-ҳаракатлар учун муваффақиятсизлик кафолатланган. Бу нарса эскирган, узок вақтлардан бери мавжуд ва тушунарли бўлса-да, лекин бор ҳақиқат. Лекин, қанчалик аниқ кўринмасин, кўпчилик бу ҳақиқатни англамаслиги ғалати. Шунингдек, рад этиб бўлмайдиган бир жиҳат бор: ишбилармон одам ойдан-ойга, йилдан-йилга ҳар қандай

ўзгаришларга мослашиб бориши лозим. Баъзида шуни ҳис қиламан, биз америкаликлар муваффақият сари қисқа йўлни топиш мумкин, деб ўйлаймиз ва бизга уни кимдир очиб бергандек туюлади. Лекин муваффақият сари ягона йўл – керакли билимларни эгаллаш ва кейинчалик улар асосида меҳнат қилиш ҳисобланади.

Аксарият бадавлат одамлар ишидан бутунлай четлашиш имкони бўлганда ҳам бундай қилмайдилар. Улар ёки бекорчи қолишни исташмайди, ёки ўз меҳнатидан адолатли тарзда ғурурланиб, ишонган режаларини амалга оширишни исташди ёки ва ниҳоят, янада муҳимроғи, ходимлар ва шериклари учун яхлит ишни оёққа қўйиш ва ривожлантириш мажбуриятини ҳис қилади. Охириги тури – мамлакатимизнинг буюк меъморлари ҳисобланади. Ўйлаб кўриш лозим, агар бизнинг йирик саноатчиларимиз қора кунларга деб каттагина маблағ ишлаб топганидан кейин, ўз фаолиятларини тўхтатиб қўйганида, нима бўлар эди. Мен ишдан четлашиш сабабларини ҳурмат қиламан. Лекин одамнинг омади келса, у шу билан тегишли жавобгарликни ўз зиммасига олади, мақсади ўзаро кўмак бўлган бизнинг муассасамиз эса пулга бўлгани каби, оқил раҳбарларга ҳам эҳтиёж сезади.

Бу каби етакчиларнинг кўпчилиги ўз ишлари билан шунчалик банд бўладики, бошқа нарсалар ҳақида ўйлашга деярли вақтлари бўлмайди. Ўз фаолиятларидан холи тарзда, бирор ишга қизиқиш пайдо бўлса ва унинг учун пул жамғаришга қарор қилса, улар ҳар доим буни ўз қароридан хижолат тортгандек, кечирим сўраш билан бошлайди.

“Мен тиланчи эмасман” – бундай одамлардан бир неча бор эшитишимга тўғри келган. Бунга мен,

албатта, фақат шундай жавоб бера олардим: “Масалага шу бурчакдан қараётганингиздан афсусдаман”.

Мен бутун ҳаётим давомида илтижо қилдим ва бундай фаолият тажрибаси ўзим учун жуда қизиқ ва муҳим эди, шунинг учун кейинроқ бунга алоҳида боб ҳам ажратмоқчиман.

## **Бизнесга оид тажриба ва тамойиллар**

Темир конлари ва темир савдосидаги иштироким буткул тасодиф бўлиб, у билан курашишга мутлақо қурбим етмас эди. Елкамга янгидан-янги ташвиш ва масъулият юкини ортиқдан иборат бўлган эски мақсадимни ҳисобга олмасак, аввал бошданок ҳеч қандай мақсадим йўқ эди. Аммо бунга мени шимол-ғарбий штатлардаги муваффақиятсиз киритилган сармоялар мажбур қилган эди.

Бу корхона саноатнинг турли кўринишдаги бир қатор соҳасини қамраб олган эди: конлар, пўлат қуйиш заводлари, мих заводлари, қоғоз фабрикалари, темир йўллар, ёғоч омборхоналари, металл эритиш бўлмалари ва яна мен эслай олмаганим бир нималар. Бу корхоналарнинг ҳар бирига алоҳида-алоҳида киритган акцияларим миқдори унча кўп эмас эди, шу сабаб бизнес ва ишлаб чиқаришга мутлақо таъсирим йўқ эди. Корхоналарнинг ҳаммаси ҳам даромад келтирмас эди. Аммо 1893 йилдаги катта саросима олдидан акциялар йилдан-йилга номутаносиб равишда кўтарилиб борди ва ўзини бадавлат ҳисоблаган кўплаб шахслар бундайин шиддатли саросима билан тўқнаш келганларида иш ўзлари тасаввур қилганидан буткул бошқача эканлигини тан олишларига тўғри келди.

Мен бу корхоналарнинг кўпчилигини кўрмаганман, бошқаларнинг, яъни бундай ишларда тажрибаси бор одамлар берган маълумотига таян-

ганман, холос. Бундай корхоналарни баҳолашда шахсий билимимга суяниш одатим ҳам бўлмаган. Доимо бизнесни мендан кўра яхшироқ тушунган ва уни баҳолай олган кишиларга мурожаат қилганман.

Ўша пайтлардаёқ ишдан узоқлашиш ҳақида бот-бот ўйлардим, мен интилган оромнинг ортга сурилишига фақатгина саросима айбдор эди.

Шунда, омадим келиб, Фредерик Т. Гетс билан танишиб қолдим. У “Америка Баптист таълим жамияти” иштирокчиси бўлиб, айнан шу иш сабаб Қўшма Штатлар бўйлаб барча йўналишларда кезиб юрган эди.

Хаёлимга ақли расо инсон бўлган Гетс менга ёрдам бера олармикан деган фикр келди, гарчи унда фабрикалар ва темир бизнеси бўйича ҳеч қандай махсус техник билим бўлмаса-да. Корхоналар даромади ҳақидаги маълумотларни биринчи манбадан бевосита менга етказа олармикан дея ўйладим. Гетс жануб томон йўл олган эди. Унга ўзим шерик бўлган темир эритиш заводига бориб кўришни таклиф қилдим. Завод унинг йўли устида эди.

Гарчи Гетс катта қисми мен учун нохуш бўлган барча фактларни тасдиқлаган бўлса-да, у тақдим қилган ҳисобот шу каби ҳисоботларни тузиш учун намуна бўлиб хизмат қилиши мумкин эди. Кейинроқ Гетс яна ғарб томон сафарга чиқди ва мен унга бу гал ҳам бироз бўлса-да ҳамон қизиқишим бўлган корхонанинг номини ва манзилини бердим. Мен бу корхоналарнинг ҳар бири секин-асталик билан, аммо аниқлик билан ривожланиб бораётганига ишончим комил эди. Гетсдан аниқ ва тиниқ ҳисоботни ўрганганимда эса, қанчалик даҳшатга тушганимни тасаввур қилаверинг. Ҳисоботдан билганим – бундай ҳолда, яъни ишлар шу тарзда кет-



са, менга ўз даврида тилла кони деб таърифланган корхона қачонга келиб қулаши вақт билан боғлиқ масала эди.

Мен Гетс билан гаплашиб олдим, ишдаги чигалликларни ечишда менга ёрдам бериши учун унга ўз ўрнимни таклиф қилдим, мен каби бизнес одами бўлишни таклиф қилдим, асосида филантропик мақсад бўлган муҳим шахсий режаларини амалга оширишига халал бермаслик шарти билан, албатта.

Шу ерда айтиб ўтишим лозимки, Гетс тижоратчиликнинг энг нодир фазилатларига, шунингдек, ўзи моҳирлик билан қўллай олган етук қобилият соҳиби эдики, ушбу фазилатлари узоқ йиллар давомида фойда келтирди. Унинг бу истеъдоди йирик ва кенг кўламли хайрия ишлари орқали инсониятга фойда келтиришга бўлган кучли истаги сабаб ортирилган ўзгача қийматга эга. Гетс “Таълим умум палатаси” раиси бўлиши билан бирга, бир вақтнинг ўзида кўплаб жамиятларда ишлар эди. Бунгача эса узоқ йиллар давомида кўплаб ташаббусларда фаол ҳамкоримиз бўлган, бу режалар ва бошланган ишлар хайрли истакдан кўра каттароқ нарса эканлигига буткул ишонган.

Гетс узоқ йиллар менинг шахсий ишларим билан шуғулланди. Қанчадан-қанча машаққатли йилларимда мен билан ёнма-ён турди, елкамдан озмунча ташвиш ва дилсиёҳликларни олиб ташламади, дам олишим, гольф ўйини, келгуси ишлар устида бош қотириш, кўчатларни кўчириш ва шу каби машғулотлар учун менга озмунча вақт инъом қилмади. Бизнинг “Таълим палаталари” мизни тапқил этиш учун қилган саъй-ҳаракатлари, унинг тиббий тадқиқотлар қайси соҳаларга йўналтирилиши кераклиги борасидаги батафсил ҳисоботла-

ри ва бошқа кўплаб жонбозликлари катта муваффақият билан яқунланган. Сўнгги ўн-йигирма йил ичида у билан бу масъулиятни ўғлим ҳам бўлишга бошлади, яқинда эса иккаласининг сафига Стар Ж. Мёрфи ҳам келиб қўшилди. Аммо айтганимдек, Гетс ушбу юкни узок йиллар ўз елкасида кўтариб юрди ва унга бўлган ҳурматимизга тўлақонли равишда лойиқдир.

Келинг, энди менинг ишониб-ишонмай сармоя киритиш тарихимга қайтсак. Гетс ҳар бир ишни ёлғиз ўзи ўрганди ва кўлидан келган ҳамма ишни қилди. Бизнинг қатъий тамойилларимиздан бири – ўзимиз қизиққан ишни иложи борида банкротликка олиб бормаслик эди, боиси суднинг аралашуви кўп жиҳатдан зиёнли эди ва кўпинча корхона баҳосини тушириб, янада кўпроқ йўқотишлар бўлишига сабабчи бўлар эди. Биз ишларимизни кузатиб бориш, уни асраб-авайлаш, зарурат бўлганда маблағ билан таъминлаш, ишлаб чиқаришни яхшилаш, имкони борида маҳсулот нархини пасайтириш ва вақт ўтиши ҳамда сабр-бардошимиз сабаб рўй берган, зиёнли корхонадан оёқларида собит турган даромадли корхонага айлантира олган муваффақиятли тасодифлардан фойдаланишга доим интиланганмиз. Шундай қилиб, юқорида тилга олинган саросима йиллари, яъни 1893 – 1894 йилларда чўкиб қолган аянчли корхоналаримиз аҳволини ниҳоятда синчиклаб ўрганиб чиқдик, йиллар бўйича назорати кўлимизда бўлди, вақти келди, уларнинг баъзи бирларидан ҳисса сотиб олдик, вақти келди ўз ҳиссамизни сотдик. Шу тарзда уларнинг барчаси зиёндан, банкротлик иснодидан ва суд аралашувидан қутулиб қолди.

Аммо бу бизнесларни тўлалигича тиклашга эришишдан олдин бизнесда муваффақиятсизликларга

қандай чап бериш бўйича талай тажрибани ғамлаб қўйган эдик.

Мавзудан бу қадар узоқ четлаб кетишим маъзурини ишбилармонларга бир нарсани исботлашга бўлган истагим билан оқласам – бизнесингиз энг абгор ҳолга тушиб қолгандек кўринганда ҳам, сабртоқат, синчковлик ва эҳтиёткорлик йўли билан у учун ҳали ҳам кўп нарса қилиш мумкин. Бу учун икки восита керак: озгина сармоя (ёки ўзингиз киритасиз, ёки бошқадан олиб турасиз) ва бизнесга оид соғлом ва табиий тамойилларни қатъий амалга ошириш.

Юқорида тилга олинган воситалар ичида бизда турли конларга киритган озгина ҳиссамиз, акциялар ва рудани шахталардан турли бандаргоҳларга элтиш мақсадида қурилган темир йўллар ипотекаси бор эди. Бизнинг конлардан умидимиз катта эди, жуда катта қўламда қазиб олиб экспорт қилиш учун эса унга йўл керак эди. Биз аллақачон йўл қуришни бошлаб юборган эдик, аммо 1893 йилдаги саросима даврида қурилиш ҳам конларимизга алоқадор қолган корхоналар қатори чор-ночор тўхтаб қолди. Қўлимиздаги ҳиссалар миқдори кам бўлишига қарамай, баъзилар бизни турғунлик даврида корхона назоратини ушлаб турибди деб умид қилгандек туюлар эди. Ўша пайтда маблағ топиш учун ўз кафиллигимни беришга тўғри келган. Ниҳоят ишга нақд кўринишда катта миқдордаги сармоя киритиш кераклигини тушуниб етдик, бунинг учун эса бозор саросимаси даврида биз ўзимиз ҳам баланд баҳода тўловлар қилишимизга тўғри келарди. Ишчиларга маош тўлаб, уларни очликдан халос этиш учун пул топиб, уларни курьер поезди орқали ғарбга жўнатдик. Саросима йиллари поёнига етиб, бизнес алоқалари маромига тушганида, ниҳоят корхо-

наларимизга бир қур назар солишга имкон топдик. Ишга миллионлаб сармоя киритган эдик, аммо бирор кимсада ишонч йўқ эди, бирор бир кимса акцияларимизни олишни истамас эди. Қайтага, ҳар бир акция соҳиби қўлидаги акциялар билан хайрлашишга ошиқар эди. Бизга ниҳоятда даҳшатли миқдордаги акцияларни таклиф қилишар эди. Ҳеч муболағасиз айта оламанки, корхонанинг деярли барча асосий капитали бизга акцияларда қайтиб келарди, биз истаганимиз учун эмас, аксинча бошқалар истаги билан, ва биз уларни нақд пул билан тўлашга мажбур бўлдик.

Шундай қилиб, охир-оқибат биз талай темир конлари соҳибига айланиб қолдик. Уларнинг баъзиларидан рудани тоннасига бир неча цент эвазига буғли буксирларда олиш мумкин эди, аммо кам сонли ҳамда номутаносиб ташиш усули билан юз-ма-юз турганимизни англаб етдик.

Вазият шундай эди – бу бизнесда барбод ҳолга келган капиталимизни асраб қолиш учун сотувга иложи борича кўпроқ миқдорда руда чиқариш керак эди, ортга чекинишга аллақачон кеч, бор ғайрат билан ишга киришиб, унумдорликни мумкин қадар тиклаш эди.

Шунча маблағ харж қилинган, бизга таклиф қилинган ва рудага бой деб тахмин қилинган барча ерларни сотиб олишга мажбур эдик. Темир йўл ва кемалар охириги натижага эришиш воситасигина эди, холос. Рудага бой ерлар эса биз учун фақатгина қўшимча қисмдан бошқа нарса эмас эди, улардан умидимиз у қадар катта эмас эди, биз ҳам катта миқдорда руда қазиб олинishiга кўп ҳам ишонмас эдик.

Кейинчалик эса нега йирик темир ва пўлат ишлаб чиқарувчилар бу конларни арзонбаҳо деб

ҳисоблашган экан дея кўп ажабландим. Бир қатор энг яхши конларимизга эга ерларни, гарчи биз бу иш билан қизиқиб кўрмаган эдик, арзимаган пулга сотиб олса бўларди. Биз шу ишга таваккал қилдик, энг сўнгги ва энг маҳсулдор усул билан қазиб олиш ва рудани ташиш ишларини ташкил қилиб, руда олувчиларнинг барчасини ўзимизнинг маҳсулотимиз билан таъминлашга қарор қилдик. Даромадимиз оша бошлади, оша бошлагач эса рудага бой ерларнинг қолган қисмларини ҳам сотиб олдик.

Гетс кон ва темирйўлларга эга, у рудани денгиз бандаргоҳларига элтувчи турли жамиятларнинг раиси бўлди. Бор ғайратини бахтсиз ходисаларнинг олдини олиш чораси ва мақбул йўллар билан ташиш ишларини ўрганишга сарфлади. Гетснинг истеъдоди нафақат бу ишда намоён бўлган эди, балки кўп ўтмай бизнеснинг бошқа соҳаларида ҳам моҳирлик билан ҳаракат қила бошлади. Ишларни якка ўзи эплар, камдан-кам ҳоллардагина, зарур деб билганида мендан маслаҳат сўрар эди. Шу режаларнинг ишлаб чиқилиши билан боғлиқ бир қанча қизиқарли ҳолатлар эсимдан чиқмайди.

## Кемалар қурилиши

Темир йўл масаласи ҳал қилиб бўлингач, тез фурсатда шу нарса маълум бўлдики кўл орқали етказиб бериш учун энди кемалар зарур эди. Рудаларни қилт этмай ташийдиган бундай улкан транспорт ҳақида бизнинг заррача тасаввуримиз йўқ эди. Натижада биз одатдагидек муаммони ҳал қилиб бера оладиган одамга юзландик. Биз у киши билан шахсан таниш эдик. Унинг ўзи ўз ҳисобидан сув бўйлаб катта миқдорда руда ташир эди, демак равшан бўлдики, биз ҳам бу иш билан шуғулланиб, унинг

рақобатчисига айланамиз. Бир кун олдин Гетс у билан музокара олиб борди, эртасига, тушга яқин уни Нью-Йоркка, менинг олдимга етаклаб келди. У атиги бир неча дақиқа ажрата олишини, мен эса бу масалани ўн дақиқада ҳал қилишимни таъкидладим. Шундай бўлди ҳам. Бу менинг хотирамга биринчи ва сўнгги марга ким биландир юзма-юз ўтириб, рудалар бўйича гаплашган ягона суҳбатим бўлиб муҳрланди. Қолган барчаси, юқорида айтиб ўтганимдек, Гетс амалга оширган ва ушбу тижорий фаолият тури унга кўпроқ ёқадигандек туюларди. Ва бу борадаги ишимизга оид муносабатларимизда у алоҳида имтиёзлардан фойдаланарди. Биз у кишига рудани ўз жойидан Юқори кўлдан нарироққа олиб кетиш ниятимиз борлигини ва қурилиш бошқарувини сўнгги, қулай моделда қурилиши учун унга бажонидил топширишимиз мумкинлигини айтдик.

Юқори сифатли кемаларга эга бўлиш – бизнинг бу ишда муваффақиятга эришишимиздаги ягона умидимиз эди. Сўз бораётган ўша йил биз 5000 тонна сиғимга эга баҳайбат кемага, 1900 йил, ишимизни сотган вақтимиз 7000, 8000, ҳозир эса 10 000 тоннали юкка бардош берадиган кемаларга эгалик қиламиз.

Ўша пайт, кутганимиздек, ўзи шу соҳада ишлаб туриб, бизга йўл-йўриқ кўрсатишга эътироз билдирди. Биз унга талабларимизни ҳимоя қилган ҳолда, ишга катта маблағ тикишимизни, транспорт орқали ташишни ўз қўлимизга олишимизни тунтирдик.

Биз ўзимиз руда ахтариб топиб, уни кемаларга ортиб, бозорларга етказишга қарор қилдик ва амалладик ҳам, бироқ шунда ҳам аминманки, худди шу мақсадларимиз билан у бундан-да аълороқ

кема қура оларди. Шу сабабли қурилишни унга топширишни ёки ҳеч бўлмаса, бизнинг кема қурилишимизни назоратга олишни истадик.

У жиддий рақобатчиларимиздан бири эканига қарамай, ҳалол ва тўғрилигини билган ҳолда, у билан ҳамкорлик қилишни астойдил истадик.

## **Қандай қилиб рақибни жалб қилганимиз ҳақида**

Дўстимиз ҳар қандай йўл ёрдамида қарши чиқишга ҳаракат қилди, аммо биз шахсий транспортимизга оид қароримизни асло ўзгартирмаслигимизни, бироқ унинг меҳнати учун энг катта миқдорда воситачилик ҳақини тўлашга тайёр эканлигимизни айтиб уни кўндиришга уриндик. Кимдир ҳам бу ишни биз учун қилиши керак эди ахир, у эса бошқалар каби ҳамёнини шу даромад билан тўлдириб олиши мумкин эди. Бундай тарзда ёндашишимиз ниҳоят унга таъсир қилди шекилли, биз ўша заҳотиёқ битим туздик, аммо шартноманинг тафсилотларини кейинчалик икки томонга ҳам мақбул кўринишда ишлаб чиқдик. Бу рақиб – кливлендлик Самуэл Мэзер эди. У уйимда бор-йўғи бир неча дақиқа бўлган бўлса, шу муддат ичида унга кемада уч миллион долларлик буюртма беришга улгурган эдим. Бу Мэзер билан бўлган ягона шахсий учрашувим эди. У бизга нисбатан ниҳоятда ҳалол эди, биз ҳам рақиб эканлигига қарамай, унга кўр-кўрона ишонар эдик. Мэзерга ишониб ақалли бир марта бўлса ҳам пушаймон бўлмадик.

Уша пайтлар 9-10 нафар кемасозлик корхоналари бўлиб, улар катта-катта қўллар бўйининг турли нуқталарида кема қуриш манзилларига эгалик қилар эдилар. Ҳар бир компания мустақил равишда

ишлар, шу сабабли бир-бирларига нисбатан рақобати кучли эди. Ўшанда улар учун оғир пайтлар эди, 1893 йилги саросима сабаб ўзларини ўнглаб ололмаган эдилар. Тўлиқ ҳажмда маҳсулот чиқаришда давом этишнинг имкони йўқ. Қиш яқинлашиб келар, уларнинг қўлида ишловчи ишчилар эса олдинда умидсиз қишни кўрар эди. Бизга қанча кема зарурлигини ҳисоблаётиб, буларнинг барини эътиборга олдик ва катта кўлларнинг теварак-атрофидаги барча ишсизлар ишли бўлиши учун имкони борича кўпроқ кема қуришга қарор қилдик. Шу мақсадда Мэзерни ишга солдик, у ҳар бир кемасоз фирмадан ёзма равишда сўраб, улар баҳоргача нечта кема қура олиши ва мавсум бошида фойдаланишга топширишга қурби этиши ҳақида аниқ ва равшан жавоб олиши керак эди. Жавобларга кўра, бир фирма битта, бошқаси эса иккита, жами бўлиб эса ўн иккита кемага умид қилсак бўлар эди. Биз Мэзердан ўн икки дона кемага буюртма беришни сўрадик, уларнинг бари пўлатдан бўлиши ва барча замонавий ҳамда такомиллашган техникага эга бўлиши лозим эди. Баъзилари пароход, бошқалари эса баржа, шатакчи кемалар бўлиши, аммо барчаси ўша пайтлар руда ташиш учун энг мақбул ҳисобланган кема турига яқин кўринишда, бир хил қолипда бўлиши керак эди.

Мэзер бундай буюртма билан, албатта, фавқулодда юқори нархга тўқнаш келишдек қалтис ишга қўл урди. Бордию унга ўн икки дона кема кераклиги ва кемасозларнинг таклифлари шу режага мувофиқ бўлишини бирданига айтганида, балки шундай ҳам бўларди. Мэзернинг қандай қилиб бизга мақбул таклифни қўлга киритишни уюштира олганини мен ҳам анча кейин билганман, гарчи бу воқеа қўл бўйи худуддагилар орасида маълум ва машхур бўл-



са-да, кўпчилик учун янги. Мэзер ўзига неча дона кема кераклигини сир сақлади. У ҳар бир фирмага бирма-бир ўз режалари ва изоҳларини, ҳар бир талаб ва дубликатларни юбориб, фирма имкониятларидан келиб чиқиб бир ёки икки дона кема учун смета сўради. Ҳамма гап бир ёки икки дона кема куриш ҳақида кетяпти деб ўйлади ва албатта, икки ёки ҳеч бўлмаса бир дона кемага буюртма олиш истагида ёнди.

Дастлабки шартларни тузиб олинадиган кун барча рақобатчилар Мэзер таклифига биноан Кливлендда бўлдилар. Гўёки буюртманинг баъзи бир тафсилотларини муҳокама қилиш учун уларнинг ҳар бири якка ҳолда Мэзернинг шахсий идорасига таклиф қилинган. Сметаларнинг барчаси белгиланган вақтда етказилди. Рақобатчиларнинг кизиқиши ортгандан ортарди: қайси омади бор одам буюртмани илиб кетар экан, а? Мэзернинг муомаласидан ҳар бир рақобатчи асосли равишда ўша толеи баланд ўзи эканлигига ишонар эди, аммо меҳмонхонанинг умумий кутиш залида бошқа рақобатчиларни ҳам кўргач, ишончи буткул сўнганди, баъзиларининг юраги эзилгандир ҳам балки.

Ниҳоят, кутиш азоби якунига етиб, жавоб келди ва қарийб бир вақтнинг ўзида рақобатчиларнинг барчаси ўзларига керакли ҳажмдаги буюртма берилганлиги тўғрисида хабар олишди. Уларнинг бари бир хил ўй-фикрга тўлиб-тошиб, мактубни кўрсатиб, омадсиз рақибига ачиниш билдириш истаги билан ёниб меҳмонхонанинг ўзлари одатда тўхтайдиган манзилига чоққиллашди. У ерда эса нимага гувоҳ бўлишди? Ҳар бирининг қўлида маҳсулдорлиги энг юқори даражага кўтарилган буюртмага ва ҳар бири аслида ўзига қарши курашганига гувоҳ бўлишди. Ҳаяжонлар босилиб, рақо-

батчилар буюртмаларни бир-бирларига кўрса-тиб, сўнг бир-бирларига тикилиб қолишган чоғда кўтарилган қаҳқаҳани тасвирлаш қийин. Ҳолбуки, охир-оқибат ҳамманинг кўнгли чоғ эди. Шу ерда бир нарсани шундай қистириб ўтишим лозим – бу жанобларнинг барчаси ахийри улкан муваффақи-ятларга эришган катта бир компанияга бирлаш-дилар ва натижада уларга кема буюртма қилган-да, биз кемасозлар томонидан белгиланган баҳода тўладик.

Қандай қилиб умрида биринчи марта денгизга чиқаётган одамга кема назоратини топширдик?

Кончилик карьерамизни кемаларга буюртма беришдан бошларканмиз, бу соҳада тажрибасиз, мутлақо янги эдик. Шундай йўл тутиш керак эди-ки, транспорт ўз йўналиши бўйлаб бежавотир етиб олсин ва бунда яна Мейзерга, елкамиздаги ташвиш-ларни бартараф қилади деган умид билан мурожа-ат қилдик. Бахтга қарши, у ўз муаммолари билан шунчалик ўралашиб қолган эдики, бизнинг режа-ларимизни амалга оширишда ҳеч қандай ёрдам бера олмаслигини айтиб, дарҳол рад этди. Ниҳоят, кунлар ўтиб Гетсдан сўрадим:

– Шундай баҳайбат кемаларни идора қиладиган одамни қаердан топсак бўлади? Бу соҳада таж-рибаси бор бирорта фирма ҳақида ҳеч эшитганми-сиз?

– Йўқ, – деб жавоб берди Гетс, – ҳозир бундай фирмалар ҳаёлимга келмаяпти. Нега энди ҳамма-сини шунчаки ўз қўлимизга ололмаймиз?

– Бу соҳада ниманидир биласизми ахир?

– Йўқ, албатта, – тан олди Гетс, – лекин гарчи оти-ни айтишга кўрқаётган бўлсам-да, кемалар бош-қарувини эплай оладиган шундай бир жанобни биламан. Аммо бошқа томондан, барча муҳим фа-

зилатлари билан ажралиб туради. Тўғри, умрида бирор марта кемага чиқмаган. Кема қўйруғи билан унинг бурун қисмини фарқлай олмайди. Лекин ми-яси яхши ишлайди, у ҳалол, уддабурун, топқир ва тежамкор. Гарчи қийин ва тамоман нотаниш бўлса ҳам, нарсаларни тезда тушуниб, ўзлаштириб олиш истеъдодини қўллайди. Кема қурилишигача биз-да ҳали икки ой вақт бор, уни дарҳол ишга жой-лаштирсак, кема қурилиб битгунга қадар, бошқар-ишни ҳам бемалол ўрганиб оларди.

– Жуда яхши, – мен бу ишни унга ишониб топ-шириш керак деган ҳулосага келдим.

Ўша жаноб Нью-Йорк штати, Брум графлигидан келган Л. М. Боверс бўлиб чиқди. У кемамиз қури-лаётган верф (кема қуриладиган корхона) атрофида айланишни, иш техникасини астойдил ўрганишни бошлади. Оз фурсатдан кейин сўнг у муҳандислар тасдиқлаб, ишлаб чиққан кема лойиҳаларига ди-зайн масаласида яхши маслаҳатларга қодир дара-жага етди. Кема қуриш ишлари бошланган заҳот у бошқарувни ўз зиммасига олди, умуман олганда, унинг маҳорати, салоҳияти ва бетакрор истеъдоди кўпни кўриб қўйган денгизчиларни ҳам ҳайратга солди. У ҳагто лангарни ўйлаб топди, бу ихтироси аввал ўзимизнинг флотда, кейинчалик бошқа кема-ларда ҳам, ҳозир эса, эшитишимча, Қўшма Штат-лардаги барча флотларда қабул қилинган. Биз бу кончилик ишидан айрилгунимизга қадар, у барча муаммоларни ҳал қилиб келди. Кейинчалик биз уни рудаларни ташишдан озод қилиб, масъулият-лироқ вазифалар бера бошладик ва ходим буни ҳам муваффақиятли уддалади. Бироқ ўша пайт оила аъ-золаридан бирининг соғлиги ёмонлашгани туфай-ли Колорадода бутун умр қолишга мажбур бўлди.

Эндиликда у ўша ерда Colorado Fuel and Iron Corporationнинг раис ўринбосари ҳисобланади.

Улкан кема ва темир йўллар линияси қийинчиликларимизни анча енгиллатди. Умуман, бу ташкилотимиз аввалбошиданоқ ажойиб эди. Биз бир вақтнинг ўзида корхонамизга мустаҳкам пойдевор қўйиб барчасини кенгайтирдик, ҳатто бизнинг жаҳон флотимиз эришмаган рақамларга биз эришдик: олтмиш бешта пўлат колослар. Бу корхона, иштирак этганим кўплаб ишлар сингари, мендан жуда кам эътибор талаб қилди ва ходимларим ишни бошқариш учун тўлиқ жавобгарликни ўз зиммасига олди. Мен ўзимнинг ҳамкасбларим – сафдош дўстларимга билдирган ишончим ҳеч қачон суиистеъмол қилинмаганлигини ўзгача шукроналик ҳисси билан айтиш бахтига эга бўлганимдан хурсандман.

### **Ишни Пўлат Трестига қандай сотганимиз ҳақида**

United States Steel Corporation келгунга қадар иш узлуксиз ҳамда шахт билан давом этди. У ердан бир вакил келиб, бизнинг барча ерларимиз, рудаларимиз ва кема флотларимизни сотиб олиш истагида эканини айтди. Ишимиз даромад келтирарди, уни сотишга ҳеч қандай тайинли сабабнинг ўзи йўқ эди. Лекин янги корхона асосчиси бизнинг шахталаримиз, темирйўлларимиз ва кемаларимиз унинг улкан режаларининг ажралмас қисми эканини куюниб тушунтирди, биз ҳам ўз навбатида унинг режаси амалга ошиши учун қўлдан келган ёрдимимизни аямаслигимизни билдирдик. Бу суҳбат, эслашим бўйича, ўша пайтдаги турли мулкларни сотиб олиш бўйича Карнеги билан тузган шартно-

мамга муваффақиятли якун ясаб берди. Қисқа музокарадан сўнг, у бизга ўз нархини таклиф қилди, биз ҳам рози бўлдик, шундай қилиб барча ишларимиз: заводлар, шахталар, кемалар, темир йўллар, ҳамма-ҳаммаси United States Steel Corporation қўлига ўтди. Бизга таклиф қилинган нарх, фикримизча, юқори эмас, айниқса, бу ишнинг ҳозирги ва келажақдаги қийматини ҳисобга оладиган бўлсак, арзимас эди.

Бу савдо, билишимча, пўлат компаниясига анча қулайликлар келтирди, биз эса унинг улуши ҳисобига тўладик ва даромадга шерик бўлишга кўндирдик. Шундай қилиб, етти йиллик бошоғриқдан сўнг, мен шахта, руда ташиш ишларидан тамомила кутулдим.

### **Ҳар доим тижорат қонунларига амал қилиш лозим**

Тоғ-кончилик иши билан боғлиқ воқеаларни ёдга оларканман, ёпиқ капитал бўлган жойда пайдо бўлган тадбиркорликлар, ишлар (кескин айтмаслик учун) у даражада ёрқин келажакка эга эмасдек кўринди, мен эса ғайририхтиёрий тарзда мемуарларим саҳифаларида бир неча бор тилга олган ўз принципларимга қайтдим. Агар мен ўша хотираларимдан ўрин олган ва шу ергача етиб келишга қунт топа олган ёш тадбиркорларни адолатга ишонтира олганимда, бу менга завқ, уларга эса фойда берар эди.

Муваффақиятга эришишнинг энг муҳим, энг асосий элементи адолатли тижорий муносабатларнинг қатъий ўрнатилган қонунларига сўзсиз амал қилиш ҳисобланади. Ишончнинг кенг, илҳомлантирувчи йўлларида содиқ бўлинг ва бу йўлдан тўғри-

га юриш мумкин ёки йўқлигини диққат билан кузатинг. Бир дақиқа бўлса ҳам вақтинчалик ёки тез ўсадиган даромадга чалғиманг. Вақтингизни бекорчи нарсаларга сарфламанг, улар сизни фақат майда ғалабаларга етаклайди, ҳаётда ҳеч қандай абадий шоҳсупа йўқ. Тадбиркорликни бошлашдан олдин, муваффақиятли натижаларгача бора олишингизга ишонч ҳосил қилинг. Ҳар доим олдинга интилинг.

Шуниси қизиқки, қанчадан-қанча доно тадбиркорлар шарт-шароитларини ҳисобга олмай катта ишларнинг бошини тутади ва киритаётган пуллари таваккал остида бўлади.

Ишингизга доир барча жиҳатларни батафсил ўрганинг, ўз позициянгизни ҳар қандай муваффақиятсизликка дош бера олиш даражасида мустаҳкамланг – барибир қачондир шундай вазиятга дуч келасиз. Ўзингизни кузатинг, ишнинг ҳолати ҳақида ортиқча нарсаларни ўйлаб топмаётганингизга ишонч ҳосил қилинг. Мақсади фақат бой бўлиш бўлган бошловчилар ҳеч нарсага эриша олмайди. Одамнинг бироз бошқача, юқорироқ даражадаги мақсадлари бўлиши лозим. Бизнесда ҳеч қандай муваффақиятнинг сири йўқ. Ишбилармонга нисбатан ишонч уйғотадиган ягона нарса – ҳалоллик билан иш олиб борилмаган тақдирда, энг йирик саноат фирмалари бир неча бор давомий муваффақият ҳақида гап ҳам бўлиши мумкин эмаслигига ёрқин исбот келтиришди. Айнан шу ишонч ҳар ерда қадрланадиган ва ҳар ким қўлга киритишга интилиши лозим бўлган капитал ҳисобланади. Кундалик меҳнатни оқилона, аниқ ва тиришқоқлик билан бажариш, ишни мен анчадан буён айтаётган тижорат қонунларининг қатъий чегаралари доирасида юритиш сизни муваффақият сари етаклайди,

балки эскирган панд-насихатларим учун олдиндан узр сўрайман.

Менга ёш ўқувчини кичик муваффақиятлар туйлаб роҳатланишдан чеклаш ортиқчадек туюлади, бошқа томондан эса унга муваффақиятсизликка учраган кезларда жасорат зарурлиги ҳақида эслатиш муҳим ҳисобланади.

## **Саросимали вақтларда орттирилган тажриба**

90-йилларда мен нафақага чиқишни истаб қолдим. Меҳнат қилишни шунчалик ёш давримдан бошлагандимки, ўйлардим: ишдан кетиб, нафақага чиқишни тўғри деб билишим – ҳақиқатдан ўринли, ярим асрлик ҳаётнинг бошланиши билан ўзингни дилгир ишлардан озод қилиш ва пул тўплашдан кўра аҳамиятлироқ қизиқишларга ўзингни топшириш анча завқли, бу бизнес эса ҳаётимнинг илк онлариданоқ вақтимни ўғирлашни бошлаган.

Бироқ 1891–1892 йиллар менда ишбилармонлик муносабатларига нисбатан кучли қўрқув уйғотиб юборди. Инқироз 1893 йилда юз берди ва мен омонатларимни жон-жаҳдим билан сақлаб қолишим керак эди (бу ҳақда қисман айтиб ўтилган эди). Шу ва кейинги йиллар ҳар қандай тадбиркорга омон қолиш учун кураш йиллари бўлди. Ҳеч ким айна дамда нафақага чиқишга ҳақли эмасди. Standard Oil Company, яъни биз, ваҳимага қарамасдан, анча яхши ишладик, захирамиздаги нақд сармоя молиялаштиришнинг консерватив усули натижаси эди. 1894 ёки 1895 йилда, ва ниҳоят, мен эски орзумни амалга оширдим – компаниядан нафақага чиқдим. Ўшандан буён компаниянинг ишларига деярли аралашмайман.

1857 йилда юз берган биржа инқирозларини аниқ эслайман, лекин энг ёмони 1907 йилги ваҳима эди. Бу ҳеч кимни четлаб ўтмади: на катта, на кичикни, ҳатто энг йирик корхоналар ҳам ёрдамга муҳтож эди, ўзаро ишончсизлик, ақл бовар қилмас даражадаги кўрқув замонида ҳаммадан оқилона бошқарув талаб этиларди. Мен П. Морганга ва унинг фаол ҳамда самарали ишларини мақтаётган бошқа тадбиркорларга хайрихоҳлик билдиришга тайёр эдим.

Унинг мафтункор шахсияти ажойиботлар яратди. У шиддат ва қатъият керак бўлган жойда йўқолган ишончни сақлаб қолиш учун ҳаракат қилди ва мамлакатимизнинг иқтидорли ва энг муҳим молиячилари орасида ишонч ва фаровонликни тиклашга ошиққанлар қаторида биринчилардан бўлди. Ўз вақтида мендан 1907 йил ваҳимаси каби бу муаммодан қандай қилиб тез қутулиши мумкинлиги ҳақида шахсий фикримни сўрашди. Мен ўз тахминларимни айтишга кўрққан эдим, чунки мен пайғамбар ҳам, унинг ўғли ҳам эмасман; лекин мен учун инқирознинг натижаси кундек равшан эди. Бу вақтинчалик иқтисодий реакция ҳамма жойда ҳукм сураётган консерватив шароитда ҳар кимдан ишининг хавфсизлиги учун эҳтиёж пайдо қилар эди. Том маънода бу эҳтиёжга зарурат бор эди. Бу инқироз бизнинг ташаббусимизга соғлом руҳ бағишларди. Биз ерларимиздаги асосий бойликлардан айрилмаган эдик ва бизни ёппасига молиявий умидсизлик ҳам қамраб олмаган эди. Озми-кўпми, давом этган ҳордиқ келажак йўлларимизни мустақамлашга имконият берарди, сабр-тоқат эса бизнесда деярли фазилатга айланганди.

Яна бир бор тадбиркорларга ўз ўғитларимни таъкидлаб ўтаман: эҳтиёт бўлинг, ўз ишингизни пухта



ўрганиб чиқинг ва ҳақиқатнинг юзига мардонавор  
тик боқинг. Агар иш услубингиз ғайриоддий бўл-  
са, нуқсонларингизни бартараф этиш чораларини  
кўринг. Табиий қонунларга зид равишда омад учун  
чиранмаслик керак ва буни тан олмаслик бемаъни-  
ликдан бўлак нарса эмас. Биз, ўта таъсирчан аме-  
рикаликлар учун доимо дағал, кескин фактларни  
қўллаш ножоиздир. Бироқ биз хотиржамлик бил-  
ан унинг ортидан қувиб етишимиз, ишбилармон-  
лар мамлакатада яшаб, ўзимиз учун қадрли бўлган  
нарсаларни ҳам ҳеч қандай кўрқувсиз бой бериши-  
миз мумкин.

## Содиқ дўст

Бу хотиралар мен уларни бошида таърифлага-  
нимдек, тасодифий боғланган, аниқ режасиз, та-  
содифий сўзлаб берилган хотиралардир. Умид қи-  
ламанки, айнан шу ҳолат тез-тез мавзудан чиқиб  
кегишимда бир узр сифатида қабул қилинади.

Ўтмишни хотирлаганимда кўзим олдида ишдаги  
эски қадрдонларим сиймоси намоён бўлади. Мен  
баъзилари ҳақидагина сўзлаб бера оламан, холос,  
аммо бу мен тилга ололмаганларнинг аҳамияти ва  
қийматини заррача камайтирмайди. Балки қолган-  
лар ҳақида бошқа бир жойда сўзлаб беришга муяс-  
сар бўларман.

Эски қадрдонларнинг у ёки буниси билан қаерда  
ва қачон танишганимни, илк тасаввур қандай бўлга-  
нини эсда сақлашнинг доим ҳам имкони йўқ. Аммо  
ҳозирда Standard Oil Company нинг раис ўринбоса-  
ри лавозимидаги Жон Д. Арчбольд билан бўлган  
илк учрашувни ҳеч унутмайман.

Ўша пайтлар, тахминан 30-40 йиллар аввал мен  
ўлкани айланиб чиқдим, нималардир қилиш мум-

кин бўлган манзилларни кўриб чиқдим, керосин тозалаш иши билан шуғулланувчи ишбилармонлар билан, агентлар билан бизнес алоқа ўрнатдим, умуман олганда иш билан танишдим.

Ажойиб кунларнинг бирида бир нефть худудида шу ишга қизиққан одамларнинг бутун бошли бир гуруҳи йиғилиб қолди. Айнан қайси ҳудуд эканлигини ҳозир эслай олмайман. Аммо нефть санотчилари билан тўлиб-тошган меҳмонхонага етиб келганимдаёқ келувчилар рўйхатида катта-катта ҳарфлар билан “Жон Д. Арчбольд, тоннасига 4,00 доллар” деб ёзиб қўйилган фамилия ва шиорга кўзим тушди.

У шунақанги бир ғайрати тўлиб-тошган, бутун вужуди билан ишини севган олов бир йигитча эдики, ўз принципларини заррача шубҳа остига олмай, ҳатто келувчилар рўйхатида ҳам уни шиор кўринишида ўз фамилияси ёнида қайд қилиб қўя олган эди. Ушбу “Тоннасига 4,00 доллар” жанговар хитоби шуниси билан ҳайратланарли эдики, ўша пайтлар нефть баҳоси анчагина паст бўлиб, гарчи тўғриси айтганда, ҳеч ким ғалабага ишонмаса ҳам, бозор нархини кўтариш учун қилинган бу кураш барчанинг эътиборини ўзига тортди. Охир-оқибат Арчбольднинг ўзи ҳам нефть тоннасига 4,00 турмаслигини тан олишга мажбур бўлган бўлишига қарамай, ундаги шижоат бутун умр сўнмади, унинг бошқаларга таъсир кўрсатиш каби ажойиб истеъдоди эса кўп йиллар ўтса ҳам йўқолмади.

У ҳамипша ўзгача юморга бойлиги билан ажралиб турар эди. Бир куни Арчбольд гувоҳ сифатида қарши томон адвокати томонидан ўта муҳим масала сабаб судга чақирилди. У ерда унга савол беришди: “Жаноб Арчбольд, сиз шу жамиятнинг директоримисиз?” “Албатта!” – жавоб берди у. “Нима

иш билан шуғулланасиз у ерда?” – савол беришда давом этади адвокат. “Менми? Мен дивиденд талаб қиламан!” – деди ҳозиржавоб Арчбольд ва бошқа гувоҳни олиб келган адвокат уятга қолиб тезгина унга ижозат берди.

Арчбольднинг меҳнатга бўлган ақлбовар қилмас лаёқатини кўриб доим ҳайратга тушганман. Ҳозир кўп кўришмаймиз. Унинг елкасидаги ташвиш ниҳоятда катта, мен эса бизнес талотўпидан узоқда яшайман, гольф ўйнайман, дарахт экаман ва яна бир нималар билан шунчалик бандманки, баъзан кун нега бунча калта деб афсусланиб қўяман.

Арчбольд ҳақида сўзлаётганимда, бир нарсани қайта-қайта айтмай тура олмайман – гап Standard Oil Company тўғрисида кетганида мен ҳақимда ўзим лойиқ бўлганимдан кўра кўп нарса ёзишади. Омад менга қўлини чўзиб, ён-атрофимда ташкилотни назорат қилишим учун энг муносиб бўлган инсонларни тўплашимга, узоқ йиллар улар билан қўлни қўлга бериб ишлашимга ёрдам берди. Аммо барча тақдирга лойиқ ишлар уларники, айнан шу инсонлар бутун вақт давомида ҳақиқий меҳнат эгалари эдилар.

Бизнесдаги кадрдонларимнинг кўпчилиги билан алоқа боғлаганимдан бери шунчалар кўп сув оқиб ўтдики, собиқ ходимларимнинг оиласига ё ўзининг ёки бўлмаса, бирор бир яқинининг ўлими сабаб ҳамдардлик мактубини жўнатишга тўғри келмаслиги учун ойлар (баъзан ҳафталар) ўта олмайдиган ёшга етдим. Тунов куни аллақачон вафот этган эски ҳамкорларнинг рўйхатини тузиб қўрқиб кетдим. Улар олтмишдан ошиқ эди. Уларнинг бари менинг содиқ сафдошларим, ҳалол дўстларим эди, биргаликда озмунча оғир дамлардан ўтмадик, бошимиз-

дан қандай оғир кунлар ўтмади. Шундай вақтлар бўлдики, у ёки бу масала устида оғзимиздан тупук сачраб бир-биримиз билан тортишдик, аммо ҳамиша бир битимга келишга муваффақ бўлардик ва мен бир-биримизга нисбатан ҳалол ва очиқ бўлганимизни ўйлаганимда, чуқур мамнуниятни ҳис қилганман. Бунингсиз бир ишдаги шерикларнинг фойдага эришиши қийин, бирга ишлаш ҳам беҳуда.

Айтишади-ку, баъзан ниҳоятда ўзига ишонган, баъзан бутунлай бошқача қарашга эга кишиларнинг фикрини бир хиллаштириш доим ҳам осон бўлмайди деб. Бизнинг доимий тактикамиз шундай эди – барчани тинглаш, то бир нафар ҳам қарши инсон қолмагунига қадар ошқора баҳслашиш. Ана ўшандагина умумий бир қарорга келишга уришиб, якуний чораларни ишлаб чиқиш. Шунча катта миқдордаги иштирокчилар билан биргаликда қилинган ишда консервативлар кўпчиликини ташкил қилади. Ана ўшанда бир пайтлар ўрнатилган тамойилларга ёлишиб олиш жуда муҳим саналади. Ҳаётда муваффақиятга эришган инсонларнинг кўпчилиги консерватив қарашга эга. Яхшиямки, ҳам ташаббускор, ҳам жасур одамлар ҳамиша топилади. Бундайлар кўп ҳолларда нисбатан ёшроқ бўлади. Балки улар сон жиҳатдан камдир, аммо ниҳоятда ишончли инсонлардир. Улар ҳар қандай ишга иложи борича тезроқ уришиб кўришни истайдилар, на ишдан, на масъулиятдан чўчийдилар. Ёдимда, бирда шундай консерватив фикр прогрессив фикр билан, истасангиз, довюрак дейишингиз мумкин бўлган фикр билан тўқнаш келиб қолди. Ўша вазиятда мен довюраклар томонида эдим.

## Капиталга қарши – мулоҳазалик далили

Шерикларимиздан бири, ниҳоятда йирик бир даромадли корхонанинг собиқ раҳбари бир куни баъзилар томонидан киритилган таклифга қарши чиқди. Таклифга кўра, ишимизни яхшилаш учун жуда катта кўламдаги ўзгаришларни киритиш керак эди, бу эса ниҳоятда катта харажатга тушар, ўйлашимча, уч миллион доллардан кам эмас эди. Биз бу масалани узоқ кўриб чиқдик, бошқа шериклар билан бор яхши ва ёмон томонларини ёзиб чиқдик, ушбу операция нафақат зарарсиз эканлиги, балки зарурат эканлигини исботлаш учун турли асосларни ўйлаб чиқдик. Аммо кекса дўстимизни кўндиришнинг имкони йўқ эди. Ҳозиргидек ёдимда, у қатъий эътироз билан ўрнидан турди, қўллари чўнтакда, бошини орқага ташлади ва бор овози билан “Йўқ ва яна йўқ!” деди.

Йиғилишларда бир одам ўз хурофоти сабаб бўш позициясини ҳимоя қилишга уринишига гувоҳ бўлиш ҳаминча кишини ранжитади. Бундай ҳолларда кўпинча ишбилармоннинг доимги ҳамроҳлари – мулоҳазалилик, чуқур ўйлаб иш кўриш ва ақл уни тарк этиб, қарама-қаршилиқ жасорати қолади, холос. Шундай қилиб, бир томондан компания ишларини яхшилаш керак эди, бу ниҳоятда муҳим эди. Бошқа томондан эса шеригимизни кўндириб бўлмади. Аммо озчилик нима қилиб бўлса ҳам уни кўндиришни истар эди. Биз компанияни яхшилаш нега зарурлигини исботлаб бериш учун янгича йўллар топишга уриндик.

– Маблағ сарфлашга арзимайди деб ҳисоблайсизми? – сўрадим мен.

– Ҳа, – жавоб берди у, – ишни такомиллаштириш учун бундай катта миқдорда маблағ сарфлаш-

га эҳтиёж туғилиши учун чамаси кўп йиллар керак. Бу жуда кечиктириб бўлмайдиган иш эмас, корхонамизнинг иши бусиз ҳам яхши кетяпти. Ҳамма нарса ўз навбати билан бўлгани маъқул.

Тилга олинган шеригимиз жуда ақлли ва тажрибали, ёши нисбатан каттароқ ва бундай ишларнинг билимдони эди. Буни ҳаммамиз тан олар эдик. Аммо биз, ҳали айтганимиздек, ғоямизни амалга оширишга, қанчалик узоқ кутишга тўғри келмасин, унинг розилигини олишга қарор қилдик. Баҳслар тиниб, ҳиссиётлар босилгач, шериклар яна шу масалани муҳокамага кўтардилар. Менга янги фикр келганди.

– Бу ишни ўз зиммамга оламан, керакли маблағни ҳам бераман. Иш харажатни оқласа, компания пулларимни қайтиб беради, оқламаса, зарарни мен кўраман, – дедим мен.

Бу далил ниҳоят унга таъсир қилди. Ўжарлигидан асар ҳам қолмади, янгилик қабул қилинди. У: “Модомики сиз шундай ўйлар экансиз, у ҳолда биргаликда киришинг. Агар сиз таваккал қиладиган бўлсангиз, ўйлашимча, буни мен ҳам қила оламан”, – деди.

Менимча, ҳар бир ишда қанчалик тез ҳаракат қилиш зарурлиги муҳим масала бўлса керак. Биз доим ишга дарҳол киришганмиз, ишимизни ҳамма жабҳа бўйича зудлик билан кўриб чиқиб, уни кенгайтирганмиз. Доим қаршимизда корхонамизни кенгайтиришнинг янгича босқичлари пайдо бўлаверар эди: гоҳ янги нефть ери очилса, гоҳ деярли бир кечада янги омборлар қуришга тўғри келиб қоларди ва деярли ўша дамнинг ўзида нефти ишлатиб бўлинган майдонларни яроқсиз ҳолга чиқариш керак бўлиб қоларди. Шу сабабли, биз кўп ҳолларда икки томонлама мажбуриятга чидашимизга тўғри

келарди. Баъзида ҳаммасини тайёр қилиб қўйган ердан фойда олиш умидидан воз кечишга мажбур бўлиб қолар эдик, баъзан эса ўзимиз кутмаган жойда мол, омбор ва транспорт ташкил қилган пайтларимиз ҳам бўлиб қоларди. Мана шундай майда ҳодисалар сабаб нефтчилик иши хатарли ва қалтис бўлади. Аммо орамизда шундай жасоратли инсонлар ҳам бор эдики, уларнинг тамойилига кўра, етакчилар энг кичик фойдани ҳам ҳисобга олмаса, ундан батамом фойдаланмаса, иш даромадли бўла олмайди.

Бундай ечими мушкул масалалар ҳақида неча марталаб баҳслашганмиз биз! Биримиз ишга катта маблағ тикиб дарҳол таваккал қилишга тайёр бўлса, бошқамиз эса камга қаноат қилишга чақирар эди. Кўп ҳолларда барчаси муроса билан якун топар эди! Масала ортидан масала кўтариб, уларни муҳокамага қўяр эдик, бироз радикал бўлганларимиз талаб қилганчалик чуқурлашмас, ашаддий консерваторларимиз талаб қилганичалик мулоҳазали ҳам эмас эдик. Ҳамиша таклиф бир овоздан қабул қилинишига эришганмиз.

## **Муваффақият қувончи**

Қадрдон шеригим бўлган Г. М. Флаглер ўйнаган роль ҳамиша мени қойил қолдирган. У доим зудлик билан ишга киришиб, турли-туман улкан лойиҳаларни амалга оширишга интилиб келган. Шу билан бирга, у доим довюрақлар томонида бўларди. Компания ўзининг энг эрта ишларида муваффақиятга эришишида айнан Флаглернинг битмас-туганмас шижоати олдида қарздордир.

Ёшига қарамасдан, ундан энг йирик муаммоларнинг ечимини ҳам кутса бўларди, кўпчилик унинг

ёшида уйида, оила даврасида тинч ва шином ҳаётни афзал кўрган бўларди. Флаглер Флориданинг шарқий қирғоқларини алоқа йўли билан таъминлашга қарор қилди. Бировнинг ёрдамисиз, ёлғиз ўзи. У Сент-Августиндан Кей-Вестгача тортиб борилган (600 милядан узун масофага) темирйўлнинг биргина ўзи билан кифояланиб қолмади. Бу бир шахс учун ниҳоятда улкан иш ҳисобланади. Флаглер темирйўл бўйлаб қаторлаштириб дангиллама меҳмонхоналар қуриб, туристларнинг ушбу янги ҳудудларга ташриф буюришига ундади. Камига бу меҳмонхоналарнинг бошқарувини жуда моҳирлик ва улкан муваффақият билан ташкил қилди.

Бу инсон якка ўзи, туганмас шижоати ва шахсий маблағи ёрдамида азим мамлакат эшикларини маданият учун очиб берди, энди ҳам маҳаллий аҳоли, ҳам кўчиб келганлар янги бозорга эга бўлган эдилар. У минглаб одамларга иш берди, ишини муносиб равишда муваффақият билан якунлаш учун муҳандислик санъатининг “chef d’oeuvre”и деб ҳисобласа бўладиган ҳодисани бошлаб, ниҳоясига етказди: Кей-Флоридадан Кей-Вестдаги Атлантика океанига қадар йўл тортиб борди. Айнан шу нуқтадан бир неча йиллар аввал темирйўл тадқиқотчилари унинг раҳбарлигида йўлга чиққан эдилар.

Буларнинг бари якунига етганида, кўпчилик ўта фаол деб ҳисоблаган умрининг узок даврини яшаб бўлган эди. Худди Флаглер каби ўзига тўқ, бошқа миллатдан бўлган одам, ишончим комил, меҳнатининг роҳатини кўриш учун нафақага чиқиб кетган бўлар эди. Флаглер билан ёшлигимда “Кларк ва Рокфеллер” фирмасига маҳсулотларимизни сотаётган дамлар танишганман. У уддабурон ва дадил йигитча эди. Куч ва шижоатга тўла эди. Нефть бизнесимизни йўлга қўйган пайтларимизда Флаг-



лер Кларк ҳам яшайдиган уйга келиб жойлашди. Кларк ўшанда “Кларк ва Рокфеллер” фирмасини ўз қўлига олган ва ишни ёлғиз ўзи давом эттирар эди. Кейинчалик Флаглер Кларкнинг ишини сотиб олиб, ўз бизнесига қўшди.

Ўшанда тез-тез кўришиб қолардик. Бизнес алоқамиз аста-секин бизнес дўстликка айланиб борди. Ўша пайтлар кичик бир шаҳар бўлган Кливлендда яшаган инсонлар Нью-Йоркдагидан кўра тез-тез учрашиб қолиши табиий ҳол эди. Кейинчалик нефть бизнесимиз кенгайиб боргач, каттароқ маблағга эҳтиёжимиз пайдо бўлди ва мен ўша заҳоти шерик бўлиши мумкин деб Флаглерни эсладим. Унга воситачилик бизнесини тўхтатиб, бизга шерик бўлишни таклиф қилдим. Флаглер таклифимни қабул қилди ва шу тарзда дўстлигимиз бир умрга боғланди ва ҳеч қачон ҳеч нарса дўстлигимизга соя солмади. Бу дўстликнинг пойдевори бизнес эди ва бу, Флаглер доим айтишни хуш кўрганидек, дўстликка қурилган бизнесдан минг чандон яхши эди. Шахсий тажрибам унинг фикри тўғри эканлигини исботлаганди.

Кетма-кет узоқ йиллар мен ва содиқ дўстим елкама-елка ишладик, ҳатто иш столларимиз ҳам бир бинода ёнма-ён эди. Иккаламиз ҳам Эвклид хиёбонида, бир-биримиздан бир неча одим нарида яшар эдик. Ишга кетаётиб кўришиб қолар эдик, бирга нонушта қилардик, оқшомлари бирга уйга қайтардик. Йўлда, идора деворларидан ташқарида баҳслашардик, фикрлашардик, янги режалар тузардик. Флаглер деярли барча шартномаларимизни шахсан ўзи тузиб чиқарди. У шартноманинг барча мақсад ва ниятларини моҳирлик билан аниқ ифодалар, шундай бир батартиб ва мукамал тузар эдики, ҳеч қачон озгина бўлса-да тушунмовчи-

ликлар келиб чиқмас эди. У тузган шартномалар икки томоннинг манфаатини ҳам тенг ҳимоя қилар эди. Ёдимда, у доим шундай деб такрорлар эди: “Битим тузишда иккала томоннинг ҳам ҳақ ва талаблари тенг равишда ўлчаниши шарт”. Ва доим шунга риоя қилди.

Бир куни ундан бир шартномага имзо қўйшни сўрашди ва у мени ҳайратга солиб, ҳеч қандай савол ва эътирозсиз шартномани имзолади. Биз керосин заводларимиздан бири жойлашган ер майдонини сотиб олишга қарор қилган эдик, ўша пайтга қадар эса бу майдонни иккаламизга ҳам яхши таниш бўлган Жон Ирвин исмли кишидан ижарага олиб турган эдик. Шу киши шартномани идорасининг бир бурчагидан топилган хатжилднинг орқа томонига ёзган эди. Одатда бундай қоғозларда “у ердан эса жанубга – юқори веллингтонгача” ва шу каби манзилларгача бўлган майдон тасвирланар эди, қўлимдаги қоғозда эса аниқлик намунаси бўлган бирор нима кўрмадим. Шунда Флаглер: “All right, John, (ҳаммаси жойида, Жон). Мен шартномани имзолаб бўлдим. У қўлимизда бўлганида, кўрасан, веллингтон ўрнига устун бўлади, бутун ҳужжат эса бенуқсон тартиб ва аниқликда бўлади,” – деди. Шубҳасиз, у айтганидек бўлди. Бир нарсани айтишга журъат этсам, ҳуқуқ соҳасидаги талай билимдонлар Флаглернинг пойгагида ўтириб, шартнома тузишнинг фойдали йўларини ўргансалар зиён қилмас эди. Аммо адвокатларимиз мени ноҳақликда айбламасликлари учун, жим бўла қоламан.

Флаглернинг алоҳида миннатдорчиликка лойиқ иши керосин заводларини шу пайтгача қуриб келинган, завод биноси вазифасини бажарган “бахтиқаро сарой” кўринишида эмас, янгича қиёфада қуриш зарур деб ҳисоблагани эди. Ҳамма бир кун

келиб нефть иши муваффақиятсизликка учрашидан ва бироз тузукроқ қурилишга сарфланган пуллар зиён ҳисобига тиркаб қўйишга тўғри келишидан қўрқар эди, шу сабабли ҳам заводлар учун ёмонроқ ва арзонроқ бино қуришни афзал кўрар эдилар. Флаглер мана шу қарашга қарши чиқди. Гарчи у нефть захираси қачондир тугаши аниқлигини ва бу хавфнинг рўй бериш эҳтимоли кундан-кунга каттариб боришини тан олса-да, у нефть бизнесига киришгандан кейин уни ҳаддан ташқари аниқлик билан бошқариш ҳамда бизнесни мустаҳкам пойдевор устига қуриш мумкин деган фикрни доим ёқлаб келди. Унинг фикрича, ишни шундай бир замонавий усулда бошқариш керакки, токи бирор бир чора бажарилмай қолиб кетмасин, ана ўшанда мазкур ишдан яхши натижалар кутиш мумкин. Флаглер бу тамойилларни биноларга татбиқ этди ва уларни худди бир аср туриши керакдек, мустаҳкам қилиб қура бошлади. Унинг қатъий ишонч билан ҳаракат қилган жасорати эса компания муваффақиятининг бўлажак бинолари учун озмунча тош қўймади.

Ўша даврдаги навқирон, жасур ва очик кўнгил Флаглерни завқу шавқ билан ёдга олувчи инсонларнинг кўпчилиги ҳали ҳаётда. Кливлендда бир нечта керосин тозалаш заводларини сотиб олган пайтларимизда, Флаглер ниҳоятда банд бўлди. Бир куни у кўчада тасодифан эски дўстини – немис булкачини учратиб қолди. Флаглер унга анча пайт ун сотган эди. Дўсти унга булка ишини ташлаганини, ўрнига эса кичиккина нефть тозалаш заводини ташкил қилганини сўзлаб берди.

Флаглер буни эшитиб ҳайратга тушди, бир пайтнинг ўзида дили сиёҳ бўлди. Дўсти ўзининг озгина мулкани кичик бир ишга, Флаглернинг фикрича,

даромадсиз ишга тиккан эди. Аммо на илож. Бу воқеа бир неча кун хаёлидан чиқмади, афтидан, жуда ташвишга тушган эди. Ниҳоят, бир куни ёнимга келиб деди:

– Бу йигит новвойчилик ишида нималарнидир тушунар, аммо нефть тозалаш ишини умуман тушунмайди. Очиқчасига айтсам, унга ишини бизга сотиб, бизнинг бизнесда иштирок этишни таклиф қилишни истар эдим. Унинг тақдири менинг виждоним.

Мен, албатта, рози бўлдим. Флаглер мижоз билан гаплашди, у эса агар биз заводини баҳолаш учун борсак, ишни сотишга розилигини очиқчасига айтди. Биз шундай қилдик. Аммо шу жойда бутунлай кутилмаган тўсиқ пайдо бўлди. Биз завод учун таклиф қилган баҳо мижозни қониқтирди, аммо у бу пулни Standard Oil Company al pari улуши кўринишида олгани яхшими ёки нақд пул кўринишида деган масала билан Флаглердан маслаҳат сўради. Флаглердан маслаҳат сўрар экан, бордию пулни нақд кўринишда олса, ҳамма қарзини тўлаб юбориб, тинчгина ухлай бошлаши ва ишнинг бу тусда ўзгаришидан мамнун бўлишини тушунтирди. Аммо Флаглер бизнинг ҳиссаларимиз яхшигина дивиденд олиб келишига ишонгани учун мижоз яхшиси акцияларни олиб, шундай “мухташам корчалон”га кўшилгани маъқул деб ҳисоблар эди... Бу масалани ечиш Флаглер учун мушкуллик қилар эди ва у аввалига булқачига маслаҳат беришдан бош тортди. Бироқ дўсти хиралик қилиб туриб олди, ойдан тушган одамдек, Флаглерга бу масъулиятни юклаб қўйди. Ниҳоят, Флаглер собиқ булқачига пулнинг ярмини нақд кўринишда олиб, қарзларининг ярмини тўлаб туришини, қолган ярмини эса ҳисса кўринишда олиб, келгуси ишларни кутишни

таклиф қилди. Булқачи шундай қилди ва вақт ўтиши билан эса янада кўпроқ компания ҳиссаларига эга бўлди. Флаглернинг эса собиқ мижозига берган маслаҳатидан пушаймон бўлишига тўғри келмади.

Ишончим комилки, менинг қадрдон дўстим ўзининг улкан режаларига қанча эътибор, қанча вақт ажратса, шу арзимаган ишга ҳам шунча вақт ва эътибор сарфлади. Бу эса қисман бўлса ҳам унга баҳо беришда хизмат қилади.

Собиқ шерикларимдан яна бири – Г. Г. Рожерс Флаглернинг East-Coast темирйўлига ўхшаш йўл бунёд қилди. У ўзининг виржинияча темирйўл кўринишида бўлиб, дунё учун улкан тошқўмир қатламларини кашф этиш унга насиб этди. Собиқ дўстларимнинг ҳеч бирида бундайин маҳобатли ва машаққатли вазифани елкасига ортиш зарурати бўлмаган эди. Аммо бундай улкан вазифаларни бажарар экан, иш давомида олам-олам гашт топишар ва мамнун бўлишар эди. Бу иккала намуна ҳам америкаликларнинг феъл-атворидаги бир жиҳатни яққол намоён этади – айнан биз америкаликларни ҳаракатга келтирган нарса бу моддий манфаат эмас, балки ҳаракат қувончи ва ундан келган муваффақиятдир.

### **Дўстликнинг қадри**

Ҳозирги ёшлар мен кексанинг айтган олди-қочди гапларига қизиқмасалар ҳам керак, гарчи энг зерикарли ҳикоялар орқали бўлса ҳам, ёшларга қадр-қимматнинг қанчалик юқори эканлигини, барча ижтимоий доираларда ҳеч бир истисносиз дўстликнинг қадри қолган барча қадриятлардан қанчалик юқори эканлигини кўрсатиш ва исботлаш фойдадан холи бўлмайди.

Ер юзида қанчадан-қанча турли-туман дўст бор! Аммо уларнинг барчасини эҳтиёт қилиш керак. Майли, бири бошқасидан яхшироқ бўлсин, аммо дўстнинг ҳар бири алоҳида қадрли, буни кексая бошлагач тушуниб борасан. Тўғри, шундай бир турдаги дўстлар ҳам йўқ эмас, улардан ёрдам сўраган чоғинг, айнан ўша дамда сенга ёрдам бериш имконияти бўлмай қолади.

– Сенинг векселингни ололмайман, – дейди бири, – шерикларимга ҳеч қачон бундай қилмасликка сўз берганман, улар ҳам шундай сўз беришган.

– Сен учун қилган бўлардим, аммо ўзинг тушунасан-ку, айти пайтда ва ҳоказо, ҳоказолар... – дейди бошқаси.

Бундай дўстларни муҳокама қилиш мен учун оғир. Биламан, дўстлик кўп ҳолларда темперамент натижасидир. Кўп ҳолларда эса бундай суҳбатлардаги айбдор бу – ҳақиқатан ҳам шундай вазиятнинг келиб қолишидир. Айнан шу вазият дўстингизни қилиши мумкин бўлган имкониятдан мосуво қилиб кўяди.

Ўтмишга боқиб, дўстларимга бир қур назар ташлар эканман, улар орасида бундай турдаги дўстларим озчиликни ташкил қилганини кўраман, ҳақиқий дўстларим эса жуда-жуда кўп бўлган. Ҳеч кимга ўхшамаган бир дўстим бўларди – С. В. Гаркнесс. Илк учрашувдаёқ тамоман менга ишонгандек эди.

Кунларнинг бирида бизнинг нефть омборларимиз ва тозалаш заводларимиз бир неча соат ичида ёниб кул бўлди, ҳеч нарсани асраб қололмадик. Тўғри, улар бир неча юз минг доллар эвазига суғурта қилинган эди, аммо биз шундай катта миқдордаги суғурта пулини ола олармиканмиз дея ташвишла-

нар, барчаси такроран изига тушиши учун озмунча вақт кетмаслигини ўйлаб қўрқувга тушар эдик.

Ёниб кетган заводни дарҳол тиклаш керак эди, демак, зудлик билан пул топиш зарур эди. Гаркнесс ишимизга қизиқиш билдирди, мен эса унга:

– Сендан пул сўрашимга тўғри келиб қолиши мумкин, – дедим. – Тўғриси, керак бўлиб қоладими-йўқми, билмайман, лекин олдиндан огоҳлантириб қўйганим яхши деб ўйладим.

У вазиятдан бохабар эди ва унга узоқ тушунтириб ўтиришга ҳожат йўқ эди. Дўстим айтганларимни шунчаки тинглаб турди-да, дўнда қилиб:

– Бўпти, Жон. Мен сенга боримни бераман! – деди.

Унинг оғзидан чиққани шу бўлди, холос. Аммо мен ташвишлардан озод бўлиб, уйга қайтдим. Кейинчалик аниқланишича, “Liverpool, London and Globe Insurance Company” суғурта жамияти қурилиш ниҳоясига етмай туриб пулнинг ҳаммасини тўлаб берган экан. Гарчи дўстимнинг пулларидан фойдаланишимга тўғри келмаган бўлса ҳам, менга кўрсатилган олижаноб ҳаракат, айтилган бир оғиз ширин каломни, далдани ҳеч қачон унутмайман.

Мамнуният билан тан оламан, бошимдан бундай воқеалар жуда кўп ўтган. Ҳаётимнинг эрта йилларида катта заёмчи бўлганман, ишларим яхши эди, тез ривожланарди, банклар ҳам ўз хоҳишлари билан менга ишониб пул берар эдилар. Улкан ёнғин бир дунё муаммо туғдирган дамдан бошлаб, бизга бир вақтнинг ўзида қанча миқдорда пул керак бўлишини доим билиш учун ишдаги вазиятни тинимсиз ўргандим.

Биз пулга бўлган зарур эҳтиёжга қадар молиявий ишларимиз учун олдиндан замин тайёрлаб қўйишга одатландик. Ҳеч қачон, одамлар айтгани-

дек, ишни пайсалга солиб юрадиган кишилардан бўлмаганман.

Мана, ўша пайтлар дўстларимиз қанчалик кўп бўлганини исботловчи яна бир эски воқеа. У ҳақида рўй берган ҳодисадан анча вақт ўтгач, хабар топганман.

Гап бир банк ҳақида. Биз бу банк билан кўп ишлар эдик, директори ҳам менинг дўстларимдан бири – Стилмал Уитт эди. Ниҳоятда бадавлат одам эди. Йиғилишларнинг бирида бордию бизга янада кўпроқ пул керак бўлиб қолса, банки нима чора кўради, деган масала кўтарилди. Ҳай-фикрини шубҳа остига олмасликлари учун Уитт ўзининг пул солинган қутисини келтиришларини сўради. Қутини олиб келишгач, унинг устига қўлини қўйиб:

“Жаноблар, ёшлар ишончли. Агар улар кўпроқ пул талаб қилсалар, мен банкдан ўйламай туриб уларга пул беришини талаб қиламан. Бордию сиз кўпроқ таъминот истасангиз, мана, жаноблар, қанча керак бўлса, олишингиз мумкин!”

Биз ўша пайтлар ташишда иқтисод қилиш учун денгиз ва каналлар орқали кемаларда катта-катта партияда керосин жўнатар эдик, бунинг учун эса жуда кўп миқдорда нақд пул, бутун бошли капитал керак бўлар эди. Биз аллақачон бошқа бир банкдан йирик миқдорда маблағ олиб қўйган эдик. Унинг раиси менга хабар беришича, унинг бошқармаси бизга берилган катта қарз ҳақида маълумот олибди, ана шу масалада янада батафсилроқ тушунтириш беришимни исташаётган экан.

Унга хабар бергани учун раҳмат айтиб, ҳар қандай тушунтириш беришга тайёр эканлигимни, сабаби афтидан, яна кўп маблағ сўрашимга тўғри келаётганини билдирдим. Биз банкдан ўзимиз истаган ҳамма маблағни олдик, энг яхшиси ҳеч қан-



дай тушунтиришларсиз олдик. Узр, мен бизнес, банклар ва пул ҳақида ҳаддан зиёд кўп гапираман. Мен уйғоқлик соатларининг ҳар бирини пул ишлаб топишга бағишлаган инсондан ночорроқ инсонни билмайман. Қирқ ёшга яшариб қолганимда ҳам, албатта, яна ишга киришган бўлар эдим. Боиси кучли заковат соҳиби бўлган зехни ўткир инсонлар билан мулоқот қилиш менда қизиқиш уйғотади, кўнглимга ўзгача бир лаззат бахш этади. Ҳолбуки, менда кунимни тўлдиришга қодир қизиқишларим кам эмас ва бутун умр ўзимни илҳомлантириб келган бир талай режаларни амалга оширишга умид қиламан.

Узоқ давом этган меҳнат йилларим ўн олти ёшимда бошланиб, 55 ёшимда якунига етди. Ишдан узоқлашганда эса дам олиш соатларимни у ёки бу кўринишда ташкил қилишга муваффақ бўлдим, бу учун эса компаниямизни бошқариш каби катта ташвишни ўз елкаларига олган истеъдодли ва серғайрат ходимларим олдида қарздорман.

Айрим кишилар каби, ҳаётим давомида чекимга тушган миқдор ва сифатдаги ишдан мамнунман. Ҳисобчи бўлиб иш бошлаганимда, қанчалик аҳамиятсиз бўлмасин, рақам ва далилларга хурматим баланд бўлган. Бирор-бир ўтган лойиҳаларга оид ҳисоботни тузиш ҳақида гап кетганида, одатда мени танлашар эди, негаки менда тафсилотларга нисбатан иштиёқ ҳаддан зиёд юқори бўлиб, кейинчалик бу иштиёқни жиловлашимга тўғри келган.

Покаитико (Нью-Йорк штатида) тепаликларида ҳаммадан узоқда жуда кўп соатларни сарфлаганман. Ажойиб манзарага эга эски уйда кўп соатларимни гўзал Гудзон кўлининг ақлини шоширар чиройини томоша қилиб ўтказар эдим. Айни ўша дамлар ҳар бир дақиқа мен учун қадрли бўлган бўл-

са керак. Бизнесимни юритар эканман, серғайрат ишбилармон деб аталувчи инсон бўла олмадим.

“Серғайрат ишбилармон” деган ном менга беихтиёр Кливленддаги дўстларимдан бирини эслатди. Жуда меҳнаткаш инсон эди. Унга ўзим яхши кўрган нарсаларим, яъни образли боғдорчилик, бошқалар айтганидек, йўл ва сўқмоқлар ётқизиш санъати ва шу қабилар ҳақида кўп-кўп сўзлаб берар, шубҳасиз, уни зериктириб азоблар эдим.

Бу дўстим ўттиз беш йил ёнимда бўлди. Болалар эрмаги деб ҳисоблаган бундай арзимас ишлар билан вақтини ўлдирган бир ишбилармон учун у ўз луғатидан танбех сўзидан бошқасини топа олмаган бўлар эди.

Баҳорнинг ажойиб бир кунида тушдан кейинги вақтини мен билан ўтказишни таклиф қилдим. Бу таклиф ўша даврдаги ишбилармонлар учун ноодатий ва тушунарсиз эди. Менинг мулкимга тегишли боғда сайр қилиб, анчадан бери ўйланган ва деярли якунига етиб қолган ажойиб йўлларни томоша қилиб завқ оламиз дедим.

– Иложим йўқ, Жон, – деди у, – тушдан кейин муҳим ишим бор.

– Ишонаман, – дедим мен, – аммо у иш икки томонида улкан дарахтлари бор йўлчалик завқ бермайди сенга.

– Бемаънилик! Жон, тинч қўй мени, илтимос. Айтяпман ахир, кемада руда олиб келишларини кутяпман, заводларимиз эса анчадан бери кутиб қолди. – У мамнуният билан кафтларини ишқалади. – Ер юзидаги барча ўрмон сўқмоқларини деб уни кўриш фурсатини бой бермайман.

Ўша пайтлар у Бессемер рельсбоп пўлатнинг бир тоннаси учун 120-130 доллар оларди. Бордию унинг заводидагилари руда йўқлиги сабаб ишсиз санди-

рақлаб қолса, у ҳаётнинг қувончини қўлдан бой бердим, деб ишонар эди.

У рудани олиб келиши керак бўлган кемани кутиб маъносиз нигоҳ ва таранг асаблар билан тез-тез сувга қараб қўярди. Орада дўсти кема кўринмади ми деб сўраб қолди.

– Йўқ. Йўқ, ҳозирча, – дея секин жавоб қилди у. – Аммо ҳадемай келиб қолади.

Кливлендда ўша пайтлар руда савдоси алоҳида эътиборга эга эди. Менинг собиқ хўжайиним эллик йиллар аввал руда ташишда тоннасига 4 доллар олар эди. Ўзингиз тасаввур қилиб кўринг, дам олиш соатларида йўл ётқизиш билан машғул бўлган одам тоннасига 80 цент эвазига рудани катта кемаларга ташиб бўлгач, бундан бутун мол-дунёга эга бўлади!

Аммо ҳозир дам олиш соатларимнинг анчасини бағишлаган машғулотим – манзара архитектураси ҳақида бир-икки оғиз сўзламоқчиман.

## **Йўл қурилишидан завқланиш**

Юқорида айтиб ўтилган менинг эски кадрдоним, ўйлайманки, бошқалар ҳам ҳаваскор манзаралар меъмори бўлишга даъво қилганимдан оз бўлса-да, ҳайрон бўлишади. Ўйлайманки, ўзимнинг ҳаваскорлигим билан “мулкларни бузмаслигим”га ишонч ҳосил қилиш учун, оилам менинг ёнимга санъатнинг шу соҳасида фаолият юритадиган машҳур инсонни таклиф қилишгани ҳақида кўпчилик билишса керак. Қачонлардир мен олдимга қўйган вазифа шундай эди: мен қурмоқчи бўлган янги уйни Покантико-Хиллзнинг қаерида қурган маъқул? Аниқ қарорга келиш учун майдон юзасининг ҳар бир фути билан зимдан танишиб чиқдим; да-

рахтлар эски кадрдонларимга айланишди, ернинг ҳар қаричи билан яхши таниш бўлдим. Буларнинг барчасини мукамал даражада ўргандим.

Машҳур меъморимиз ўзининг лойиҳа ва режаларини таклиф қилиб, чизиқлар йўналишини устунлар билан белгилаб қўйганида, мен ундан ўз лойиҳамни таклиф қилишга рухсат сўрадим.

Шундай қилиб, лойиҳам устида бир неча кун ишладим ва бундан ташқари, ўтиш пайтида йўллардаги тепаликлардан уфққача чўзилган ажойиб манзаралар кўринадиган бўлди, орқа пландан эса дарё манзараси, тепаликлар, булутлар ва ижодимнинг гултожи бўлган кенг водий ўрин олди. Шундай қилиб, йўлларнинг йўналишини ва охирида устунчалар билан уйимнинг ҳолатини белгилаб қўйдим.

– Марҳамат, кўринг, – дедим мен ва ниҳоят, – кейин икки лойиҳадан қай бири яхшироқ эканини хулоса қилинг.

“Авторитет”нинг ўзи менинг лойиҳамни кўриши жихатдан яхшироқ деб тан олган ва уй учун мен танлаган жойни маъқуллаганида, у дақиқалар байрамнинг бир лаҳзаси эди.

Ўша вақтларда қанча йўл босиб ўтганимни тахминан ҳам айта олмайман, лекин асосли равишда ишлардим ва йўлни лойиҳалаштиришда шунчалик узоқ ишлардимки, ишни давом эттириш учун тун халақит берар, ҳаттоки белгиловчи устунчалар ва байроқчалар ҳам кўринмас эди. Бу узун ҳикояларда йўл қурилиши ҳақида маълум миқдорда беҳудалик бор, лекин нима у? Ахир, бу мемуарларимдан кўплаб саҳифаларни банд қилган иш ҳақидаги барча ҳикояларни ҳеч бўлмаганда қисман?

Иш юритиш услубим ўша замон савдогарларининг услубидан фарқ қилардики, натижада менинг анчагина бўлиш вақтим бўлар эди. Ҳаттоки компани-

янинг марказий бўлими Нью-Йоркка кўчирилганида ҳам, мен ёз фаслининг кўп қисмини Кливленддаги дала ҳовлимада ўтказдим, қаранги, уни ҳозир ҳам тарк этмаганман. Одатда Нью-Йоркка фақатгина шахсий иштироким талаб этилгандагина борар эдим, лекин ўзимизнинг махсус телеграфимиз ёрдамида ҳар доим улар билан алоқада бўлиб турар эдим. Шу йўл билан ўзимга қизиқ бўлган бошқа ишлар билан шуғулланиш учун вақтдан ютар эдим: йўл қурилишини лойиҳалаш, дарахт экиш, боғлар ва ўрмонлар барпо этиш ва ҳ.к.

Қўл остимизда ривожланган барча ишлардан, назаримда, дарахт экиш кўпроқ яхши натижалар берди. Мен ҳар бир экилган дарахтнинг қатъий ҳисоботини юритаман, яқинда уларнинг бир неча йилдан кейин берадиган кўчатлари ҳисобининг ўсганидан ҳайратга тушдим, агар уларни парваришласда биз қилган иш қилинса, албатта, ёш дарахтларни Вестчестер графлигидан Нью-Жерси штатининг Леквуд худудига ўтказиш лозим. Биз аксарияти игнабаргли ва доимий яшил тусда турадиган минглаб дарахтларни ўтказдик. Агар адашмасам, биз 10 000 дан ортиқ дарахтларни кўчириб ўтказдик ва лойиҳаларимиз ёрдамида уларнинг қадрини оширдик. Покантикодаги дарахтларни Леквуддаги ер мулкимизга ўтказиб, уни бошқа бировнинг номидан чиқариб ташлаймиз ва уни бозор нархида бошқа бировга кредитга берамиз. Шу йўл билан ўзимизнинг энг яхши харидорларимизга айланамиз ва бу орқали оз бўлса-да пул ишлаб оламиз, масалан, Покантинода 5 центдан 10 центгача олганимизни, Нью-Жерсидаги ер мулкимизга 1 доллару 50 цент ёки 2 долларга пуллаймиз.

Ёш дарахтларни кўпайтиришда, бошқа тадбиркорликларда бўлгани каби, ишни дарҳол кенг

миқёсда йўлга қўйиб олиш муҳим ҳисобланади. Диаметри 10-20 дюйм, баъзида ундан-да йўғонроқ бўлган дарахтларни парвариш қилиш ва кўчириб ўтказиш завқи узоқ йиллардан буён менинг яхшигина овунчоғим ва қизиқишим бўлиб келди. Биз деярли ҳамма нарсани ўз ишчиларимиз билан биргаликда меҳнат қилиб, ўз қўлларимиз билан тартибга соламиз ва бир марта ўрганиб олганингиздан кейин дарахтлар билан эркин муносабатда бўла олиш кишини ҳайратга солади. Бирор марта ҳам 90 футлик колоссини кўчириб ўтказишимизга тўғри келмаган, одатда, улар ё 80, ё 70 фут бўларди. Улар ёш дарахт ҳисобланмасди. Биз дарахтларнинг барча турларини кўчириб ўтказишга ҳаракат қилардик, айниқса, мутахассислар кўчиришнинг иложи йўқ, буни кўтара олмайди деган дарахтларни. Бизнинг энг журъатли тажрибамиз ёввойи каштанлар устида ўтказилди. Биз йирик намуналарни кавлаб олдик ва уларни анчагина узоқ масофага олиб бордик, баъзилари ҳатто гул очди (шу ўринда эслатиб ўтаман, уларнинг бир донаси 20 доллардан арзон турмайди) ва уларнинг озгинаси сўлиб қолди. Муваффақиятимиз туфайли биз янада журъатлироқ бўлдик ва янада кўпроқ кескин тажрибалар қилдик. Шундай муайян режа билан ишда биз жуда қониқарли натижаларга эришдик.

Агар турли навдаги ва турли ёшдаги тажрибамизни кўчириб ўтказиш илмини ўрганган вақт интервалига нисбатан ҳисобга олиб қаралса, маълум бўладики, бу ишда биз кўрган зиён 10 фоиздан ҳам ошмайди, эҳтимол, 6-7 фоиздан ҳам пастроқ бўлса керак. Бир сафар бутун бошли дарахтларни кўчириб ўтказиш жараёни уч фоиз зиён билан яқунланган эди. Тан оламан, йирикроқ дарахтларнинг ўсиши икки йилгача кечикади, лекин бу камроқ со-

дир бўлади, чунки ёши катта одамлар ўз ишининг маҳсулини дарҳол кўргиси келади, бу эса кўчириб ўтказишнинг замонавий санъатига туртки беради. Кўзланган мақсадларда қўллаш учун биз игнабаргли дарахтларнинг бутун гуруҳини туздик ва уларни тоғ ёнбағирларига эқдик. Эман дарахтлари билан ишлар анча мураккаб эди, фақат, мустасно тарзда, уларнинг нисбатан кичиклигида, биз эман ва финдиқни мева беришга яқин вақтида қайта экишга ҳатто уриниб ҳам кўрмаганмиз. Американинг оҳак дарахтлари билан тажрибаларимиз жуда муваффақиятли чиқди ва биз баъзида уларни заррача зиён етказмасдан уч мартадан экардик. Қайинлар биз учун айтарли қийинчилик келтириб чиқармасди, ҳамиша яшил тусда бўларди ва, садрдан фарқли ўлароқ, деярли ҳар доим яхши жойлашар ва яхши кутиб олинарди.

## УЛАШИШ САНЪАТИ

### Улашиш қувончи

Улашиш қувончи ва унинг ўзингизга ўхшаганлар учун мажбурияти ҳақида бирор жумла топиш у қадар қийин эмас, бошқача айтганда, бунинг йўли “улашиш санъати” ҳақида ҳар сафар гапирганда ажралиб туриш имконини берувчи ёд бўлиб кетган такрорий жумлаларни топишдир.

Бошқа тарафлама, мендан кўра иқтидорли муаллифлар жуда нозик бўлган бу масалада қанчалар муваффақиятсизликка эришганини эслайдиган бўлсак, бирор кимда бунга қизиқиш уйғотишимга умидим етмайди. Шундай бўлса-да, у айти дақиқаларда иш, корхоналар ва савдо усуллари тасвиридан кўра кўнглимга яқин.

Тарбиявийликка риоя қилиш, иш нуқтаи назардан турли хайрияларни амалга ошириш ва шу билан бирга, руҳ, эҳсон моҳияти қалбдан чиқиши осон эмас ва ушбу моҳият кейинги эҳсонлар учун олий мукофот ва туртки ҳисобланади.

Биз америкалар ҳаётда шундай муваффақиятга эришдикки, кўзга кўринган фуқароларимиздан жамият, умумий манфаат йўлида вақт, билим ва катта хайрияларни юракдан амалга оширишни талаб қилишга ҳақдимиз. Мен, албатта, умумий манфаат ҳақида қайғуришим керак бўлган аниқ йўналишни белгилаб бермаяпман. Аммо бу каби кенг кўламли режаларнинг ҳақиқатда амалга ошишини кўриш барчага манзур бўларди, деб ўйлайман.

Менимча, катта бойлик ўз эгасига катта бахтни етаклаб келади деган тушунча хато. Бойлар ҳам бошқалар каби оддий одамлар, агар бойлик уларга асосий хотиржамлик тақдим этаркан, демак, бу бошқаларга ҳам қувонч бахш этувчи ниманидир бажаришдек омадли имконият натижаси ҳисобланади.

## **Бойлик чегаралари**

Шунчаки, мақсадсиз, режасиз, беҳудага пул сарфлаш ҳақида одамлардан жуда кўп эшитганман, тажрибамдан келиб чиқиб айтишим мумкинки, бу нарса тез фурсатда пулнинг баракасини учириши турган гап. Бошланишига бу нарса ўзига тортадиган янгиликдек, ўзинг истаган ҳар нарсани амалга ошириш имкониятидек туюлади. Бироқ айнан инсоннинг кўнглига яқин бўлган нарсани ҳеч қайси пулга сотиб олиб бўлмайди. Биринчи қарашда, қанчалик бемаъни туюлмасин, буни рад қилиб бўлмайди: вақти келиб, қаршинга бир чегара тушади-



ки, қўлингдаги жами бойлик билан ҳам ҳеч нарса қилолмайсан – хоҳишларингни ҳам амалга ошира олмайсан. Мана, худди ўша вазиятларга бир қанча мисоллар.

Ошқозон дунёнинг барча ноз-неъматларини қабул қила олмаганидек, пулинг қанча кўп бўлмасин, яхши ҳазм қилувчи ошқозон сотиб ололмайсан. Ўзинг ва оиланг олдида кулги бўлишни истамасанг, пулни чегараланган миқдорда тежаб ишлатиш лозим. Қулайлик ҳақида ҳам шунини айтиш мумкинки, бадавлат одам уй шароитида ўзини ўраб олиши мумкин ва бу ерда унинг чегаралари сезиларли даражада торайган ва унга кириш ҳам мураккаброк бўлади. Тўғри, бу чегараларни шунчаки унутиш, улардан ошиб ўтишнинг ўзи кифоя, бироқ сен ўша онданоқ ўз мулкингни хўжайини эмас, аксинча қулига айланасан, ўзингга роҳатдан кўра кўпроқ ташвиш юклайсан. Бойлик чегараси ва пулнинг кучи билан танишиб, биз сарфлаётган пулнинг ягона уйғунлигига олиб борадиган йўлни топдим. Бу йўл – сизга одамларнинг узундан-узун миннатдорчилигини тақдим эгадиган эҳсон қилишни ўрганиш йўлидир. Бу фикрни, унчалик аниқ бўлмаса-да, барча олтин қиролларига, истисносиз катта ва кичикларига Рождество совғаси сифатида тақдим этишни ўзимга маъқул кўрдим.

Ҳар қандай ишбилармон ишини шундай қўйганки, уларда ишчи камми ёки кўпми, доим иш топилади, шу билан бирга, шартларга мос ва юқори маошли – виждонан ишлашга ундовчи иш бўлса, демак, менинг ғояларимга мувофиқ иш кўряпти. Ишбилармон ўз ходимларининг манфаатларини шундай кузатса, у ҳар доим ходимлари орасида чуқур умумий ҳурматга эга бўлади.

Мантиқсиз пул исроф қилишни яхши иш деб ҳисоблаш, менимча, ғайриоддий хато ва узоқни кўра олмайдиган одамларга хос ҳаракат. Бундай фикр (келинг, менга бу ҳақда фикр билдиришда рухсат бор деб ҳисоблайлик) одамда фикрлашнинг маълум даражада торлигини исботлайди.

## **Хайрия қилишнинг энг яхши усули**

Хайриянинг энг олижаноб тури бу ёрдам кўрса-тишдир, энг мақсадга мувофиқ томони таҳитит даражада яхшилик ва минитит даражада ёмонлик чақиришдир. Бу нарса цивилизация асосини мустаҳкамлайди ва инсоният ўртасида соғлиқ, бахт ва адолатни тарқатади. Албатта, бу “юмшоқ руҳият” деб аталадиган инсон руҳининг мулки эмас.

Қаттиқ ишонаманки, ҳақиқий инсонпарварлик инсонларнинг бор куч, вақт ва воситаларни бу ишдан ўсиб бораётган ҳолатни иложи борича кўпроқ топишдан иборат. Нима биландир банд бўлиб, улар дурустгина пул топсинлар; яна инсонпарварлик ишлаб турган ёрдамчи ташкилотларни кенгайтириш ва ривожлантириш, уларнинг тараққиёт ва соғлом меҳнат имкониятларини енгиллаштиришдан иборат. У ерларда ҳам етишмовчиликлар сезилиб туради. Қанчалик катта бўлмасин, мана шу мақсад билан ҳеч қандай воситаларни исроф қилишни солиштириб бўлмайди. Сарфланган ҳеч қандай маблағ натижалар давомийлигига тенглаша олмайди.

Агар бу гоյ адолатли бўлса, шунда филантроплар фаолияти учун кенг йўл очилади. Шахсан менинг бу гоյнинг адолатли эканига шубҳам йўқ. Менга балки эътироз билдиришар; касб бу бирор нарса, инсонпарварлик эса бу умуман бошқа тар-

тибдаги ва бошқа соҳадаги ҳодиса. Бу фарқлар менга ёқимсиз ва тушунарсизлигига қаршиман. Чунки кимдир хайрия ишлари билан байрам пайтлари шуғулланса, унда жамият ҳаётини тартибга солишга бўлган интилишларида ундан жуда кам даражада қўллаб-қувватлашни кутарди.

Мен тез-тез ўз лойиҳаларим билан жудаям банд бўлган ишбилармонларга кўп мурожаат қиламан. Бунинг учун улардан узр сўрайман. Менинг фикримча, бунга унинг ёрдамига кўпроқ муҳтожлигимиз сабаб бўлса, ажабмас. Бундан ташқари, мен ушбу режани кетма-кет тарзда ҳаётга татбиқ эта олган ишбилармонларни биламан. Бу ишларни ривожлантириш, шу билан биргаликда, сезиларли даражада ривожланмаган корхоналарни қўлга олиб, уларни қойилмақом қилиб тиклади. Баъзан эса улар катта хавф-хатар ва жуда шубҳали қарашлар қарши олинди. Бу ерда ҳеч қандай тарзда ўз даромадларини эмас, балки уларга хос бўлган ошкоралик туйғусидан келиб чиқиб ҳаракат қилинган.

### **Таъмагирлик мақсадлари йўқ жойда муваффақият сари йўл очилади**

Агар менда энди ҳаёт йўлига қадам қўяётган ёш йигитга маслаҳат беришимга тўғри келса, шундай деган бўлар эдим: “Агар сен ҳамма тан оладиган муваффақиятга эришишни истаётган бўлсанг, мустақилмисан ёки ўз ишингни сотишга мажбурмисан, нима бўлишидан қатъи назар, ўз ҳаёт йўлингни мана шу ишдан кўп пул топиш фикри билан бошлама. Ҳаётда ўз касб-корингни танлаётганингда миянгга келган биринчи фикрни ечишга ҳаракат қил ва ушбу саволга жавоб бер: қаерда ишласам, бор кучимни жамият фойдаси учун қўллай ола-

ман? Қаерда менинг меҳнатим жамият манфаатлари учун керак бўлади? Мана шу ўй-фикрлар билан фаол ҳаётни бошла ва бу сенинг муваффақият сари ташланган биринчи қадамларинг бўлади!”

Фақат бунга ишониш керак, шунда Американинг кўпгина бойликлари, эҳтимол, бошқа мамлакатларга нисбатан аксарият ҳолларда ижтимоий-иқтисодий хизматлар кўрсатган инсонлар орқали яратилганини англайсан, бу инсонлар ватани равнақиға ишонган, ватанининг табиий бойликларини очиш ва ривожлантириш устида ҳаммадан кўпроқ ишлаган. Муваффақиятдан энг кўп умидвор бўлишга фақатгина бир инсон ҳақли, у ҳам бўлса мамлакат учун энг кўп хизмат қилган инсондир. Кўпчиликка хизмат кўрсатувчи тижорат корхоналари доим фойда келтиради, манфаатсиз корхоналар эса фойда олмайди ва муваффақиятга эришмайди.

Ишбилармон файласуф ҳар доим ўз вақтини, кучини ва маблағини бирор нарсага тикаётганда саноатнинг бор тармоқларини кераксиз кенгайтиришга йўл қўймайди: ахир, фойдасиз рақобатга маблағ сарфлаш пулларни кўчага улоқтириш демақдир. Миллий маблағ созурилади, миллатнинг ижтимоий ўсиши секинлашади, ишчилар оғзидаги нони тортиб олинади, мақсадсиз равишда дунёда оғир меҳнат ва қашшоқлик ортиб боради; бунинг ҳаммаси фабрика барпо бўлиши билан боғлиқ, ахир амалдагиси аллақачон арзон нархларда омманинг эҳтиёжларини қондириб бўлган.

Америка тижоратчилари америкаликларнинг тараққиёти ва таъминотида узилиш бўлмаслиги учун саноат тармоқларида нархни ошириш ва янги меҳнат бозорини очишни қўллаб-қувватладилар. Улар ўз меҳнат ва сармояларини рақобатчи корхоналар барпо этишга тикдилар. Тўғри, синалган,

муваффақиятнинг тажрибадан ўтказилган йўллари-  
ридан юргандан кўра, савдо-сотиқнинг янги ман-  
баларини топиш, уларнинг янги тармоқларини  
очиш учун кўпроқ зиёли бўлиш керак. Лекин фой-  
даси ҳам бор, бу фойдадан улкан қадамлар билан  
ривожланиш сари олға кетаётган бизнинг мамлака-  
тимиз фойдаланиши мумкин. Афсуски, меркантил  
уриниш дунё бойликларини тараққиёт фойдасига  
ёки жамият бахти учун, кўпинча индивидуум учун  
сарфлайди ва бу уриниш муваффақиятсиз бўлиб  
боради. Энг ёмони шундаки, одамлар ҳеч қанақаси-  
га унинг учун айбдор бўлмайдилар, лекин баъзида  
компания учун айбдор бўлиб хароб бўладилар.

### Ҳожатбарорнинг муруввати

Дунёдаги энг олийҳиммат инсонлар, менимча,  
фақирлар бўлса керак. Улардан баъзилари бошқа-  
ларининг турмуш мажбуриятини енгиллаштира-  
ди, ёрдамга муҳтож инсонларга ниҳоятда ғамхўр-  
лик қилади. Айтайлик, бир оилада она хасталанди,  
қўшни аёл зудлик билан унинг хўжалик ишларини  
ўз бўйнига олади. Бошқа оилада эса ота ишини  
йўқотди, қўшнилари гарчи баъзан ўзларида ҳам ҳеч  
вақо топилмаса-да, унинг болаларини боқишга ки-  
ришадилар. Марҳум отанинг дўсти ўзи ҳам кун ке-  
чириш учун кураш олиб бораётган бўлса-да, етим-  
ларни ўз қарамоғига олиб, елкасига янги ташвиш ва  
меҳнатни ортгани тез-тез қулоққа чалиниб туради.  
Ҳақиқий ҳожатбарорликнинг бу кўринишини қан-  
чалик катта бўлмасин биз қилган барча дабдабали  
хайр-эҳсонлар билан таққослаганда, бизники ҳеч  
нарсга бўлмай қолади. Яҳудийларнинг диний қону-  
нига кўра шундай қоида бор – даромадининг ўндан  
бир қисми хайр-эҳсон қилиниши шарт.

Аммо ўрта даражадаги бу меъёрни ҳам тўла қониқарли деб бўлмайди. Баъзи кимлар учун даромадининг ўндан бир қисмини ажратиш имконсиз нарса, бошқалар учун эса арзимаган иш. Агар инсон марҳаматли бўлса, тортиқнинг ўлчами ҳеч қандай аҳамиятга эга бўлмайди. Бойлар берган эҳсонининг ўлчамини ёдда тутишади, камбағаллар эса беради ва уни яхшилик деб на ҳисоблайди, на тан олади. Аммо яна ҳамма эътироф қилган нарсалар ҳақида сўзлай бошлайман, деб кўрқаман.

Менинг ёшлигимда бола тарбияси кўп жиҳатдан ҳозиргисидан фарқ қилган. Аммо бир нарса мени қувонтирар эди – биз ёшларни шахсий маошимизнинг муайян бир қисмини камбағаллар фойдаси учун тизимли равишда ажратиб боришга қаттиқ ўргатишган. Бу одат боланинг гўдаклигидан яқинларига бўлган мажбуриятини англаб боришга ўргатган деб ҳисоблайман. Ҳозир, тўғри, барчаси қийинлашгандан қийинлашиб боряпти. Бизнинг давримизда ҳашамат белгиси бўлган нарсаларга ҳозир ҳамманинг қурби етади. Ҳақиқий завқ пулни беҳуда нарсаларга сарфлагандан кўра, эзгу иш учун хайр қилишда эканлигини кўрсатиш керак. Мен ҳаётим давомида ҳамиша ҳақиқий саховатнинг моҳияти нимада эканлигини исботлаш истаги билан югуриб елганман. Шу билан бирга, ҳам замонамиз, ҳам келгуси авлод мол-мулкини ақл билан сарфлайди деб умид қилганман.

Балки шунчаки пул бериш ва ҳақиқий ёрдам кўрсатиш ўртасидаги фарқ қуйидагичадир: камбағал одам қўшни уй ёки оила чекига тушган мушкулликларни бартараф этишда бажонидил ёрдам беради. Бой эса пул берар экан, бу хайр унга ҳақиқий фойдани олиб келиши учун ҳар бир вазиятни диққат билан баҳолаши керак. У муҳтожликни

келтириб чиқарган вазиятни яхшилашга уриниши керак. Муаммони бундай усулда ечиб, ўзини четга тортмаслиги керак ва бу ишни виждонан бошлаб, амалга ошириши керак. Омадсизликнинг сабабини ўрганмай туриб, пул бериш – ҳеч қандай самара бермайдиган ва ҳеч кимга ёрдами тегмайдиган беҳуда йўқотишдир.

Мисол учун, катта шифохоналардаги фидокор аёл ва эркакларга тўла муассасани олайлик. Мана бу ҳақиқий саховатли иш. Аммо менимча, хасталиклар билан боғлиқ шу пайтга қадар номаълум бўлган янги далилларни топишни мақсад қилган илмий тадқиқотлар, азобни енгиллаштирувчи даволаш ишлари ёки хасталикни бутунлай тузатувчи йўллар ҳам катта аҳамиятга эгадир.

Хаста ёки азадор одамларга ёрдам бериш учун тайёр бўлган одамлар кўплаб топилади. Аммо хасталик сабабини ўрганаётган тадқиқотчига маблағ бериш кўпчиликнинг эътиборидан четда қолади. Ёрдам кўрсатишнинг биринчи усули ҳамдардлик ҳиссига мурожаат қилади, иккинчиси эса ақл-идрокнинг онгли меҳнатини талаб қилади.

Нима бўлганда ҳам илмий хайр-эҳсоннинг шу соҳасида ҳайратланарли жасурликлар қилишга улгурдик. Филантропиянинг катта муаммоси оддий пул импульси йўли билан ечилмаслигини, умрини амалий ва илмий масалаларга бағишлаган инсонларнинг – аёл ва эркакларнинг олийҳиммат мадади зарурлиги дунёнинг ҳар ерида тан олина бошланди. Шу ўринда тадқиқотчилар ҳаётини хавфга қўйиб қилган қаҳрамонликларини, баъзан эса безгак сабабини тадқиқ қилаётиб ҳалок бўлганларини, номлари инсониятнинг сон-саноксиз авлоди орасида барҳаёт яшайдиганларнинг кашфиётларини ёдга олиш зарар қилмайди. Қаҳрамонликнинг

ушбу оғир журъати барча шифокорларни, айниқса, жарроҳларни илҳомлантиради.

## **Илмий-изланишларни қўллаб-қувватлаш**

Бизнинг вақтда фидокорлик туйғуси руҳимизга қанчалар узоқ муддатда етиб келмаса? Ўз кўзларимиз билан гувоҳи бўляпмизки, бир нечта шифокорлар, илм аҳли, инсоний билим миқдорига ўз ҳиссасини қўшиш учун йиллар давомида барча қулайликлар ва роҳатлардан воз кечади. Ўзимга кўп савол бераман: қаттиқ изланишлар олиб борилган тажрибаларга паст назар билан қарайдиган, танқид қиладиган одамларнинг ўзи бу нарсани равшан тушунишадими, умуман, қилаётган танқидларининг маъносини англашадимикан? Ўртадаги катта фарқ шундаки, ўшандай одамлар фақат ўзининг такаббуруна ва саёз билимига осилиб, сўз юритаётган мавзуси ҳақида тушунмай, сурбетларча гапиради ёки худди шу мавзу тўғрисида мутахассис ўзининг бой ҳамда илмий салоҳиятига таяниб, фактлар ёрдамида ўз фикрини билдиради.

Шахсан мен ҳар доим сукут сақлаб кузатувчи ва тингловчи бўлганман, бу борада мендан кўра тажрибали ва катта билимга эга бўлган одамларга ўзимнинг маслаҳатимни тикиштирадиган даражада фаросатсиз бўлмаганман, бирор ишни режалаштириб, лойиҳалаштириб, ўша ишни қандай бажаришни ўз мутахассисларига асло ўргатмаганман.

Тананинг функциялари – вивисекцияни ўрганиш учун тирик ҳайвонлар устида қилинган жарроҳлик амалиётлари ҳар доим ҳам, шубҳасиз, қаттиқ танқидларга сабаб бўлган. Ҳимоясиз, забонсиз ҳайвонга қилинган ҳар қандай хатти-ҳаракат табиий



рахм-шафқат туйғусини шунчалик кучли уйғотиб юборадики, баъзида бу тажрибаларнинг бошқа, фойдали томонини кўрсатиш бефойда бўлиб қолади. Institute of Medical Researchда фаолият олиб борадиган шифокор Флекснер шубҳага ўрин қолдирмайдиган, вивисекция ҳақидаги ҳайратланарли хабарларни тез-тез, мажбуран рад этган. Ҳозир эса доктор Флекснер ўз лабораториясида (шу ерда диққатингизни жамлашингизни сўрайман) менингит эпидемиясига қарши воситасини очик, ошқора намоиш қилди. Тўғри, бу кашфиёт ўн бешдан ошиқ ҳайвонлар, аксари маймунлар ҳаёти эвазига бўлди, лекин ҳар бир маймуннинг чиққан жони туфайли юзлаб ва минглаб одамлар ҳаёти сақлаб қолинди. Шифокорлар, илмий тафаккур эгалари, тиббиёт шароитида мақсадсиз ҳеч қайси ҳайвоннинг устидан жарроҳлик қилиб, азобга қўймади.

Кейинги бобда сизларга ўта қизиқ, бироқ умидсиз бошланган вивисекция, ҳайвонлар устида ўтказилган жарроҳлик алалоқибат муваффақиятли яқун топгани ҳақида айтиб бераман.

## **Қўрқинчли жарроҳлик амалиёти**

Юқорида номи келтирилган Institute of Medical Research ташкилотининг раҳбарларидан бири доктор Алексис Каррель экспериментал жарроҳликда кўплаб қизиқарли тажрибалар ўтказди, бир ҳайвоннинг органларини бошқа бирига ўтказиш ва қон томирларини кўчириш шулар сирасига киради. Яқинда у ўзининг тажрибасини инсон ҳаётини қутқариш учун амалда қўллашига тўғри келди, бу эса Нью-Йоркдаги барча шифокорларнинг эътиборидан четда қолмади. Шаҳарнинг кўзга кўринган энг ёш жарроҳларидан бирининг қўлида шу

йилнинг март ойида бир гўдак дунёга келди, у қандайдир касалликдан азият чекиб, номаълум сабаб билан томирларидаги қон тана тўқималарига ўтиб кетаётган эди. Одатда, бундай касалликка чалинганлар танасида қоннинг қолмаслиги оқибатида вафот этади. Туғилганига беш кун бўлганида чақалоққа ўлим хавф сола бошлади. Унинг отаси ва тоғаси ҳам энг яхши шифокорлардан бири эди, улар бошқа ҳамкасблари билан вазиятни бошдан-оёқ муҳокама қилди ва умид йўқ деган хулосага келди.

Боланинг отаси доктор Каррелнинг лабораториясида ҳайвонлар устида қилинган тажрибаларнинг ихлосманди эди. Кейинчалик маълум бўлишича, доктор Каррелнинг иш услуби билан танишиб, шу каби тажриба амалиётларининг кўпида иштирок этган экан. Шу сабабли у янги туғилган фарзандини ўлимдан сақлаб қолишнинг ягона йўли унинг организмга тўғридан-тўғри қон қуйиш, деган хулосага келди. Бундай амалиётлар ёши катталар билан бир неча марта ўтказилган эди. Лекин ҳали суддан чиқмаган гўдакнинг қон томирлари шунчалик нозик бўлганидан, операциянинг муваффақияти иложсиздек эди. Ахир бунинг учун нафақат томирлар ўртасидаги тўғридан-тўғри алоқалар бўлишини талаб этади, балки уларнинг силлиқ ва жуда ёрқин теридан иборат ички қобигининг узилиб қолмаслигини ҳам таъминлаш керак эди. Гап шундаки, қон томирларнинг мушак мембранасига тегиши керак бўлади, у қалинлашади ва қон айланишини қийинлаштиради.

Бахтимизга, доктор Каррель бир қанча янги туғилган ҳайвонлар устида қон қуйиш амалиётини ўтказган эди, шунинг учун боланинг отаси бундай операцияни фақат доктор Каррель муваффақиятли ўтказа олишига ишонарди.

Тун ярмида доктор Каррелни сўраб келишди. Вазиятни ўрганиб, гўдакнинг ўлим ёқасида турганини тушунгач, доктор жарроҳлик амалиётига уриниб кўришга розилик билдирди, лекин унинг муваффақиятли яқунланишига умид кам эканини олдиндан таъкидлади.

Ота фарзандининг танасига қуйиш учун ундан қон олишларини таклиф қилди. Наркоздан фойдаланиш иккиси учун ҳам имконсиз эди. Бундай операция учун боланинг фақатгина битта вена томири анча кенг эди, яъни у томир оёқнинг узун суяги ва мушаклар остига чуқур жойлашган эди. Машхур жарроҳлардан бири, амалиёт иштирокичиси унинг томирини ушлади ва болада ҳеч қандай ҳаёт аломатларини сезмагач, унинг ўлганига 10 дақиқа бўлди, деган хулосага келади. Шу хулоса таъсирида у саволни ўртага ташлади: қон қуйишни давом эттиришдан маъни борми? Лекин боланинг отаси давом эттиришни талаб қилди, қон қуйиш амалиётини муваффақиятли амалга ошириш учун отанинг радиал артериясидан олти дюйм юқорирокни (артерия пульси) кесишди.

Бу ёғи энди, жарроҳ айтганидек, мутахассисларнинг катта тажрибасига қарамай, ҳақиқий қассобнинг иши эди. Уларнинг сўзларига кўра, боланинг қон томирлари гугуртнинг қалинлиги ва узунлиги билан баробар эди, изчиллиги эса намланган папироз қоғозига ўхшарди. Ҳар икки томирни бирлаштириш бутунлай иложсиздек туюларди. Лекин доктор Каррель иложсиз ишни уддалади. Ва у ерда шундай мўъжиза содир бўлдики, операцияда иштирок этаётган шифокорлар замонавий жарроҳликнинг энг кескин лаҳзаларига гувоҳ бўлди. Ва ниҳоят, отанинг артерияларидан боланинг танаси-

га (тахминан ярим литр) қон ўтказишди. Қимирламай ётган гўдакнинг танасидаги биринчи ҳаёт аломатлари сифатида бир қулоғининг юқори қисмида қизил доғ пайдо бўлди. Кейин бу доғлар кўкариб кетган лабларига ўтди, кейин дафъатан, иссиқ ҳаммомдан чиққандек гўдакнинг танаси ҳароратдан қизариб кетди. Чақалоқ соғлом, ҳеч нарса бўлмагандек чинқира бошлади. Тахминан саккиз дақиқадан сўнг иккала томир ҳам ажратилди. Чақалоқ ўша заҳотиёқ кўкрак сутига эҳтиёж сезарди. Уни озиқлантиришди, ўша лаҳзадан бошлаб у мунтазам овқатланиб, бутунлай соғая бошлади.

Кейинчалик боланинг отаси қонун чиқарувчи Албани штатида барчага маълум бўлган, охириги йиғилишда очиқдигича қолган вивисекция ва тиррик жонзотлар устида тажриба қилишга қарши қонун лойиҳасига эътироз билдириб чиқди. У юқорида ҳикоя қилинган ҳолат ҳақида айтиб, қачонлардир доктор Каррелнинг тажрибаларини ўтказётган вақтда, уларнинг амалиётга татбиқ этилиб, кўплаб одамларнинг ҳаётини сақлаб қолинишини тан олмаган бўлишини таъкидлади. Яна бироз қўшимча қилиш мумкинки, бундай усуллар билан унинг фарзандининг ҳаёти биринчилардан бўлиб қутқариб қолинган эди.

## **Ҳар қандай ёрдамнинг пойдевори**

Агар инсонларни ўзидан ўзи ёрдам қидириб топиш имконияти билан тарбиялаганимизда эди, биз ҳаётимиздаги барча бахтсизликларни таг-туғи билан йўқ қилган бўлардик.

Бу нарса доимий такрорлашни талаб этади, ҳаттоки, хавф-хатар бўлганда ҳам мана шу ҳар қандай ёрдамнинг пойдевори ҳисобланади.

Инсон учун ягона яхшилик бўлиб қоладиган нарса бу унинг ўзи қўлга киритган ва ўзи эришган ютуқлардир. Инсоннинг меҳнатсиз қўлга киритган пуллари камдан-кам ҳолларда хайрли бўлади ва янада тезроқ унга қарғиш бўлиб қайтади. Мана, чайқовчиликка қаратилган асосий таъна нимадан иборат. Шуниси хавфлики, унинг оқибати фойда олиш эмас, балки йўқотишдир – бу ҳақиқат. Лекин унинг борлигига эътирозларнинг бош бўғинида шундай тушунилади: унда муваффақиятлар муваффақиятларга қараганда кўпроқ зарар келтиради. Айнан мана шу нарсани пулга нисбатан ҳам, бошқа нарсаларга нисбатан ҳам ишлатиш мумкин, яъни бу нарсаларни инсон совға сифатида бошқа бировдан ҳам олиши мумкин. Истисно сифатида бундай тухфанинг мавжудлиги унумли равишда эҳтимолдан холи эмас. Фақатгина инсонларни ўз-ўзига ёрдам беришга ўргатиб биз узоқ вақт давом этадиган яхши ишларга пойдевор қўямиз.

Одамзод қийинчиликлари масалаларини ўргатувчи шифокорларнинг бизга айтишича, касалликларни енгувчи кучни топиш – инсоннинг ўз организмнинг ғалаба қозониши фақатгина бу кучлар бир-бири билан нормал ҳолатда уйғунлашсагина, юз беради. Организмни умумий мустаҳкамлаш ва ривожлантириш орқали инсон ўзини касалликлардан суғурта қилиши мумкин. Лекин организмизга кириб келиб, сизга боғланиб олган касалликни табиий даволаш воситалари ёрдамида даволаган яхшироқ. Мутлақо тушунарлики, инсон уларни ҳаётда бошидан ўтказганида организмда қандайдир нуқсонлар пайдо қиладиган муваффақиятсизликлар бор, бунда одамлар танасида ёки руҳиятида ланжлик, иродаси ва темпераментини да заифликни ҳис қилади. Бу камчиликларни йўқ

қилишнинг ягона йўли – бу организмнинг бундай камчиликларини ички куч орқали енгиш орқали мустақкамлашдир. Ички куч ҳаммага хос бўлган кучдир. Фақатгина мана шу тарбиявий иш ҳаммага тушунарли – бу муваффақиятга етакловчи ҳақиқий йўлдир.

Ҳаётий яхшиликларнинг озми-кўпми ҳаққоний ва тўғри тақсимланишини кузатишни ҳаммамиз хоҳлаймиз. Баъзан тўлиқ ишлаб чиқилмаган лойиҳалар ҳам тақлиф қилинган, уларнинг кўпчилиги, бу лойиҳаларни тузувчилар инсон табиатининг моҳияти ҳақида бўш тасаввурга эга эканликларини исботлаганлар, агар бу режаларнинг бирортаси амалга оширилгандами, бизнинг цивилизациямиз даҳшатли ҳалокатга учраган бўлар эди. Мен қаттиқ ишонаман, инсонларнинг иқтисодий жиҳатдан тенг эмаслиги сабабини уларнинг шахси бир-бирига ўхшамаслигидан излаш лозим (дунёқарашлари ва табиатига нисбатан) ва фақатгина кучли шахсиятга қараб бойлик ва фаровонликка эришиш мумкин. Лекин бу сифатларни инсонларнинг бевосита иштирокисиз амалга ошириб бўлмайди. Шунинг учун яқинларга энг яхши ёрдам тури бу, мен айтганимдек, ўз-ўзига ёрдам бериш қобилиятидир.

Шуни эсдан чиқармаслик керакки, инсониятни тарбиялаш ва шу каби мақсадлар учун нақд пул ҳар доим камлик қилади. Маблағни иложи борича кўп вақтга етказиш мақсадида бу пулларни оқилона тарзда сарфлашни билиш жуда ҳам муҳим.

Бу саҳифаларда мен бир неча бор ўз фикрларимни очик-ойдин айтдим, яъни ишбилармонлик ҳаётида ҳамкорликда ишлаш жараёнида ортиқча куч талаб қиладиган кераксиз сарф-харажатлардан қочиш муваффақият зиналаридан кўтарилишига хизмат қилади. Ишончим комил ва умид қиламанки,

бу принципларни бутунлигича бериш санъатига ҳам қўлласа бўлади. Бу принцип унга қўйилаётган талабларни ҳаддан ташқари ўсиб бораётганлиги сабабли аллақачон саноат соҳасида аҳамиятли деб тан олинган. Саховатгпеша инсонларга иложи борича кўпроқ яқин атрофдагилар олдида қатор улкан яхшиликлар қилишлари учун йўллар очиш керак.

## **Баъзи асосий принциплар**

Бу бўлимнинг зерикарли бўлишидан хавфсираган (тажрибасиз ёзувчи бу каби камчиликлардан бутунлай қочиши керак, деб айтишган менга) ва олдиндан узр сўраган ҳолда, менинг режаларим асосида ётган бир нечта асосий принципларга қисқача тавсиф бериб ўтиш керак деб ҳисоблайман. Ҳеч бўлмаганда умумий маънода, бу тамойилларга амал қилмаган ҳолда, анчадан буён ҳеч қандай муҳим аҳамиятга эга ишларни амалга оширмадим ва ишончим комилки, филантропияда ҳам ўзингизни бу каби қатъий йўналишга боғламай, тайинли нимагадир эриша олмайсиз.

Хайрия ишларида ҳам талаб этиладиган биринчи нарса қатъий ҳаракат режаси ҳисобланади, бу борада менинг тажрибам қуйидагича шаклланди.

1890 йилгача, мендан пул сўрашганида, унинг олди-бердисида тасодиф иродасига амал қилганман. Мен ёрдамга муҳтож одамлар тўғрисида, унинг аҳволи ҳақида иложи борича аниқ маълумотга эга бўлиш учун сўров ўтказардим ва шундай ғайрат билан ўзимни виждонли одам сифатида кўрсатишга ҳаракат қилардим, бунинг натижасида эса асабларим толиқарди. Буларнинг барчасига сабаб кейинчалик инстинктив ҳолда, бошқа бировнинг раҳбарлигисиз бундай хайрия фаолиятининг ҳақиқий

йўлига ўтиш эди. Кейинроқ, бошқа иш режаларимиздагидек уларни ҳам кенгайтириш ва ишни ривожлантириш учун хаёлимга хайрияни муқобил ташкил этиш фикри келди. Биз ишлаб чиққан ва ўша вақтдан бошлаб келгуси фаолиятимизда йўл кўрсатувчи бўлиб хизмат қилган асосий принципларни ишлаб чиқишга уриндим, умид қиламанки, унинг пойдевори янада мустаҳкамланиб бораверади.

Эҳтимол, бундай шахсий ишлар ҳақида гапириб, мен яхши тон қодаларидан чиқиб кетаётгандирман ва тан олишга тайёрман, лекин бунинг учун мени кечирса бўлади, ахир мен оилам ва кўплаб дўстларим иштирок этган жараён ҳақида гапиряпман, бу эса менинг фақат ўзим ҳақимда гапирмаётганимни англади.

Ҳар бир инсоннинг, буни ўзи тан оладими ёки йўқми, ўз ҳаётий фаласафа кодекси бўлади. Миямизнинг узоқ бурчакларида яширинган асосий принциплар, уларни тилимизга чиқарамизми ёки йўқми, бизнинг мавжудлигимиз шarti билан фаолиятимизни бошқаради. Лекин унинг идеали бўлиши муҳим: қанчалик оз бўлмасин, меҳнатингни ўзининг энг яхши амалиётини топадиган жойга сарфлаш лозим – пул жамғармаси бўладими ёки қўл меҳнатими – инсоният тараққиётига хизмат қилиши лозим.

Ҳар кимнинг идеали ўзининг манбаларидан фойдаланиш истаги бўлиши лозим, амалий фаолиятда ҳам, хайрия соҳасида ҳам, ҳар кимнинг идеали инсоният цивилизацияси учун ўзининг бор манбаларидан фойдаланишга тайёрлиги бўлиши лозим. Цивилизациянинг қонун-қоидалари қандайлигини аллақачон батафсил ўрганиб чиқишган. Бизнинг хайрия фаолиятимиз ҳар доим кўзланган



мақсад – цивилизация жараёнига тезроқ эришиш мақсадида амалга оширилган. Агар кимдир келиб, хайрия бўлимимизга (ходимларимиз фикрича) цивилизациянинг моҳияти нимада, деб савол берганида, у шундай жавоб олган бўлар эдики, батафсил изланишлардан маълум бўлишича, умумий цивилизация номи остида уни ташкил этувчи қуйидаги қоидалар назарда тутилади:

1. Халқ фаровонлигини оширишда борлиқни қўллаб-қувватлаш йўлидаги ривожланиш, яъни, озиқ-овқат, кийим-кечак, бошпана, илмий асосга эга гигиена, умумий саломатлик, савдо-саноат соҳасининг ривожланганлиги ва таъминланганлиги сари интилиш;

2. Ҳукумат ва қонунчилик шаклларидаги ривожланиш, яъни ҳар бир кишига шахсий эркинлик, адолат, хотиржамлик ва барча учун баробар бўлган қонунни таъминловчи қонун устуворлиги;

3. Тил билиш ва адабиёт соҳасидаги ривожланиш;

4. Табиий фанлар ва фалсафа соҳасидаги ривожланиш;

5. Санъат ва эстетик тарбия соҳасидаги ривожланиш;

6. Ахлоқ ва дин соҳасидаги ривожланиш.

Шу ўринда савол пайдо бўлиши мумкин, санаб ўтилган соҳалардан қай бири, айтайлик, бошқаларига қараганда муҳимроқ ҳисобланади. Айтиш мумкинки, бу саволга аниқ жавоб беришнинг иложи йўқ, бу ҳақиқий илмий савол, бу соҳаларнинг барчаси сезиларсиз равишда бир-бирини тўлдиради. Лекин тарихдан маълумки, ҳар бир цивилизациянинг бошланишида инсоният яшаб қолиш учун, манбаларга эришиш учун курашган, кейинчалик бошқа соҳаларнинг ривожига эътиборини

қаратган. Гарчанд юқори талаблар нуктаи назаридан, бундай моддий саволлар бирламчи бўлиши ноўрин ҳисобланади, лекин у барча цивилизацияларнинг пойдевори бўлиб, усиз ҳар қандай ривожланиш маънисиз бўлади.

Шунинг учун, яшаш қулайроқ ва арзонроқ бўлиши учун кўлимиздан келганча, ўз кучимизни инсонларнинг ҳаётини яхшилашга сарфладик. Сарфланган бундай капитал учун биз ҳеч қандай алоҳида миннатдочилиқ кутмаймиз, бизнинг хайриямиз аҳамиятсиз, у шунчаки муваффақиятга эришишимизнинг энг яхши манбаси эди. Бошқа халқларга таққослаганда, юқорида санаб ўтилган цивилизация элементларидан қолган соҳалар бўйича ортда қолсак ҳам, лекин яшаш учун манбаларни арзонлаштириш, уларга эгалиқ қилишни енгиллатиш, уларнинг истеъмолини кенгайтиришда Америка барча халқлар орасида етакчилик қилади.

Сўрашингиз мумкин: қандай қилиб битта қўлда тўпланган катта маблағ билан ҳаёт неъматларини тенг тақсимлашни уддалаш мумкин? Қўлимдан келганича жавоб бераман: бой одамлар, шубҳасиз, катта бойликка эгалиқ қилади ва уни бошқаради – барибир бу манбанинг барчасини ўзларига ишлата олмайди! Улар, албатта, қонунан бу бойликка эгалиқ қилиш ҳуқуқига эга ва уларни ўзи тасарруф қила олади, лекин буларнинг барчаси уларнинг шахсий эҳтиёжлари асосидаги даражада бўлади. Ҳамма жойда пул чиқими бўлади, уларни нимагадир тикади, натижада, ҳафта сайин ҳисобида харажатлар ортиб бораверади.

Айни вақтда пулдан фойдаланишнинг шахсан эгалиқ қилишдан муқобилроқ усули мавжуд эмас. Пулни банкка қўйиш мумкин – у миллий банкми ёки алоҳида штатникими, фарқи йўқ – лекин ҳеч

қандай қонунчилик ҳозиргидек улардан самарали фойдаланишга кафолат бера олмайди. Социализм ғояларининг бирортасида ҳам бойликдан фойдаланишнинг умумий манфаатлар учун мақсадга мувофиқ бирорта йўли топилмайди. Мана, ҳақиқий эгасига қараганда капиталдан фойдаланишнинг мақсадга мувофиқ усуллари топишга қодир одам ёки гуруҳ пайдо бўлмасидан, бойларнинг ўз капиталига қаттиқ боғланиб қолиши ва уни ўзи бошқаришга мажбуриятининг пайдо бўлишига сабаб шу.

Цивилизацияни ташкил қиладиган қолган тўртта сабабга тўхталадиган бўлсак: бошқарув шакли ва қонунчилик ривожигаги тараққиёт адабиёт ва тил билиш соҳасидаги тараққиёт, санъат ва эстетик таълим соҳасидаги тараққиёт. Тахминимизча, катта эҳтимол билан, бунга таълим-тарбиянинг янада мувофиқ усули билан эришиш мумкин. Шунинг учун, нафақат машҳур билимларни, балки бу соҳадаги янги тадқиқотларни ҳам кенгроқ тарқатиш мақсадида биз Америкада, шунингдек, чет элда ҳам таълим-тарбия ишининг турли соҳаларига яхшигина капитал ажратдик. Якка таълим-тарбия муассасаси зарурат жиҳатдан чекланган таъсир доирасига эга бўлиб, кам сонли ўқувчиларга таълим бера олади. Лекин ҳар бир янги кашфиёт, тадқиқотлар ёрдамида инсоннинг билим чегараларини кенгайтириб боришга уриниш барча таълим муассасаларининг умумий мулки ҳисобланади.

Манфаат бундай алоҳида ишларнинг нафақат ҳар бир режасини тақдим этади, балки қўйилган мақсадга эришишдаги янги йўллارни ҳам кўрсатади. Биз ёрдам бериш билан кифояланмадик, айтиш мумкин бўлса, бу адолатли талабларни бажаришдан завқланиш эди. Биз англаб етгандикки, шу ёки

бошқа режаларни ҳаётимизга олиб киришдаги оддий манфаатлар уни амалиётга татбиқ этиш мақсадида катта капитал ажратиш учун ҳаракатга келтирувчи сабаб бўла олмайди, эҳтимол, молиявий ёрдамга муҳтож, биз беҳабар бўлган бу каби минглаб бошқа режалар ва тадбиркорликлар бордир. Бир аниқ факт бор, агар бирор ишнинг қўллаб-қувватланиш даъволари бошқаларидан афзалроқ бирор жиҳатга (балки, бизга номаълум, ёрдамга кўпроқ эҳтиёжманда) асосланмаган бўлса, у яхши ишни шахсан афзал кўришим, ҳеч қандай тарзда қўллаб-қувватлаш тўғрисидаги даъволарнинг адолатлилигини белгиламайди.

Шунинг учун бизнинг кичик қўмитамиз ҳеч қачон ўз ёрдамининг бирор вазиятга ёки ёрдам сўраган бирор муассасага боғлиқ бўлиб қолиб, қолганларининг ёрдам берилмай қолишидан қониқмаган. Бу қўмита ўзининг тадқиқ соҳаси сифатида инсон тараққиётини танлади ва пировард мақсади тараққиёт бўлган ҳар бир соҳани қўллаб-қувватлашга ҳаракат қилди. Бу идеалликка интилишда режаларни амалга ошириш масъулиятини ўз зиммасига олувчилар топилмади, қўмита аъзолари янги ташкилотларга асос солишга ҳаракат қилди. Айни вақтда биз янги ва, умид қиламанки, ўзлаштирилган соҳаларда иш олиб боряпмиз.

Хайрия ишларига бўлган бу интилишлар мени ҳар доим тўлқинлантирар ва ҳаётимга катта таъсир кўрсатар эди. Яна айтаманки, бу муносабатларда отанинг фарзандларига – ўғли ёки қизига муносабати муҳим аҳамиятга эга, у фарзандларини ўзининг хайрия ишларига йўналтириши муҳим аҳамиятга эга. Болалигидан, отасига ёрдам бераркан, фарзандлар атрофидагилар олдидаги жавобгар-

лигини англашни ўрганади. Худди отам менга ўргатгани каби, мен ҳам ўз фарзандларимни хайрия ишларига ўргатишга ҳаракат қилдим. Узоқ йиллар давомида бизнинг тушликдан кейин мактуб ўқиш (улар биз иштирокчиси бўлган хайрия ишларига тааллуқли эди), мурожаатномаларни батафсил кўриб чиқиш ва барчамиз биргаликда филантроп муассасалари, бизни қизиқтирган институтларнинг ривожланишини кузатиш анъанамиз бор эди.

## ХАЙРИЯ ТРЕСТИ

### Хайрия тизими

Ва ниҳоят, ўзимнинг сеvimли режам ҳақида айтадиган вақт келди, бу режа, айниқса фаровонлик сари барчани бир мақсад учун бирлаштириб, самарали ҳаракатларни амалга ошириш ғояси узоқ йиллар давомида менинг сеvimли машғулотим бўлди.

Агар амалий масалаларда бирлашиш қувватни тежаш ва яхши натижаларга эришишга хизмат қилса, унда нега бу шарт хайрия ишларида ҳам ўз самарасини бермаслиги керак? “Хайрия соҳасида бирлашиш” бош ғояси, айниқса, таълим услубини такомиллаштириш Андрью Карнегининг “Таълим умум палатаси”нинг аъзоси бўлишга рози бўлганидан бошлаб алоҳида аҳамиятга эга бўлди. Чунки бизнинг президиумимизда жойни қабул қилишда, у, менинг назаримда, хайрия соҳасида бирлашиш принципини маъқуллади (айниқса, штатимиздаги таълим соҳасини).

Мен бошқалар каби жуда хурсанд эдим, чунки ўз капиталини муҳтожлар ҳаётини яхшилашга сарфловчи энтузиаст Карнеги намунаси, янги ватанида

бўлаётган хайрия ишларидаги иштироки бутун умр оқилона хайриянинг ёрқин намунаси бўлиб қоларди.

Эндиликда Карнеги аъзо бўлган “Таълим умум палатаси” менга мақсадларимга эришишга, аниқроқ айтилса, муаммони илмий жиҳатдан ҳал қилишга, катта мамлакатимизнинг барча нуқталарида таълим соҳасини шакллантириш ва такомиллаштиришга қаратилган ташкилотчиликнинг ажойиб намунаси бўлиб кўринади. Бу ташкилотнинг нималарга эришишини айтиш, албатта, ҳозир иложсиз, лекин ҳозирги президиум раҳбарлиги остида у, шубҳасиз, кўп ишларни уддалайди. Президиумга алоқаси йўқ, бегона, мажлисларида ҳеч қачон қатнашмаган инсон сифатида мен яна очиқ-ойдин гапириб, ўз фикримни билдиришим мумкин, чунки у ерда бажарилган барча ишларнинг ташаббускорлари ўзгалардир.

Узоқ йиллардан буён хаёлимни банд қилиб турган яна кўплаб кенг миқёсли, чуқур ўйланган ва қатъий асосга эга режалар бор ва уларнинг янада ёрқинроқ шакл топаётганини сезиб турибман. Ҳар қандай филантроп ташаббусларга холисона ёрдам берувчи инсонлар топилишини англаш ҳамиша ёқимли. Кўплаб банд инсонлар ҳар доим бир лаҳзага ўзларининг шошилинич ишларини кечиктириб туришга ва кучини ҳамда ақлини инсон тараққиёти учун йўналтиришга тайёр эканига, бунинг учун ҳеч қандай мукофот кутмаслигига ишонган ҳолда, бир неча бор тажрибаларимни амалда қўллаш имконияти туғилди. Шифокорлар, рухонийлар, ҳуқуқшунослар ва кўплаб тижоратчилар бу режаларни, шунингдек, машғулотларни ҳаётга татбиқ қилишда ўзларининг вақтларини ва кучларини холисона бағишлади.

Узоққа бормай, улар орасидан бирини айтадиган бўлсам – Роберт К. Огден. Узоқ йиллар мобайнида, унинг кўп вақтини олиб қўяётган масъулиятли ва машаққатли ишга қарамай, бизга ёрдам бериш учун ҳамиша етарлича вақт ажратди. Бу борада унга ҳайратланарли иштиёқ ёрдамчи бўлди.

У бор билими ва куч-ғайратини берди, мамлакатимизнинг жанубий қисмига алоҳида эътибор қаратиб, ўз салоҳиятини таълим соҳасига йўналтирди. Шунингдек, унинг интилишлари чуқур ўйланган, маълум бир қатъий тизимда ўзининг бош мақсадига эга эди. Келажакда унинг меҳнатлари, шубҳасиз, ўз мевасини беради.

Менинг фарзандларим, мен каби ўз меросини кўпайтириш ўрнига, бошланган ишни давом эттиришга жиддий киришди ва бунинг учун ўзларининг бор кучларини сарфлади, яхшиямки, хайрия ишларида маблағлардан оқилона фойдаланиш учун уни топишда сарфлангани каби қаттиқ меҳнат ва мулоҳаза талаб этилади, деган фикримга хайрихоҳлик билдиришди.

“Таълим умум палатаси” Қўшма Штатлардаги олий ўқув юртарининг жойлашув ўрни, мақсади, фаолияти, амалий ёрдами, бошқаруви ва педагогик аҳамияти бўйича энг изчил тадқиқотларни амалга оширади. Тиришқоқлик билан мамлакат эҳтиёжларини қиёсий ўрганиб чиққандан кейин, президиум йилига тахминан икки миллион доллар ҳисса чиқаради. Унинг протоколлари танишиб чиқиш учун барчага очик ҳисобланади. Айнан шу предметни ўқиган кўплаб филантроплар бизнинг холис изланишларимиз имтиёзларидан баҳраманд бўлишади ва, умид қиламанки, бу борада ҳамиша бизга мурожаат қилишади.

Кўплаб одамлар мамлакатимиздаги таълим муассасалари бўйича ташаббусларимизнинг амалиётида биз билан ҳамкорлик қилади. Лекин самарали бўлмаган, яхши ўйланмаган, ортиқча мактаб кўмаги ҳавога совурилган ҳисобланади. Бу муаммони асосли равишда ўрганиб чиққан одамлар ўз қарашларида қатъий туради, яъни ўз вақтида мақсадга мувофиқ бўлмаган таълим усуллари учун анчагина пул сарфлангани кундек равшан, у пулларга эса бемалол миллий Америка олий таълимининг оригинал тизимини шакллантириб, такомиллаштирса бўлар эди. Таълим усулини такомиллаштириш учун капитал киритишга тайёр бўлган одамларнинг аксарияти учун, хайрия қилгунга қадар, капитал киритишга таклиф этилаётган компаниянинг хусусиятларини изчил ўрганиш ва бу ўрганиш давомида корхонанинг етакчиларига алоҳида эътибор қаратса яхши бўлар эди. Лекин мен тасаввур қилган бундай изланиш алоҳида индивид учун ақл бовар қилмайдиган иш ҳисобланади, капитал киритувчи ё маълумотлар етишмаслигидан ёрдам кўлини чўзишдан бош тортади, ёки дастлабки муҳокамаларсиз бунга розилик беради. Бу воситачилик иши бир неча бор ақли, доно ва зийрак одамлар ёрдамида амалга оширилди. “Таълим Умум Палатаси” да қилинганидек, унинг юқори қадрини етарлича баҳолаб бўлмас эди. Алоҳида ҳолларнинг истиснолари, аслида бўлиши лозим бўлганидек, тез пастлайди, натижада қобилиятли ходимлар инсоният тараққиёти учун умумий иш олдида елкама-елка турадилар.



Бу ҳақда гапирар эканман, мазкур йўналишда аллақачон ишнинг ярмини аъло даражада бажарган католик черковида мен бир неча маротаба кузатган ҳолатни эсламасликнинг иложи йўқ. Роҳиба ва руҳонийлар томонидан тўпланган пулларнинг бу мақсад йўлида қанчалик оқилона сарфланганини эшитиб, ҳайратга тушдим.

Бошқа динлар учун мен халққа таълим бериш учун кўрсатилган барча хизматларни тан оламан – умумманфаат ҳақида қайғуриб, шу билан бирга, ўз кузатишларимдан ишонч ҳосил қилдимки, айнан католик черкови, бошқа дин вакилларига қараганда, ўзининг маблағлари ёрдамида кўпроқ муваффақиятларга эришди. Бу ерда ташкилотчиликнинг қанчалик муҳим аҳамиятга эгалигини таъкидлаш учун шу ҳақда гапиряпман. Бундан ташқари, ҳаммага маълумки, католиклар бир неча юз йиллар давомида пул маблағларини жамғариб келишади ва бир неча юз йиллар давомида таълим-тарбия усулларини узлуксиз такомиллаштириш жараёнидан ўтди.

Бу саволни ўрганиш мен учун ҳар доим ҳаддан ташқари қизиқарли манба бўлган. Менинг ёрдамчиларим, ҳар қандай бошқа президиумга бутунлай қарши ҳолатда, Нью-Йоркдаги девонхонамиздан келадиган, бизга йўлланган ҳар қандай мурожаатларни батафсил ўрганиб чиқиш учун етарлича кучли ташкилотчиликка эга.

Алоҳида бир шахс учун ҳар бир алоҳида вазиятни ўрганиб чиқиш иложсиз иш бўлар эди. Девонхонадан ҳар куни олинадиган юзлаб хатлар одамнинг кучи чегарасидан ортиб кетади. Агар менга кунига юзлаб хатлар билан мурожаат қиладиган сахий одамлар бироз ўйлаганида, барча шарҳларга

шахсан ўзим эътибор қаратишга имконим йўқлигини тушуниб етар эди.

Биз ишлаб чиққан ва йиллар давомида такомиллаштириб бориш мумкин бўлган режа бир неча ўн йиллик тажриба натижаси ҳисобланади. Бу ерда мен хайрия масаласида умумий хазинага ҳисса қўшувчи меҳнатга рухсат масаласи – ҳар қандай жиддий одам учун муҳим аҳамиятга эга бўлган масалага тўхталиб ўтаман. Шунча вақтдан буён бу ҳақда кўп гапириб келяпман, изоҳни ҳам фақат шундан излаш керак бўлади.

### **Бизга келиб тушадиган мурожаатлар**

Махсус бўлимнинг вазифалари билан солиштириш мумкин бўлган девонхонамизга келиб тушадиган юзлаб мурожаатлар билан танишиб чиқиш, уларга тартиб бериш ва ўрганиб чиқиш айнан шу мақсадларда ташкил этилди. Унинг вазифалари бир қарашда кўринганидек унчалик қийин эмас. Барчага тушунарли бўлганидек, дунёнинг турли нуқталаридан хатлар келади, унинг муаллифи турли табақалардаги турли касб эгалари бўлиши мумкин ва уларнинг мавзуси ҳам турлича бўлиши мумкин. Хатларнинг бешдан тўрт қисмини одатда илтимосномалар ташкил этади, айтиш мумкинки, ҳеч нарса билан асосланмаган сабаб билан харажатлари учун пул сўраш каби шахсий характерга эга бўлади.

Лекин эътиборга молик яна кўплаб илтимосномалар келади. Уларни, мазмунига қараб, қуйидаги разрядларга ажратиш мумкин.

**Маҳаллий хайрия илтимосномалари.** Шаҳар ёки унинг бир қисми ўзининг барча аҳолисига бошқа ҳамшаҳарларига ихтиёрий эҳсонлар билан ёр-

дам беришдек маълум талабларни қўяди. Лекин, менинг фикримча, хайрия кўмагига бўлган бундай соф маҳаллий эҳтиёж қондирилишини (шифохоналар, болалар боғчаси ва ҳ.к.) муассасамиз ёрдамига муҳтож жойларда яшовчи одамлардан сўраш тўғри бўлмайди. Бу ташвишларни ўша ёқларда яшайдиган ва ишнинг моҳиятидан хабардор бўлган ёки ҳеч бўлмаганда, вазият билан таниш бўлган одамлар ўйлаши керак.

Кейин миллий ёки халқаро характердаги, нафақат маҳаллий, балки бошқа хайрия ташкилотларига ҳам ёрдам кўрсатиши мумкин бўлган, умумий бойликка эга бўлган одамларга қаратилган. Дунёда хайриянинг барча соҳаларини эгаллаб олган кўплаб миллий ва халқаро филантропия ва насроний ташкилотлар бор. Улар ҳам дунёнинг турли хил нуқталаридаги алоҳида одамлардан сон-саноксиз ёзма илтимосномалар қабул қилади. Ҳар қандай оқил ва доно филантроп, ўйлайманки, ўзининг хайрия ишлари учун воситачи сифатида омма олдида шу каби катта ва масъулиятли ташкилотларни танлайди. Бу каби бутун ҳаётимнинг кундалик тажрибаси ўлароқ тасдиқланган ҳолатларда менинг одатим ҳар доим шундай бўлган.

Бу ҳагги-ҳаракатлар – ташкилот воситачилигидаги ҳаракатларнинг катта фойдаси шундаки, мукамал маълумотлар ва қаерда ёрдам кўпроқ кераклиги, қаерда берилган ёрдам самаралироқ бўлиши бўйича муқобил қарор қабул қилиш қобилияти пайдо бўлади – буларнинг барчаси менга бу соҳадаги узоқ йиллик тажрибалар натижасида маълум бўлди. Масалан, сизга миссионерлик иши бўйича, айтайлик, шифохона куриш учун ёрдам сўраб мурожаат қилишади. Айтайлик, юз минг доллар сўрайди. Кўринишидан ёрдам бериш ке-

ракдек туюлади, чунки ёрдам сўраб мурожаат қилган миссионер ҳам кучли ва ҳаётий диний ташкилот назорати остида ишлайди.

Лекин, айтайлик, илтимосномани биз бевосита бу ташкилотнинг президиумига йўналтирсак ва аён бўладики, маълум фикрларга кўра, бу шаҳарнинг янги шифохонасида бундай касаллик билан оғриган бирор бемор топилмайди. Ҳар қандай ишни оқилона юритишда, бу миссионернинг талаблари шу вақтгача мавжуд бўлган шифохоналар ёрдамида қондирилиши мумкин. Бошқа ҳудуддан бўлган яна бир миссионер эса бундай имкониятларга эга бўлмаслиги, беморларнинг шифо излаб борадиган маскани бўлмаслиги мумкин. Бу ҳолатда, албатта, ёрдам кўпроқ кимга кераклиги борасида саволга ўрин йўқ, шундай экан, маблағлар иккинчи миссионерга юборилади. Гарчанд пул берувчилар улар ҳақда заррача шубҳага боришмаса ҳам, бундай ҳолатларга барча миссионерлик жамиятларининг бошқармалари юзма-юз келади. Тушунишимча, иш раҳбарларининг қарашлари билан танишиб чиқмагунча, хайрия ишларида ҳеч қачон шошма-шошарлик билан иш қилмаслик лозим, вақт ҳар доим ёрдам сўраб мурожаат қилганлардан кўра яхшироқ маълумот беради.

Бошқа яхши одамларнинг, атрофдагиларга нисбатан вазифалари моҳияти нимадалиги ҳақидаги қарашларини билдириб, ўз виждонларини тозалаш вазифасини қандай уддалаётгани борасидаги фикрларини кузатиш ҳар доим ибратли ҳисобланади.

Масалан, улардан бири айтади: “Менимча, кўчадаги тиланчиларга садақа беришдан фойда йўқ”. Менинг қарашларим ҳам шундай: мен ҳам бундай хайриянинг самараси бор деб ўйламайман. Лекин

бундай нуқтаи назар кўчада тиланчиларнинг борлиги билан тавсифланадиган ишдаги вазиятларни бартараф этиш чораларини кўришга тўсқинлик қилмаслиги керак. Аксинча, айнан шу бахтсизларнинг мушкулини енгил қилишга ҳисса қўшишни истамаганингдан, ўз округингдаги хайрия ишларини қўллаб-қувватлаш учун кўпроқ асос топасан, уларни ёрдамга лойиқ бўлган одамларни лойиқ бўлмаганларидан ажрата олиш салоҳиятига эга бўлиб, тиланчилар синфига адолатли ва инсоний тарзда ёндашади, деб ҳисоблайсан.

Бошқаси айтади: “Мен бундай жамиятга ҳеч нарса бермайман! Муҳтожларга хайрия қилинган пулларнинг ярми ёки ундан ҳам камроғи ўз эгаларига етиб боради, деб ўқиган эдим!” Ҳамиша исботланганидек, бу гапнинг асоси бўҳтон; агар қисман бўлса-да ҳақиқат бўлганида ҳам, хайрия қилувчини бироз бўлса-да масъулиятдан озод қилмаган бўлар эди. Нима бўлганда ҳам, ҳамёнини ёпиб, бундай ташкилотни хотирасидан ўчириб ташлайдиган одам учун бу баҳона бўла олмайди.

## Ўзаро алоқада бўлган муассасалар

Ҳар жабҳада янги хайрия ташкилотларини ташкил қилишга интилмаслик оқилона иш деб ўйлайман, ахир уларнинг сони етарлича. Яхшиси, мавжудларини қўллаб-қувватлаб, мустақкамлашга кўмак бериш зарур. Тўғри, бу иш рақобатсиз бўлмайди ва бир нечта рақобатчи жамиятлар ҳамини топилади. Хайрия ишларининг асосий вазифаларидан бири унинг мазкур соҳаси етарлича зарурий жиҳозлар билан таъминланганми деган саволни ҳал қилиш ҳисобланади. Кўпчилигимиз биз хайрия қилмоқчи бўлган иш унинг бошида турган раҳбар-

лари томонидан яхши бажариляптими, мақсадга мувофиқми деган саволлар билан чекланамиз-қўямиз, бошқалар ҳам уни етарлича қўллаб-қувватляптими-йўқми, суриштириб билишга уриниб ҳам кўрмаймиз. Мана шу асосга таяниб, нафақат бундай турдаги муассасани, балки шу соҳада ишлаётган ҳаммани диққат билан кўздан кечириш керак.

## **Мана сизга бир мисол**

Бир гуруҳ филантроплар етимлар учун бошпана куриб, унинг бошқарувини йирик диний жамиятларимиздан бирига топширишга қарор қилдилар. Керакли маблағни йиғишни бошлаганларида имзо қўйиш таклиф қилинган шахслар орасида хайрия қилишдан аввал ишни синчиклаб ўрганиб чиқишга одатланган бир одам чиқиб қолди. У янги муассаса асосчиларига бир қатор саволлар берди: худудда мавжуд бўлган бошпаналарда неча дона ётоқ қаравоти бор, улардан қай тарзда фойдаланилади ва ҳоказо, якунида эса – ўша худуддаги бирор бир бошқа хайрия ташкилотлари булардан кўра ёрдамга муҳтожми ёки йўқ?

Афсуски, ҳеч бир саволига жавоб ололмади у. Шунда ўзи бу масалани ечишга киришди. Маълум бўлишича, янги етимхона курилиши керак бўлган шаҳарда бундай бошпаналар керагидан ортиқча бўлиб, уларда қабул қилинган номзодлардан кўра бўш жой бисёр экан. У буларнинг ҳаммасидан лойиҳалаштирилган бошпана асосчиларини хабардор қилди ҳамда бундай муассасага эҳтиёж йўқлигини кўрсатиб берди. Сўзим якунида ушбу таъсисчи жаноблар ўзларининг бемақсад режаларини амалга оширишдан воз кечганларини ай-

тишни истар эдим, аммо афсуслар бўлсинки, улар бундай йўл тутишмади! Умуман олганда, бир ҳолат деярли ҳар доим кузатилади – бордию раҳмдил инсонлар бирор бир режа ёки филантропик фикр ортидан тушишдими, улар тутган йўлнинг нотўғри эканлиги ва ахборот камлигини қанчалар аниқ ва равшан кўрсатиб берманг, уларни ортга қайтариб бўлмайди. Хайрия соҳасидаги бундай тизимли, таъбир жоиз бўлса, бундай ҳиссиз ҳаракат олдида айрим кишиларнинг алоҳида шахсий хизмати учун деярли ўрин ажратилмайди десам, менга эътироз билдиришлари мумкин. Шахсан мен шу каби ҳолатларда бир киши табиий равишда йирик ташкилотга бўйсунishi керак деб ўйлайман. Аммо бошқа томондан қараганда, тизимли хайрия ишлари ёнидаги индивидуалликнинг намоён бўлишига босим ўтказишга ҳеч қанақасига ҳақли эмас. Хайрия ишлари бўйича трестлар ғояси кундан-кунга янада мустаҳкам ўрнашиб бормоқда. Бу ғоянинг тарқалиш кўлами ҳеч қачон ҳозиргидек кенг бўлмаган.

### **Олий маълумотга бўлган талаб**

Хайрия жабҳасида самара билан ишлаб келаётган ҳар бир киши, қандай дастурга риоя қилмасин, барибир танқидга учрайди. Ҳаётдаги кундалик эҳтиёжларни аъло даражада англай оладиган, аммо мана шу эҳтиёжлар қаторида унчалик ҳам кўзга ташланмайдиган, бироқ ниҳоятда зарур бўлган эҳтиёжларимиз ҳам борлигини мутлақо тушуна олмайдиган инсонлар талайгина. Мисол учун, узоққа бормайлик, таълим даражасини ошириш эҳтиёжи. Жиноят фоизининг юқорилиги ҳамда ҳукм сураётган фақирликнинг камида тенг ярмининг асосида

билимсизлик ётади. Мана, нега таълимга эҳтиёж бор! Қайси жабҳада бўлишидан қатъи назар, таълимнинг такомиллашган шаклини қўллаб-қувватлаш орқали биз инсон билими сарҳадларини кенгайтириш ёрдамида оммага янада кўпроқ таъсир кўрсатиш имконига эга бўламиз. Негаки исталган янги факт, хоҳ у яқинда кашф этилган бўлсин, хоҳ бутун дунё миқёсида истеъмолга киритилган бўлсин, тез фурсатда инсониятнинг умумий бойлигига айланади. Ҳайратангича, бу фактнинг аҳамиятини етарли даражада юқори баҳолашнинг имкони йўқ. Инсон идрокининг тиббиёт, санъат ва адабиёт каби илмий соҳаларида эришган улкан ғалабаларидан иборат оддий ҳол кенг қўламли таълим меваси ҳисобланади. Ушбу факт ҳозирги вазиятнинг тўғри эканлигининг исботи учун етарлидир.

Қай бир катта ёзувчи пайти келиб, одамларнинг, хоҳ у ўқимишли бўлсин, хоҳ у билимсиз, хоҳ бадавлату хоҳ фақир бўлсин, кундан-кунга ошиб бораётган ҳаётий эҳтиёжларини қондиришда барча илм соҳасида қанчадан-қанча ютуққа эришилганини, бу ютуқлар ҳаётимизни қанчалар мукамалликка яқинлаштирганини исбот қилишни ўз зиммасига олади.

Энг аъло кўринишдаги хайрия ишларининг вазифаси қуйидагилардан иборат: ҳамиша бош сабабни аниқлашга интилиш, ҳаётимиздаги муваффақиятсизликларни томири билан бартараф этишга уриниш. Чикаго университети ҳаётидаги менинг иштироким айнан бир ҳол билан боғлиқки, айнан шу ҳол ҳаммага маълум таълим муассасасининг ўз табиатини сақлаган ҳолда деворлар оша ичкарига қатъий мустақил илмий тадқиқотнинг мана шундай ролини олиб кирган.



## Доктор Вилльям Р. Гарпер

Ушбу ёш, аммо истиқболи порлоқ ташкилотни эсга олар эканман, беихтиёр доктор Вилльям Р. Гарпер ёдимга тушади. Бу инсон ўз гояларига ҳаддан зиёд ишқибозлиги билан бошқалардан ажралиб турар эдики, инсониятнинг энг мардонавор орзуларидан ҳеч бири у учун жасорат бўлиб кўринмас эди.

Доктор Гарпер билан ўша пайтлар қизларимдан бири таҳсил олган Вассар-Коллежда танишиб қолган эдим. Гарпер у ерга коллеж президенти Жеймс М. Тейлорнинг меҳмони сифатида борар ва одатда якшанба маърузалари бўйича мутолаа қилар эди. Шанбадан то душанбага қадар у ерда қолганимда Иаңда доцент бўлган бу ёш олимни кўп учратиб қолар эдим. У билан суҳбатлашганимда ундаги шижоат менга ўтиб қолгандек бўлди.

Чикагода университет ташкил қилиниб, уни ректорлик лавозимига таклиф қилишгач, Гарпер энг яхши олимларни у ерга жалб қилиш учун, замонавий илм-фаннинг барча талабларига жавоб берувчи илмий ташкилот тузиш учун бор кучини сарфлади. Чикаго ва ўрта ғарб аҳолисидан миллионлаб доллар йиғиб олди ва штатимиз раҳбарлари ҳамда уларни назорат қилувчи шахслар эътиборини қозонди. Бу Гарпер суяна бошлаган ҳақиқий куч эди. У ўзини нафақат молиявий ёрдам билан, балки уларнинг маънавий кўмаги ҳамда шахсий иштирокида ўзига бўлган ишонч билан таъминлади. Бу энг аъло турдаги ёрдам ва кўмак эди. У ишини бунчалар сернеъмат заминда бошлай олганига ишониш қийин. Университет унинг юксак мақсадларининг ифодасига айланди. Бу эса Қўшма Штатларининг бутун ўрта ғарб худуди бўйлаб қутилмаган эъти-

борни ўзига тортди, одамларда олий таълимга нисбатан қизиқиш уйғотди, алоҳида шахсдан тортиб, бутун жамиятларни, корпорацияларни фаол ҳамкорликка чақирди. Ғарбий штатлардаги университетларнинг мавжудлигининг исботи мана шу камтар инсоннинг шижоати ва истеъдоди олдида қанчалик қарздор эканлигини одамлар ҳеч қачон била олмасалар керак.

Меҳнаткашлиги ва ташкилотчилик иқтидоридан ташқари, доктор Гарпер яна бир фазилати билан ажралиб туради, бу унинг дилбар шахс эканлигидир. Доктор Гарпер машаққатли университет меҳнатидан бироз дам олишни истаб рафиқаси билан хонадонимизда вақт ўтказган кунлари қадрли ва ёқимли хотира бўлиб қолди. Ундан-да етук, ундан-да дилобар дўст ёки сафдошни тасаввур қилиш қийин.

Доктор Гарпер ректорлик қилган университетга кўп бора эҳсон қилиш бахтига муяссар бўлганман. Газеталар эса доктор Гарпер учрашувларимиздан эҳсон ундириш мақсадида фойдаланади деган асоссиз фаразларни ёзиб чиқар эди. Ҳажвий журналлар бу мавзудан кенг фойдаланишар эди. Мисол учун, улар доктор Гарперни гипнозчи образида тасвирлаб, бошим устида сеҳрли таёқчани силкитаётганини чизишар эди. Ёки бир қатор суратлар оша менинг махфий идорамга кириш йўлини топгани, мен эса зўр бериб купонлар билан банд бўлганим, унга кўзим тушиб эса шопилинчда ойна ортига беркинганимни тасвирлашар эди. Бирда эса доктор Гарпердан қочаётганим, катта муз парчасида дарёни кесиб ўтаётганим, у эса худди рус эртакларидаги бўри мисол ортимдан қолмагани, миллион долларлик чекни гўё нон ушоқлари каби отиб

ундан қутулиб қолганим, унинг эса шоша-пиша чекларни йиғиб олгани тасвирланганди.

Бундай суратларни, баъзан яхши чиққан ҳазилларни кўриб кулардим. Аммо доктор Гарпер асло буни қабул қила олмас эди, уларни таҳқирлаш манбаси ҳисоблар эди. Агар у ҳозир ҳам ҳаёт бўлганида эди, жамоат қаршисида тантанавор равишда Гарпер Чикагода ректорлик қилган даврида бирон марта университетни қўллаб-қувватлашни сўраб менга мактуб ёзмаганини, шахсан ундан ҳеч қачон бундай ёрдам ҳақида оғиз очганини эшитмаганимни, ҳаттоки бир доллар ҳам сўрамаганини ўз оғзимдан эшитганида ниҳоятда қувонган бўлар эди. Деярли ҳар куни бизнинг уйда бўлган учрашувларда Чикаго университетининг молиявий ишларини муҳокама қилиш у ёқда турсин, ҳатто сўз ҳам очилмас эди.

Ушбу алоҳида воқеада менинг эҳсон тўплаш усулим бошқа ишларим каби айнан бир хил. Университетнинг молиявий эҳтиёжларини тасдиқлаш ишлари бюджетни тузиш вазифаси юклатилган ходимлар томонидан ишлаб чиқилар эди. Шу билан бирга, қолган бошқа молиявий ишлар шартли муҳлат билан ёзма равишда тасдиқланарди. Бунда ректор бошчилигида университет васийларининг кўмитаси йиғилар эди. Кўмита бизнинг хайрия бўлимимиз билан биргаликда университетнинг барча молиявий ишларини ҳар томонлама муҳокамага қўяр эди. Қарорларнинг деярли барчаси ҳамжиҳатлик билан тайёрланар эди, мен эса бу қарорларнинг татбиқ этилишидан ҳеч қачон воз кечмаганман. Бу масалалар бўйича ҳеч алоҳида суҳбатлашилмаган, ҳатто ҳеч қачон менга тўғридан-тўғри мурожаат қилилмаган. Мен бу хайрияни қилиш имкониятига эга бўлганимдан хурсанд бўлганман. Аммо бу хурсандчилик онгли равишда англаб етишдан келиб

чиққан. Негаки бу университет фаолиятнинг улкан соҳасининг марказига айланди, у ўзининг меҳнати билан ҳаммада ишонч ва қизиқиш уйғотди, у ҳақиқатан ҳам сермахсул меҳнатни намоён қилди, бир сўз билан айтганда, бу университет дўстлар томонидан кўрсатилган мададга лойиқ эканлигини исботлади. Кўпчилик хайрия жамиятларида шундай бўлиши керакки, ҳамиша ёрдам узатилаётганда, шахсий келишув ва хирадек ёпишган илтимосларга эмас, балки ақл билан масаланинг чуқур тадқиқига таянишлари керак.

Тинимсиз мени йўқлаб келувчи ва қандайдир важлар билан мен билан суҳбатлашишга имкон топган сон-саноксиз одамлар негадир бу суҳбат энг зўри бўлади деб ҳисоблашади. Биз доим бир анъанага содиқ қолганмиз – арзчилардан ўзларининг сўзлари билан ёзилган, у қанча керак деб ҳисобласа, шунча батафсил тасвирланган аниқ баёнотни талаб қилганмиз. Эҳтиёжлари эса ёзма баёнот тарзида топширилган. Бу арзнома айнан шу вазифа учун махсус тайинланган пухта билимли одамлар томонидан кўриб чиқилади. Бордию арзгўй билан шахсан учрашиш керак бўлиб қолганида, у бизнинг идорамизга чақирилади. Ёзма арзномада эса улар тадқиқ ва муҳокама қилаётган ҳамда қўмита аъзолари унинг устида алмашишган фикрлар тўғрисидаги муҳим материал киритилган бўлади. Ана шундагина арзнома шахсан менга узатилади.

Ушбу бўлимда ишни бошқача юритиб бўлмайди. Ёзма арзнома тақдим қилишларини қатъий талаб қилганимиз ва ҳеч қандай кўринишда бу талабдан воз кечмаслигимиз баъзи арзгўйлар ўйлаганидек, совуққонлик билан ёрдам беришдан бош тортиш истаги сабабли эмас, балки шахсий суҳбатларда доим имкон бўлмаган бир заруратдир.

## Шартли хайрия асослари

Қилинган эҳсонлар билан фойдадан кўра зиён келтириш осонроқ. Бошқа жойдан ёрдам оладиган хайрия ташкилотларига молиявий кўмак бериш тавсия этилмайди, чунки бу каби хайрия яхши амаллар учун ресурсларни фақатгина камайтиради, холос.

Биринчи навбатда ҳар бир хайрия ташкилотлари исталган вақтда эҳсон қилувчилари етарли даражага эриша олиши лозим. Қўллаб-қувватлаш учун қилинган илтимослари ижобий ҳал бўлиши учун улар ўз соҳаларини мукаммаллаштиришга интилишлари ва ҳақиқий, очиқ эҳтиёжлар учун маблағ ажратишлари керак. Хайрия қилувчилар сонини ошириш учун уларга маблағларнинг оқилона сарфланишини ва бу каби муассасалар раҳбарларининг тўлиқ ҳолислик билан фаолият олиб боришини исботлаш зарур.

Аксарият ҳолларда биз ўз хайрияларимизни шартли равишда амалга оширамиз, яъни бошқа хайриялар миқдорига қараб, бу бошқаларни ўз мажбуриятларини бажаришга мажбурлаш истайдиган эмас, лекин бу хатти-ҳаракат билан хайрияга қизиқиш билдирганлар сонини оширишга ҳаракат қилиш истаги туфайли бўлади. Шартли хайрия мунтазам равишда қаттиқ қораланади ва ва бу масалани етарлича муҳокама қилмаган одамлар ҳаммадан кўпроқ қоралайди. Ахир оқилона, жиддий ва ҳолис танқид ҳамини қадрли ва жараённинг барча томонлари учун керакли омил ҳисобланади. Ҳеч бўлмаганда, мен танқиднинг адолатли улушига аллақачон чидаганман, лекин очиқ айтишим мумкинки, ундан кейин менда инсон руҳига алоқадор на ғазаб, на бошқа аччиқ туйғу қолмаган эди. Ме-

нинг фикрларимга қўшилмаслигини очик ва холис ифода этганларга нисбатан ғаюрлик билдиришни истамайман. Майли пессимистлар шовқин кўта-раверсин, биз дунёнинг тез ва изчил равишда ривожланиб бораётганини биламиз, буни англаш эса бизга ҳаттоки хўрланган ва қайғуга ботган вақтларимизда ҳам энгиллик беради.

## Хайрия трести

Яна хайрия трестига қайтамиз, бу барча ташкилотларга иқтисодий томондан корхонанинг хайрия ишларини бошқариш учун берилган умумий ном. Бу ғоя шуни талаб қиладики, агар ундан муваффақият кутилаётган бўлса, албатта бунда кечиктирмаган ҳолда меҳнат мактабида тарбияланган инсонлар ёрдами зарур бўлади. Айнан мана шу имконият – яхшилик қилиш – энг меҳнаткаш ишчиларни жалб этишни талаб этади. Бу масала етарлича ишлаб чиқилганидан кейин, албатта амалга оширилади, биз ҳозир тасаввур қилганимиздан кўра кўпроқ, мутлақо янги шаклда бўлади.

Ўшанда биз сахий ёрдам туфайли энг яхши хайрия ташкилоти бошқарувида ақл ва тажрибага сунган қобилиятли инсонлар турганини кўрамиз. Бу инсонлар хайрия қилувчилар олдида бутун хайрия маблағини эмас, балки ҳар бир тийинининг оқилона сарфланиши масъулиятини ўз зиммаларига оладилар. Шу кунларда хайрияларни ташкил этиш кўп ёки оз даражада тасодифий принциплар асосида бошқарилади. Ҳақиқатдан раҳмдил жаноблар ва хонимлар турли йўллар билан корхоналарни қўллаб-қувватлаш учун энг содда йўл орқали пул йиғадилар. Бу эса шундай катта миқдордаги маблағни ўйламасдан исроф қилиш ҳисобланади!

Йирик миқдордаги хайрия жамғармасини йиғишда фақат юрак амрига бўйсуниб бемаъниликдир. Йўқ! Хайрия учун маблағ йиғиш билан ишбилармон шуғулланиши керак, у рақобатчиси йўқ бутун бошли хайрия машинасини йўлга солиши керак. Ҳуқуқдорлар, ишчилар ва мамлакатнинг буюк доҳийлари ўзларини пул туфайли бўғаетган ва эзаётган ташвишлардан озод бўлишлари керак. Уларнинг ўз соҳалари бўйича меҳнатлари етарлича, бу соҳалар ҳеч қачон етарли даражада мукамал ишлаб чиқилмайди, уларни ҳар қандай ташвишдан озод қилиш зарур, буларнинг барчаси уларнинг ўз вазифаларини тўла-тўқис бажаришларини секинлаштиради.

Бундай хайрия трестлари ҳаётга татбиқ этилганда улар ўз томонига жамиятимиздаги маънавий жиҳатдан бой инсонларни жалб этади, бундай инсонларни энди биз барча йирик ишларда кўрамиз. Агар бу барча ишбилармонларимизнинг омади келган ягона синф деб оладиган бўлса, уларнинг барчасида ор-номус, виждон ҳақида жиддий тасавурлари бор. Баъзан шуни айтишни хоҳлайманки, бизнинг маънавий қиёфамиз ишбилармонлик моҳияти билан яқиндан танишгач, фақатгина ғалабага эришиши мумкин. Йўлда давом этаман: маънавий бой инсонларнинг ишбилармон кишилар билан чамбарчас жипслашиши иккала табақа учун ҳам фойдалидир. Маънавияти бой шахслар билан тез-тез иш олиб борувчи инсонлар бизнинг жамоада худди танланган лавозимда тургандек бўладилар, бирор бир ҳолат билан тўқнашганда, руҳоний ишбилармон одам сифатида ҳаракат қилиши керак бўлса, баъзан кундалик ҳаётда оддий ишларда ҳам тажрибасиз эканликларидан гапириш қобилиятларини ҳам йўқотадилар.

Хоҳ тижорат оламида бўлсин, хоҳ илмий интилишларда бўлсин, ўзаро мулоқотнинг тўғри тизими барибир ҳалолликка асосланади. Ишбилармон тижоратчилар ҳар доим ҳақиқатгўй ва ўз сўзи учун жавоб берадиган инсонлар билан ишлашни хоҳлайди. Черков вакиллари ҳар доим тижоратчиларга худди таъмагир ва паст фикрли мавжудотга қарагандек қарашга тайёр, лекин тижорат олами билан яқинроқ тўқнашганда, уларга анча фойда бўлади.

Хайрия трестлари ишга тушиши биланоқ ишларнинг умумий кўлами шу заҳотиёқ ўзгаради. Шунда фактларга тик қаралади, ишбилармон меҳнаткаш эса ўзи учун кўллаб-қувватлаш ва рағбатлантириш топади. Умумий фаровонликка бўлган барча интилишлар бошқа бир умумий ўлчамни топади, яъни инсонларнинг ўзаро кўмаги кўллаб-қувватланади. Ҳамкорлик ишининг биринчи аломатлари юзага чиқа бошлаган ва бу тез орада пайдо бўлади. Ишонмананки, бу трестларнинг президиумларида америкалик жаноблар бўлади, бу инсонлар фақат пул ишлаб топишни эмас, балки ишлаб топилган сармояни бошқариш ва ақл билан сарфлаш жавобгарлигини ҳам ўз зиммаларига оладилар.

Бир неча йиллар олдин Чикаго университетида унинг очилганига 10 йил тўлиши муносабати билан байрам дастурхонида бўлдим, мендан нутқ сўзлашимни илтимос қилишди ва олдиндан икки жуфт фикр ёзиб олдим.

Барча мартабали меҳмонларнинг эътиборини ўзимга қаратиш вақти келганда ўрнимдан турдим-да, менинг бу қисқа фикрларим менга керак эмас, деган қарорга келдим. Бу бой-бадавлат, ўзига яраша обрў-эътиборга эга бўлган инсонлар қандайдир яширин кучга эга эканликларини ўйлаб қаттиқ ҳаяжонландим, қоралаб ёзиб олганларимни



ташлаб юбордим ва ўзимнинг хайрия трестларим фаолиятини ёрита кетдим.

– Жаноблар, – гап бошладим мен, – кўриб турибман, ҳаммангиз атрофга қараб менга бирор бир яхшироқ иш топилмасмикан, деб излангаётган бўлсангиз керак. Биламан, ҳаммангиз жуда бандсиз: ахир сизлар худди тегирмоннинг югуриш йўлакчасидаги отдек ишлайсиз, ундан чиқиб кетиш эса қийин. Тушунаман, қунг билан инсоният талабларини ўрганиш, шуғулланиш учун жуда катта куч сарфлайсиз, токи кўпгина нарсани муҳокама қилиб олмагунча, ўзингизнинг шахсий режангизни тузиб олмагунча, уларни пухта муҳокама қилиб олгач, қурбонлик қилишни тўхтатасиз. Нима сабабдан ўзингизга ва болаларингизга қолдирган маблағнинг бир қисми билан қилган ишларингизни бошқаларга ҳам раво кўрсангиз бўлмайдими? Бу ерда ҳам ишбилармонлик принципларини қўлласангиз бўлмайдими? Ахир фарзандларингиз қанчалик меҳрибон ва олижаноб бўлмасин, бойликларингизни улардек тажрибасиз одамлар қўлига топширишни истамайсиз-ку. Келинг, бошқаларга ҳам ўз оиламининг келажақдаги эҳтиёжлари учун асраб қўйган пулларимиз каби маблағ ажратайлик. Сиз биз учун бу ишларни директор бошқаради, дейсиз. Шундай қилиб, трестларни, ташкилотларни асослаймиз, бизнинг шахсий иштирокимизда ўз ҳаётий вазифаларини белгилай олиш қобилиятига эга бўлган директорларни таклиф этамиз. Улар бу хайрия ташкилотларини тўғри ва самарали йўлдан олиб борсинлар. Сиздан илтимос, буни ортга сурмасдан, ҳозироқ амалга оширайлик.

Тан оламан, бу импровизациядан қаттиқ ҳаяжонландим, лекин энди аввалгидай хайрия трестлари учун тик оёқда турибман.

## СЎНГСЎЗ ЎРНИДА

XIX аср охири XX аср бошларида Американинг сиёсат майдонида икки нафар йирик сиёсий шахс пайдо бўлди – Рузвельт ва Рокфеллер, уларнинг ҳар иккиси китобнинг ўқувчиси бўлган ташқи кузатувчи учун тенг кучли ва, нима бўлганда ҳам, бирдай қизиқарли эди.

Улардан бири – пул қудратининг тимсоли, руслар бадавлат одамларни “қоп” деб номлаганидек, бу иборага “олтин”ни қўшган одам бўлса, бошқаси – тафаккур тимсоли, долларнинг ватани бўлган мамлакатда доллар тимсоли бўлган одамга, синдикатлар асосчисига, нефть қироли Рокфеллерга, унинг қудратли ташкилотларига уруш эълон қилган шахс ҳисобланади.

Рузвельт учун бу кураш ғалабадан анча йироқ эди: у ўз мағлубиятини тан олишга ва кўплаб компанияларнинг касодга учраётгани, баъзиларининг бутунлай парчаланиб кетганини кўриб, шунингдек, бу аҳвол яна бир ой давом этса, Американинг энг катта ссудаси мувозанатини йўқотиши ва шубҳа остида қолишини англаб, бу курашдан воз кечишга мажбур эди.

Рокфеллер-чи, деб сўрарсиз. Ҳеч нарса! Standard Oil Company ўша 1907 йили 85 000 000 доллар даро-

мад келтирган эди, бу одатдагидан беш миллионга кўпроқ бўлиб, ҳеч қандай инқироз ёки фожиа Рокфеллернинг ижод маҳсули бўлган ташкилотларга дахл қила олмади.

Афсуски, жаҳон тарихидаги бу эпизодга Рокфеллер мемуарларидан жой ажратилмаган, аниқки, бунга унинг камсуқумлиги, ўз муваффақиятлари ҳақида гапиришни истамаслиги сабабдир.

Фақатгина Рузвельтнинг мемуарларида Америка замонавий тарихининг мавҳум саҳифаларига ойдинлик бериб туради, лекин у ё бу ҳақда ёзмайди, ё ёзиб бўлиб кенг оммага ошкор қилмаяпти.

– Рокфеллер ростан ҳам шу даражада бойми? – деган шубҳа ва гумон сасини эшитаман.

Оммавий ахборот воситаларининг таъкидлашича, асосий капитали 100 000 000 миллион доллар бўлган Standard Oil Companyдаги улуши энг камидан 50 фоизни (агар кўпроқ бўлмаса) ташкил этади. Умумий ҳисобда 50 000 000 доллар деб оламиз. Компаниянинг ҳисоботларидан кўриниб турибдики, унинг асосий капитали йилига 80 000 000 доллар даромад келтиради. Энди ҳисоблаймиз, беш фоизлик фойдага эришиш учун бундай катта капитални оқилона жойлаштириш лозим. Ўшанда Standard Oil Company капиталининг биржа баҳоси 16 баробар қимматроқ эди, яъни 1 600 000 доллар, ва шунинг учун Рокфеллернинг унда иштирок этиш улуши 50 фоиз эди, бошқача айтганда 800 000 000 доллар – 1 600 000 000 рубль.

Агар бунга унинг United States Steel Corporationдаги акциялари йиғиндисини (анчагина катта) қўшсак, шубҳасиз, жами 1 000 000 000 долларга (2 000 000 000 рубль) етади, бу эса тахминан унинг катта бойлигининг биржа баҳоси ҳисобланади.

Энди Шимолий Америка штатларининг тижорий фаолияти Standard Oil Company га қай даражада фойдали эканини кўриб чиқамиз. 1880 йил ва “The Petroleum Review” журналыда ҳозирги ҳолат бўйича чоп этилган ҳисоботларда кўришимиз мумкинки, унинг нефть ва нефть маҳсулотлари билан савдоси Америкага 1 700 000 000 доллар (3 400 000 000 рубль) миқдорида соф даромад олиб келган, яъни йилига 110 000 000 рубль, ўртача ҳисобда, кунига 300 000 рубль.

Бутун дунё бўйлаб унинг ходимлари сони жуда кўп, шу билан бирга, компания уларни доимий равишда рағбатлантириб, тақдирлаб боради. Standard Oil Companyнинг 60-75 000 кишидан иборат бутун бошли шаҳарни боқадди деб тасаввур қилсак, эҳтимол, компания ходимларининг асл сонини икки баробарга ёки ундан ҳам ортиқроққа камайтирган бўламиз.

Масалан, энг охири амалий йил – 1903 йилда компаниянинг соф даромади 80 000 000 долларга етди, ундан акциядорларга фақат 39 335 320 доллар дивиденд сифатида ажратилди, қолган 40 664 680 доллар захира капиталига ўтказилди. Бу рақам – 80 000 000 доллар узоқ йиллардан буён ўртача кўрсаткич ҳисобланади, фойданинг энг юқори кўрсаткичи 1907 йилга, Рузвельт билан кураш даврига тўғри келади, ўшанда жамият 85 000 000 доллар тўлаши керак эди. 1902 йилдан 1908 йилгача жамият 553 202 074 доллар миқдорида соф фойда олди, унинг 294 258 980 доллари дивиденд сифатида акциядорларга берилди, қолгани захира капиталига ўтказилди. Бундан келиб чиқадики, сўнгги олти йилда компания ўзининг асосий капиталидан беш ярим баробардан кўпроқ даромад тўплади.

## *Рузвельт билан кураш тарихининг асосий жиҳатларини эслатиб ўтамиз*

Бунга компаниялар учун темир йўл тарифи ставкаларининг ноқонуний равишда туширилиши сабаб бўлди. 1906 йилдаёқ синдикатларнинг ошқо-ра душмани ва мамлакатнинг жорий президенти Рузвельт ишни ўз назоратига олди ва уни судгача олиб борди, суд эса Standard Oil Company ни 29 240 минг доллар миқдорида жаримага тортди.

Ўшанда саҳнада Рокфеллернинг капитали пайдо бўлди ва охирида жарима тўлашни рад этиб, суд жараёнида шахсан ўзи иштирок этмади. Катта маблағга эгалик қилиб, Standard Oil Company ҳукумат билан узоқ давом этувчи курашни бошлаши мумкин эди ва ҳукумат бу ўйиннинг барча хавфини тушуниб етмаганида, компаниянинг айбсиз эканини, бунинг учун ҳеч қандай жазо қўлланмаслигини тан олиб, ишни ёпишга ҳаракат қилмаганида курашнинг ҳар икки томон учун қандай ҳалокатли оқибатларга олиб келиши фақат Худога аён эди.

Шундай қилиб, иш Standard Oil Company фойдасига, аниқроғи, унинг асосчиси Рокфеллер фойдасига ҳал бўлди.

Хулоса қилиб айтганда, Рокфеллер жуда ҳам камсуқум ва, шубҳасиз, ўзини реклама қилишни истамаганидан, ўзининг маданий-маърифий мақсадлар йўлидаги улкан хайрия ишлари ҳақида деярли гапирмайди, сукут сақлайди. Шуни айтиш кифояки, Америкада унинг бюджетидан ҳеч қачон катта хайрия олмаган муассаса топилмаса керак, икки-учта университетлар эса истисно тарзда деярли тўлиқ унинг пуллари эвазига кун кўради.

У ҳақиқатан ҳам ўзининг меҳнати ва тижоратчилик даҳоси билан тўпланган улкан бойликнинг “оқилона назоратчиси ва бошқарувчиси ҳисобланади”.

Бошқа миллатларнинг бадавлат одамлари ҳам ундан ўрнак олса арзийди!

*Нашриёт*

## МУНДАРИЖА

Сўзбоши .....	21
Қабул қилиш санъати .....	24
Ота уйи .....	24
Ишнинг бошланиши .....	26
Биринчи кредит.....	32
Принципларда қатъий турмоқ керак.....	33
Ўн фоиз.....	37
Вақти келганда мен қандай қилиб пул тўплаганим.....	38
Черковнинг тўлови учун жамғарма .....	39

### НЕФТЬ СОҲАСИДАГИ ИЛК ҚАДАМЛАР

Керосин савдоси .....	41
Ташқи бозорлар .....	44
Standard Oil Companyнинг ташкил этилиши.....	46
Суғурта режалари.....	48
Нега компания катта дивиденд тўлайди?.....	49
Ишнинг нормал ўсиши .....	50
Капитализация.....	52
Баккус иши .....	54
Чегирма масаласи.....	63
Қувурлар ва темирйўллар .....	65

### THE STANDARD OIL COMPANY

Иш юритиш услубимиз .....	68
Замонавий синдикатлар.....	76
Келажак уфқлари .....	80
Америкадаги ишбилармон одам.....	81
Бизнесга оид тажриба ва тамойиллар.....	86
Кемалар қурилиши .....	92
Қандай қилиб рақибни жалб қилганимиз ҳақида .....	94
Ишни пўлат трестига қандай сотганимиз ҳақида .....	99
Ҳар доим тижорат қонунларига амал қилиш лозим .....	100
Саросимали вақтларда орттирилган тажриба.....	102
Содиқ дўст.....	104
Капиталга қарши – мулоҳазалик далили.....	108

Муваффақият қувончи .....	110
Дўстликнинг қадри .....	116
Йўл қурилишидан завқланиш .....	122

### УЛАШИШ САНЪАТИ

Улашиш қувончи .....	126
Бойлик чегаралари .....	127
Хайрия қилишнинг энг яхши усули .....	129
Таъмагирлик мақсадлари йўқ жойда муваффақият сари йўл очилади.....	130
Ҳожатбарорнинг муруввати.....	132
Илмий-изланишларни қўллаб-қувватлаш.....	135
Қўрқинчли жарроҳлик амалиёти.....	136
Ҳар қандай ёрдамнинг пойдевори .....	139
Баъзи асосий принциплар.....	142

### ХАЙРИЯ ТРЕСТИ

Хайрия тизими .....	148
Бизга келиб тушадиган мурожаатлар .....	153
Ўзаро алоқада бўлган муассасалар.....	156
Мана сизга бир мисол. ....	157
Олий маълумотга бўлган талаб.....	158
Доктор Вильям Р. Гарпер .....	160
Шартли хайрия асослари.....	164
Хайрия трести .....	165
Сўнгсўз ўрнида .....	169



*Оммабон нашр*

## **ЖОН ДЭВИДСОН РОКФЕЛЛЕР**

**МИЛЛИАРДЕРНИНГ  
ХОТИРАЛАРИ**

**Муҳаррир  
Маъмура ҚУТЛИЕВА**

**Бадий муҳаррир  
Зилола ТЎЛАГАНОВА**

**Мусаҳҳиҳ  
Сайёра МЕЛИҚЎЗИЕВА**

**Саҳифаловчи  
Нигора УМАРҚУЛОВА**

**Дизайнер  
Абдуқодир ЮЛДАШЕВ**

Лицензия рақами: А1 № 001. 20.07.2018 йил.

Босишга 10.09.2021 йилда рухсат этилди.

Бичими 84x108 <sup>1/32</sup>.

Босма табағи 5,5. Шартли босма табағи 9,24.

Гарнитура "Palatino Linotype". Офсет қоғоз.

Адади 3000 нусха. Буюртма № 36.

Баҳоси келишилган нарҳда.

**Мурожаат учун тел.: (99) 403-45-66**

**«Yosh kuch matbuoti» МЧЖда чоп этилди.  
Манзил: Тошкент шаҳар, Чилонзор тумани,  
Сўгалли ота 84-уй.**



Америкалик тадбиркор Жон Девидсон Рокфеллер инсоният тарихидаги биринчи "доллар" миллиардердир. У 1870 йилда "Standard Oil Company" нефт компаниясини ташкил қилиб, Рокфеллер империясини асосини қўйди. Рокфеллерда тадбиркорлик қобилияти эрта болаликдан пайдо бўлган. Жон бир килограмм конфет

сотиб олиб, уни майда бўлақларга бўлиб, ўз опаларига сотарди. 38 ёшида АҚШдаги нефтни қайта ишлаш саноатининг 90 фоизига бошчилик қилган. 58 ёшида нафақага чиқаётганида у дунёнинг энг бадавлат кишиларидан бири бўлган. Бугунги кунда Рокфеллернинг иш усуллари бизнес-мактабларда ўрганилади. Рокфеллер танқидчилар учун рақобатни адолатсиз бостириб, монополияни яратган шафқатсиз ва зикна капиталист ҳисобланган. Бошқалар учун эса у — нефт нархи ҳаттоки 80 фоизга тушиб кетган пайтда ҳам пул кўпайтира олган бизнес-даҳо.



ISBN 978-9943-7084-8-8



9 789943 708488