

Елена Павловна Кисель  
Алла Владимировна Лисицына  
Юрий Вильевич Пахомов  
Михаил Львович Гавлин

# **Истории российского бизнеса**

Издательские решения  
По лицензии Ridero  
2023

УДК 33  
ББК 65  
И90

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

**Истории российского бизнеса** / Елена Павловна Кисель,  
И90 Алла Владимировна Лисицына, Юрий Вильевич Пахомов,  
Михаил Львович Гавлин. — [б. м.] : Издательские решения,  
2023. — 180 с.  
ISBN 978-5-0060-9467-3

В книге вы найдете 22 истории жизни и успехов выдающихся российских предпринимателей XIX века. Издание представляет собой совместный проект компании «ШАГ Консалтинг» и московского Музея предпринимателей, меценатов и благотворителей.

**УДК 33**  
**ББК 65**

16+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ISBN 978-5-0060-9467-3

© Елена Павловна Кисель, 2023  
© Алла Владимировна Лисицына, 2023  
© Юрий Вильевич Пахомов, 2023  
© Михаил Львович Гавлин, 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	5
Воспитание наследника .....	7
Я — «Фонарщик» .....	13
«Украшение комнаты и украшение души» .....	20
История одного партнерства .....	27
Женщины в российском бизнесе. Мария Федоровна Морозова .....	33
«Русское чудо» — Василий Александрович Кокорев .....	40
«Тайная жизнь» Константина Сергеевича Станиславского .....	46
От «Мартьяныча»: новогодний мастер-класс .....	55
«Отец» вологодского масла и русского сыра .....	61
«Молочные братья» .....	70
«Самородок русской деловитости» .....	78
«Душистый Анри» .....	85
100 лет назад японцы учились у нас .....	101
Как купеческие гильдии в муниципальном самоуправлении участвовали (Россия и Москва XVII–XVIII вв.) .....	108
Делай, что должно... ..	118
Овцеводческий проект Сергея Ивановича Четверикова. Уроки прошлого .....	124
Предпринимательство и власть .....	131
Экономика пожертвований .....	143
Созидающая династия .....	149
«Савраска без узды» .....	158
Вперед в прошлое. Российский опыт импортозамещения XIX века .....	166
Оглядываясь на позапрошлый век .....	173



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Российский бизнес начал свое возрождение в конце 80-х годов XX века. Десятилетия бизнес как будто с нуля строил фирмы и корпорации, разворачивал новые направления, активно изучал и усваивал мировой опыт. И лишь со временем пришло понимание, что мы просто заново воссоздаем историю. Историю, прервавшуюся на время, но имевшую свои богатые традиции, связанные с фамилиями известных отечественных предпринимателей и целых предпринимательских династий — Морозовых, Третьяковых, Абрикосовых, Солодовниковых и многих-многих других. За каждой такой фамилией — бесценный опыт, уникальные открытия и болезненные потери, уроки ведения дел и философия жизни.

Этим урокам и этим судьбам мы посвятили рубрику «Истории российского бизнеса» в бюллетене «Жизнь бизнеса», которую открыли в тесном сотрудничестве с Музеем предпринимателей, меценатов и благотворителей. Музей был создан в 1992 году в Москве при активном участии потомков предпринимателей дореволюционной России. В фондах музея — более 2500 подлинных экспонатов: фотографий, портретов, документов, личных вещей, хранящих память о жизни и делах создателей российской промышленности, торговли, финансовой системы. Адрес: Москва, Донская, 9.

В настоящее время музей — негосударственный исследовательский, учебный и просветительский центр для предпринимателей, школьников, студентов и широких слоев на-

селения по истории предпринимательства, меценатства и благотворительности. Музей рассказывает о мировоззрении, образе жизни, качествах, стратегиях дореволюционных предпринимателей, их огромном вкладе в развитие России.

Первая статья, посвященная Савве Ивановичу Мамонтову, появилась летом 2018 года. И уже на протяжении четырех лет в каждом номере наши читатели открывают для себя новые имена и судьбы, знакомятся с успехами и неудачами наших предшественников, препятствиями, которые им приходилось преодолевать, их решениями и бизнес-находками.

Сегодня, когда начинается трансформация системы мировой и национальных экономик и нет окончательных сценариев, вопрос о сверхзадачах и нравственных ориентирах предпринимательства стоит особенно остро. Надеемся, наша книга позволит читателю заглянуть в историю, узнать новых героев и понять, как жили и ради чего работали лучшие представители русских предпринимателей позапрошлого века.

## ВОСПИТАНИЕ НАСЛЕДНИКА

*А. Лисицына, Музей предпринимателей, меценатов и благотворителей*

*Е. Кисель*

Кому не известен сегодня крупный предприниматель, строитель железных дорог, меценат, устроитель Частной оперы, владелец Абрамцево и душа Абрамцевского художественного кружка Савва Иванович Мамонтов? Но мало кто знает, как он стал продолжателем дела своего отца, Ивана Федоровича Мамонтова.

У Ивана Федоровича Мамонтова было четверо сыновей, и он задумывался, кому из них он сможет передать свое дело. На старших, Федора и Анатолия, нельзя было положиться: Федор был нездоров, а Анатолий отца не слушал: женился против его воли, а потом и вовсе организовал собственное дело, издательское. Младший — Николай — был еще очень мал. Выбор пал на третьего сына, Савву, — упрямый, своенравный, но что-то в нем угадывалось. И Иван Федорович стал готовить Савву к передаче ему семейного бизнеса. Он пытался воспитывать сына, посылая ему — как он их называл — свои «грамотки».

*«Я, благословляя тебя, прошу и приказываю: бросить лень, учиться хорошо и баллами в успехах показать мне, что ты послушный и заботливый к исполнению отцовских приказаний сын. Дурно учиться ты не имеешь никаких резонов, ты от природы сложен хорошо, заботы твоей матери сохранили*

*здоровье твердо и попечение отца дали тебе все средства до вступления в корпус знать в науках многое, следовательно, идти вперед легко, и я командую тебе — Марш-марш!*» — писал Иван Федорович 14-летнему Савве в 1855 году, когда тот некоторое время учился в Институте корпуса горных инженеров в Санкт-Петербурге. И требовал сохранить письмо навсегда и читать не один раз. А Савва демонстрировал хорошее поведение, однако имел черту увлекаться интересными ему предметами, игнорируя другие. Успехами в образовании не отличался, чем и вызывал беспокойство своего отца.

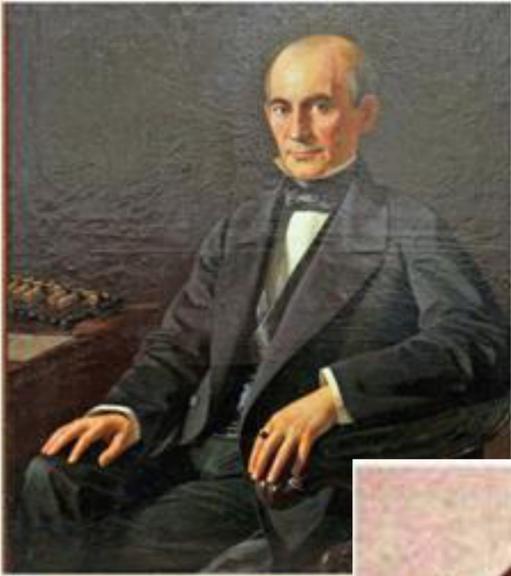
К тому же Савва вел себя очень «вольнодумно», как он сам вспоминал, и в гимназии, и в университете, да еще увлекся театром. Он стал членом Секретаревского драматического театра, во главе которого стоял А. Н. Островский. Как-то отец, узнав об увлечении Саввы, попросил билет на спектакль А. Н. Островского «Гроза», где Дикого играл сам автор, а Кудряша — Савва. И вроде отец остался доволен — во время спектакля Савва видел его веселое, смеющееся лицо в первом ряду. Но развязка наступила быстро: *«Утром отец позвал меня к себе в кабинет и дал прочесть письмо, полученное из Петербурга, где у него были хорошие связи, — вспоминал Савва Иванович. — Письмо гласило: «У Вас есть сын Савва в университете, уберите его, иначе может быть очень плохо».*

И Иван Федорович принял непростое решение: отправил Савву в Баку, служить в «Закаспийском торговом товариществе», одним из участников которого он был. *«Человек должен трудиться от юности и до старости, а иначе сложится человек в туняядца, в пролетария... Тебе, Савва, назначен мною труд по современным правилам, классически учиться чрез учебные заведения и университет, на это даны были мною все средства и грамотный гувернер, и учителя, а следовательно, был путь просторный. Ты, Савва, не внял прямого долга, ленился, рассеивался и убил напрасно первые годы до 20 лет... Что же из этого вышло? Ты вовсе обленился,*

*перестал учиться классическим предметам, развлекался и предался непозволительному... Все это ты делал вопреки моим желаниям и воле, которые я тебе много раз заявлял словесно и даже письменно. Затем еще вопрос: что же из этого вышло? Пустота в голове, слабость в теле и моральный упадок в характере...»* — так писал в 1862 году 20-летнему Савве его отец Иван Федорович Мамонтов.

Прожив с небольшим две недели в Баку, Савва написал отцу, прося разрешения вернуться. Однако отец был непреклонен: *«В Москве одно лишь развлечение на глазах и чад в голове. Вот тебе образчик, Савва: Федор и Анатолий — совершеннолетние молодые люди — не могут жить и содержать себя самобытно, ничего не делают, скучают и ходят с туманом в голове, а отчего это? Оттого, что они не привыкли к трудам, не знают практически жизни и думают, что можно жить и с туманными идеями в голове. Нет, это грубая ошибка, надобно трудиться правильно, как трудится каждый добрый гражданин, добросовестно, не надеясь на чужие силы».*

Савве пришлось нелегко вдали от друзей, от привычного быта, в местах, где нечасто можно было встретить европейца. И он пишет отцу, спрашивая, неужели в Москве не найдется ему дела? И летят в Баку, а потом и в Персию, куда Савва отправляется с караваном из 70 верблюдов, нагруженных товаром для продажи, «грамотки» отца. Иван Федорович по-прежнему тверд в наставлениях, но он сочувствует сыну, в «грамотках» появляются слова поддержки: *«Что там жить невесело, тяжело и нудно, в этом я совершенно согласен, но такая жизнь не сделает тебе вреда, она на практике тебе укажет, как нелегко добывать то количество денег, своими трудами и лишениями, которое нужно для жизни в довольстве. Обдумывай это заботливо, милый Савва, будь терпелив и тверд, пробивай себе дорогу собственными заботами о себе, стерпится — слюбится».* И еще: *«Бог даст, проживешь в трудах и лишениях, выучит жизнь, и как будет для тебя хо-*



Портрет Ивана  
Федоровича  
Мамонтова  
(1802–1869).  
П. Десятов,  
1859 г.



Савва Иванович  
Мамонтов (1841–  
1916). Фотография  
1868 г.

*рошо, когда возвратишься домой, ты станешь удовольствием пользоваться в меру и увидишь, что без труда и забот жизнь пуста».*

По мере успехов сына тон отцовских писем меняется, становится все более партнерским. Отец посвящает Савву в свои дела, делится происходящим. И всего лишь через год ссылки Иван Федорович уже гордится своим сыном — его воспитательная мера сработала! Он дает Савве право выбора — продолжать дело в Баку или вернуться в Москву. *«Годовое твое пребывание вне дома, которое ты провел в делах Бакинских, много принесло для тебя пользы, и ты в хорошую сторону много переменился»,* — отмечает в письме от 1863 года Иван Федорович. И представляет благоразумию сына *«обдумать и решить самому, ехать вдаль или возвратиться к трудам домашним, не развлекая себя многими ребяческими удовольствиями, а повести правильную, заботливую жизнь, и украсить собою семейную нашу жизнь. Делаясь заботливым членом семьи отца, ты пойдешь по пути правильному к семейному быту семьи собственной».*

Савва выбирает Москву. Он возглавляет московскую контору «Закаспийского торгового товарищества», женится, а после смерти отца становится продолжателем его дела в железнодорожном строительстве.

Иван Федорович Мамонтов считал, что *«праздность есть порок, труд не есть добродетель, а прямая непреложная обязанность как исполнение прямого долга в жизни. Всякий гражданин должен трудиться морально или материально для пользы своей семьи, для пользы общественной и Отечественной».* И ему удалось передать свое отношение, свои взгляды сыну и воспитать достойного преемника. Савва Иванович Мамонтов твердо усвоил наставления из «грамоток» отца. *«Пока я дышу, вижу свет, могу воспринимать хотя бы воображаемые радости, чувствовать добро, бороться со злом, я не хочу думать о покое. Итак, вперед и вперед!»* — говорил он. При этом он не оставил занятия искусством, но теперь для него

это стало не развлечением, а любимым делом. Как писал его современник, *«другие коллекционировали искусство, он же его двигал»*.

Савва Мамонтов являлся основателем и строителем крупнейших железнодорожных магистралей России (от Ярославля до Архангельска и Мурманска и от Донецкого угольного бассейна до Мариуполя), Мытищинского вагоностроительного завода, председателем Дельвиговского железнодорожного училища и пр. Важную роль в его взрослении сыграли жесткие обстоятельства той реальности, в которую Савве пришлось погрузиться помимо своей воли. Но кто знает: если бы отец не писал ему свои «грамотки», которые Савва вынужден был читать (Иван Федорович держал процесс под контролем), стал ли бы он такой заметной фигурой в истории российского предпринимательства, искусства и общественной деятельности.

**При подготовке текста были использованы материалы:**

Арензон Е. Савва Мамонтов. — М.: Русская книга, 1995;  
Некрасов М., Дубинина Л. Мамонтовы. Начало династии. — М.: АИРО-XXI, 2016;

Некрасов М. Савва Мамонтов. Молодые годы. — М.: АИРО- XXI, 2018.

## **Я — «ФОНАРЩИК»**

*А. Лисицына, Музей предпринимателей, меценатов и благотворителей*

*Е. Кисель*

Весна 1858 года. Крестовская Застава в Москве. Прилично одетые молодые люди днем и ночью подбегают к проезжающим экипажам и повозкам, заглядывают внутрь, рассматривают пассажиров и делают какие-то пометки в блокнотах. Лошади шарахаются в сторону, извозчики ругаются, а пассажиры не могут понять, в чем дело. Некоторые, приняв их за попрошайек, бросают им милостыню.

Никто не догадывался, что юноши — студенты Императорского Московского технического училища, которых привлекли к сбору статистических данных о проезжающих к Троице-Сергиевой лавре людях и перевозимых грузах. А организовал это Федор Васильевич Чижов, который таким образом намеревался доказать правительству, компаньонам и Императору Александру II выгодность строительства железной дороги к Троице-Сергиеву Посаду. Он добился своей цели — постройки первой частной «образцово-показательной паровозной» железной дороги на средства российских предпринимателей и силами российских инженеров и рабочих. Движение поездов по Московско-Троицкой железной дороге было открыто 18 августа 1862 года. По свидетельству современников, дорога вышла образцовой и по устройству,



Портрет  
Федора  
Васильевича  
Чижова (1811—  
1877). В. Д.  
Поленов,  
1875 г.



Железнодорожный вокзал  
станции Троице—  
Сергиево г. Сергиев  
Посад. Фотография  
начала XX в.

и по бережливости расходов, и по строгой отчетности управления.

Имя Федора Васильевича Чижова было широко известно в XIX веке. Он родился в Костроме 27 февраля (11 марта) 1811 года. Окончил Петербургский университет, защитил диссертацию, получил степень магистра философии по отделу физико-математических наук и должность профессора в Петербургском университете. Но после того как ему исполнилось тридцать, в 40-е годы XIX века, его интересы меняются. Федор Васильевич оставляет преподавательскую деятельность, изучает историю искусств, много путешествует, общается с Н. В. Гоголем, Н. М. Языковым, художником А. А. Ивановым.

Увлекается славянским национально-освободительным движением, знакомится с известными славянофилами, собирается издавать журнал «Русский вестник». В итоге — арест, запрет на жительство в обеих столицах и ссылка на Украину.

Но без дела Федор Васильевич сидеть не мог. В мае 1850 года он взял в аренду у Министерства государственных имуществ 60 десятин шелковичных плантаций (4 тысячи старых, запущенных деревьев). Они в течение многих десятилетий не приносили казне никакого дохода и потому были отданы Чижову в бесплатное 24-летнее содержание.

Прежде чем приступить к непосредственной деятельности на арендованных землях, Федор Васильевич, привыкший все делать основательно, посетил лучшие плантации юга России, где познакомился с организацией хозяйств видных русских селекционеров. Для закрепления полученных знаний на практике он некоторое время работал на плантациях в качестве рядового работника.

И уже через несколько лет он добивается таких успехов, что в округе его называют «шовковым паном». Он бесплатно раздает крестьянам саженцы тутовых деревьев и личинки шелковичных червей, и около его плантаций крестьяне

и небогатые помещики начинают заниматься новым для них промыслом. Кроме того, он организовал при своих плантациях практическую школу для мальчиков — учеников церковно-приходских школ. Итогом деятельности Чижова-шелководы стало издание им в 1853 году в Петербурге «Писем о шелководстве», а через 17 лет переиздание их в Москве с обширными дополнениями.

С начала XIX века во всем мире начинается активное строительство железных дорог. В 1857 году в России было учреждено Главное общество российских железных дорог, в котором решающая роль принадлежала иностранным финансистам во главе с хозяевами банка «Кредит Мобиле» братьями Перейра, а производство работ выполняли французские инженеры. В число акционеров Главного общества входили также высшие правительственные чиновники и аристократы. Главному обществу была выдана концессия на сооружение четырех наиболее выгодных железнодорожных линий: от Петербурга до Варшавы, от Москвы до Нижнего Новгорода, от Москвы до Феодосии и от Курска или Орла до Ливавы. С помощью выпуска акций и облигаций Обществу удалось собрать 112 млн рублей. При крайней дороговизне строительства и неимоверных непроизводительных затратах (32 млн рублей пошло только на содержание административно-управленческого аппарата) этих денег едва хватило на сооружение Варшавской и Московско-Нижегородской линий.

*«Французы просто грабили Россию, — вспоминал спустя годы Чижов, — строили скверно вследствие незнания ни климата, ни почвы и того невыносимого презрения, какое они питали к русским инженерам... Они привезли с собою не только бумагу, не только готовые бланки на франц. языке, но даже заступы, лопаты и вообще все землекопные орудия».*

Федор Васильевич был активным сторонником развития железнодорожного транспорта в России, но он отчаянно стремился вырвать железные дороги из рук иностранцев

и наладить их быстрое и качественное строительство на российские средства. Наиболее целесообразным он считал вести железнодорожное строительство на частные капиталы, а не на средства государственного бюджета. Но строительство железных дорог в России исключительно своими силами, не полагаясь на «корыстную помощь» извне, могло быть осуществлено лишь при наличии капиталов, значительно превышающих возможности отдельных капиталистов. Для этой цели наиболее подходила акционерная форма организации предприятий.

Для строительства железной дороги Москва — Сергиев Посад было образовано Общество Московско-Ярославской железной дороги. Первоначально планировалось проложить ветку до Ярославля, но ввиду значительности требуемого капитала было решено ограничиться устройством сообщения до Троице-Сергиева Посада протяженностью в 66 верст.

На организационном собрании пайщиков по инициативе Чижева было принято решение поставить за правило, чтобы в газете «Акционер» не менее шести раз в год Правление общества печатало отчеты о своих действиях и о состоянии кассы. Тем самым впервые в практике железнодорожных акционерных обществ в России все распоряжения Правления, весь ход строительных и эксплуатационных работ, в том числе и ежемесячные расходы на содержание административно-управленческого аппарата, делались достоянием гласности и печати. Пример общества побудил пайщиков других частных железнодорожных обществ в России обязать свои Правления поступать аналогично.

Федор Васильевич Чижов считал, что в предпринимательстве *«хорошо быть фонарщиком, то есть засветить дело и поддерживать горение, пока это дело не станет крепко на ноги; станет — и довольно. Иначе во всяком промышленном деле через несколько лет непременно образуется рутина, которая убийственна до крайности. У нас все любят сесть на нагретое место, а не охотники устраивать новое, а меня*

*калачами не корми, только дай новое, если можно — большое и трудное».*

Он организовал строительство железных дорог, добился продажи Московско-Курской железной дороги московским предпринимателям и до конца своей жизни оставался бессменным председателем Правления Московско-Курской железной дороги. Участвовал в учреждении первого в Москве коммерческого банка — Московского купеческого, выступал инициатором создания Московского купеческого общества взаимного кредита и возглавил оба учреждения.

*«...Начинают всегда сумасшедшие — пользуются люди благоразумные»,* — любил повторять Федор Васильевич.

Его мечта — оживить северные окраины России: *«Мне уже рисуется, как мы оживим наш Север, заведем там города на берегах Ледовитого океана, прочистим Северную Двину, будем возить туда хлеб с Волги, а оттуда привозить дешевую рыбную пищу».* Последним крупным предприятием Чижова стало образование Архангельско-Мурманского срочного пароходства по Белому морю и Северному Ледовитому океану.

*«Я совершенно такой же аскет труда, как бывали средневековые монахи, но только они посвящали себя молитвам, а я труду, — писал Ф. В. Чижов. — Девиз мой: дело, после него — дело и после всего — дело; если есть дело, оно меня сильно радует».*

Савва Иванович Мамонтов считал его своим учителем. *«Вы были всегда для меня идеалом честного, трудящегося человека, моей постоянной мыслью было стать к Вам ближе, сделаться Вам нужным и вообще около Вас сделаться человеком. После смерти отца мне показалось, что я успею в этом, Вы отнеслись ко мне хорошо, и я пошел на всех парах»,* — писал он Федору Васильевичу. Савва Иванович не только продолжил дело Чижова, но и пошел дальше и в деле железнодорожного строительства, продлив Ярославскую железную дорогу до Архангельска, и в освоении Севера.

Федор Васильевич Чижов умер в 1877 году. Он завещал свой основной капитал на устройство и содержание в родной Костроме и Костромской губернии профессионально-технических учебных заведений, родильного дома и учебного родовспомогательного заведения. Душеприказчики Савва Иванович Мамонтов и Алексей Дмитриевич Поленов четко исполнили его волю. В начале XX века в Костроме и Костромской губернии было открыто пять училищ. Свою библиотеку и личный архив Федор Васильевич завещал Румянцевскому музею; архив — без права изучения в течение сорока лет.

Долгое время о замечательном русском предпринимателе никто не помнил, и только в конце XX века память о Федоре Васильевиче Чижове стала возрождаться, его архив начал изучаться историками. Инна Анатольевна Симонова на основе архивных материалов написала монографию «Федор Чижов», изданную в серии ЖЗЛ. В Костроме имя Ф. В. Чижова носит энергетический техникум, курсирует поезд «Федор Чижов».

## **«УКРАШЕНИЕ КОМНАТЫ И УКРАШЕНИЕ ДУШИ»**

*А. Лисицына, Музей предпринимателей, меценатов и благотворителей*

*Е. Кисель*

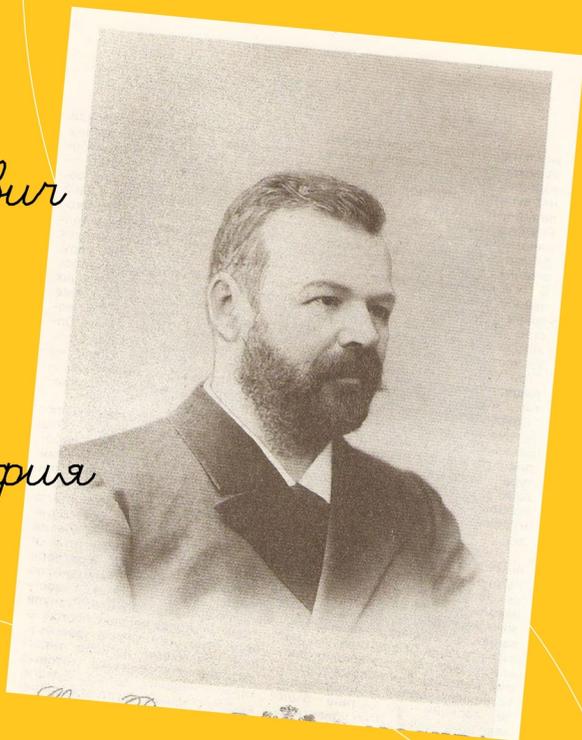
Один из самых распространенных подарков, который принято дарить на Новый год, — календарь. Календарь может быть большим настенным и маленьким карманным, светским или религиозным, с указанием церковных праздников, тематическим, содержащим полезную информацию по определенной теме, или просто ярким, красочным, красивым, поднимающим настроение. Несмотря на засилье электронных устройств, которые имеют функцию календаря, многие и сегодня предпочитают бумажные версии, где очень удобно отмечать нужные даты или просто определять по ним дни недели.

А в начале XX века почти в каждой избе около божницы можно было увидеть сытинские картины и численники (отрывные календари), а на полке или под божницей — «Всеобщий Русский календарь» или «Общепольный календарь» Товарищества Ивана Дмитриевича Сытина, которые любили рассматривать и детвора, и взрослые.

Календари появились в России давно, но со времен Петра I исключительное право их печатания принадлежало Академии наук. Когда в 1865 году это право было отменено, календари стали выпускать многие издатели.

Иван  
Дмитриевич  
Сытин  
(1851—  
1934).

Фотография  
1901 г.



southkled.ru



Отрывной  
календарь на  
1913 г.

Издание III-го  
И. Д. Сытина

Но вскоре всех конкурентов вытеснили календари И. Д. Сытина.

Приступая к делу, Иван Дмитриевич поставил себе три требования: «очень дешево, очень изящно, очень доступно по содержанию». И пять лет готовился к выпуску календаря в неслыханных до этого в России размерах. Он ориентировался на новую аудиторию — массового читателя, в первую очередь — крестьянство. Ведь, как писал он в своих воспоминаниях, *«в такой стране, как Россия, жили и умирали миллионы людей, не имевших никакой доли в культурном наследстве человечества. Зброшенные в глухие углы, отрезанные от центров русским бездорожьем и русскими расстояниями, люди эти не имели никакого соприкосновения с печатным словом — ни книг, ни газет, ни школ у них не было, и календарь для таких людей был единственным окном, через которое они смотрели на мир»*.

Иван Дмитриевич понимал, что календарь может служить проводником культуры для народа. *«Я имел в виду читателя массового, для которого календарь часто является его первой и последней книгой и который в календаре ищет ответа на все запросы пробуждающего ума»*, — писал он.

Первый «Всеобщий Русский календарь» был выпущен на 1885 год, и весь тираж очень быстро разошелся летом 1884 года на Нижегородской ярмарке. Ведь календарь был изящно оформлен и очень привлекателен: красочная, достаточно твердая обложка по акварельному рисунку известного художника Н. А. Касаткина, много разного рода информации, иллюстраций и... премия — репродукция картины «Пожар Москвы» Н. А. Касаткина, которую можно было повесить на стену. Чуть позже, заручившись советом и поддержкой Льва Николаевича Толстого, Иван Дмитриевич начал выпускать отрывной, или стенной, календарь, а также карманные календари.

В первые десять лет XX века, с 1901 по 1910 год, в издательстве И. Д. Сытина печаталось более 20 видов различных

календарей, общий тираж которых составил более 51 млн экземпляров. А так как календари были ориентированы на читателя из народа, они стоили недорого: стенной отрывной календарь — 50 коп., «Всеобщий Русский календарь» — 10, 15, 20 и 25 коп., карманные календари — 5 и 10 коп.

Иван Дмитриевич сам был выходцем из простого сословия, он прошел путь от мальчика в лавке купца Шарапова у Ильинских ворот в Москве, от торговли лубочными картинками до владельца крупнейшей типографии (ныне — АО «Первая образцовая типография»). Поэтому он, как никто другой, понимал, что должно быть в календарях для простых и не очень образованных людей. И он задумал календарь как универсальную справочную книгу, как домашнюю энциклопедию на все случаи жизни. *«В календаре должно быть все: и святцы, и железнодорожные станции, и экономика, и средство от лишаев, и государственное устройство России, и лечение ящура»*, — писал он. Его календарь содержал, помимо самого календаря, самую разнообразную информацию: от ожидаемых дат вскрытия и замерзания рек для крестьян до календаря коммерсанта с информацией о сроках погашения купонов. На каждой странице с одной стороны — календарь, с другой — историческая статья или познавательная информация. Так, в календаре на 1912 год были статьи, посвященные войне 1812 года.

Команда издательства все делала для того, чтобы календарь был интересен. В рубрике «От редакции» «Всеобщего Русского календаря» указывалось, что *«при составлении календаря употреблено было особое старание»*, чтобы *«календарь был полон и интересен»*, *«чтобы интерес читающей публики к календарю не только не ослабевал, но, наоборот, возрастал еще более»*.

Иван Дмитриевич придумал печатать в календаре обращение к читателю с просьбой сообщать о недочетах и своих пожеланиях. И в редакцию, в Москву, на Пятницкую, посту-

пали тысячи писем с запросами от читателей. Отчего в календаре нет таблицы умножения? Нужно обозначить, что такое затмение луны и солнца. Нужно план всех частей, то есть всего земного шара, чтобы каждый знал, где у нас Америка и Австралия, Азия и Африка, и Европа, и океаны. Что может Государственная дума? Куда идут народные деньги? Как и где искать законы? И даже: нельзя ли написать вечный календарь, дни и часы прошедших, настоящих и будущих времен от сотворения мира до окончания мира? Были и предложения: разместить в календаре репродукцию той или иной картины или указывать еврейские праздники наряду с православными. Дело в том, что крестьянам приходилось иметь дело с еврейскими перекупщиками зерна и было обидно, приехав на рынок с полной телегой, обнаружить, что перекупщика сегодня нет. А вот пожелание якута из далекой Сибири: обозначать праздники не только красным числом, но и специальными значками: крестиком — если праздник церковный, коронкой — если день царский, посты и постные дни обводить черными линиями, везде проставлять изображения фаз Луны и т. п., чтобы календарь был понятен и неграмотным.

Редакция издательства была благодарна своим читателям за помощь в формировании содержания календарей: *«Редакция календаря считает своим долгом выразить искреннюю признательность учреждениям и лицам, которые указывали на замечания или неточности в календаре или же сообщали ценные, в особенности, местные сведения, которыми редакция воспользовалась с благодарностью. Поставивши себе в обязанность идти постоянно навстречу желаниям и запросам читателей „Всеобщего Русского календаря“, редакция убедительнейше просит читателей не отказывать и в дальнейшем в сообщении полезных указаний и замеченных недостатков и неточностей».*

Содержание календаря постоянно менялось в соответствии с пожеланиями читателей, а объем увеличивался. Так,

«Всеобщий русский календарь» на 1915 год включал календарь православный, римско-католический, протестантский, армяно-григорианский, магометанский, еврейский, хронологические сведения о правителях русского государства (от Рюрика до правящего императора Николая II), в каждом месяце — статьи о губерниях и областях России, алфавит имен святых, перечень чудотворных икон Божьей Матери, перечень городов и посадов России, меры веса и длины, сведения о железных дорогах России, о пароходстве, почте и телеграфе, о пошлинах и сборах, образцы и формы деловых бумаг, финансовые и торгово-промышленные сведения, внутреннее и иностранное обозрение за год прошедший, общепользные сведения по медицине и ветеринарии, юбилеи и некрологи известных людей, статистическую информацию и приложения — в виде рекламы.

В отрывном календаре на оборотной стороне каждого листка печаталась какая-нибудь мудрая фраза и ценные советы. Например, на оборотной стороне листка календаря, который хранится в Музее предпринимателей, меценатов и благотворителей, можно прочитать: *«Что может сделать и самый сильный вол, если он впряжен в дурной плуг?»* Из полезностей можно было узнать о лучшем средстве против ужаления пчел, как сохранить прочность подошв, а также приготовить обед из трех блюд по указанному меню.

Однажды издательство чуть было не понесло колоссальные убытки из-за приведенных статистических данных и русских пословиц. В отрывном календаре были размещены следующие цифры:

*«Американский рабочий ест фунт говядины в день.*

*Английский —  $\frac{3}{4}$  фунта.*

*Французский и немецкий —  $\frac{1}{2}$  фунта. Русский — 2 золотника».*

И вот такие пословицы из словаря Даля: *«Сегодня свеча, завтра свеча, а там и шуба с плеча», «Повадился к вечерне, не хуже харчевни».*

Департамент полиции потребовал, чтобы весь выпуск был изъят из обращения и конфискован. Ивану Дмитриевичу удалось передать записку императору, и император лично отменил решение об изъятии.

Современники писали, что *«настольные календари вполне являются для крестьян ежегодником, численники (отрывные календари) являются как бы ежедневной газеткой»*. Подтверждали это и письма читателей: *«Ценных книг у нас имеются редко, да и дороги, а буде где и имеются, то не каждый день читаются... а отрывной календарь по цене не дорог, вещь сезонная, служит как украшение комнаты, а содержание — украшением души»*.

К началу XX столетия предприятия И. Д. Сытина давали четверть всех выпускаемых в стране печатных изданий. Издательство выпускало большими тиражами небольшие книжки для простых людей, великолепные издания русских писателей, иллюстрированные знаменитыми художниками, литературу для детей, энциклопедии и учебники, журнал «Вокруг света», газету «Русское слово» и многое другое. Тем не менее известностью оно в первую очередь было обязано своим календарям. Как впоследствии вспоминал Иван Дмитриевич, *«календарь был почти бездоходным делом. Цель, которую преследовало издательство, состояла не в барышах, а в другом. Календарь представлял собой прекрасную рекламу всероссийского и даже более чем всероссийского характера, так как своих читателей календарь находил и в Америке, и в Австралии, и в Азии, и всюду, куда судьба заносила русского человека»*. Такая реклама немало способствовала расширению круга клиентов издательства.

В наши дни настенные и настольные календари — любимый инструмент рекламы у многих коммерческих компаний. Обмен корпоративными календарями в качестве подарков на Новый год и Рождество между бизнес-партнерами прижился и стал доброй традицией. Так что заложенная Иваном Дмитриевичем традиция жива и сегодня.

## ИСТОРИЯ ОДНОГО ПАРТНЕРСТВА

*Е. Кисель*

Партнерские отношения испокон веков были непростым делом и решались всегда сложно, хотя способы разрешения сложных ситуаций в конечном счете складывались очень похожие.

В этом выпуске мы хотим познакомить вас с одной историей партнерских отношений российских предпринимателей.

Василий Иванович Прохоров (1755–1815) происходил из крестьян. Отец его, «Иван Прохорович сын Прохоров», принадлежал к монастырским крестьянам Троице-Сергиевой лавры. Ему часто приходилось вместе с митрополитом бывать в Москве. В поездки он брал с собой кустарные изделия мастеров посада и по возможности продавал их. Постепенно ему удалось скопить необходимую сумму, и в 1764 году Иван Прохоров откупился от крепостной зависимости и вместе с семьей перебрался в Москву.

Сына своего, Василия, он определил на службу приказчиком на пивоварню, хозяин которой был из старообрядцев. Как это часто бывало, вскоре толковый приказчик решил также обзавестись собственным делом и открыл в Хамовниках небольшую пивоварню.

Однако дело это было не совсем по душе Василию Ивановичу, да и жена его, Екатерина Никифоровна, женщина



Василий  
Иванович  
Прохоров  
(1755–1815)



Клеймо, которым  
маркировали продукцию  
Товарищества Прохоровской  
Трехгорной мануфактуры

праведная, часто повторяла: «Не могу я молиться об успехе твоего дела, не могу желать, чтобы больше пил народ и через то разорился». Василий Иванович постоянно искал случай заняться более богоугодным делом, однако ничего другого он делать не умел. Наконец случай представился.

Судьба свела его с Федором Ивановичем Резановым (1775–1831). Федор Иванович был сыном рано умершего пахотного солдата Стрелецкой слободы города Зарайска Рязанской губернии. Чтобы иметь возможность помогать своей старой матери, он приехал в Москву, где устроился на ситценабивную фабрику. Будучи человеком одаренным, энергичным и предприимчивым, он выучился грамоте, до тонкостей изучил ситценабивное производство и подумывал, как бы завести собственное дело. Но у него не было средств и связей, в то время как Василий Иванович Прохоров уже был известным человеком в промышленном мире Москвы, пользовался уважением у московского купечества и обладал необходимыми средствами.

В 1799 году они заключили словесный договор об устройстве небольшой ситценабивной фабрики в Москве. И обговорили условия — работать вместе пять лет, девять частей прибыли делить пополам, а десятую часть — отдавать Резанову за его «знания и распоряжение» делом.

Время шло, благодаря капиталу и связям Прохорова и познаниям Резанова дело разрасталось, и между партнерами начались разногласия. По окончании пятилетнего срока соглашения Василий Иванович предлагал партнеру заключить письменное соглашение. Он писал: *«Так как Вы прежде уверяли, что намерены сделать письменное условие, то теперь, ежели Вам не противно, прошу оное привести в совершенство...»* Резанов же решил, что в компаньоне он больше не нуждается, и, пользуясь деликатностью партнера, пытался отстранить того от дел. Тем не менее новое соглашение на следующие пять лет было заключено. Также «на честное слово» и для Василия Ивановича на менее вы-

годных условиях: он получал из прибыли только 1/3 вместо 45%.

Однако Резанову и этого было недостаточно, и ближе к концу договорного срока он стал заводить разговоры, чтобы Василию Ивановичу изыскивать для себя иное занятие. Прохоров писал ему: *«В окончании всего желательно мне знать и о том, как Вы располагаете на будущее время, быть со мной вместе или разойтись намерены. Если не противно — прошу ответить заблаговременно»*. Василий Иванович был не согласен с таким решением и настаивал на разделе фабрики.

А делить было что: к 1810–1812 годам в состав фабрики входили резная, набойщицкие мастерские, химическая лаборатория для составления красок, отделочная, уксусная, склад товаров и материалов. Резанов уже не мог самостоятельно справиться с управлением, но не хотел допускать в дела своего партнера. Он без согласования ставил на ключевые должности «своих» людей, а на управление самым важным секретным подразделением — лабораторией, где разрабатывался состав красителей, — поставил своего молодого родственника.

Пожар в Москве 1812 года не обошел фабрику Прохорова и Резанова. Предприятию был нанесен ощутимый урон, но все же он был существенно меньше, чем у других московских производств. Возможно, свою роль в этом сыграло решение Василия Ивановича остаться со старшим сыном Иваном в захваченном французами городе, чтобы попытаться спасти от разграбления и разрушения производственные и складские помещения фабрики.

Федор Иванович Резанов еще до захвата Москвы уехал из нее по делам. А вскоре после бегства французов вернулся в Москву, быстро сориентировался, понял, насколько выгодно положение его производства по сравнению с другими, пострадавшими от французов и пожара гораздо больше, и, не дожидаясь раздела с партнером, с усердием принялся

восстанавливать пострадавшие здания и заново переоборудовать мастерские цеха. Чтобы быстрее запустить производство, он использовал деньги, вырученные от продаж продукции фабрики в 1812 году.

После ухода французов из Москвы Прохоров и Резанов начали раздел предприятия, который завершился к 1820 году. Было много споров по поводу самых выгодных земель у Москвы-реки на холмах, носивших название «Три горы». Партнеры пришли к соглашению владеть ими совместно на определенных условиях, о коих договорились. Все было решено честно, никто не остался в обиде. Дела на фабрике Резанова пошли неплохо, тем более что его бывшие партнеры — Прохоровы — красильные заказы размещали по старой памяти на фабрике Ф. И. Резанова, зарекомендовавшего себя как лучшего специалиста в красильной отрасли.

После раздела фабрикой руководил уже сын Василия Ивановича — Тимофей Васильевич, которому на момент приема дел у отца было всего 16 лет. Вплоть до революции потомки Василия Ивановича успешно управляли Прохоровской мануфактурой. На 1914 год на фабрике *«состоит служащих до 500 чел., рабочих до 7500, вырабатывается в год пряжи до 150 000 пудов, тканей суровых до 400 000 кусков по 60 арш., крашенных набивных товаров и белья 3 000 000 кусков»*. 3 сентября 1918 года «Товарищество Прохоровской Трехгорной Мануфактуры» было национализировано.

Залогом успешного старта в этом случае стало удачное сочетание у партнеров ресурсов, необходимых для коммерческого проекта: капитала, репутации и связей одного и основательных знаний в области технологий и организации ситценабивного производства — другого. Однако когда предприятие стало приносить хороший доход, а младший партнер встал на ноги и решил, что может обойтись без старшего товарища, он начал «выдавливать» его из бизнеса. Сначала добился перераспределения «барышей» в свою пользу, а потом и вовсе предложил ему заняться чем-то дру-

гим. Василию Ивановичу Прохорову в этой ситуации достало настойчивости, такта и благоразумия, чтобы договориться с партнером о «разводе» и разделе имущества на таких условиях, чтобы ничьи интересы не были ущемлены, и они смогли расстаться без взаимных обид, сохранив при этом хорошие рабочие отношения. И конечно, успеху Василия Ивановича способствовали его личностные качества: увлеченность своим делом, конструктивный подход к возникающим сложностям, щепетильное отношение к принятым обязательствам, умение дипломатично, не испортив отношений, и в то же время жестко настоять на своем, нравственное отношение к партнеру и к своему делу. А успешности его дела — то, что эти его качества перешли к детям, от них — к внукам и правнукам.

**При подготовке текста были использованы материалы:**

«Прохоровы: Материалы к истории Прохоровской Трехгорной мануфактуры и торгово-промышленной деятельности семьи Прохоровых. 1799–1915 гг.» сост. П. Н. Терентьев.

## ЖЕНЩИНЫ В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ. МАРИЯ ФЕДОРОВНА МОРОЗОВА

*Е. Кисель*

В XIX веке в России женщина могла быть женой, матерью и хозяйкой дома и в то же время владеть и руководить каким-то бизнесом.

Согласно российским законам, женщина пользовалась такими же имущественными правами, как и мужчина. Каждый из супругов мог иметь и вновь приобретать свою отдельную собственность — через покупку, дар, наследство или иным законным способом. В «Своде законов Российской империи» указывалось: *«Имущество жены не только не становится собственностью мужа, но, независимо от срока и времени его приобретения (во время ли замужества или до него), муж браком не приобретает даже права пользования имуществом жены».*

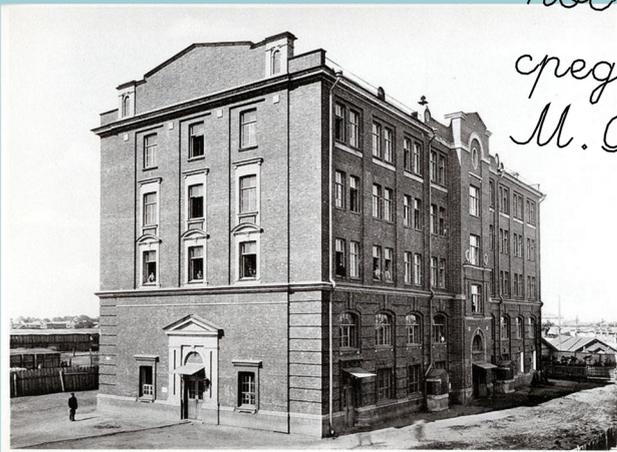
Более того, супруги могли вступать друг с другом в отношения купли-продажи как совершенно посторонние лица. В 1753 году был принят закон, гласивший, что *«жены могут продавать собственное их имение без согласия их мужей».* В 1825 году это было подтверждено специальным законоположением «Пояснение, что продажа имения от одного супруга другому не противоречит закону».

Также согласно законодательству Российской империи женщины имели равные с мужчинами права и на занятия

Мария Федоровна  
Морозова (1830–  
1911)



Ночлежный дом,  
построенный на  
средства  
М.Ф. Морозовой



коммерцией.

В «Жалованной грамоте городам», принятой Екатериной II в 1785 году, указывалось, что *«дозволяется всякому, како-го бы кто ни был пола... кто за собою объявит капитал выше 1000 рублей и до 50 000 рублей, записаться в гильдии»*. В законах о лицах купеческого звания также предусматривалось: *«По смерти начальника семейства может заступить место его вдова, взяв на свое имя купеческое свидетельство, со внесением в оное сыновей, незамужних дочерей... и внуков»*.

И часто после смерти главы семьи, даже если в семье были уже взрослые сыновья, работавшие в семейном деле, управление бизнесом переходило к его вдове. Именно в такой ситуации встать во главе семейного бизнеса пришлось Марии Федоровне Морозовой (1830–1911).

Мария Федоровна происходила из старинного купеческого рода Симоновых, ее мать принадлежала к известному купеческому роду Солдатенковых. С детства Мария отличалась бойким, упрямым характером, интересом к учебе.

К ней приглашали лучших московских учителей, ей легко давались математика, немецкий и французский языки...

В 1848 году 19-летняя Мария Симонова вышла замуж за 25-летнего наследника знаменитой текстильной династии России Тимофея Саввича Морозова.

Тимофей Саввич был младшим сыном основателя династии Морозовых, Саввы Васильевича, владельца крупнейшей в России Никольской бумагопрядильной фабрики, колоссального капитала, многочисленных не столь крупных предприятий, большого дома в Москве. Однако именно ему отец оставил в управление свои фабрики, объединенные названием «Никольская мануфактура».

Тимофей Саввич обладал достаточно сложным характером: был жестким, не терпел никаких возражений, всегда и во всем стремился быть первым. Однако свою супругу, Марию Федоровну, очень любил. Называл ее «душечкой» и ни одного решения не принимал, не посоветовавшись

с ней. В их союзе — двух сильных личностей — они смогли построить отношения не на борьбе за лидерство, а на взаимном уважении и дополнении сильных сторон друг друга. В счастливом браке родилось девять детей, трое из которых (два мальчика и девочка) умерли в раннем детстве. После четырех дочерей последними Мария Федоровна родила долгожданных сыновей — Савву и Сергея.

Сокровенным желанием Тимофея Саввича было поставить производство на Никольской мануфактуре на первое место в России. Качество и дешевизна изделий морозовских фабрик ценились по всей России. Однако в 80-е годы XIX века в России был затяжной кризис, который затронул и Морозовскую мануфактуру. С 1881 по 1884 год продажные цены на пряжу и миткаль снизились на 19,8% и 25% соответственно, что повлекло снижение сделных расценок для прядильщиков и ткачей (на 18,8% и 30%), а также резкий рост штрафов для рабочих за испорченный товар (в среднем на 155%). В итоге на Никольской мануфактуре в 1885 году произошла первая стачка рабочих. Стачка была подавлена казаками и солдатами, участников предали суду. Тимофей Саввич принял произошедшее очень близко к сердцу. На суде он выслушал множество нелестных высказываний в свой адрес и даже задумался о продаже предприятий. Но этого не допустила Мария Федоровна, и сначала он просто отошел от дел, а потом вовсе уехал в собственное имение в Крыму, где скончался 10 октября 1889 года.

А уже 19 октября прожившая с Тимофеем Саввичем в браке сорок лет Мария Федоровна заменила мужа на его посту, возглавила и семью, и бизнес.

К роли главы семейного бизнеса Тимофей Саввич готовил супругу заранее. В 1883 году он выдал ей генеральную доверенность на управление имениями, покупку земель, получение денег. В духовном завещании, составленном в 1888 году, Тимофей Саввич написал: *«Все без изъятия недвижимое и движимое мое имение, мною благоприобре-*

*тенное, могущее остаться после моей смерти, в чем бы оно ни заключалось и где бы ни находилось, я завещаю супруге моей Марии Федоровне Морозовой в полную исключительную и независимую ее собственность и в неограниченное владение и распоряжение». Полная ценность наследства определялась в 6,1 млн руб.*

В исследовании И. В. Поткиной отмечается, что с приходом Марии Федоровны к руководству Никольской мануфактурой была коренным образом преобразована система управления предприятием: принцип единоличного управления был заменен на коллегиальный, с четким распределением обязанностей между директорами. Директорами стали два сына М. Ф. Морозовой, Савва и Сергей, ее зять Александр Назаров, а также один из бухгалтеров мануфактуры Иван Колесников. 27-летний Савва Тимофеевич Морозов возглавил производство, ведал вопросами оборудования и качества продукции. Зять Морозовых, А. Назаров, ведал поставками сырья, расчетами с иностранными партнерами, а также главной Московской конторой. И. Колесников отвечал за торговлю и документооборот. 29-летний Сергей Тимофеевич Морозов числился директором формально, он занимался меценатской деятельностью.

Правление фирмы находилось через дорогу от усадьбы Морозовых, в Трехсвятительском переулке. Существовал обычай — в обеденный перерыв директора и старшие служащие шли к Марии Федоровне, где за обедом обсуждались новости и принимались важные деловые решения.

Во время управления Марии Федоровны развитие фирмы проходило по трем основным направлениям: техническая модернизация, оптимизация условий кредитования, инновации в области сбыта.

Так, в этот период компания отказалась от использования банковских кредитов в Московском Торговом банке и Московской конторе Государственного банка под 5–7% годовых и стала кредитоваться из личных капиталов вла-

дельцев, которые получали 3%. В 1882–1883 операционном году М. Ф. Морозова из своих средств предоставила Никольской мануфактуре кредит на сумму 3,4 млн руб., в 1903–1904 операционном году — на сумму 2,25 млн руб.

Изменилась стратегия сбыта. Прежде продукция Никольской мануфактуры продавалась на ярмарках, в том числе Нижегородской. Теперь же ее можно было купить круглогодично, оптом, через постоянные представительства фирмы в Петербурге, Нижнем Новгороде, Харькове, Ростове-на-Дону, Ирбите. При этом главной оставалась Московская контора в Китай-городе, через которую реализовывалось до 60% продаж.

К моменту кончины Марии Федоровны Морозовой ее состояние оценивалось почти в 30 млн руб.: за 20 лет ей удалось увеличить семейный капитал в пять раз!

В память о своем супруге Тимофее Саввиче Морозове Мария Федоровна завещала средства на основание Биржи труда. 31 января 1914 года здание было освящено, а 1 февраля Биржа труда открыла свои двери для прибывающего в Москву в поисках работы трудящегося люда, который *«до сего времени находил себе работодателей, главным образом в сквере близ Красных ворот, терпя там в ожидании найма холод и непогоду»*. Пожертвование, сделанное М. Ф. Морозовой, помогло муниципальным властям создать в Москве цивилизованный рынок труда. Согласно первому параграфу проекта Временного положения о Бирже труда имени Т. С. Морозова, данное учреждение имело целью *«содействовать упорядочению спроса на труд и предложения труда рабочих и ремесленников, доставляя им возможность собираться в определенном месте в ожидании найма, и оказывать им содействие путем сообщения справок»*. Биржа представляла собой двухэтажное здание. На первом этаже находилась большая зала, служащая ожидальней для рабочих. Во втором этаже располагалась галерея, на которой находился буфет; здесь они могли обсуж-

дать за чаем условия найма, цены и вести переговоры с работодателями.

Мария Федоровна Морозова была крупнейшей предпринимательницей и одной из богатейших женщин России. Она также стала первой женщиной из купеческого сословия, награжденной Мариинским знаком отличия за 25 лет беспорочной службы в благотворительных учреждениях.

**При подготовке текста были использованы материалы:**

Поткина И. В. На олимпе делового успеха: Никольская мануфактура Морозовых, 1797–1917. — М., 2004.

Ульянова Г. Н. Предпринимательницы. Журнал «Русский мир».

## **«РУССКОЕ ЧУДО» — ВАСИЛИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ КОКОРЕВ**

*А. Лисицына, Музей предпринимателей, меценатов и благотворителей*

*Е. Кисель*

Современники называли его величайшим гением земли русской. *«В истории нашей, — писал о Василии Александровиче Кокореве историк П. Бартенев, — не встретишь другого частного деятеля, имя и дела которого пользовались бы такой популярностью между миллионами русского народа от Петербурга до Сибири и Закавказья».*

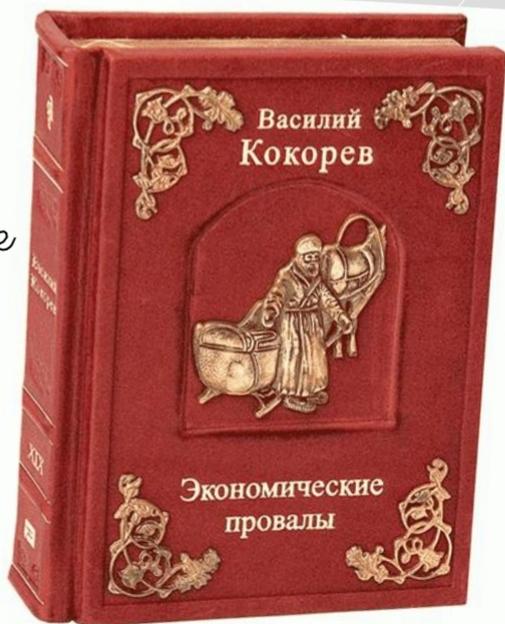
Кто он, Василий Александрович Кокорев? Предприниматель, меценат и благотворитель, публицист и общественный деятель XIX века. Василий Александрович родился в мае 1817 года в Вологде в обычной купеческой семье и прошел путь от солеварения, откупщицких занятий, торговли до создания крупнейших акционерных предприятий, лидируя во многих областях. В любой сфере своей деятельности он занимался инновациями, как сейчас бы сказали, причем новации были не только уровня предприятия, но и общероссийского и даже мирового. Еще занимаясь соляным делом, В. А. Кокорев подает записку ко двору о мерах по развитию отечественной соляной промышленности. Она, к сожалению, не возымела действия.

Когда он начал заниматься откупами, видя недостатки действующей системы, составил записку «О преобразова-



Василий  
Александрович  
Кокорев  
(1817—  
1889)

Книга В. А.  
Кокорева  
«Экономические  
провалы».  
Москва,  
2002 г.



нии винных откупов и возможности многократно повысить доход казны и побороться с нарушениями». В этот раз прошение было удовлетворено, В. А. Кокорев получил откуп в Орловской губернии, за которым числился долг в 300 тыс. рублей серебром. Уже через два года откуп стал приносить доход, и В. А. Кокореву доверили в управление 23 откупа. А его записка была положена в основу принятого в 1847 году закона об откупах. С 1850-х годов Василий Александрович — уже московский купец первой гильдии. На Софийской набережной напротив Кремля он строит крупный гостиничный комплекс — «Кокоревское подворье». Здесь и магазины, и торговые склады, и шикарные апартаменты, и трактир-ресторан. Такой комплекс был новшеством не только для Москвы, но и для Европы — он предвосхитил появление гранд-отелей и бизнес-центров.

В 1856 году В. А. Кокорев вкладывает 500 тыс. рублей в учреждение Русского общества пароходства и торговли (РОПиТ), как писали тогда, небывалого предприятия в России, организация которого имела огромное значение после поражения в Крымской войне, так как способствовала восстановлению российского влияния в Черноморском регионе.

Когда после поражения в Крымской войне началось строительство железных дорог, В. А. Кокорев в 1858 году вкладывает 4,8 млн рублей в строительство Волго-Донской железной дороги и становится одним из крупнейших ее акционеров. Волго-Донская железная дорога дала толчок стремительному росту промышленности в юго-восточном регионе Российской империи.

Василий Александрович начал собирать картины и в 1862 году открыл в Москве первую картинную галерею. В его коллекции было 35 скульптур и более 500 картин. Кокоревская галерея была открыта ежедневно для всех желающих, в будни вход стоил 30 коп., а в праздники — 10 коп. Многие картины из его коллекции сегодня можно увидеть в Русском музее.

После отмены крепостного права, когда потребовались значительные капиталы, а ликвидация системы казенных банков сделала возможным создание частных коммерческих банков, Василий Александрович обратился к московскому купечеству с предложением создать банк в Москве. И банк был зарегистрирован в 1866 году. Московский купеческий банк — первый коммерческий банк в Москве, второй — в России.

Но главное дело, где он был первым, — это нефть! Бывая в Баку по делам «Закаспийского торгового товарищества», он обратил внимание на «кир» — пропитанные нефтью смолистые сланцы. И в 1857 году совместно с Петром Ионовичем Губониным в 17 верстах от Баку В. А. Кокорев задолго до Нобелей основывает нефтеперегонный завод для переработки «кира» в осветительное масло. На Всемирной промышленной выставке в Лондоне в 1862 году первый российский керосин, полученный на заводе В. А. Кокорева и П. И. Губонина, был удостоен серебряной медали. А в 1874 году они создают «Бакинское нефтяное общество» — первую акционерную компанию в нефтяной промышленности.

Много приходилось работать с улучшением нефтедобычи. Сначала В. А. Кокорев перешел на добычу нефти бурением, но и она не приносила ожидаемого дохода. Тогда он пригласил на завод группу химиков во главе с молодым приват-доцентом Петербургского университета Дмитрием Ивановичем Менделеевым. Тот предложил ввести непрерывную перегонку нефти, организовать перевозку нефтепродуктов в специально оборудованных трюмах судов и проложить трубопроводы для удешевления доставки нефти — то есть фактически предложил создать прообраз современной нефтяной промышленности.

В 1870 году он основал новый банк, намного крупнее первого, с множеством отделений по России — Волжско-Камский банк; а в 1872 году — «Северное общество страхо-

вания и склада товаров с выдачей warrants». Это была первая страховая компания, которая давала возможность закладывать товар в банках по специальным свидетельствам — warrants. В 1874 году он строит Уральскую горно-заводскую железную дорогу — первую железную дорогу в горной местности, которая способствовала развитию промышленности Урала.

Василий Александрович практически не получил образования, но всю жизнь занимался самообразованием. Смекалки и остроумия ему было не занимать! Однажды в Петербурге решали, как помочь обедневшим крестьянам северных губерний. Пригласили и В. А. Кокорев. Он сказал, что единовременная помощь бесполезна, систематическая — невозможна, не хватит денег, да и забалуют мужики. Но что делать? — спрашивает высокое собрание. В. А. Кокорев предложил на те деньги, которые пошли бы на единовременную помощь, купить ружей, дрови да пороху, да раздать крестьянам. Пусть в своих богатых лесах охотятся, это поправит их положение. Главное в благотворительности — дать человеку «удочку».

Князь Воронцов, будучи наместником на Кавказе, спросил, нет ли у Василия Александровича человека, которому он мог бы давать различные поручения по сближению мирных аулов с немирными? Человека Кокорев не порекомендовал, но посоветовал фактор для сближения. Это... *«просто русский самовар»!* *«На западной границе мы сходимся иногда на пиве, а на восточной можем сходитьсь на самоваре, который азиатцы до такой степени любят, что при появлении самоваров в мирных аулах туда станут ездить из аулов немирных, чтобы рассиживать долго и пить чаю много, общиаясь в это время разными беседами»*, — рассудил В. А. Кокорев. Дело, видимо, пошло, так как через год к 150 первым самоварам, направленным Кокоревым на Кавказ, было заказано еще 350.

В конце жизни, в 1887 году, Василий Александрович написал знаменитые «Экономические провалы» — экономиче-

ские воспоминания о своем времени начиная с 1837 года, то есть за 50 лет своей активной предпринимательской деятельности. *«Необходимо сознать силу в самих себе»*, — считал Василий Александрович. *«Пора домой!»* — такими словами начинает он свою книгу. И описал именно «провалы» — просчеты государства в экономической политике.

Средства от реализации «Экономических провалов» Василий Александрович направил Владимиро-Мариинскому приюту для молодых художников, основателем и попечителем которого он был. И тем самым положил основу для создания впоследствии домов творчества.

*«Я не могу опомниться от Кокорева! Это вполне русское чудо»*, — писал о нем известный русский писатель Сергей Тимофеевич Аксаков.

## **«ТАЙНАЯ ЖИЗНЬ» КОНСТАНТИНА СЕРГЕЕВИЧА СТАНИСЛАВСКОГО**

*Е. Кисель*

Наверное, сложно найти человека, которому незнакомо было бы имя Константина Сергеевича Станиславского — великого русского режиссера, основателя Художественного театра и одной из самых известных в мире актерских школ.

Однако далеко не всем известно, что настоящая фамилия Константина Сергеевича была Алексеев и происходил он из известной семьи предпринимателей, которая занималась золотоканительным производством, выпускавшим разнообразную продукцию из благородных и цветных металлов (тонкую и тончайшую проволоку, золотые и серебряные нити — шелковую нить, обвитую плоской проволокой, канитель — тонкую витую проволоку, блески и т. п.).

Первое упоминание о прадеде Константина Сергеевича и основателе семейного дела — Семене Алексеевиче Алексееве — относится к 1785 году. Его фабрика тогда располагалась на Якиманской улице. В 1797 году фабрика была крупнейшей в России; на ней работало 28 рабочих, товаров выпущено на 59 068 руб.

В 1812 году, во время нашествия Наполеона и захвата французами Москвы, фабрика сгорела. После этого С. А. Алексеев купил участок и обосновался в Таганской ча-

сти Москвы на бывшей Большой Алексеевской улице, которая сегодня носит имя А. Солженицына.

К 1843 году в Москве было 22 золотоканительных предприятия. В год они вырабатывали в общей сложности различной продукции на 935 тыс. рублей. Из них фабрика Алексеева производила товаров на 500 тыс. рублей. На фабрике работало 140 рабочих, было установлено 135 станков.

Фабрика активно экспортировала свою продукцию, ее изделия высоко котировались на рынках Восточной Азии, в Константинополе. Иностранные купцы предпочитали ее продукции известных тогда австрийских фирм и охотно платили за них на 10–15% больше, чем за такие же товары австрийского производства.

В 1856 году фабрика Алексеева выполняла заказы по случаю коронации Александра II, в результате чего ее обороты достигли 800 тыс. рублей. Журнал «Промышленность» в 1862 году писал: *«...Нить получается такой тонины, что на один пуд ее приходится до 700 верст длины... Употребляется ежегодно для выделки золотой и серебряной канители до 750 пудов серебра, получаемого из Гамбурга, и до 5 пудов золота. Выделяется канители и разных из нее товаров на сумму 500 тыс. руб. в год. В Варшаву и за границу, как то: в Бухару, Хиву, Турцию и Египет — идет преимущественно канитель, в Москве и на других внутренних рынках империи сбывается одна только золотая или серебряная проволока».*

В 1872 году фабрика, которая к тому времени называлась «Владимир Алексеев», первой среди русских золотоканительных предприятий начала использовать паровые двигатели. В то время на фабрике работало 400 рабочих и годовой оборот ее составлял до 1 100 000 рублей.

Продукция фабрики завоевала множество медалей на международных выставках в Варшаве, Лондоне, Париже, Вене. Нередко западноевропейские промышленники, особенно немецкие, конкурирующие с российскими золотоканительными фирмами, вешали на свою продукцию

поддельные русские этикетки, чтобы повысить цены. В их золотоканительных изделиях содержалось 25–40% серебра, в то время как в продукции русских фабрик содержание серебра составляло 100%. Для борьбы с фальсификациями владельцы фирмы «Владимир Алексеев» добились у правительства утверждения «государственного этикета», после чего торговые представители России в восточных странах взяли продукцию фабрики под особое наблюдение.

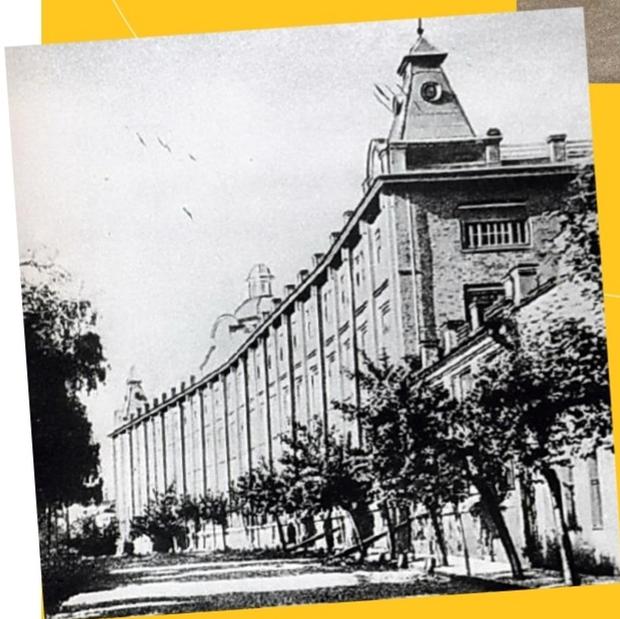
В начале 1882 года, после окончания шестого класса классической гимназии, в контору фабрики «Владимир Алексеев» поступил молодой человек 19 лет — Константин Алексеев. Его отец, Сергей Владимирович Алексеев, в 80-х годах руководил торговым и промышленным товариществом «Владимир Алексеев», которому принадлежала фабрика.

О первых шагах молодого Станиславского на производстве можно узнать из воспоминаний его брата Владимира Сергеевича Алексеева. *«...Костя не любил гимназии и института и поступление на фабрику считал освобождением от классицизма. Он быстро освоился с делом, им были довольны. Работа там была кропотливая и ответственная... Помню, как Костя возмущался рутинерством дяди, который требовал, чтобы все делалось по заведенному порядку, и не допускал мысли о том, чтобы какую-нибудь ручку пера можно было класть иначе, чем это было установлено...»*

Однако конторская деятельность показалась молодому Станиславскому скучной, неинтересной и даже ненужной. Его больше интересовали техника и все, что было связано непосредственно с производством. Ежедневно он задерживался в цехах, знакомился с устройством машин, технологиями производства. Его учителями были старые мастера и рабочие (инженеров тогда на фабрике не было).

Проводя много времени в цехах, он обращал внимание на таланты и мастерство рабочих. Часто привлекал его внимание незаурядной смекалкой рабочий Петр Бурюлин. Од-

Константин  
Сергеевич Алексеев  
(Станиславский)  
(1863–1938).  
Фотография  
1900 г.



Золотоканительная фабрика  
Алексеевых г. Москва.  
Фотография 1912 г.

нажды Константин Сергеевич пригласил его посмотреть новую заграничную паровую машину, которую долгое время не мог запустить иностранный инженер. Бурьлин практически до винтика разобрал ее, нашел едва видный невооруженным глазом дефект на одной из деталей и исправил его прямо на месте, в фабричной мастерской. Удивлению и конфузу иностранца не было предела, когда машина заработала. В дальнейшем П. Бурьлин работал на фабрике механиком, был верным помощником К. С. Станиславского.

К концу 80-х годов во Франции и Германии появились технологии, значительно удешевившие производство (в частности, гальваническое золочение и многократное волочение), в то время как в русском золотоканительном производстве был некоторый застой. Сильная конкуренция и отставание в технике производства заставили владельцев фабрики «Владимир Алексеев» принять срочные меры по технической реорганизации предприятия.

В 1892 году молодой инженер К. Алексеев совершает большую поездку по золотоканительным заводам Германии и Франции. Разговаривает с мастерами и рабочими, изучает новые технологии работы, закупает станки, каких еще нет ни у кого в России. По возвращении он усиленно занимается внедрением новых производственных процессов, а в 1893 году представляет Правлению проект реорганизации производства, составленный на высоком инженерном уровне и предусматривающий создание крупнейшего в мире передового предприятия. В проекте предусматривалось слияние двух золотоканительных фабрик: «Владимира Алексеева» и «П. Вишнякова и А. Шамшина», которая находилась по соседству. Проект был одобрен, слияние состоялось. В 1894 году К. С. Алексеев единогласно был избран Председателем правления Московского товарищества золотоканительных фабрик «Владимир Алексеев» и «П. Вишняков и А. Шамшин». За несколько лет объединенное предприятие оснастилось самой передовой техникой, стало од-

ним из сильнейших конкурентов для западных производителей.

Рабочие с уважением относились к Константину Сергеевичу. Он много общался с ними, был внимателен к их предложениям и просьбам. Тесное общение с производственным персоналом помогало Константину Сергеевичу решать сложные организационные и технические вопросы. Многие усовершенствования на фабрике делались по предложениям рабочих. Одной из задач К. Станиславский считал поощрение и развитие их творческой инициативы и смекалки.

В 1896 году он предложил создать фонд в размере 5000 рублей. Проценты с капитала фонда предлагалось ежегодно выдавать поровну в виде премий лучшим мастерам пяти ведущих отделов фабрики. В Положении о фонде премирования указывалось:

Премии выдаются:

*«Прослужившим не менее 2 лет и отличившимся хорошим отношением к фабричному делу, старанием, умелою и честною работою».*

*«Способствовавшим появлению или предложившим какие-либо новые приспособления в машине или новые приемы выработки товара, хотя бы эти мастера не были бы лучшими по своей обычной работе».*

*«В случае недостатка лиц, заслуживших премии, таковые переносятся сейчас же в пенсионный капитал рабочих».*

В 1897–1898 годах было выдано 20 премий по 30 рублей, в т. ч. П. Миронову — «за умение приспособляться к выработке новых, необычных сортов пряденого», И. Волкову — «за скорую привычку к новому способу выдерживать золото в муфельной печи», П. Каинову — «за умение руководить работою новых разнообразных машин» и т. п.

Для своего времени это была необычная система поощрения.

Необычной была и процедура присуждения премий. К премии представлял заведующий отделом (цехом). Для

этого в каждом отделе была создана комиссия, в которую входили управляющий фабрикой, два представителя от рабочих и заведующий отделом. На заседании комиссии зачитывались материалы, на основании которых присуждались премии. Представители отделов имели право высказать свое мнение, отклонить или поддержать кандидата.

Премии вручались на общем собрании рабочих. К. Станиславский делал доклад, затем следовали обмен мнениями и вручение премий. Деньги были уложены в сафьяновые бумажники, тисненые золотом и серебром; были указаны ФИО премируемого, за что награжден и дата.

Большое внимание Константин Сергеевич уделял также организации быта рабочих. При реорганизации производства была предусмотрена перестройка помещений в одном из зданий фабрики в общежития. Константин Сергеевич называл эти помещения дортуарами. В дортуарах размещалось около 300 рабочих из подмосковных деревень, которые каждую неделю с субботы на воскресенье уезжали домой.

При поступлении на фабрику рабочему выдавалась «расчетная тетрадь», в которой были напечатаны правила поведения на территории фабрики и велись индивидуальные расчеты. Например, на работу необходимо было являться не позже, чем через 15 минут после звонка. Если правило нарушалось, в расчетную тетрадь заносилось взыскание и назначался штраф в размере дневной заработной платы. Прогоулявший один день лишался платы за три дня.

В 1894 году на фабрике появилась читальня. В следующем году были организованы и регулярно проходили публичные чтения с «туманными картинками» (слайдами-иллюстрациями) и создан хор из рабочих. Для руководства хором был приглашен профессиональный музыкант. Репетиции хора проходили четыре раза в неделю. В 1897 году было принято решение об учреждении при фабрике вечерних научных курсов, на что выделялось ежегодно 300 рублей.

А когда в 1898 году Станиславский и Немирович-Данченко открыли Художественный театр, рабочие высказали желание побывать на представлении. Просьбу рабочих «показать Художественный театр» Станиславский выполнил быстро: через неделю группа рабочих получила первые десять контрамарок. Рабочие не сразу узнали в царе Иване Грозном своего хозяина. На фабрике активно обсуждался поход в театр, другим тоже захотелось посмотреть, что там представляют.

А спустя некоторое время по инициативе К. С. Станиславского был создан театр при фабрике. В одном из помещений оборудовали сцену и небольшой зрительный зал. В театре ставились пьесы А. П. Чехова, А. Н. Островского. Интерес рабочих и служащих к спектаклям рабочего театра был огромен. Часто зрители стояли у входных дверей или в проходах между скамейками. Спектакли по просьбе публики повторяли по нескольку раз.

Участники труппы фабрики посещали Художественный театр, знакомились с работой московских профессиональных театров и любителей. Константин Сергеевич разрешал им даже иногда бывать на репетициях.

В канун Нового года событием для окрестных ребятишек было прибытие на фабрику воза с огромной елкой, которую ежегодно устанавливали в помещении театра. Украшали елку сами ребята. Елка получалась огромная, сказочная, красиво украшенная золотыми и серебряными гирляндами, специально изготовленными мастерами на фабрике, разноцветными лампочками. Огромное, высотой в два этажа дерево устанавливалось на катках и могло передвигаться по зрительному залу. На представление по случаю Нового года приходили рабочие и служащие со своими детьми. Готовилась специальная новогодняя программа.

Известный немецкий писатель Лион Фейхтвангер считал, что талантливый человек талантлив во всех областях. История не дала нам шанса узнать, был ли талантлив Кон-

стантин Сергеевич как поэт, или как композитор, или как художник. Но нет сомнения, что помимо театрального таланта, он обладал талантом организатора производства и предпринимателя.

## ОТ «МАРТЬЯНЫЧА»: НОВОГОДНИЙ МАСТЕР-КЛАСС

*Е. Кисель*

Открытие нового здания Верхних торговых рядов — нынешнего ГУМа — состоялось в декабре 1893 года.

По тем временам оно отличалось не только грандиозными размерами, занимая целый квартал между Никольской и Ильинкой, но и высокой технической оснащённостью. Двенадцать котлов, установленных в подвальном помещении, обеспечивали отопление. Водоснабжение обеспечивалось собственным артезианским колодцем, способным подавать в день до 50 тысяч ведер воды, необходимой для отопления, водопровода и пожарных кранов, которых в рядах было множество. Для подъема товара на верхние этажи использовалось девять грузовых лифтов. Для освещения магазинов, пассажей между ними и прилежащих улиц использовалось электричество, выработанное собственной аккумуляторной станцией.

Торговали здесь лучшие из лучших: Абрикосовы, Морозовы, Брокер, Эйнем — всего около 1000–1200 магазинов. И деньги крутились немалые: например, в магазине Жирардовских мануфактур за комплект приданого иной раз оставляли по 15 тысяч рублей! Кстати, в этих магазинах появились первые московские ценники. Прежде купцы предпочитали не устанавливать твердых цен на товары, оставляя место для любимого всеми ритуала — торга.

Петр  
Николаевич  
Мартьянов  
(1862-1911)



Очередь к  
«Мартьянычу»»

Под зданием Верхних торговых рядов был большой подвальный этаж. Эти помещения арендовал купец Петр Николаевич Мартьянов, и по его заказу архитектор И. Иванов-Шиц создал там настоящий «ресторанный город» с улицами, по обеим сторонам которых располагались кабинеты с окнами из витражей, и центральной прогулочной аллеей, которая всегда была красиво оформлена. Петр вложил большие средства в технологические новшества по освещению и очистке воздуха, чтобы посетителям в ресторане было комфортно. Для украшения помещений по случаю праздников или значимых событий он нанимал архитекторов. На Пасху ресторан украшали гирляндами живых цветов: белой сирени, фиалок, роз и нарциссов — он был первым, кто придумал это делать. Перед Новым годом ресторан превращался в «царство льда, снега и северного сияния», и посмотреть на это чудо валила вся Москва.

Помещение ресторана состояло из семи общих залов, четырех буфетов с барными стойками и шестнадцати отдельных кабинетов. В центре одного из залов располагался большой аквариум с живой рыбой, которую посетители вылавливали сачками и тут же отправляли на кухню. Ресторан занимал почти все подвальное помещение со стороны Красной площади и одновременно мог принять до 300 посетителей.

А ведь поначалу ресторан не пользовался большим успехом. Место не очень удачное — в подвале, да и совсем рядом любимые москвичами трактир Тестова, Славянский базар, Большой Московский трактир. Как же, несмотря на высокую конкуренцию, «Мартьянычу» удалось завоевать такую популярность?

Во-первых, удачное расположение. Расчет делался на то, что покупатель, переходя из одной лавки в другую, устанет и проголодается. И вот он — трактир, где можно отдохнуть и перекусить, — прямо под ногами. Правда, быстро поесть получалось не всегда — к «Мартьянычу» стояли очереди,

в особенности в периоды «дешевок» (так тогда назывались распродажи).

Во-вторых, отменное качество и широкий ассортимент предлагаемых блюд при невысоких ценах. Н. Д. Дмитриев вспоминал: *«...ресторатор Мартьяныч... славился у москвичей своей необыкновенной кухней. Здесь были и горячие блины с паюсной икрой, и настоящие сибирские пельмени, и московский молочный поросенок с гречневой кашей, и морские устрицы, и английское виски, и венгерская „малага“, и даже свежая клубника в самый разгар декабрьских морозов». В то же время на полтинник-рубль у «Мартьяныча» можно было наесться так, что «чем дышать»; ужин из трех блюд с бокалом шампанского стоил один рубль. Реклама ресторана сообщала: «Обслуживание первоклассное! Цены второклассные!»*

Дешевизна привлекала к «Мартьянычу» учащуюся молодежь — студентов и курсисток. Кроме того, он сделал ставку на необычную по тем временам аудиторию — семьи, в том числе с детьми, и женщин. Рестораны в те времена посещали либо исключительно мужские компании, либо с «девицами». Нередки были громкие нетрезвые разборки, доходило до драк. Предложение семьям провести приличный отдых в роскошных кабинетах ресторана «Мартьяныч» — это была революция в ресторанном деле!

И конечно, нельзя не упомянуть талант Петра Николаевича в области маркетинга и рекламы. Большую роль в популярности его заведения сыграли рекламные поэмы, которые постоянно печатались в сытинском «Русском слове», а также в других московских газетах и журналах.

В дни «дешевок» вся Москва повторяла рекламу:

*«Дома некогда готовить, на «дешевку» жены мчат.*

*Пусть мужья не прекословят: ну к чему «домашний ад»?*

*Дело можно сделать проще: заказать, взяв кабинет,*

*Для жены, детей и тещи у «Мартьяныча» обед».*

В дождливую пору газеты сообщали: *«У Мартьяныча! Праздник осени!»*

На Масленицу:

*«Волшебный перелет в страну чудес! За тридевять земель — в царство роскоши и блеска! В резиденцию могущественного Блина! Грандиозный карнавал в пышных чертогах! Идите! Беспрепятственный доступ всем!»*

В Рождество:

*«Мартьяныч — наш волшебник-ресторатор  
и дела ресторанный новатор,  
задумал пригласить себе на пир гостей,  
как некогда Садко на дно морское.  
И под ударами художников кистей  
стал ресторан его красивей втрое!»*

В подземных галереях проходил то музыкальный дивертисмент с португальским оркестром, то «гоголевский обед», где все блюда и напитки назывались именами героев произведений, а то устраивались «гулянья по просеке» в сопровождении живых оркестров. Не боясь осуждения и пересудов, он смело превращал помещение ресторана то в уголок Парижа, то в зверинец, то в морское дно, то в брачное агентство.

Вся Москва обожала «Мартьяныча», у него всегда было полно народу, в особенности на праздники. По сообщениям газет, в 2013 году Татьянин день в нем отмечали 600–700 человек. И конечно же, на Новый год. Если Рождество тогда было принято отмечать в кругу семьи, то Новый год был светским праздником. В ночь на 1 января устраивались балы-маскарады, гулянья с фейерверками, светские рауты. В том числе в конце XIX века возникла традиция встречать Новый год в ресторанах.

15 (02) января 1911 года газета «Столичная молва» подсчитала, во что обошлась москвичам встреча Нового года в ресторанах. *«У Мартьяныча». Выпито 250 бут., кухня заработала 2700 р. Общая выручка около 6000 р.»* Опередили его только «Метрополь», «Стрельна», «Яр» и «Эр-митаж».

Традиция встречать Новый год в ресторане сохранилась и в наши дни. Где бы вы ни отмечали этот замечательный праздник — в ресторане, дома в кругу родных, в пансионате или на заграничном курорте, — желаем Вам в наступающем Новом году всего самого лучшего!

## **«ОТЕЦ» ВОЛОГОДСКОГО МАСЛА И РУССКОГО СЫРА**

*Е. Кисель*

Николай Васильевич Верещагин родился 13 октября 1839 года в семье небогатого потомственного дворянина Череповецкого уезда Новгородской губернии Василия Васильевича Верещагина. В возрасте десяти лет родители определили его в обучение за казенный кошт в Морской корпус вместе с младшим братом Василием (будущим знаменитым художником). Корпус Николай окончил одним из лучших и во время последующей службы был удостоен персонального разрешения посещать вольнослушателем университет. Карьера обещала быть успешной, но накануне реформы 1861 года молодой офицер вышел в отставку. В воздухе витало предчувствие грандиозной реформы, и Николаю не давала покоя мысль о том, чем дальше будет жить масса освобожденных крестьян.

На сыроварение Николай Васильевич обратил внимание не случайно, к этому выбору его подвел ряд умозаключений. Он полагал, что малопродуктивные земли средней полосы России, где проживала основная масса бывших крепостных, для получения нормальной урожайности требуют удобрения и наиболее эффективным удобрением для них является навоз. Но содержание коров исключительно для получения навоза себя не оправдывает. Чтобы оно стало экономически целесообразным, необходимо производить более дорого-



Николай  
Васильевич  
Верещагин  
(1839–1907)



В школе молочного  
хозяйства. С.  
Едимоново, Тверская  
губерния

стоящие продукты из молока на продажу. Такими продуктами он полагал масло и сыры. К тому же эти продукты более длительного хранения по сравнению с молоком, и они могли бы продаваться не только по всей территории России, но и за границей.

Поначалу Николай хотел сделать сыроварню в имении родителей, но отец был против. «Не люблю братья за дело, которое не знаю», — сказал он и посоветовал для начала выучиться ремеслу. Однако поиски учителя затянулись. Швейцарские сыровары, работавшие у соседей-помещиков, отказались открывать свои секреты: «Научи вас, русских, — что останется нам делать в России?»

Оказалось, что можно получить рекомендательное письмо и учиться сыроваренному делу в Швейцарии. Весной 1865 года, заняв денег на дорогу, Н. В. Верещагин с женой отправился за границу. Начал он подмастерьем в небольшой сырне близ Женевы, через три месяца получил диплом «с отличием», а потом еще некоторое время работал у знаменитых сыроделов. Он записывал уникальные приемы и технологии, которые узнавал. Изучив правила и уставы сыродельных артелей, Верещагин написал письмо в ИВЭО (Императорское Вольное экономическое общество) с предложением «сделать опыт устройства артельных сыроварен» в России. В октябре 1865 года ИВЭО рассмотрело предложение «ввести сыроварение в круг крестьянского хозяйства» и постановило оказать Верещагину помощь.

Вернувшись на родину, Николай арендовал две избы в полузаброшенной пустоши в Тверской области. Лучшую оборудовали под сыроварню, во второй поселился сам с женой. Суровые условия жизни и любовь к труду позволили ему добиться уважения и авторитета у окрестных крестьян, и это помогало уговаривать их заводить общественные сыроварни. Задача была непростой: в одной из первых артелей, которую попробовал основать Верещагин, мужики трижды писали «условие» и три раза это «условие» уничтожали,

боясь принять деньги ИВЭО в долг. Решение схода было подписано только на четвертый раз. Тем не менее за два года удалось открыть больше дюжины производств. Мастерами на сыроварнях становились его ученики.

Чтобы продвинуть новое дело, надо было сломать огромную инерцию привычной жизни. Убедить правительство разрешить ссудные товарищества, земства — дать денег на обучение мастеров, Министерство земледелия — содержать школу сыроваров, крестьян — правильно кормить зимой коров... Для привлечения внимания к своим идеям и убеждения общества в их полезности в 1878 году Верещагин основал газету «Скотоводство», а позже, когда вынужден был ее закрыть — «Вестник русского сельского хозяйства», где активно публиковал свои статьи. Агитацию среди крестьян вели также передвижные маслодельни и отряд датских мастеров.

Тем не менее дело двигалось туго. Например, академик А. Ф. Миддендорф, пользовавшийся громадным авторитетом, доводы Верещагина даже слушать не хотел, считая их неприемлемыми и дилетантскими. По его мнению, сначала нужно было развести в России настоящий молочный скот, а потом уже думать о переработке молока. Три экспедиции по обследованию русского скота, сформированные по инициативе Верещагина, доказали, что это не так, но случилось это уже после смерти академика.

Что касается крестьян, сложнее всего оказалось победить грязь и жульничество. С грязью боролись с помощью луженой посуды, которой, чаще всего бесплатно, снабжало земство. Разбавленное же молоко приносили, пока не появились надежные химические способы контроля.

В 1868 году Н. В. Верещагин начал ходатайствовать об открытии правительственной Школы молочного хозяйства. Школа открылась весной 1871 года в селе Единоново, недалеко от Твери. Кроме обучения грамоте и счету, в Единоново учили делать сгущенное молоко, честер, бакштейн,

зеленый и французские сыры, сливочное масло. Голландский же сыр готовили в филиале Школы в селе Коприно Ярославской губернии. Школа в Едимонове была местом, где рождались и испытывались идеи. Сюда приезжали профессора, академики, министры, губернаторы, специалисты из разных стран. Здесь получали и читали периодику по молочному делу из Дании, Германии, Англии, Франции, Швейцарии. Об опытах, проводившихся в сыроварне, на скотном дворе и в лаборатории, публиковалось множество статей. Сюда же стекались со всей страны сведения об успехах и проблемах выпускников школы, присылали десятки золотых и серебряных медалей, полученных ее выпускниками на различных выставках — за 25 лет школу окончило около 1000 человек. Это был центр зарождающейся промышленности.

После отмены крепостного права вчерашним крепостным не позволялось брать кредиты. Верещагин добился разрешения на ссуды молочным артелям от Госбанка под вексель поручителя, а позже вместе с князем Александром Илларионовичем Васильчиковым они создали сеть ссудосберегательных товариществ — учреждений взаимного народного кредита.

В 1878 и 1879 годах Верещагин организовал две молочные выставки в Москве, еще одну — в Петербурге в 1899 году. При выставках устраивались «беседы» с докладами известнейших специалистов, прениями. Стенограммы сразу же печатались в газетах. Рекомендации рассылались в министерства, управления железных дорог, градоначальникам. Популярностью на выставках пользовались «демонстрационные отделы», где на глазах посетителей готовили масло и сыр ученики Едимоновской школы. Все крупнейшие всероссийские выставки сельского хозяйства (Харьков, 1887 и 1903, Москва, 1895), художественно-промышленные выставки и др. имели отделы скотоводства и демонстрационные отделы, устроенные полностью или с участием Верещагина.

В 1881-м, узнав, что инженер Густаф де Лаваль наладил в Швеции выпуск сепараторов, Верещагин в том же году привез в Едимоново первый аппарат, а потом наладил их регулярную доставку и продажу. До 25% продаж сепараторов шведских производителей приходилось на российский рынок.

В 1889 году, став председателем Комитета по скотоводству при Императорском Московском обществе сельского хозяйства (ИМОСХ), Верещагин ввел в практику ежегодные выставки крестьянского скота. Во время выставок проводились конкурсы, в которых деревенские жители с удовольствием принимали участие. После получения наград от губернатора по результатам первой выставки крестьяне даже обратились к Верещагину с просьбой устраивать выставки ежегодно, причем выразили готовность взять на себя хлопоты по их организации. Повсеместный интерес крестьян заставил заниматься выставками земства.

Стало ясно — хороший корм окупается переработкой большого количества молока на масло и сыр. Если прежде доход от коровы составлял 6–8 рублей в год, то после перехода к обработке молока — 27–30 рублей. Прокормить корову стоило 12–15 рублей в год, так что владелец двух коров мог внести и налог, и подати, и оброк только из «молочных» денег. Корова почти сравнялась по значению с лошадью, ее стали лучше кормить, и это, в свою очередь, повысило удои.

После освоения Тверской, Новгородской, Архангельской, Смоленской, Вологодской и Ярославской губерний ученики Верещагина открыли сыроварни и своим примером доказали выгодность этого ремесла сначала на Кавказе, а после открытия Сибирской железной дороги — на Урале и в Сибири.

С годами дело приобретало размах, в него включались тысячи людей. Вначале трудности решались относительно просто: возникла нужда в ведрах, бидонах и т. п. — Верещагин оборудует мастерскую по их выпуску с помощью лучших шведских мастеров. Надо справиться с конкуренцией

столичных торговцев — Верещагин открывает при поддержке ИВЭО склад артельных сыроварен. При перевозке портятся масло и сыр — Верещагин идет к родственнику, члену Совета Николаевской дороги, и вагоны с сыром и маслом начинают цеплять к скорым поездам.

Но трудности росли пропорционально масштабу дела. Железных дорог было много, в основном — частные. На каждой — свои порядки, чтобы не сказать — произвол. Комиссия по ограждению интересов публики от злоупотреблений железнодорожных обществ оказалась бессильна, министр путей сообщения — тоже. Верещагин вступает в безнадежную, казалось бы, борьбу. Он является на съезды железных дорог (тарифные, общие, конвенционные, объединенные...) с проектами, ходатайствами, объясняет очевидное, просит построить вагоны-холодильники, ввести льготные тарифы... Благодаря его настойчивости перевозка молочных продуктов со временем становится образцовой среди перевозок всех скоропортящихся грузов в системе Министерства путей сообщения. Случилось это, правда, через двадцать с лишним лет.

Строящиеся молочные заводы в Сибири сразу были ориентированы на работу на экспорт. К счастью, по времени это совпало с началом серийного выпуска вагонов-ледников, о которых Верещагин хлопотал много лет. Как только пошло на экспорт сибирское масло, Верещагин занялся логистикой. Он начал думать, как побороть задержки, хищения и порчу масла в пути. По поручению Съезда маслоделов (1899 год) Николай Васильевич отобрал на конкурсной основе компании, способные обеспечить регулярные рейсы из России в Европу. Прибытие «масляных поездов» приурочивалось к погрузке судов, а судовые рейсы — к биржевым дням рынков Лондона, Гулля, Гамбурга. В 1901 году в Европу из Сибири поставили около 30 000 тонн масла на сумму 23 млн рублей, из которых 2/3 получили крестьяне за сданное молоко!

Сложность дела, его грандиозный размах требовали немалого финансирования. Зависимость от погодных и других неконтролируемых условий не всегда позволяла вовремя возвращать взятые кредиты. В 1896 году Николай Васильевич вынужден был заложить свое имение, чтобы погасить проценты по кредитам, и после этого полностью отошел от дел.

Поскольку основные механизмы новой отрасли были уже отработаны, ее развитие продвигалось успешно. Правительство увеличило штат специалистов и выделило дополнительные ассигнования. Интересы маслоделия стали учитываться всеми министерствами, Госбанком, Главным управлением торгового мореплавания и портов и т. д. Это неудивительно: ведь ежегодный экспорт сибирского масла приносил казне денег столько же, сколько все золотые прииски Сибири вместе взятые!

Николай Васильевич Верещагин скончался 13 марта 1907 года, окруженный вниманием семьи.

Многие бывшие ученики и сподвижники Николая Васильевича преуспели на разных поприщах. Один — бывший моряк, лейтенант В. И. Бландов, открыл свою фирму, построил первый московский молочный завод с сетью первоклассных магазинов и стал миллионером. Другой, Аветис Калантар, работал в Министерстве земледелия, а после революции стал основоположником отрасли масло- и сыроделия в СССР. На базе образцовой сыродельни учеников Едимоновской школы Франца и Иды Буман на Вологодчине в 1911 году был создан Молочный институт, существующий и поныне.

Николай Васильевич мог выбрать для себя один из этих путей: стать знаменитым, окончить жизнь в покое и достатке, оставить детям хорошее состояние. Но увлеченность живым и интересным делом заставила его забыть о собственных интересах и интересах семьи, а в России появилась молокообрабатывающая отрасль.

**При подготовке текста были использованы материалы:**

А. В. Гутерц «Николай Верещагин. На благо Отечества». Издательский дом Вологжанин, 2011 г.

## «МОЛОЧНЫЕ БРАТЯ»

*Е. Кисель*

Одним из ближайших сподвижников Николая Васильевича Верещагина — основоположника молокообработывающей отрасли и сыроделия в России — был Владимир Иванович Бландов.

Владимир Иванович происходил из смешанной семьи, фамилия Бландовых в некоторых документах указывалась как «фон Бландов». Его отец умер, когда ему исполнилось десять лет. Мать устроила Владимира и его брата Николая, который был старше всего на год, в Морской кадетский корпус на казенный кошт, поскольку отец их в молодости служил на флоте. Мальчиков при рождении крестили, как принято было в смешанных браках, в материнской вере, и в корпусе они числились православного вероисповедания.

После окончания Морского корпуса Владимир служил на флоте, откуда уволился в 1866 году. С Верещагиным он познакомился, будучи студентом сельхозакадемии в Петровско-Разумовском. А к осени 1869 года, когда он в качестве доверенного лица Н. В. Верещагина выступил на заседании земского собрания Рыбинского уезда, у него за плечами уже был существенный опыт в сфере обработки молока: он поработал в нескольких сыроварнях, прошел обучение в Голландии (его поездку частично оплатил Н. В. Верещагин), наладил производство эдамского сыра в Суцевской артельной сыроварне и объехал десять уез-

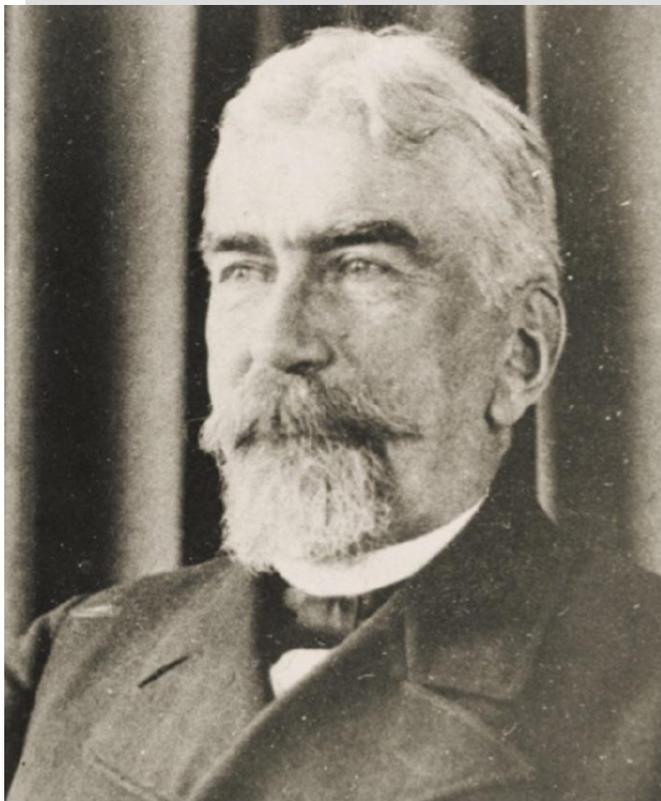
дов, чтобы выяснить возможности развития в них артельного молочного хозяйства.

По договоренности с Н. В. Верещагиным он начал работать в Ярославской губернии. Сыроварение там началось с 1870 года, успешнее всего оно развивалось в Рыбинском уезде, где работали четыре из десяти сыроварен. Чтобы добиться этого, Владимиру Ивановичу пришлось проявить незаурядные организаторские способности. Дело в том, что земство не сразу согласилось кредитовать создание артельных сыроварен. Благодаря безупречному поведению и авторитету, которого сумел добиться Бландов среди крестьян, двое богатых крестьян села Коприно — Петр Шатаев и Тимофей Бушков — выделили односельчанам ссуды на устройство сыроварен!

Буквально за два года после запуска сыроварен жизнь Коприна сильно изменилась. Количество коров увеличилось вдвое. Чтобы обеспечить их пастбищами, крестьяне вложили немалые деньги в осушение заболоченных земель. Крестьяне начали держать не только коров, но и свиней, и в селе заработал колбасный завод. Открылся филиал Единоновской школы — первого экспериментального центра производства сыра и обучения сыроделию в России.

В декабре 1871 года губернское земство согласилось выдать Н. В. Верещагину ссуду в 5000 рублей на открытие в Москве склада артельных сыроварен. Тот поручил организацию работ В. И. Бландову. Помещение для склада и магазина подыскали на Большой Никитской, в доме Черневой на углу с Большим Кисловским переулком. Место было выбрано не случайно: если спуститься по Большой Никитской к Кремлю, слева — старое здание университета, справа — новое. А лучших покупателей для мелочной торговли, чем студенты, не найти. Об артельных сыроварнях много писали в газетах, так что другой рекламы не потребовалось.

Какой ассортимент был в открывшемся магазине? Швейцарский сыр, голландский (эдамский), английский че-



Владимир  
Иванович  
Бландов  
(1847—  
1906)



Рекламная листовка  
предприятия братьев  
Бландовых. Москва, 1903 г.

стер и стильтон, мягкие французские сыры: бри, рокфор, коломье, камамбер, — «зеленый сыр», масло голштинское и нормандское. Торговали мелким оптом и в розницу. Помимо молочных продуктов, в продаже имелись «народные» пособия по устройству ссудных касс, молочных артелей. Можно было купить также некоторые принадлежности для молочного хозяйства.

Московский склад оказался не менее доходным, чем уже некоторое время работавший в Петербурге. Многие хозяйства соседних губерний согласились поставлять товар новому московскому комиссионеру. Благодаря бойкой торговле финансовое положение В. И. Бландова заметно укрепилось. Еще одним источником дохода для него стала аренда молочных стад и организация производств в поместьях по договоренностям с несколькими землевладельцами. Об одном из них он писал: *«...От своих 120 коров... он получал валового дохода 620 рублей, продавая швейцарцу молоко по 30 копеек за ведро.*

*В конце 1870 года он выстроил у себя молочню... и нанял семью голштинцев, муж — скотник, жена — маслодел. Валовый доход его за прошлый год составил 7100 рублей!»* Умножая прибыль своих клиентов, Владимир Иванович неплохо зарабатывал сам. Заработанные деньги шли на строительство молочной фабрики на Новослободской улице. Жить же он продолжал в небогатой квартирке недалеко от склада. В конце 1872 года Владимир Иванович открыл собственную фирму «Торговый дом В. Бландова». Для этого ему, дворянину, пришлось на ежегодной основе выкупать купеческое свидетельство — своего рода налог на занятие предпринимательской деятельностью. А когда в 1874 году он вступил в наследственные права на имение своей матери, спокойно смог отказаться от своей доли в пользу одного из братьев и сестры.

Занимаясь развитием собственного бизнеса и бесконечными разъездами по подопечным сыроварням, В. И. Блан-

дов находил время помогать Н. В. Верещагину в его административно-просветительской деятельности. Он принимал активное участие в организации молочного отдела на грандиозной Политехнической выставке, к открытию которой были проложены рельсы для первой в городе конки. В 1879 году на Второй московской выставке молока и молочных изделий действовали показательные производства В. И. Бландова, где демонстрировалось изготовление голландского сыра. Помимо этого, он помогал Н. В. Верещагину в организации судоходных маршрутов для доставки производившихся в Сибири молочных продуктов в Англию.

В 1875 году Владимир Иванович арендовал помещения в Охотном ряду на углу с Тверской улицей. Оборудуя склад и магазин, он везде сделал газовое освещение, покрыл асфальтом подъезд к зданию и подвал, что было по тем временам роскошным новшеством. Магазин пользовался такой популярностью, что москвичи стали называть дом не по имени владельца, как это было принято, а по имени хозяина расположенной в нем торговой фирмы — В. И. Бландова.

В 1878 году Николай Иванович Бландов, выйдя в отставку, вошел в дело своего брата и принял в нем активное участие. И в 1883 году братья Бландовы объявили об открытии товарищества «В. и Н. Бландовы». В уставе значилось: *«Мы, нижеподписавшиеся, отставной капитан-лейтенант Николай Иванович и отставной лейтенант Владимир Иванович Бландовы, положили образовать полное товарищество для торговли разными молочными товарами, маслом, сыром и пр., а равно и для производства этих товаров... Капитал для сего дела мы определили в 9000 рублей, именно — каждый из нас товарищей вносит по 4500 рублей; распоряжение по торговле и по всем делам фирмы... мы принимаем на себя с одинаковыми каждого правами. Все расходы по делам фирмы, какие потребуются, должны производиться на общий вложенный в дело капитал. Каждый из нас, товарищей, имеет право*

*получать из капитала на содержание себя и семейства ежемесячно не более 250 рублей...»*

*По свидетельствам современников, Бландовы «...создали и провели в жизнь особую коммерческую этику, которая заключалась в доброжелательстве и откровенности ко всем, кто к ним обращался... Всякий сыровар или маслодел, или сельский хозяин, намечавший у себя завести молочное хозяйство, считал необходимым посетить московскую контору братьев Бландовых... Ему давались все сведения по молочному делу, оказывалась материальная помощь. И все это делалось совершенно безвозмездно, ничего не скрывая; все выкладывалось, как на ладони... никаких коммерческих секретов и в помине не было...»*

Настоящий успех Бландовым принесла Всероссийская промышленно-художественная выставка, состоявшаяся летом 1882 года в Москве. Молочный отдел там был представлен очень широко: 900 экспонатов — и везде посетитель видел фирму Бландова! Первоклассные заводы из разных губерний указывают: поставки для сбыта Бландовым. Помещики, представляющие масло и сыр, пишут: завод в аренде у Бландовых. Голландский, швейцарский сыр, масло изготовлены Бландовыми на собственных заводах. Три диковинки — крестьянские артели в Рыбинском уезде — чье творение? Бландова... По результатам экспертиз и конкурса фирме Бландовых было предоставлено право изображения государственного герба Российской империи на продукции и на рекламе.

Медалей, золотых и серебряных, полученных Бландовыми на выставках — специальных молочных, местных сельскохозяйственных, всероссийских, — были десятки. Но на рекламных материалах фирмы размещались три главных награды: государственный герб, полученный на выставке в Москве, второй — полученный на Всероссийской художественной и промышленной выставке в Нижнем Новгороде (1896 год), и Гран-при, завоеванный на Всемирной

выставке в Париже (1900 год), за производство первого в России пастеризованного молока в бутылках и некоторые виды сыров.

После 18 лет успешной торговли, желая расшириться, братья решили пригласить в дело пайщиков. Летом 1901 года был утвержден устав Торгово-промышленного товарищества на паях, и с 1902 года товарищество начало работать. Всего было выпущено 750 паев (или акций), по 1000 рублей на один пай, так что капитал товарищества составил 750 тысяч рублей. Паи разобрали несколько человек, и состав их менялся мало. Братья Бландовы вошли в число акционеров.

Правление товарищества размещалось у Ильинских ворот в собственном доме В. И. Бландова. Кроме склада в Охотном ряду и дома у Ильинских ворот, Бландовы к этому времени владели механической и лудильной мастерской на Старой Божедомке, молочной фабрикой на Долгоруковской улице и шестьюдесятью магазинами. Товарищество же имело семьдесят девять сыроварен в разных губерниях, а также отделения в Кургане, Бийске, Барнауле, Ростове-на-Дону, Риге и Нижнем Новгороде. Позже Бландовы приобрели еще особняк в Кисловодске. Николай Иванович Бландов, не ограничиваясь молочным производством, открыл в Сокольниках на Рыбной улице макаронную мануфактуру.

Молочная фабрика братьев Бландовых вызывала восхищение современников. Больше всего удивляло то, что специально под фабрику было выстроено трехэтажное здание, а в производстве применялись самые современные технологии. Это подтверждает тот факт, что в следующие тридцать лет производственный процесс практически не изменился, только ручные и ножные приводы были заменены электрическими.

В. И. Бландов скончался 21 января 1906 года. Земство Пошехонского уезда совместно с Департаментом земледелия учредили молочную школу имени В. И. Бландова.

Вплоть до своей кончины он заботился о трех артелях, открытых им некогда в Рыбинском уезде.

**При подготовке текста были использованы материалы:**

А. В. Гутерц «Николай Верещагин. На благо Отечества». Издательский дом Вологжанин, 2011 г.

## «САМОРОДОК РУССКОЙ ДЕЛОВИТОСТИ»

*Е. Кисель*

Так назвал свое исследование, посвященное одному из талантливейших предпринимателей России Александру Васильевичу Чичкину, его автор — А. С. Кишкин.

Александр Васильевич Чичкин родился в крестьянской семье в селе Коприно Ярославской губернии в 1862 году. Первым примером и наставником для него стал иеромонах Федор Виноградов, занимавший должности казначея и завхоза в Югско-Дорофеевском мужском монастыре, расположенном в нескольких километрах от села. Отец Федор был очень деятельным человеком, и чего только в хозяйстве при монастыре не было! Помимо кухни, трапезной и братских корпусов, на территории монастыря были гостиница, прачечная, школа, большой сад, скотный двор и конюшня, теплица и зернохранилище, а также кузница, квасоварня, мельница. Имелся даже собственный кирпичный завод. Это хозяйство было настроено на обслуживание всего села, в котором проживало 8000 душ, а управлялись с ним всего 23 человека.

Но отец Федор не остановился на достигнутом. Для жителей Коприно он соорудил пристань на Волге, основал вольную пожарную дружину Императорского пожарного общества, открыл народный театр, несколько школ, две библиотеки, а чуть позже построил первый в Ярославской губернии кинотеатр.

Ребенком Саша часто бывал в монастыре и с удовольствием помогал отцу Федору. Ему было у кого поучиться размаху деятельности и деловой хватке.

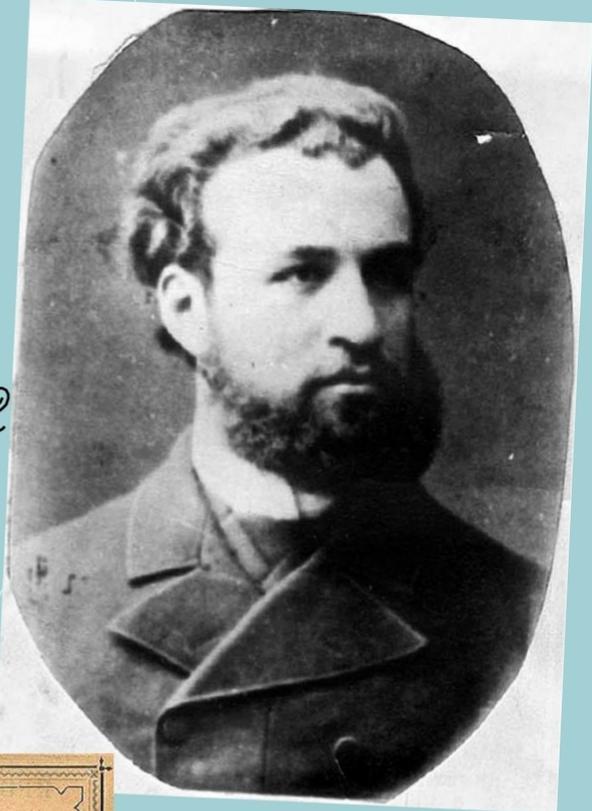
Именно отец Федор помог Н. В. Верещагину организовать в Коприно сыроварню, а затем — в 1872 году — открыть на ее базе филиал Едимоновской школы сыроделия. Н. В. Верещагин и его соратник В. И. Бландов не могли не заметить смышленного мальчишку, постоянно крутившегося возле иеромонаха. Когда они в 1871 году решили открыть в Тверской губернии школу для обучения детей молочному промыслу, одним из первых ее учеников стал Саша Чичкин. Позже было открыто отделение школы в Коприно, и Чичкин продолжил учиться ближе к дому. Владимир Иванович Бландов оплачивал обучение.

Способный мальчик учился хорошо, и после окончания школы он по протекции В. И. Бландова поступил в реальное училище, а потом в Петровскую сельскохозяйственную академию. В процессе учебы Чичкин продемонстрировал блестящие способности, и Бландов решил, что ему нужно продолжить обучение в институте Пастера в Париже. Александр стажировался в пастеровском институте три года, в процессе стажировки получил уникальные практические навыки. После выпуска он мог считаться одним из лучших специалистов молочного дела в Европе.

Александр вернулся в Москву, где начал работать в одном из магазинов своего благодетеля. При содействии Владимира Ивановича он получил беспроцентный кредит и в 1888 году открыл свою молочную в доме 17 на Петровке в Москве. Это было новое слово в молочной торговле: в лавках в то время продавался только сыр, а остальные молочные продукты можно было купить на рынке у крестьян. Чичкин же создал специализированный молочный магазин.

Еще во Франции он осознал, как важно правильно организовать поставки и отбор продукта. И полученные знания и опыт он полностью применил в своем магазине.

Александр  
Васильевич  
Чичкин (1862  
1949)



**МОЛОКО И МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ**

**А. В. ЧИЧКИНЪ.**

Москва, Одесса, Киевъ, Харьковъ, Ростовъ  
на Дону и Екатеринославъ.

**Въ Москвѣ:**  
**ЦЕНТРАЛЬНАЯ МОЛОЧНАЯ**  
**Петровка, о. № 17. Телефонъ № 723.**

Доставка молока и молочныхъ продуктовъ на дома въ своихъ фугонахъ.

**ОТДѢЛЕНІЯ:** 1) Уголь Малой Никитской и Тверскаго бульвара, д. Черниковой; 2) Пречистенка, д. Осиповскаго; 3) у Арбатскихъ воротъ, д. Рехойко; 4) уголь Арбата и Смоленскаго рынка, д. персян Св. Троицы; 5) Тверская, уголь Грузинской ул., д. Виноградова; 6) Тверская ул., у Ст. Труфановскихъ воротъ, д. Сивилина; 7) Арбатъ, провъль Общества Русскихъ врачей, д. персян Св. Николая Изясненскаго; 8) Зубовская застава, д. Трандлина; 9) Новосильскій бульваръ, д. Крупинова; 10) Тверская улица, домъ Подкова; 11) Петровка, д. Савостьяновой; 12) Тверская застава, домъ Арсстова; 13) Мясницкая, Кривоколенный переулокъ, д. Сорокина; 14) Сретенская, д. Орошевскаго; 15) Подкопскіе ворота, д. Рахманова; 16) уголь Новой Басманной и Басковской ул., д. Гвоздева; 17) Кудринская застава, домъ Молчановскихъ; 18) Сивная площадь (въ Грузинскихъ), д. Финогенова; 19) Пятницкая улица, домъ Савинскаго пошорья; 20) Действ. бульваръ, домъ Александровскаго монастыря; 21) Сухаревская площадь, домъ Ванастова; 22) уголь Малой Дмитровск. и Садовой, домъ Шольца; 23) Долгоруковская улица (Подмаки), домъ Губицкого; 24) уголь Пятницкой улицы и Сергеевской площади, домъ Шуриновскихъ; 25) Колудежская площадь, уголь Жигной улицы, домъ Сиво-Звенигородскаго монастыря.

**Въ Одессѣ:**  
1) Александровская пл., д. Киселова; 2) уголь Дербивской и Преображенской улицъ, домъ Лозина.

**Въ Киевѣ:**  
Крещатикъ, домъ Вурховскаго.

**Въ Харьковѣ:**  
1) Торговая пл., д. Фесенко; 2) Николаевская пл., Геродеской домъ.

**Въ Ростовѣ на Дону:**  
1) Тагавротскій просп., д. Шапошникова; 2) Б. Садовая ул., д. Истокова.

**Въ Екатеринославѣ:**  
Проезжая, д. Михайленкова.

**СВОИ ЗАВОДЫ:** на Кавказѣ, въ Ностромской и Ярославской губ.  
Адресъ для телеграммъ: Москва, Одесса и проч. города ЧИЧКИНУ

Рекламная  
листовка  
продукции  
предприятий  
А. В. Чичкина

Поставщики быстро поняли, что обмануть Чичкина невозможно, и очень скоро перестали пытаться это делать. Некачественные продукты предприниматель не брал или возвращал.

Для персонала также были установлены жесткие правила: тот, кто не поддерживал идеальную чистоту или плохо обслуживал покупателей, легко мог потерять работу. Уборщиц в магазине не было: сотрудники должны были поддерживать чистоту помещения своими силами. А чтобы подчеркнуть порядок и чистоту, в оформлении магазина использовалось много белого цвета — потолки, окна, двери, прилавки, плитка на полу и стенах, форма приказчиков были белыми.

Вот как описывали это очевидцы: *«Все помещения с пола до потолка ежедневно мылись специальными резиновыми щетками, раствором мыла и соды, после все смывалось из шлангов чистой водой. Все металлические части — дверные ручки, кронштейны — начищались, как на военном корабле. Выполняли эту работу сами рабочие после разлива молока».*

Чтобы показать покупателям, что в магазине продаются только наисвежайшие продукты, также был выбран оригинальный ход. Как гласит легенда, каждый вечер перед закрытием магазина непроданное молоко выливали в канализацию на глазах у изумленных прохожих.

Вскоре в магазин Чичкина потянулись люди: одни — сделать покупку, другие — взглянуть на невиданные новшества.

Некоторые исследователи указывают, что В. И. Бландов пытался прибегать к недобросовестной конкуренции в отношении бизнеса своего бывшего подопечного. Так или иначе, начав жесткую конкуренцию с В. И. Бландовым, Чичкин втрое увеличил число московских магазинов и открывал их напротив бландовских, дверь в дверь. К. Г. Паустовский в «Повести о жизни» писал: *«Белым и синим кафелем мертво поблескивали под фонарями молочные магазины Чич-*

кина и Бландова. Если на одном углу был облицованный белым кафелем магазин Чичкина, то на другом углу обязательно поселялся синий Бландов, чтобы перебить торговлю своему соседу». На пике противостояния предприниматели были примерно равны по силам, но позже Чичкин смог опередить конкурента.

Достигнув значительных успехов в продажах, Чичкин принял решение, помимо торговли, освоить сам процесс производства молочных продуктов. И приступил к реализации своей идеи.

В конце 1910 года в Москве завершилось строительство молочного завода, лучшего в России и крупнейшего в Европе. Европейские заводы перерабатывали в день от 10 до 30 тонн молока, а завод Чичкина был рассчитан на переработку 100–150 тонн. Современники вспоминали, что закрытие молочной на Петровке, пуск и освоение проектной мощности нового завода на Новорязанской улице были осуществлены в течение одного дня. Руководителю проекта А. Попову в тот же день была вручена премия в размере 5000 руб.

Вскоре завод начал производить творог, сметану, сыры, масла и редкую в то время ряженку. Для реализации производимой продукции Чичкин открывал магазины в Москве, Петербурге, других городах. По сути, им была создана целая империя, которая в 1914 году насчитывала два молочных завода (второй был построен в Одессе), творожно-сметанный филиал, 40 маслозаготовительных станций, только в Москве — 84 магазина (каждый был облицован белой плиткой, а над входом непременно висела табличка «А. В. Чичкин»). В хозяйстве также числились первые в Москве грузовые автомобили (в парке Чичкина их было 36), 8 легковых автомобилей, сотни лошадей. «Молочная империя» Чичкина была не просто известна в России, но знаменита на весь мир высоким качеством производимой продукции — молока, творога, сыра. Для фасовки Чич-

кин использовал не стеклянные бутылки, как В. И. Бландов, а жестяные фляги, на которых была отчеканена его фамилия. Название фирмы «А. В. Чичкин» — и на вывесках магазинов, и на флягах — писалось без твердого знака на конце. Это нарушение грамматических норм использовалось и во всех рекламных текстах компании. Он не признавал «ерь». Подобная позиция вызывала интерес, а название фирмы лучше запоминалось.

«Молочная империя» Чичкина процветала, он стал миллионером. Он стал первым в Москве обладателем великолепного «роллс-ройса», которым управлял сам, заставляя охрану ездить отдельно. Владел также собственным аэропланом «Фарман-7», за штурвалом которого имел обыкновение начинать рабочий день, взлетая на Ходынском поле и делая несколько кругов над Москвой, после чего отправлялся в контору. Имел огромный дом с прислугой. На 1 июля 1917 года основной капитал его фирмы составлял 10 млн рублей, на его предприятиях трудилось 3000 сотрудников, треть из которых работала в Москве.

Брат Александра Васильевича Чичкина, Николай, водил дела с революционерами. Александр Васильевич неоднократно давал ему деньги «на революцию». Он не мешал своим работникам ходить на демонстрации в 1905 году. Мало того что Чичкин не вмешивался в выступления — он распорядился завезти в магазины достаточно медикаментов, чтобы помочь раненым и пострадавшим в уличных боях. За это даже был отправлен в тюрьму, правда, ненадолго. Помогал большевикам укрытием: до октябрьского переворота 1917 года прятал у себя революционеров — Молотова, Подвойского, Смидовича и других. Все это помогло ему уцелеть после переворота.

После революции Александр Васильевич несколько лет прожил во Франции, но в 1922 году вернулся в Россию. До 1928 года он был старшим консультантом Наркомата торговли СССР, тесно сотрудничая с А. Микояном. По реко-

мендации Микояна и Молотова в 1926 году А. В. Чичкина, единственного из бывших миллионеров России, наградили орденом «Знак Почета». Даже после ухода на пенсию в 1933 году к нему часто обращались за советами организаторы пищевой промышленности. Во время Великой Отечественной войны он принял участие в разработке технологии выпуска молочных продуктов при меньшем расходе сырья. В 1942 году в связи с 80-летием со дня рождения ему было присвоено звание «Ударник третьего пятилетнего плана». В 1944 году Александр Васильевич давал рекомендации по развитию молочного животноводства и производства в Средней Азии. За эту работу его поблагодарили И. В. Сталин и А. И. Микоян в телеграмме от 9 мая 1945 года. Скончался Александр Васильевич в 1949 году. Похоронен на Новодевичьем кладбище.

Александр Васильевич Чичкин был яркой и незаурядной личностью. Современники отмечали его острый ум, предприимчивость, коммерческое чутье и упорство. Он стремился первым попробовать все новое — и в жизни, и в бизнесе. Ничего не боялся, обожал эксперименты, новые впечатления, высокие риски. И именно эти качества позволили простому деревенскому пареньку сначала выстроить огромную бизнес-империю, а затем вписаться в непростую среду первых пятилеток советской России и добиться и в ней успехов и признания.

## «ДУШИСТЫЙ АНРИ»

*Е. Кисель*

В декабре 1900 года Москва прощалась с Генрихом Афанасьевичем Брокарром. Проводы были организованы по высшему разряду, практически все газеты напечатали длинные некрологи. Чем этот человек заслужил такие почести?

Родился он ориентировочно в 1839 году (точный год рождения неизвестен) в Париже, в семье парфюмера Атанаса Брокара, владевшего небольшим парфюмерным производством (оборот дела достигал 3000 фр. в год) близ Елисейских Полей. Хотя дела шли достаточно хорошо, масштаб небольшого предприятия был слишком узким для энергичного и предприимчивого Атанаса. Так что спустя три года после открытия своего парфюмерного дела в Париже он оставил его и уехал в Филадельфию, где создал новое парфюмерное предприятие, более масштабное и технически оснащенное, чем производство в Париже.

Через четыре года, сильно соскучившись по Франции, Атанас возвратился в Париж, оставив дело на двоих сыновей — Александра, 16 лет, и Генриха, которому в ту пору было 14 лет. Братья вели дело образцово и в 1856 году, уже в отсутствие отца, получили в Филадельфии медаль за парфюмерные изделия своей фабрики. Таким был первый опыт парфюмерного производства Генриха Брокара.

Возможно, парфюмерное дело в Филадельфии стало бы успешным, но Генрих, унаследовавший энергию и предпри-



Генрих  
Афанасьевич  
Брокар  
(1839–1900)  
с Шарлоттой  
Ревз



Мыло  
«Хозяйственное  
душистое»  
Товарищества  
Брокеръ и Ко

имчивость отца, по его совету решил отправиться в Россию. Приехав в Москву в 1859 году, Генрих поступает главным парфюмером и лаборантом на парфюмерную фабрику К. П. Гика, чтобы ознакомиться с местными условиями производства парфюмерных изделий, условиями сбыта и другими тонкостями организации парфюмерной отрасли.

В 1862 году он женится на Шарлотте Ревэ, дочери бельгийского подданного. Шарлотта получила воспитание в пансионе госпожи Кноль, считавшемся в то время одним из образцовых учебных заведений, владела несколькими иностранными языками. Ее отец, Томас Ревэ, держал небольшой магазинчик хирургических инструментов на Никитской улице. Он любил принимать у себя друзей и заезжих французов и бельгийцев. Легенда гласит, что Генрих, посетив один из званых вечеров Томаса и увидев Шарлотту, был покорен ею с первого взгляда, но ее сердце в то время было занято одним известным певцом. Однако Брокер не отступился. На один из домашних концертов он подарил Ревэ корзину восковых фиалок и попросил поставить ее на рояль. Как оказалось, запах фиалок пагубно влияет на связки, и возлюбленный мадемуазель Шарлотты опозорился в тот вечер, несколько раз дав петуха. На этом роман с певцом был завершен.

После женитьбы на мадемуазель Шарлотте Генрих принимает окончательное решение остаться и основать парфюмерное дело в России. Шарлотта, несмотря на иностранное происхождение, имела весьма тесные связи с русскими семьями, большинство ее подруг были коренными москвичками. Томас Ревэ также имел знакомства в среде русских высокопоставленных семейств, в которых в начале своего пребывания в России проживал в качестве гувернера и преподавателя французского языка. Его прежние ученики и их родители охотно заходили к нему в магазин, просто навестить своего прежнего друга и учителя и поговорить с ним. Удачная женитьба принесла Г. Брокеру новые связи, открыла новые возможности.

После истечения срока контракта с купцом второй гильдии К. П. Гиком, на фабрике которого Генрих работал, он решил открыть собственное дело. В октябре 1863 года он отправился в Париж, где за 25 000 франков продал известной французской фирме «Рур Бертран» свое изобретение — совершенно новый способ изготовления концентрированных духов. Впоследствии на этом изобретении «Рур Бертран» сделала большое состояние. А деньги, которые получил от этой сделки Брокер, стали основным капиталом для открытия собственного производства в Москве.

Первое производство располагалось в конюшне дома Фаворской в Теплом переулке, его открытие состоялось 15 мая 1864 года. На «фабрике» работали трое: сам владелец, мыловар Алексей Иванович Бурдаков (ученик Генриха Афанасьевича) и рабочий Герасим. Все оборудование состояло из небольшой каменной ступки, двух-трех кастрюль и плиты, отапливаемой дровами. Варили не более 30 фунтов мыла за один прием, два раза в день. В среднем в день получалось 5–10 дюжин кусков мыла. Мыловары являлись одновременно и продавцами, лично развозя по лавкам покупателей изготовленный товар. Зимой товар развозили на салазках. К 1866 году дела пошли лучше, так что мыло уже начали развозить на «калиберах» (так в 70-е годы в Москве называли экипажи извозчиков).

Большое внимание Генрих Афанасьевич уделял производству изделий, которые могли завоевать популярность без помощи рекламы и шли бы огромными массами в народ, будучи весьма доступными в цене и обладая максимумом положительных качеств. Он заботился о том, чтобы даже самые малоимущие могли пользоваться таким необходимым предметом гигиены, как мыло.

Первыми продуктами производства были «Детское» мыло (с русским алфавитом, отгиснутым на каждом куске по одной букве), а также мыло «Медовое» и «Янтарное». Мыло «Шаром» было необычайно популярным среди раз-

ных слоев общества, так как оно выпускалось разных сортов и ценовых категорий, от обыкновенных до сильно отдушенных тонких туалетных сортов. За 5 копеек можно было купить кусок мыла диаметром в один вершок. Выпускалось также прозрачное мыло шаровидной формы; насыщенное глицерином, оно прекрасно действовало на кожу и пользовалось значительным спросом. Мыло «Шаром» имело определенный рисунок, вытисненный рельефом на поверхности, и рельефное наименование фирмы. Однако ни рисунок, ни наименование фирмы не останавливали подражателей, которые начали изготавливать похожее мыло, но значительно ниже качеством. Чтобы защититься от подделок, Генриху Афанасьевичу пришлось исходатайствовать себе привилегию на изготовление мыла «Шаром», утвержденную Мануфактурным советом.

Г. А. Брокер главным образом был сосредоточен на том, чтобы сделать доступными даже для малоимущих как предметы первой необходимости, так и более изысканные «фабрикаты»: помаду, духи. Будущее показало, что он выбрал правильный путь: его дело быстро и широко развивалось именно вследствие огромной популярности некоторых продуктов у самого простого населения.

В деревнях мылом практически не пользовались до появления дешевых сортов мыла Брокера. Не удовлетворившись тем, что фабрика выпускала мыло «Шаром» ценой от 5 копеек за кусок, Генрих Афанасьевич решил выпустить более дешевый аналог, дав возможность даже простым крестьянам пользоваться им, и вскоре после получения привилегии на выработку мыла «Шаром» он выпустил новое «Народное» мыло, кусок которого стоил 1 копейку. Появление столь дешевого мыла сразу сделало фирму Брокера «вездусущей». «Народным» мылом стали умываться все, даже самые бедные; особенной любовью пользовались изящные кусочки мыла среди детей; им мылись не только городские жители, но и обитатели сел и деревень; на самых небольших

деревенских ярмарках и базарах можно было в огромном количестве видеть коробки с «Народным» мылом, которые бойко раскупались крестьянами для гостинцев женам и детям, а также мелкими торговцами для перепродажи на местах. В период с 1866 по 1869 год производство «Народного» мыла буквально доминировало над производством остальных изделий фабрики Брокара и все время требовало расширения самой фабрики, установки новых котлов, машин и увеличения рабочего персонала.

Г. А. Брокер выпустил в продажу также изобретенное им мыло «Огурцом», пользовавшееся большим успехом. Это мыло походило на настоящий огурец и в то же время являлось хорошим туалетным мылом. Огурцы из мыльной массы привлекали внимание своей оригинальностью и весьма продолжительное время — более 25 лет — имели очень хороший сбыт.

Через год после открытия фабрики, в 1865 году, Генрих Афанасьевич решился выставить свои «фабрикаты» на устроенной в Москве выставке русских производств. На этой выставке ему присудили серебряную медаль.

Предприятие быстро росло, и уже в 1866 году фабрика переехала в более просторное помещение на Пресне. А в 1869 году Генрих Афанасьевич нашел подходящую усадьбу на Мытной улице и выкупил ее; продолжая впоследствии расширять территорию, приобретал смежные участки и строения. Новая фабрика была оборудована по всем правилам техники того времени, с установкой паровых машин, прессов и объемных котлов для варки мыла.

Своим успехом дело Брокара, безусловно, обязано его ориентации на потребности широких масс населения, постоянному поиску новых возможностей для их удовлетворения, изобретению новых продуктов и борьбе за снижение цены без потери качества за счет увеличения партий выпускаемого товара.

Шарлотта Андреевна играла в парфюмерном деле своего мужа главную роль в отношениях с русскими покупателями, которые высоко ценили ее ум и глубокое понимание дела, которым она занималась. Она отлично знала русский язык и, будучи в курсе всех дел, вела все переговоры. Современники отмечают, что она превосходно справлялась со своей задачей.

Обладая хорошим вкусом, Шарлотта Андреевна также помогла мужу в вопросах выпуска новых парфюмерных изделий, большое внимание уделяя красоте упаковки, изящным этикетам, коробкам и т. п. Именно по ее инициативе Генрих Афанасьевич решил экспонировать свои изделия на Всероссийской Мануфактурной Выставке 1870 года в Петербурге.

Выставленные Брокером на Всероссийской мануфактурной выставке в Петербурге в 1870 году изделия были удостоены серебряной медали. Награда была получена главным образом за туалетные мыла. Путешествуя в родную Францию, Бельгию, Генрих Афанасьевич многое перенял в Западной Европе, перенес в Россию и впервые применил на своей фабрике.

С самого основания своего дела в 1864 году Брокер никому не доверял лабораторную часть производства. Именно ее считал центральной, под нее приобретал новое оборудование. Он относил парфюмерное дело к области искусства, привнося в производство духов творчество, комбинируя самые редкие и древние благовония со всевозможными цветочными эссенциями. Много времени посвящал поискам новых «красот» в парфюмерии, делая одно за другим открытия и изобретения. Он старался привить такое же отношение своим ученикам, воспитывая в них прежде всего артистов своего дела, вносящих в свой труд импровизацию, творчество, искания, стремление создания нового и лучшего, чем предыдущее.

Рост предприятия требовал увеличения оборотных средств, и к концу 1870 года Брокер решил привлечь новые



Продукция  
Товарищества  
Брокар и Ко.  
Пудра

Продукция  
Товарищества  
Брокар и Ко.  
Одеколон  
«Цветочный»



Продукция  
Товарищества  
Брокар и Ко.  
Подарочный  
набор

Продукция  
Товарищества  
Брокар и Ко.  
Одеколон «Северный»



оборотные капиталы. В желающих недостатка не было. Наиболее подходящим он счел предложение московского купца В. Р. Германа, который готов был внести 10 тысяч рублей и совместно учредить Торговый дом «Брокер и Ко». После учреждения Торгового дома Брокер, оставшийся полным и единоличным руководителем предприятия, принял ряд мер к расширению фабрики, которая с первого же года начала вырабатывать значительно больше товаров.

В 1872 году, спустя год после основания Торгового дома, Брокер предпринял продолжительное путешествие по Западной Европе, где знакомился с новейшими усовершенствованиями в области мыловарения и изящной парфюмерии. Главной целью этой поездки было знакомство с новой отраслью, которая была мало развита на его фабрике: производством изящной парфюмерии, духов, одеколona, пудры и пр. В одном из писем к жене Генрих Афанасьевич писал, что ему удалось собрать богатую коллекцию зарубежных «парфюмерных препаратов», с производством которых он детально ознакомился и которые могут получить весьма значительный сбыт в России. После этого путешествия Брокер постепенно начал вводить в производство новые «фабрикаты» изящной парфюмерии и гигиены, которые пользовались спросом во всей России. О мыловарении же в Западной Европе он отзывался в своих письмах весьма неодобрительно: *«...что касается сортов хороших мыл и их качества, то здесь (в Германии и во Франции) все сорта мыл находятся на весьма невысоком уровне, и у нас вырабатываются гораздо лучшие мыла...»* Примерно в то же время Брокер изобрел способ добавлять в мыла абсолютно безвредные для здоровья человека красящие вещества, большинство которых были органическими. В том же 1872 году для обслуживания розничных покупателей был открыт магазин на Никольской улице, который с первых дней привлек внимание покупателей и с первых лет стал делать солидные обороты.

Кроме вырабатывавшихся с основания фабрики сортов мыла «Шаром», «Огурцом», «Народного» (ценой от 1 копейки за кусок), стали выпускаться «Греческое», «Сельское», «Спермацетное», «Розовое» мыло, «Народная» помада и «Весовая» помада. Самыми популярными среди интеллигентной публики были сорта «Греческое» и «Спермацетное». Первое вырабатывалось из лучшего орехового масла, второе варилось на чистом спермацете, впервые в России примененном в мыловарении. Благотворное влияние спермацета на кожу лица и рук быстро приобрело этому мылу популярность и спрос. Спрос же на дешевые сорта мыла и помад был так велик, что оптовые покупатели часто подолгу ждали исполнения своих заказов.

Начиная с 1873 года Торговый дом «Брокер и Ко» начал принимать участие в Нижегородской ярмарке, где благодаря присутствию огромного количества покупателей-оптовиков в течение долгих лет заключал крупные сделки на продажу товаров большими партиями. Летом 1873 года Москву посетила Ее Императорское Высочество Великая княгиня Мария Александровна. Во время приема в Кремлевском дворце Генрих Афанасьевич был представлен Великой княгине и лично поднес ей букет, составленный из роз, ландышей, фиалок, нарциссов и других душистых цветов, искусно сделанных из воска и отдушенных соответствующими запахами. Букет производил полную иллюзию настоящих живых цветов и вызвал восторг всех присутствующих. А в начале 1874 года фирма «Брокер и Ко» удостоилась звания Поставщика Великой княгини Марии Александровны, герцогини Эдинбургской.

В 1875 году в Торговый дом «Брокер и Ко» приглашается известный лаборант-препаратор Шевалье. До этого он работал на известных парфюмерных фабриках Франции и обладал огромным опытом и солидными познаниями в парфюмерном и мыловаренном деле. Совместно с ним Брокер выпускает целый ряд новых продуктов парфюме-

рии и сортов мыла, которые быстро завоевали любовь населения и пользовались большим спросом. В частности, выпускается в продажу «Глицериновое мыло», которое стало одним из самых распространенных «фабрикатов» фирмы за полвека ее существования. Потребление многих продуктов Торгового дома колебалось, то повышаясь, то понижаясь; выработка же «Глицеринового мыла» все время шла усиленным и прогрессирующим темпом.

В 1875–1881 годах в производстве фабрики появляется ряд новинок: «Мятное», «Огуречное», «Русское мыло», «Кокосовое», «Национальное», «Электрическое мыло» и др. Брокер умело использовал резонансные события для увеличения объема и без того не маленьких продаж. Так, во время Русско-турецкой войны в 1877–1878 годах выпускается «Военное мыло», после взятия русскими войсками Плевны один из лучших сортов помады был назван «Букет Плевны». Эти товары имели большой успех и вырабатывались в огромном количестве.

В 1878 году изделия ТД «Брокер и Ко» были удостоены бронзовой медали на Всемирной выставке в Париже. Обороты Торгового дома, составившие при основании фабрики едва 12 тысяч рублей, за 15 лет увеличились более чем в 40 раз и в конце 70-х годов достигали около 500 тысяч рублей!

После основания розничного магазина на Никольской прошло около шести лет. За это время магазин расширился и приобрел такое количество постоянных покупателей, что уже не мог обслужить всех, и в 1878 году был открыт еще один магазин, на Биржевой площади, в доме Троицкого подворья. Его открытие было ознаменовано событием, не лишённым курьезности: в день открытия Брокер выпустил в продажу «образцовые» коробки, содержавшие десять предметов парфюмерии: духи, мыло, одеколон, пудру, саше, помаду и т. п., все — в миниатюрном размере и в изящной упаковке. Коробка стоила всего 1 рубль, о чем

была сделана соответствующая реклама. Эффект получился грандиозный: магазин был осажден толпой желающих приобрести коробку, ломившейся внутрь. С 9 утра до 3 часов дня было продано более 2000 коробок! Полиция заставила закрыть магазин в 3 часа дня. Успех этого выпуска лучшей всякой рекламы популяризовал фирму Брокера. С этого времени Торговый дом начинает комбинировать изделия в серии (наборы для туалета, сюрпризные коробки, образцовые духи и мыла и т. д.), причем изобретательность Генриха Афанасьевича удивляла всех. Производством таких комплектов занимался на фабрике целый отдел.

К 1882 году фабрика, помимо большого количества сортов мыла и помад вырабатывала духи, среди которых большим спросом пользовались «Жокей-Клуб», «Опопонакс», «Букет Императрис», «Жасмин» и др. В этом же году проходила Всероссийская промышленно-художественная выставка в Москве. На ней ТД «Брокер и Ко» демонстрировал уже большой ряд своих «фабрикатов»: всевозможные сорта мыла, начиная от самых доступных по цене и кончая более дорогими туалетными и цветочными (дорогие были отдушены запахами выпускающихся фабрикой духов и пользовались большим успехом в состоятельных слоях общества), а также ряд новых духов и одеколонов, в частности изобретенный Брокером «Цветочный одеколон», производство которого впоследствии заняло отдельный корпус фабрики. Будучи человеком изобретательным и любя все новое и оригинальное, Генрих Афанасьевич устроил на выставке фонтан из «Цветочного одеколona», которым каждый желающий мог пользоваться совершенно бесплатно. Это вызвало не меньшую сенсацию, чем продажа за 1 рубль коробки с десятью предметами парфюмерии. Успех фонтана с «Цветочным одеколоном» был настолько велик и желающих надушиться оказалось так много, что опять потребовалось вмешательство полиции. По рассказам очевидцев, многие из простонародья снимали пиджаки, чтобы обильнее наду-

шить их за счет щедрых экспонентов... Фирма получила высшую награду за представленные изделия — золотую медаль.

В 1883 году Генрих Афанасьевич выставлял свои изделия на Торгово-промышленной выставке в Риге и на Всемирной выставке в Ницце. На Рижской выставке изделия фабрики Торгового дома «Брокер и Ко» получили серебряную медаль, на Всемирной выставке в Ницце — золотую медаль. В 1884 году ТД «Брокер и Ко» получает еще две награды: большую серебряную медаль на Всероссийской выставке в Одессе и высшую награду на Всемирной выставке в Бостоне. Брокеру пришлось вести долгую и трудную борьбу с предубеждениями публики, упорно предпочитавшей заграничные духи изготовленным в России, хотя российские по качеству были зачастую лучше и продавались по более низкой цене. Что касается флаконов и футляров — русские фабрики хрусталя и футлярного производства нисколько не уступали иностранным конкурентам. В конце 80-х годов Генрих Афанасьевич произвел опыт: он приказал в присутствии свидетелей разлить духи лучшего качества самой известной парижской фабрики «Любэн» во флаконы фирмы «Брокер». После продажи эти духи были возвращены в магазин с жалобой на их плохое качество!

1885 год принес Торговому дому «Брокер и Ко» еще три награды: золотую медаль на Всемирной выставке в Антверпене, серебряную медаль от Парижской национальной академии и золотую медаль на Международной выставке в Париже. В 1887 году на Всероссийской горной выставке в Екатеринбурге фирма «Брокер» удостоилась серебряной медали. В 1888 году в Барселоне и в Брюсселе на всемирных выставках фирме «Брокер» присудили золотые медали. В 1889 году — юбилейном для фирмы — Торговому дому «Брокер и Ко» был пожалован титул Поставщика Двора испанского короля. В том же 1889 году в Париже на Всемирной выставке «фабрикаты» фирмы «Брокер» удостоились боль-

шой золотой медали. Успех на этой выставке имел особое значение, поскольку в состав жюри по отделу изящной и гигиенической парфюмерии входили выдающиеся парфюмеры и химики всей Западной Европы — владельцы фабрик Любэн, Пино, Пивер и др. На этой выставке впервые экспонировались изобретенные Брокар-ом духи «Персидская сирень», которые буквально очаровали всех. Уважаемые члены жюри лично поздравили Генриха Афанасьевича с изобретением столь удачного «препарата». Естественно, после этого духи «Персидская сирень» имели колоссальный успех в России. В течение почти 30 лет этот запах пользовался большим вниманием среди всех слоев населения, дам и мужчин; считалось признаком хорошего тона душиться духами «Персидская сирень».

В 1890 году Торговый дом получил золотую медаль на Международной выставке в Мадриде, на Казанской выставке фирма получила высшую награду — почетный диплом и звезду. В Брюсселе в том же году ТД «Брокар и Ко» получил золотую медаль и звезду.

В 1891–1892 годах обороты Торгового дома «Брокар и Ко» уже достигали более 1 млн рублей. Параллельно с увеличением оборотов увеличивалось и расширялось производство. На устроенной в 1891 году в Москве Среднеазиатской выставке изделия фирмы получили серебряную медаль. В 1892–1893 годах обороты Торгового дома достигли 1,5 млн рублей.

Совладелица Торгового дома «Брокар и Ко» г-жа Герман-Банза в 1893 году вышла из предприятия, и в состав новых владельцев вошли, кроме Генриха Афанасьевича и его жены, все члены их семьи, создав «Товарищество «Брокар и Ко». С этого времени производство и годовые обороты фирмы достигают максимальных результатов.

На Всемирной выставке в Чикаго в 1893 году изделия «Товарищества «Брокар и Ко» были удостоены высшей награды. Оборот первого операционного года Товарищества

достиг 1,7 млн рублей, то есть за 30 лет обороты предприятия увеличились примерно в 142 раза.

Одной из главнейших побед фирмы стало получение в 1896 году на Всероссийской выставке в Нижнем Новгороде высшей награды — Государственного герба. Оборот за 1896 год достиг 2,075 млн рублей. С 1896 до 1900 года предприятие продолжало расширяться с прежней быстротой, завоевывая все больше покупателей и проникая на рынки всего земного шара. Всемирная выставка в Париже в 1900 году присудила изделиям Товарищества «Брокер и Ко» высшую награду Гран-при. Оборот 1900 года достиг 2,5 млн рублей. К этому году фабрика была настолько технически усовершенствована, что ее руководителей уже не смущала перспектива дальнейшего увеличения спроса, каких бы размеров он ни достиг.

Один из секретов успеха предприятия заключался в том, что появление «новостей» нисколько не уменьшало спроса на препараты, выпущенные раньше и ставшие потребностью огромного контингента покупателей. Таким образом, производство и сбыт могли только увеличиваться, но не уменьшаться или останавливаться на одном уровне. Многие изделия, выпускаемые фабрикой, были столь популярны, что их производство потребовало организации специальных отделов, причем запасов этих препаратов не обрзовывалось, поскольку производимые объемы едва могли удовлетворить количество требований.

Несмотря на иностранное происхождение и плохое владение русским языком, Генрих Афанасьевич Брокер сумел стать в России своим. Хотя он умер и был похоронен на родине во Франции, все московские газеты посвятили ему длинные некрологи. В одном из них были такие слова: *«Вчера на юге Франции в Каннах состоялись похороны „москвича“ Г. А. Брокера. ...Француз по происхождению, пришлый гость Москвы, Брокер был тем не менее, без сомнения, москвичом. До такой степени он сроднился с Москвой, вошел в ее*

*жизнь и стал членом московского общества. ...Явившись почти бедняком в Москву, он... создал громадное промышленное предприятие... Успех этот в деле... не особенно прочно поставленном у нас в России, в деле парфюмерном... являет поучительный пример нашим промышленникам...»*

**При подготовке текста были использованы материалы:**

«Брокер и Ко, т-во (Москва). Золотой юбилей: К пятидесятилетию со дня основания т-ва Брокер и Ко».

## 100 ЛЕТ НАЗАД ЯПОНЦЫ УЧИЛИСЬ У НАС

*Е. Кисель*

Александр Васильевич Чичкин был одним из основоположников молочной промышленности в России. Будучи учеником стоящих у истоков этой отрасли Н. В. Верещагина и В. И. Бандлова, он сумел развить заложенные ими идеи и принципы и превзойти их достижения. При этом не стоит забывать, что учителя принадлежали к дворянскому сословию, а ученик был сыном простого крестьянина.

Александр Васильевич был талантливым, самобытным и ярким человеком. К сожалению, после него осталось немного записей. До потомков дошел черновик речи, которая была подготовлена в 1907 году по случаю кончины Н. В. Верещагина, но так и не была зачитана. Однако в этом небольшом документе сформулированы основные тезисы, которые впоследствии легли в основу системы обучения, воспитания и мотивации, разработанной Александром Васильевичем и применяемой на всех его предприятиях.

*«Мир не раз уже имел честь убедиться, каким мощным многоцветьем талантов обладает русская нация, — писал А. В. Чичкин, — но есть у нас... совсем не распаханное поле деятельности, где не только талантов, но и ростков-то их — раз, два и обчелся... Больно и грустно смотреть, будучи русским, на круглогодичное пиршество европейских коров, на ухоженные до блеска поля и пастбища, чистые домики*

*и образцовые дороги Дании, Голландии, Франции. Еще тяжелее сознавать, что мы, русские, не имеем всего этого лишь потому, что совершенно не умеем работать. Мы либо лежим, либо бежим! Либо на скаку, либо на боку. Золотой середины нет! Ритма нет! Зато равнодушия, упования на „авось“, обломовщины, любителей потешаться, зубоскалить и подставлять подножку всем, кто умеет и хочет работать, хоть отбавляй».*

Еще в начале своей деятельности А. В. Чичкин создал целостную систему, направленную на развитие «деловитости» у своих сотрудников, с учетом психологических возрастных нюансов. Трудовой путь каждого сотрудника был условно разбит на пять возрастных этапов.

#### **Первый этап — «Рождение мечты и любви к профессии»**

Он начинался в школах сел Коприно и Погорелово, где учились дети от восьми лет. Возглавлял эту работу талантливый педагог с полувековым стажем работы, бывший учитель самого Александра Васильевича, Дмитрий Михайлович Попов.

Для работы в Москве Поповым отбирались не только самые талантливые ребята, но прежде всего дети из наиболее честных и трудовых семей.

«В Москве все пятиалтынные одинаковы, а вы должны блестять!» — с таким напутствием он отправлял во взрослую жизнь своих питомцев. А Александр Васильевич Чичкин, приняв их на полный пансион, одевая и кормя за счет фирмы, блестяще использовал их молодую энергию в борьбе с молочниками, снабжавшими москвичей непонятного качества молоком. Он открывал для подростков возможности проявления смекалки, инициативы, расторопности, учил их завоевывать симпатию клиентов своей подтянутостью, всегда чистой синей формой, культурой и вежливостью при доставке молока фургонами на дом. При этом не жалел для них буквально ничего: походы в театры, музеи и цирк, вы-

Александр  
Васильевич Чижкин  
(1862—1949).  
Фотография  
1888 г.



Один из  
магазинов  
А. В. Чижкина

езды на загородные экскурсии с пикниками возле исторических мест с лучшими экскурсоводами — все средства шли в ход, чтобы воспитать костяк коллектива для его молочной империи.

Один из воспитанников, И. А. Ильин, вспоминал: *«Нам категорически запрещалось курить до 17 лет, читать детективную литературу, бегать по улице. За пьянство и картежную игру грозила немедленная отправка домой к родителям. От нас, как и от всех работников фирмы, требовалась абсолютная вежливость как к покупателям, так и к окружающим. Сквернословие строго преследовалось. Приказчик не имел права не только колотить мальчика, но и ругать его скверными словами. В противном случае ему грозило увольнение. Сколько раз приходилось по долгу службы бывать у самого Чичкина в кабинете и прежде, чем начать разговор, Чичкин подает руку: „Здравствуйте, господин Ильин! Садитесь!“ А „господину“ Ильину всего-то 17 лет».*

### **Второй этап — «Энтузиазм»**

На этом этапе, рассчитанном на молодежь 20–24 лет, ведущим стимулом в системе А. В. Чичкина были «широко распахнутые ворота» для проявления личной инициативы. Как это выглядело на деле, легче всего проследить по воспоминаниям Н. Э. Локатели, ухитрившегося за четыре года прохождения этапа подать свыше семидесяти предложений по улучшению работы фирмы Александра Васильевича. В течение трех лет работы в Одессе жалование Н. Э. Локатели без всякого его участия подскочило от 25 до 125 рублей.

Однажды Н. Э. Локатели случайно подслушал разговор братьев Чичкиных о себе. Говорил Александр Васильевич: *«В любом случае держи таких людей возле себя. Опирайся на тех, кто оказывает тебе сопротивление, имея собственное мнение, инициативу, волю и светлую голову. Опасайся бесхребетных, тех, кто смотрит тебе не в глаза, а в рот, это очень опасные люди, у них гибкие спины и страшные скользкие*

*плечи. На крутых поворотах их никогда нет рядом. Теперь о деле. Ты отклонил предложение Локатели об организации производства брынзы в Бессарабии. Плеснул холодной водой, остудил его пыл и думаешь, что прав? Нет, и еще раз нет. Загоняя его инициативу в тупик, ты показал прежде всего свою собственную беспомощность».*

### **Третий этап — «Честолюбие»**

Этап от 25 до 29 лет был самым ответственным и требовал от сотрудников максимальных усилий для завоевания статуса авторитета, чтобы на следующих этапах авторитет работал на них. Выявлению лучших был подчинен весь управленческий аппарат компании. Добиться чести было главным стимулом в работе еще не утративших азарт и задор молодости сотрудников.

*«В магазинах работники не имели постоянного места, — вспоминал И. А. Ильин, — за каждым работником велось постоянное наблюдение, и если работник стоит, то его переводили с повышением, а повышения по службе были разные. В магазинах с большой пропускной способностью работник имел значительно больше, чем в маленьких магазинах. Помимо остальных переводов из магазина в магазин, 4 раза в год были общие переводы помощников приказчиков, мальчиков, кассиров, а приказчикам общие переводы производились раз в год. Карьерный рост не ограничивался должностью приказчика магазина. Наиболее достойных ставили на должность ревизоров либо управляющих магазинами других городов, где заработная плата была свыше 100 рублей в месяц».*

Огромное значение в осуществлении контроля играл отряд ревизоров. Они обладали большими полномочиями в перестановках сотрудников в соответствии с их деловыми качествами и могли появиться в магазине в любую минуту. В их распоряжении было семь легковых автомобилей, которыми они управляли сами. Указания ревизора были обязательны для всех и выполнялись беспрекословно и немедленно. Безукоризненная чистота и порядок во всех молочных

магазинах фирмы в немалой степени были заслугой этого летучего всевидящего отряда. Стать ревизором мог только безукоризненно честный и добросовестный работник.

#### **Четвертый этап — «Ритм»**

В него вступали сотрудники, достигшие 30 лет. Он был сравнительно спокойным. Уже привыкнув к этому времени добросовестно и честно трудиться, они могли получать заслуженное в большой мере на предыдущих этапах. А это было не так уж мало. После пяти лет работы у А. В. Чичкина каждый его сотрудник получал 50 рублей наградных и право на ежегодный оплачиваемый отпуск. После десяти лет работы выдавалось 100 рублей наградных и начинали начисляться проценты за выслугу лет. Обеспечивая сотрудников бесплатным жильем и питанием, А. В. Чичкин не выдавал им жалование на руки, а начислял его на их счет, выплачивая 6% годовых — в три раза больше, чем платили государственные сберкассы.

#### **Пятый этап — «Исполнение мечты»**

Если суммировать все воспоминания бывших сотрудников А. В. Чичкина об этом этапе, куда попадали работники от 40 до 65 лет, а иногда и старше, никто из них не ощущал синдромов, связанных с возрастными кризисами.

А. В. Чичкин понимал все особенности этого возрастного периода. Он полагал, что *«...оскорблять достоинство человека, отработавшего свой срок — значит нести прямой убыток производству, лишать пенсионера возможности поделиться опытом не только бесчеловечно, но и равнозначно возведению этого убытка в квадрат»*. И берег свою старую гвардию, *«блестяще используя ее „отработанный пар“ для повторной заправки и выращивания с ее помощью новых отрядов патриотов молочного дела»*.

В начале XX века японцы серьезно интересовались методами А. В. Чичкина. Они пошли дальше и установили де-

сять возрастных этапов с пятилетним интервалом, начиная с 16 лет: Вера и мечты — Энтузиазм — Честолюбие — Ожидание — Надежда — Беспокойство — Озадаченность — Охлаждение к работе — Возмущение и отвращение к своей профессии — Забвение. Однако даже в названиях некоторых этапов прослеживаются отсылки к российской разработке. Наверное, неслучайно некоторые исследователи полагают, что в основе японского «экономического чуда» 60-х годов прошлого века лежат идеи Александра Васильевича Чичкина.

**При подготовке текста были использованы материалы:**

А. С. Кишкин: «Самородок русской деловитости».. Рыбинск: Рыбинское подворье, 1998 г.

## КАК КУПЕЧЕСКИЕ ГИЛЬДИИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ САМОУПРАВЛЕНИИ УЧАСТВОВАЛИ (РОССИЯ И МОСКВА XVII–XVIII ВВ.)

*Е. Кисель*

### **Муниципальное самоуправление в допетров- ской Руси**

Население русских городов в начале XVIII века административно дробилось на несколько групп. Среди этих групп городским населением считались «люди посадские» — торгово-промышленные «тяглецы», организованные в «тяглый союз», он же — «посадский Мир».

К людям посадским причислялись горожане, занимавшиеся торгами и промыслами, обязанные с этих торгов и промыслов, а также с «дворов и животов» (недвижимого и движимого имущества) *«государевы службы служить и подати платить»*. И то и другое члены посадского Мира делали на основании круговой мирской поруки. Круговая порука служила основой организации посадского Мира, в том числе и посадского самоуправления.

Разряд «людей посадских» не покрывал всего городского населения и включал, наряду с людьми, имеющими торги, также и людей, имеющих промыслы, — городских ремесленников и чернорабочих. По данным Комиссии о коммерции 1860-х годов, посадское население России имело следующий состав:

- ведущих вывозную торговлю — 1,9%;
- ведущих лавочные торги в своем городе — 40,7%;
- мастеровых — 15,4%;
- чернорабочих и живущих праздно — 42%.

Таким образом, только часть населения города, зачастую меньшая его часть, несла на себе налоговое бремя государства. Именно эта часть принимала наиболее активное участие в органах муниципального самоуправления, а впоследствии — и в административном управлении городом.

Посадские «тяглецы» делились на три «статьи» по степени их имущественной состоятельности и, как следствие, «тяглоспособности».

Посадский Мир слагался из более мелких самоуправляющихся союзов, которые назывались сотнями и слободами. Сотни представляли собой профессиональные объединения, а слободы — территориально-административные подразделения посада. Тяглецы каждого посада приписывались к слободам и оставались приписанными к ним даже в случае смены места жительства. Каждый тяглец вносил посадские платежи и исполнял посадские службы своей слободы. Для рассмотрения слободских дел созывались слободские сходы.

Слободы выбирали своих слободских старост, при которых состояли иногда также выбранные на слободских сходах «товарищи». В их обязанности входило регистрирование слободских тяглецов и изменений в составе населения слободы, собирание податей, пресечение недоимок, созыв слободских сходов, надзор за воспитанием и обучением слободских сирот, представление в надлежащие места челобитных о слободских нуждах и заявлений о том, *«что будет усмотрено нового к лучшему»*, надзор за описанием слободских оброчных статей.

### **Регламент Главного магистрата Петра I**

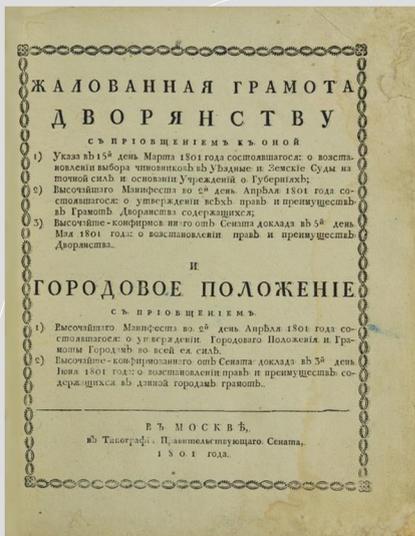
Петр I ввел систему новых учреждений — городские магистраты, которые и по своему составу, и во многом по функционалу оставались теми же посадскими учрежде-

В 1863—1891  
годы городская  
душа заняла  
дворец  
Шереметевых



«Генеральный  
Регламент  
Главного  
Магистрата»  
Петра I.  
1721 г.

«Городовое  
положение»  
Екатерины II.  
1785 г.



ниями. Члены городских магистратов — президенты, бургомистры и ратманы — выбирались на посадских мирских сходах. При этом и активное, и пассивное избирательное право в этих выборах предоставлялось только «первостатейным» мирским людям — то есть наиболее «тяглоспособным», состоятельным членам посадской общины.

По регламенту Главного магистрата 1721 года посадское население городов было разделено на три части по различию профессий без отношения к размерам «животов и промыслов»: Первую гильдию, Вторую гильдию и «подлых людей». К составу Первой гильдии регламент относил банкиров, купцов с отъезжими торгами и торгующих в рядах, городских докторов, аптекарей, лекарей, шкиперов купеческих кораблей, «золотарей», «серебренников», «иконников» и живописцев. Ко Второй гильдии относились мелочные торговцы, харчевники и разного рода ремесленники. К «подлым людям», поставленным вне гильдейских организаций, — наемные чернорабочие.

С конца 20-х годов XVIII века деление на две гильдии было заменено делением на три гильдии, а в 1775 году посадское население было разделено на цеховых ремесленников, купцов и мещан. К разряду мещан были отнесены те, кто обладал капиталом не более 500 рублей; а обладающие большим капиталом считались купцами. Подтверждалось разделение купцов на три гильдии, хотя основания для разделения не приводились.

### **Городовое положение Екатерины II**

В Городовом положении Екатерины II, изданном в 1785 году, минимальная норма «гильдейского» капитала была повышена с 500 до 1000 рублей. В нем подтверждался исключительно купеческий состав гильдии и деление купечества на три гильдии; разделение производилось по размеру капитала. К Первой гильдии были отнесены купцы с капиталом от 10 до 50 тысяч рублей, ко Второй гильдии —

купцы с капиталом от 5 до 10 тысяч рублей, к Третьей — купцы с капиталом от 1 до 5 тысяч рублей.

Одновременно в Городовом положении проводилось и профессиональное различие между гильдиями: к Первой гильдии относились купцы, занимающиеся *«как внутренним, так и внешним торгом»*; ко Второй гильдии — купцы, занимающиеся *«только внутренним торгом»*, и к Третьей гильдии — мелочные торговцы.

Основное же отличие нового порядка заключалось в том, что на место прежнего посадского самоуправления вводилось самоуправление общегородское. В положении устанавливалось «общество градское», слагавшееся из шести разрядов городского населения, четыре из которых входили в состав прежней посадской общины. Новые разряды общества градского составляли «именитые граждане» и «настоящие городовые обыватели». Основаниями для отнесения к разряду именитых граждан служили: успешное двукратное отправление выборной должности по городу; университетский или академический диплом на звание ученого или художника; капитал соответствующего размера; занятие оптовой (не лавочной) торговлей; обладание морскими кораблями. Основанием принадлежности к разряду «настоящих городских обывателей» служило обладание недвижимостью в черте города. Таким образом, теперь не только купцы, ремесленники и чернорабочие признавались членами городского самоуправления, но и каждый дворянин, чиновник, священник и т. д., приобретший в черте города дом, двор или земельный участок.

Все сословное общество градское получало по Городовому положению ряд органов, через которые оно должно было осуществлять управление общегородским хозяйством:

1. Собрание общества градского.
2. Общую городскую думу.
3. Шестигласную городскую думу.
4. Магистрат.

**Собрание общества градского** являлось сходом наиболее крупных «тяглецов», преимущественно из местного купечества.

**Общая городская дума** состояла из выборных представителей всех шести разрядов городской общины. Разделение функций между двумя этими органами не было определено четко, разрешение этого вопроса предоставлялось жизненной практике. Известный русский историк и специалист в области государственного управления И. И. Дитятин писал: *«Жизненная практика разрешила этот вопрос очень просто: она довольно быстро совершенно атрофировала оба названные собрания»*.

Еще одним органом городского самоуправления являлась **Шестигласная дума**. Общая дума выбирала из своих рядов шесть членов, по одному от каждого из шести разрядов городского населения. Порядок взаимоотношений между Шестигласной и Общей думами определялся в Городовом положении так же неясно, как и взаимоотношения Общей думы и Собрания общества градского. Обе думы должны были ведать одним и тем же кругом дел, но Шестигласная дума должна была постоянно вести эти дела, а Общая дума — собираться для рассмотрения более сложных и трудных вопросов. Особо интересной стороной этой конструкции была полная неопределенность и растяжимость понятия важности и трудности обсуждаемых дел как основания для разграничения зон ответственности двух дум.

В итоге если формально Общая дума занимала руководящее положение в городских делах, то по факту она собиралась для обсуждения отдельных вопросов лишь в двух случаях: когда этого требовала коронная административная власть, либо когда известное постановление в силу каких-то обстоятельств нужно было подкрепить согласием обеих дум. В остальных случаях заведывание городскими делами сосредоточивалось в руках Шестигласной думы.

Члены **магистратов** выбирались только из купечества и мещанства. Тем не менее магистратам был присвоен по Городовому положению ряд функций общегородского характера. За магистратами были оставлены судебные дела, в которые запрещено было вмешиваться городской думе. Помимо этого, на эти учреждения возлагались и чисто административные функции общегородского управления: *«заведовать еженедельными торгами в городе и регулировать их сроки выставлением на рыночной площади распущенного знамени»; «заведовать иногородними торговцами и промышленниками, поселяющимися в городе и пользующимися городской выгодой»*, наблюдать за отъездом из города иногородних и иностранных гостей и следить, чтобы они не отъезжали, не расплатившись с долгами; вести книгу с описанием городских домов, строений, мест и земель для выдачи справок покупателям, нанимателям и принимающим в заклад эти объекты недвижимости; заведовать и руководить цеховыми учреждениями.

Таким образом, купеческая гильдия уже с 20-х годов XVIII века получила и административные полномочия. Каждая гильдия представляла собой купеческую организацию со своими собраниями и выборными представителями — гильдейскими старшинами. В качестве посадских тяглецов купцы наряду с ремесленниками и чернорабочими участвовали в общепосадских сходах, составлявших следующий уровень городского самоуправления. Параллельно в качестве выборных представителей гильдейских союзов они принимали участие в общепосадской администрации. Гильдейские старшины также в некоторых посадах были помощниками мирского посадского старосты, который играл роль исполнительного органа общепосадского схода и вел текущие дела посада в промежутках между сходами.

## **Особенности муниципального самоуправления в Москве**

Эта схема, общая для всех городов России, не работала в Москве. В Москве никогда не существовало общепосадского схода, не было и единой посадской организации. В XVII веке Москва представляла собой ряд обособленных друг от друга мелких самоуправляющихся союзов — «сотен» и «слобод», — которые не слагались в единый посад, как это было в других городах. В сотнях и слободах действовали свои сотенные и слободские сходы, избирались свои исполнительные органы — сотские и старосты, но общего схода всех «людей посадских» в Москве не существовало. Если необходимо было общее представительство интересов всего посадского населения столицы, вместо общепосадского схода в Москве собиралось общее собрание сотских и старост всех слобод. Это собрание инициировало челобитные о нуждах, общих для всего московского населения. К коллегии сотских и старост обращалась власть, когда ей нужны были какие-нибудь сведения о московских людях посадских.

С 20-х годов XVIII века в Москве устанавливается новый порядок городского самоуправления. Как и в других городах, во главе городских дел становится выборный магистрат, но тут по-прежнему отсутствуют общепосадский сход и посадский староста. Вместо них возникает другое учреждение, подчиненное магистрату и объединяющее мелкие слободские союзы, — Купеческая гильдия или Гильдия московского купечества.

Собрания по внутренним делам проходили отдельно в каждой гильдии, в собраниях же по общегородским делам участвовали все гильдии, а председательствовал на них старшина первой гильдии. Собрания старшин всех гильдий под председательством старшины первой гильдии действовало и в промежутках между общими собраниями как их исполнительный орган и канцелярия. Канцелярия вместе с общими гильдейскими собраниями составляла единый орган управления, официально называвшийся Гильдией московского купечества или просто Московской гильдией.

По составу Гильдия московского купечества была сословно-купеческим учреждением, но по «кругу ведомства» она выходила за пределы сословно-купеческих дел и представляла интересы всего посадского населения Москвы. То есть в Москве XVIII века купеческое самоуправление было идентично муниципальному самоуправлению, а купечеству было предоставлено право представлять все посадское население.

В таком качестве Гильдия московского купечества существовала вплоть до издания Городового положения в 1785 году, но и с его изданием роль и значение Гильдии фактически не изменились.

Городовое положение вводило не только общепосадскую, но и общегородскую организацию, которая делала лишней функцию Купеческой гильдии в городском самоуправлении. Собрание общества градского вводилось теперь и в Москве, и, казалось, необходимость сохранять для Москвы исключительный порядок уходила в прошлое. Но собрание общества градского в Москве фактически слилось с собраниями Гильдии. Из-за цензов на участие в собраниях общества градского, установленных в Городовом положении, туда могли входить только купцы двух первых гильдий и именитые граждане некоторых разрядов, и на собраниях общества градского присутствовал тот же круг лиц, что и на собраниях соединенных гильдий. Общество градское просто стало собираться в Гильдии, как это всегда бывало прежде.

Это положение не изменилось и с введением Устава столичного города Москвы при Павле I. Заменяв думу ратгаузом, введя дополнительные комиссии, устав не затронул «нижний этаж» городского самоуправления, состоявшего из Гильдии, слившегося с ней собрания общества градского и подчиненных Гильдии слободских учреждений. Гильдия существовала и действовала по-прежнему, только получала теперь указы не от магистрата и Шестигласной думы,

а от ратгауза. Поэтому отмена устава и восстановление Городового положения Екатерины II при Александре I никак не изменили устройства и порядка деятельности Московской гильдии.

Так, в течение всего XVIII века и первых лет XIX столетия, несмотря на все перемены в устройстве городского управления, Московская гильдия продолжала действовать, объединяя все московское купечество и защищая интересы всего городского общества.

**При подготовке текста были использованы материалы:**

А. А. Кизеветтер: «Гильдия Московского Купечества». Исторический очерк. Москва, 1915 г.

## ДЕЛАЙ, ЧТО ДОЛЖНО...

*Е. Кисель*

Сергей Иванович Четвериков — известный российский предприниматель, представитель купеческой текстильной династии. В возрасте 21 года ему пришлось принять в управление после скоропостижной смерти (по одной из версий — самоубийства) отца предприятие-банкрот, обложенное непомерными долгами. Несмотря на безвыходность ситуации, он не потерял силу духа, не поступился своими принципами, и спустя долгие годы это помогло ему добиться успеха.

Сергей родился в 1850 году в городе Перемышль.

В 1831 году дед Сергея — Иван Васильевич — основал на реке Клязьме в Городищах (Московской губернии) сукновальную фабрику. Отец Сергея, Иван Иванович Четвериков, принял фабрику в управление после смерти родителя. Однако дела пошли не так хорошо, и к 1871 году фабрика оказалась на грани банкротства.

Сергей, не зная о положении дел, готовился к продолжению семейного дела. В 1871 году он предпринял поездку в Австрию, в город Брюнн (ныне город Брно, Чешская Республика), чтобы заказать более современное оборудование для фабрики. Открывшиеся по приезду обстоятельства стали для него полной неожиданностью.

*«...Полный самых радужных надежд возвращался я в Россию, не ожидая того страшного удара, который уготовила*



Сергей Иванович Четвериков  
(1850-1929)

*мне судьба. Я вернулся в Москву 5 декабря 1871 года, а накануне отец скоропостижно скончался на фабрике. Принимая на себя в возрасте 21 года все заботы о семье и деле, я... скоро убедился, что дело стоит на краю гибели. Касса была совершенно пуста, так как последние деньги были выданы в оплату векселя срочного в день кончины отца... пришлось телеграфно отменить все сделанные заказы на машины и, казалось, нужно похоронить все свои надежды...»*

Однако Сергей, по-видимому, производил впечатление человека надежного, упорного, способного добиться успеха. Кредиторы поверили ему и «...постановили не теснить... семью своими требованиями и дать время как-нибудь устроить дело». А муж старшей сестры Степан Алексеевич Протопопов и представители Торгового дома «Владимир Алексеев» нашли возможным предоставить значительные кредиты. Так возникло «Товарищество Четверикова». «Фабрика была принята в Товарищество за 260 000, против какой суммы мне были выданы паи, принятые полностью в залог Московским купеческим банком, признавшим за мною право их выкупа в течение 10 лет», — писал Сергей Иванович. И хотя положение все еще оставалось тяжелым, появилась возможность действовать. «...Хотя все полученные от банка деньги пошли на уплату кредиторам, равно и то, что было выручено за шерсть, товар и материалы, но этого всего оказалось недостаточным для полной оплаты долгов. Но я поставил себе твердую жизненную задачу: не покладая рук работать до тех пор, пока последняя копейка долга отца не будет заплачена».

Помощь со стороны зятя и большой кредит, открытый Торговым домом «Владимир Алексеев», позволили подтвердить первоначальный заказ на машины. И Сергей Иванович приступил к реорганизации всего дела. «...Главная задача... заключалась в том, чтобы добыть большую двигательную силу для всех новых машин. Существующей паровой машины и плохих деревянных колес было... недостаточно. Был постав-

*лен ряд нефтяных и керосиновых двигателей и деревянные колеса заменены железными, правда, неудачными, что, в свою очередь, скоро вынудило к постановке турбин...»*

В 1875 году Сергей Иванович женился на старшей дочере своего партнера, Александра Владимировича Алексеева. Молодые купили небольшой участок земли близ села Анискина и поселились там. Сергей Иванович отдавал *«...весь свой труд фабрике, требовавшей неустанной о себе заботы»*. В первую очередь он *«принялся за устройство быта рабочих. На первый раз были уничтожены все ручные ткацкие станы, и на их месте были устроены первые спальные камеры. Но самая главная реформа — уничтожение ночных работ для женщин и малолетних и перевод двенадцатичасовой работы на девятичасовую»*. Поскольку шаг этот был по тем временам экстраординарным, Министерство финансов разрешило применить его *«лишь в виде временной меры, опыта»*. Реформа оживленно обсуждалась в среде русских фабрикантов, ей предсказывали полный провал. *«Но жизненный опыт показал, что я был прав: рабочие за 9 часов вырабатывали столько же, сколько и в непосильную двенадцатичасовую смену, но работа была неизмеримо лучше»*. А несколькими годами позже решено было сокращение труда женщин и малолетних провести законодательно.

Успеху предпринятой реформы способствовало также то, что Сергей Иванович *«одновременно ввел артельную сдельную работу (отделений) ... Так как отделения получили право сами определять число членов артели, то ради увеличения заработка число рабочих стало быстро сокращаться. Распределяясь между меньшим числом рабочих, заработок на Городищенской фабрике быстро увеличивался по сравнению с окрестными фабриками. Увеличение заработка обуславливалось еще и тем, что все увеличение выработки, как следствие приобретения более продуктивных машин... шло на увеличение заработка; тариф никогда не снижался»*.

Количество желающих поступить работать на Городищенскую фабрику росло. Рабочие *«...стали записываться в очередь (некоторые очереди длились до 5 лет). Это обстоятельство... стало побуждать городищенских рабочих крепко держаться своих мест, вследствие чего большинство из них приобретало навык и умение, близко приближающее их к подмастерьям (помощникам мастеров) других фабрик».*

Заметно влияла на развитие рабочих также Анискинская сначала церковно-приходская, а затем ставшая фабричной школа, открытая в 1870 году на «карманные» деньги Сергея Ивановича. В первом наборе было 15 учеников, но школа быстро выросла после постройки в 1875 году на выкупленном участке земли в Анискино нового здания. *«Анискинская школа скоро заняла первое место в среде школ уезда... и, несомненно, в значительной степени подняла и уровень... рабочего фабрики, так как было правило, что при открытии вакантных мест преимущество давалось окончившим курс в Анискинском училище».*

Хотя за 20 лет многое было сделано для улучшения и расширения фабрики, ее доходность оставалась низкой. *«Фабрика давала лишь около 5% дохода, так что о выкупе пав не приходилось и думать. С трудом добывались средства для уплаты процентов».*

Причины для этого были объективными. *«В деле фасонного товара в это время стала быстро развиваться Лодзь. ... там условия работы (были) более выгодными, чем в Центральной России, к тому же в Лодзи стала... применяться примесь к шерсти хлопка, разработанного тряпья и прочих малоценных примесей, но так как товар предлагался в хороших рисунках и хорошей отделке, к тому же значительно дешевле товара русского, то фабрикам центрального района пришлось пережить очень трудные времена».*

К 1885 году кризис усилился. *«Многие русские суконные фабрики совершенно закрылись, другие искали выход в удешевлении... товаров... и только немногие фабрики не поддавались*

*этому увлечению». Городищенской фабрике пришлось выживать в крайне тяжелых условиях. Однако Сергей Иванович остался верен себе, своим принципам. «...Но никакие невзгоды не могли принудить меня вступить на путь ухудшения товара, напротив, чем больше промышленность шла в сторону удешевления за счет качества, тем больше я напрягал усилия к улучшению товара. Усилия эти впоследствии дали самые блестящие результаты, но пережить эти годы было чрезвычайно трудно».*

Только через 36 лет после кончины отца Сергею Ивановичу удалось выплатить все долги отца. Он разыскивал кредиторов и поочередно расплачивался с ними. А в начале XX века его фабрика превратилась в передовое сверхдоходное шерстопрядильное предприятие.

**При подготовке текста были использованы материалы:**

Четвериков С. И. «Невозвратное прошлое». — М., 2001.

# **ОВЦЕВОДЧЕСКИЙ ПРОЕКТ СЕРГЕЯ ИВАНОВИЧА ЧЕТВЕРИКОВА. УРОКИ ПРОШЛОГО**

*Ю. Пахомов*

И современный мировой опыт, и дореволюционная история российского предпринимательства знают немало случаев, когда крупные предприятия и целые бизнес-империи создавались с чистого листа, с известной долей удачи, но более за счет воли и таланта предпринимателя.

Гораздо менее известны случаи спасения уже созданного. А ведь тема спасения становится сегодня особенно актуальной перед лицом современных угроз. Наш рассказ — об одном из таких исторических прецедентов.

Сергей Иванович Четвериков — известный российский предприниматель, представитель купеческой текстильной династии. В предыдущей статье мы рассказали о том, как после скоропостижной смерти отца в возрасте 21 года он принял в управление семейную фабрику в состоянии банкротства и спустя 30 лет превратил ее в передовое сверхдоходное шерстопрядильное предприятие.

Жена Сергея Ивановича, Мария Александровна, урожденная Алексеева, происходила из очень старинного и богатого купеческого рода, владеющего хлопкоочистительными заводами, шерстомойнями, конными заводами и золотокапительной фабрикой. Брат Марии Александровны, Николай

Александрович, с 1882 года возглавлял Правление торгового и промышленного товарищества «Владимир Алексеев». После его трагической гибели в 1893 году Сергею Ивановичу Четверикову пришлось принять заведование шерстяным отделом товарищества вместо погибшего шурина.

Товариществу «Владимир Алексеев» принадлежало самое большое на Северном Кавказе мериновое стадо в 65–70 тысяч голов, которое поставляло лучшую тонкорунную шерсть для Даниловской камвольной прядильни. Овцеводство велось на арендованной у государства земле. В 1906 году товарищество получило письмо о том, что оканчивающийся в 1908 году арендный контракт возобновлен быть не может, так как земли эти передаются в наделы крестьянам. На ликвидацию хозяйства предоставлялось всего два года.

В 1907 году Сергею Ивановичу случилось побывать в Сибири в связи с его участием в проекте организации добычи медной руды. Проект был столь же заманчивым, сколь и рискованным: на наличие руды указывали лишь косвенные признаки, в основном археологические находки. Тот год выдался особенно плодородным, и обилие буйно разросшихся степных трав навело Сергея Ивановича на мысль о переводе овцеводческого хозяйства на сибирскую землю. К этому подталкивали и бросовая цена аренды, и обилие бесхозных земель, непригодных к использованию из-за безводья. Твердый известняковый пласт был недоступен для обычных технологий бурения, но Четверикова это не смущало: близость медного прииска, в разработку которого он вложил, и все приобретенное оборудование позволяли создавать колодцы шахтным методом. Предприниматель обдумывал варианты переброски хозяйства и всего поголовья на многие тысячи километров. Искал подходящие участки, изучал местные климатические условия и сельскохозяйственные практики, делал прикидки и расчеты. Но, как ни прикидывай, предстоял прыжок

в неизвестное. Многие отраслевые эксперты пророчили провал и полагали, что мериносовое овцеводство не имеет будущего в суровых условиях Сибири. Но в успех и в свои силы верил Сергей Иванович Четвериков, и это было главное. Впоследствии окажется, что качество сибирской шерсти не только выше кавказской, но и превосходит лучшие сорта австралийской, и это вызовет немалый переполох на мировом рынке шерстяной пряжи.

На прибыльность предприятия в ближайшие десять лет рассчитывать не приходилось. Тем не менее Сергей Иванович смог убедить участников товарищества. Затем заручился поддержкой министра земледелия, добился одобрения императора и получил право 70-летней аренды, которое предоставлялось предпринимателям лишь в исключительных случаях.

На месте будущего хозяйства запустили кирпичный завод для возведения построек. Стали сооружать колодцы. Параллельно решали проблему транспортировки, разработали для этого особую конструкцию вагонов. А уже после того, как первые десанты были высажены, пришлось экспериментально нащупывать пути переиначивания технологий традиционного овцеводства под условия и возможности Сибири. Еще одна полоса трудностей и проблем была связана с тем, что, несмотря на поддержку верховных властей, и местные власти, и железнодорожное начальство оказывали отчаянное сопротивление, на каждом шагу вставляя палки в колеса. Но были и соратники, последовавшие за своим лидером с Кавказа. Без них, как пишет Сергей Иванович, сибирский проект он бы в одиночку не вытянул. В конце концов хозяйство выдало первые впечатляющие результаты. Если до окупаемости вложений оставались годы и годы, то за первые два-три сезона основные технологии были отработаны, а качество продукции оказалось беспрецедентным. Когда выяснилось, что уровень затрат и сроки окупаемости выше первоначально ожидаемых и правление товарищества



Сергей Иванович  
Четвериков  
(1850–1929)

С.И. Четвериков с лучшей  
злитной яркой, рожденной  
в Сибири



заколебалось, Четвериков продолжал финансировать проект, вложив в него все свои личные средства. К 1914 году масштаб хозяйства и численность поголовья уже приближались к уровню кавказского предприятия. Экспериментально были найдены способы обеспечения кормами, технологии зимнего содержания ягнят, методы селекции и поддержания породы в условиях Сибири. Хозяйство становилось инновационным центром, под влиянием которого начала постепенно меняться культура животноводства по всей Сибири. Многие из местных чиновников после посещения хозяйства из врагов проекта превращались в сторонников и начинали оказывать посильную помощь. Затем война, революция, кровь и неразбериха Гражданской войны. Осенью 1919 года сибирское предприятие Сергея Ивановича Четверикова было сметено страшными событиями того времени. Люди разошлись и разъехались кто куда, овцы разбрелись и погибли. *«С потерей своего состояния я примирился, — пишет Сергей Иванович в своих дневниках, — но уничтожение сибирского овцеводства — это рана, которую донесу открытой до своей могилы».*

Эта история, от которой нас отделяет добрая сотня лет, тем не менее удивительно современна. Во-первых, на этапе начального разворачивания проект представлял собой непрерывный поток инноваций, о которых столь модно говорить сегодня. Изобретено было немыслимое количество технических и технологических новинок, начиная от способов транспортировки скота и заканчивая всеми новшествами ведения овцеводческого хозяйства в условиях Сибири и всеми аспектами создания его инфраструктуры. Проект существовал в режиме непрерывных изменений, опытным путем нащупывая решения непрерывно возникающих проблем. Тем самым он как бы предвосхищал современную тенденцию перехода от попыток все просчитать заранее к экспериментальному методу и запуску пробных пилотных проектов. Во-вторых, в предпри-

ятии Сергея Ивановича Четверикова в полной мере было реализовано то, что уже в нашем столетии получило название *impact investment*, т. е. бизнес-проект, реализация которого одновременно решает общественно значимые проблемы. С одной стороны, был предотвращен, пусть и ненадолго, распад целой отрасли российской экономики. С другой стороны, началась технологическая революция во всем скотоводстве за Уралом. До появления овцеводства Четверикова эта отрасль в Сибири находилась в жалком состоянии. Многочисленные в каждом хозяйстве, но вырожденные, измельчавшие и содержащиеся в дичайших условиях животные. Смертность высокая, а шерсть, мясо и молоко — в мизерных количествах и мало на что пригодны. И вдруг все начало меняться. Один только пример из первого года разворачивания проекта. Вскоре после приобретения Четвериковым сенокосилок и найма местных для уборочных работ и заготовки кормов на зиму люди увидели, какие это дает результаты. И быстро начали перенимать эту технологию. А ведь прежде скот просто выпускали зимой добывать прошлогоднюю траву из-под снега.

И наконец, было в этой истории то, до чего современный бизнес в массе своей еще не дорос: долгосрочная стратегия. Планирование в долгую — это не вопрос умения вычислять или прогнозировать. Это вопрос ценностей. Знаем ли мы современные примеры серьезных частных инвестиций, расчетный срок окупаемости которых более десяти лет? Скорее всего — нет. Два-три года максимум. А Сергей Иванович задумал сибирскую историю, когда ему было уже под шестьдесят. Он вполне мог не дожить до тех времен, когда предприятие окупит себя и начнет приносить чистый доход. Но для него это не имело значения. Тем более не сопоставлял этот человек отпущенные ему годы и семьдесят лет аренды — срок, необходимый, по его прикидкам, чтобы развернуть хозяйство до задуманных масштабов.

К чему стремились выдающиеся предприниматели прошлого? Какая сила вела их по жизни? Что заставляло идти на риск и лишения и что приводило в конце концов к победам? Вот ответ Сергея Ивановича: *«Лично я всегда видел смысл жизни в ее радости. Не в ее радостях, к которым относился сравнительно безучастно, а в радости ощущения от самой жизни. Нигде ее пульс не бьется так интенсивно, как в процессе творчества. Если я имел успех в устройении возглавляемых мною фабрик, то в этом устройении я шел все же торными путями. Не то было в сибирском предприятии. Там все было сплошным творчеством, так как никаких прецедентов не было. Это и была причина того громадного нравственного удовлетворения, которое оно мне дало».*

В 1920 году на месте разрушенного предприятия Сергея Ивановича Четверикова был создан Ачинско-Учумский совхоз. Началась долгая, но в итоге успешная история восстановления овцеводческого хозяйства. В 1939 году совхоз был переведен в разряд племенного. Предприятие стало постоянным участником ВДНХ, наступила эпоха нового подъема сибирского тонкорунного овцеводства. В 1976 году на карте Сибири появляется самый богатый и благоустроенный в районе поселок Златоруновск. Второй расцвет отрасли продлился вплоть до 90-х, когда по стране прокатилась новая волна социально-экономических потрясений. А ордена Ленина Государственный племязавод «Учумский» продолжал работать до 2004 года.

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ВЛАСТЬ

*Е. Кисель*

14 марта 1893 года Москва провожала в последний путь городского голову Николая Александровича Алексева, трагически погибшего на 41-м году жизни. Около 200 тысяч человек — более четверти взрослого населения города-миллионника — стояли вдоль всего десятикилометрового пути траурного кортежа. Такого масштабного выражения народной скорби Москва не видела много лет. Кем был для москвичей городской голова и почему его безвременная кончина так потрясла город?

Николай Алексеев, глава городской думы, избиравшийся с 1885 года два срока подряд, неизбежно был бы избран и на третий срок, если бы не был смертельно ранен как раз в день перевыборов. По свидетельствам современников, он обладал выдающимся умом, властолюбивым характером «с изрядной долей самодурства», неукротимой энергией и колоссальной силой влияния на людей. Природа наделила его внешностью и задатками лидера: *«высокий, громогласный, напористый, богатырского сложения и с быстрыми движениями, весь — быстрота, решимость и энергия»*, и он мастерски пользовался ими — умел зажигать, вовлекать и подчинять своей воле. Свой удивительный дар он в полной мере проявил на посту городского головы: брался за неподъемные, казалось бы, задачи. И доводил их до результата, сколь бы ни

велики были препятствия и сколь бы могущественны ни были оппоненты и противники его начинаний. Выручали изобретательность предпринимателя, авторитет в деловых кругах, популярность среди горожан, дар убеждать и искусство политической интриги. Там, где другие видели тупик, Алексеев видел возможность. *«Одною из замечательных способностей Алексеева, — вспоминают современники, — было умение быстро применяться ко всякому делу, за которое приходилось браться. По первому взгляду на вопрос он забирался в самую суть и освещал ее так ново, резонно, умно и оригинально, что сразу выяснялись для публики многие темные уголки на изнанке вопроса, до тех пор остававшиеся незамеченными. И ни к какому делу, за которое Алексеев брался, он не относился равнодушно, спустя рукава».*

Николай Алексеев принадлежал к старинной и одной из богатейших в России купеческо-промышленных династий. Гимназистом и студентом никогда не был, но получил блестящее домашнее образование: родители не жалели денег на преподавателей из Московского университета. Уроки русской словесности, например, давал ему Петр Иванович Бартнев, видный историк и литературовед. Юноша владел тремя европейскими языками, писал на них стихи, хорошо разбирался в искусстве, любил музыку и был прекрасным пианистом. Уже в зрелые годы он втайне сочинял романсы, о достоинствах которых высоко отзывался сам Петр Ильич Чайковский. Семейным воспитанием были привиты юноше и традиции благотворительности: отец и мать жертвовали крупные суммы на училища и дома милосердия. С 18 лет Николай начал работать у отца на фабрике помощником управляющего, и это стало для него своего рода бизнес-университетом. Будучи совсем юным, он поражал способностями к ведению дел, проявляя незаурядный талант коммерсанта, управленца и финансиста.

Будучи человеком щедро одаренным и безудержно деятельным, Николай Александрович не мог довольствоваться

лишь ролью фабриканта. Его талант и энергия искали более широкого поприща. Общественная деятельность Алексеева началась в январе 1877 года, когда 24-летний молодой человек с глубокими познаниями и опытом в ведении бухгалтерии был избран казначеем и одним из директоров московского отделения Русского музыкального общества. Тогда же ему была доверена казна Российского общества Красного Креста, где он приобрел опыт работы с финансами крупной благотворительной организации. Одновременно и сам он делал пожертвования на создание госпиталей для раненых в Русско-турецкой войне.

В 26 лет Алексеев — депутат Московского уездного, а затем и губернского земства. В 1880 году становится депутатом Московской городской думы, одновременно продолжает работу в обществе Красного Креста, участвует в подготовке Всероссийской художественно-промышленной выставки. Выбранный председателем Московского сиротского суда, в те времена бесполезного и пребывающего в жалком состоянии, Алексеев решительно перетряхивает его, искореняет волокиту и взяточничество, добровольно берет на себя сложную по обязанностям должность первоприсутствующего в сиротском суде — и суд начинает на деле выполнять те задачи, ради которых был создан.

К 30 годам Николай Алексеев становится директором Торгового и промышленного товарищества «Владимир Алексеев», которому принадлежала крупнейшая в России золотоканительная фабрика. Одновременно руководит суконной мануфактурой в Пушкине, химическим заводом в Харькове, Даниловской камвольной прядильней в Московской губернии. Мастерски управляя этими предприятиями, Алексеев приумножил родительское состояние. Его талант и успехи как коммерсанта и промышленника в купеческих кругах были на слуху, деловая репутация — безупречна.

В 1885 году в возрасте 33 лет Алексеев был избран председателем Московской думы (городским головой)

и возглавил работу управы — центрального органа городской исполнительной власти. Он был попечителем нескольких начальных учебных заведений, директором Попечительного комитета в тюрьмах, почетным членом Общества для пособия нуждающимся студентам Московского университета. Корыстные злоупотребления в городских делах разоблачал и пресекал беспощадно, не делая поправок ни на дружбу, ни на родство. Выдающаяся роль Алексеева в сборе пожертвований на помощь голодающим из-за неурожая 1892 года в восточных губерниях дала начало слухам, что скоро он займет пост министра торговли.

В думе вокруг Алексеева сформировалась группа приверженцев, и по закону поляризации образовались две группировки, с которыми он вел острую парламентскую борьбу. Первую составляли в основном депутаты из низших сословий, страдавшие многословием, отсутствием деловой хватки и плохим пониманием ответственности перед городом. Это были любители долго и цветисто порассуждать на собраниях, запутывая себя и других в мелочах и бездарно растрачивая время депутатов. Взяв на вооружение резкий тон, убийственные формулировки и едкий юмор, обрушивая на говорунов всю силу своего авторитета, Алексеев уже в первые годы своего председательства смог искоренить присущую думе болтливость, медлительность и неспособность к решительным действиям. Другая группировка во главе с умным и влиятельным купцом, бывшим руководителем Биржевого комитета Николаем Александровичем Найденовым, оказалась более серьезным противником. Во главу угла эти депутаты ставили лоббирование интересов купеческого сословия. Для Алексеева такая позиция была неприемлема: облеченный властью думского председателя, он всегда действовал как истинный представитель всех москвичей. Сам москвич в седьмом поколении, Николай Алексеев стремился преобразовать город в цивилизованную европейскую столицу. Будучи предпринимателем от Бога,

он смотрел на городское управление как на огромное частное хозяйство, требующее бесконечных практических нововведений и улучшений.

Еще одна линия думских баталий развернулась вокруг курса на привлечение длинных займов для развития города. Чиновникам и большинству депутатов присуща была опасливая осторожность, боязнь крупных расходов, а уж тем более, как в случае со строительством канализации или созданием муниципальных предприятий, расходов рискованных либо вовсе не сулящих прибыли. Но Алексеев своего в конце концов добился, и город стал развиваться за счет займов. В коммерческих начинаниях, как на частном, так и на общественном поприще, он был настолько удачлив, что впоследствии казалось, будто и рисков никаких не было.

Важной частью работы городского головы, в которой также проявился недюжинный талант Николая Александровича, была организация среди богатых москвичей сбора пожертвований на городские нужды. Он лично занимался и организацией городского строительства, и сбором необходимых для этого средств. Ему удавалось «выбивать деньги» на огромные суммы с поражающей современников быстротой, причем даже из тех богачей, которые мало интересовались делами города. Опирался ли он на свойственный сословию дух старообрядчества? Играл ли умело на присущем московским купцам бахвальстве? Пользовался ли даром убеждения и высочайшим своим авторитетом? Доподлинно известно лишь, что в делах благотворительности Алексеев всегда показывал личный пример, жертвуя на развитие города значительную часть своего капитала.

Для Москвы Николай Александрович не жалел ни денег, ни сил, ни времени. Первое крупное пожертвование — 71 807 рублей (в переводе на современные деньги около 72 млн рублей) — Алексеев сделал в 1883 году в память об отце. Средства были отданы на строительство двух городских начальных училищ, каждое на 100 детей. В то вре-

мя бесплатных начальных школ в городе не хватало, и вклад молодого фабриканта и общественника в помощь образованию бедных детей был высоко оценен москвичами. За время, когда он был городским головой, были построены еще несколько школ и несколько городских зданий и сооружений. За его счет проводились различные приемы, неизбежные при такой должности. В думе он работал бесплатно, оставляя немалое (12 тысяч рублей в год) жалованье на пособия малооплачиваемым служащим городской управы. Всего Николаем Алексеевым и его супругой было пожертвовано более 2 млн рублей. В пересчете на сегодняшние деньги к этому числу следует приписать еще три ноля. Алексеев не просто добивался крупных пожертвований: он ясно понимал, как и на что тратить собранные средства с максимальной пользой. Он консолидировал воедино инициативы московских благотворителей, направляя их на первоочередные нужды города. А нужды эти знал как никто другой. По воспоминаниям современников, Николай Александрович Алексеев ходил по городу, имея в нагрудном кармане маленькую книжечку с золотым обрезом, куда записывал все просьбы простых москвичей. *«Бестолкового швырянья деньгами, как своими, так и общественными, терпеть не мог, — писали о нем. — Он не признавал крохотных подачек, которых польза лишь в том одном, что несчастный продолжит на какие-нибудь лишние сутки агонию своего несчастья. Девизом алексеевской филантропии было: так помогать, чтоб человека сразу на ноги поставить, к месту определить и счастье его составить. Словом, все, что на здравый взгляд и практическую сметку Алексеева стоило помощи, получало эту помощь в размерах поистине грандиозных».*

За те годы, что у руля был Николай Алексеев, Московская дума из вялого и мало на что влияющего собрания превратилась в мощную боевую единицу, усилиями которой город развивался такими темпами, которых не знала

ни прежняя, ни последующая его история. И это несмотря на острую парламентскую борьбу, несмотря на все споры и трения между депутатскими группировками. А разгадка в том, что, где хитростью, где расчетом на десятки ходов вперед, а где и грубым нажимом председатель ухитрялся проводить свои решения и ставить последнюю точку в споре. Заседания думы он вел виртуозно. Это был *«боевой городской голова, превосходно приспособленный для всяческого рода грызни»*, и к тому же он *«играл с думою всегда наверняка, зная наизусть все ее карты»*. Фактически при Алексееве в думе установилось прикрытое видимостью демократических процедур единоначалие.

Николай Александрович поворачивал хозяйство города на путь развития, независимого от имперской власти. Для этого были нужны собственные источники доходов, поскольку налоговые поступления составляли не более трети бюджета. И городской голова проявил недюжинный талант управленца и предпринимателя в создании таких источников. Это были не только пожертвования: по его инициативе начиная с 1887 года город создавал коммерческие муниципальные предприятия, которые строились на заемные деньги. В 1892 году город выпустил облигационный заем на сумму, примерно равную годовому доходу московской казны (7 млн рублей). В совокупности муниципальные предприятия вышли на прибыль только во второй половине 1890-х годов, после гибели Алексеева, а к 1913 году их вклад в бюджет достиг 55% доходной части.

Одни называли думу 1885–1893 годов *«алексеевской диктатурой»*, другие — *«золотым веком городского самоуправления»*. И те и другие правы — вопрос лишь в том, на чем ставить акценты. В каком-то смысле в думе при Алексееве идея городского самоуправления была реализована с предельной полнотой: дума обрела беспрецедентную власть в решении городских вопросов. Займы, пожертвования, создание доходных предприятий. Финансовая незави-

симось и позволяла думе проводить независимую политику городского развития. Ресурсы центральных властей не привлекались, поддержкой высшей администрации Алексеев в своих начинаниях не пользовался. Для предпринимателя, во многих вопросах стремившегося управлять городом как коммерческим предприятием, это было делом чести. К тому же у городского головы с его независимым нравом отношения с обоими генерал-губернаторами не складывались. Один даже порывался уволить строптивца, но так и не сумел.

Слава об удивительном городском голове гремела повсюду. Как писал современник, *«слова его и поступки обсуждались прессой и обществом даже в таких уголках, которым по отдаленности не было и не могло быть никакого дела до того, как живет Москва. Об Алексееве заговорила даже европейская политическая пресса»*.

Что было сделано «алексеевской» думой за время ее работы? Два срока его пребывания на посту городского головы стали переломными для городского бюджета и коммунального хозяйства. В результате за период с 1887 по 1897 год доходы города выросли с 4,7 до 10,8 млн рублей, и был ликвидирован бюджетный дефицит в 1,3 млн рублей.

Многое из трудов Н. А. Алексеева запечатлено в нынешнем облике столичного центра: по его инициативе построено новое здание Верхних торговых рядов (ныне ГУМ) и здание Городской думы (в советские годы — Музей Ленина), возведено здание Купеческого клуба (ныне Театр Ленком), построен Исторический музей и завершено строительство Политехнического музея. Его стараниями открыто около тридцати городских училищ. При нем были замощены улицы, налажена их уборка и организовано электрическое освещение; на местах свалок устроены скверы и бульвары. В качестве меры борьбы с пожарами было законодательно запрещено возводить или ремонтировать в черте Садового кольца деревянные постройки,

Николай  
Александрович  
Алексеев (1852 –  
1893)



Водонапорные Башни у  
Крестовской заставы в Москве,  
построенные на средства  
Н. А. Алексеева

и Москва стала постепенно обретать свое каменное обличье. По его инициативе в качестве важной части ликвидации городской антисанитарии к 1888 году все скотобойни были выведены из города, и в Калитниках был сооружен крупнейший в мире скотобойный комплекс (нынешний Микояновский мясокомбинат) с холодильниками, канализацией, водопроводом и железной дорогой для доставки туш. На организованный Алексеевым сбор пожертвований в 1889 году была расширена Преображенская лечебница для душевнобольных; по его инициативе собраны средства и развернуто строительство новой городской психиатрической больницы, носящей ныне его имя.хлопотами городского головы была выделена земля под строительство Музея изобразительных искусств на Волхонке (ныне ГМИИ им. Пушкина).

При Алексееве закладывалось не только лицо города, но и городская инфраструктура, система жизнеобеспечения горожан. Главными достижениями на этом фронте были строительство нового водопровода и начало устройства городской канализации.

Водопровод в Москве в те времена был, но он не отвечал нуждам города. Снабжение водой частных домовладений происходило путем забора воды из колодцев и фонтанов. Не решена была задача подъема воды на этажи «доходных» домов, строительство которых развивалось в эти годы. Сооружение нового водопровода началось в июне 1890 года и было закончено всего через 2,5 года — проблема снабжения Москвы питьевой водой была решена. Новый водопровод выглядел настоящим чудом техники — 116 км труб с пожарными кранами через каждые 100 метров и всем необходимым набором сооружений. Обошелся он со значительным превышением сметы — в 5 883 000 рублей. Разницу покрыл из своего кармана Алексеев; им же было оплачено строительство Крестовских водонапорных башен. Вода была подведена к каждому дому, объем водоснабжения города вырос в три раза.

Алексеевский водопровод работает до сих пор и, в отличие от современных труб ЖКХ, не требует ремонта.

Отсутствие канализации было бедой для полуторамиллионного города. Нечистоты собирались в выгребных ямах во дворах, просачивались, загрязняли Москву-реку, почву и воду в питьевых колодцах. Из ям нечистоты вывозились в бочках ассенизационными обозами, которые часто задерживались с прибытием, что вело к переполнению ям. Город задыхался от нечистот и пищевых отходов, антисанитария была вопиющей, смертность от инфекционных болезней зашкаливала. Канализация считалась тогда недостижимой роскошью, которую могли позволить себе только четыре города империи — Варшава, Одесса, Киев и Ялта. Даже Санкт-Петербург был лишен в то время этого блага. Победив в схватке за канализационный заем, Алексеев организовал проектирование грандиозной системы, к работе над которой были привлечены лучшие инженеры страны. Строительные работы по прокладке канализации начались в сентябре 1893 года. А уже 17 июля 1898 года первая ее очередь вступила в строй.

После смерти Николая Александровича многие начатые им и набравшие темп проекты были успешно завершены. А в полной мере результаты его деятельности проявились через 2–3 года после его смерти: вырос бюджет города, появились городские предприятия, ускорились темпы развития всех отраслей городского хозяйства. Но генератор городского развития остановился. Не стало Алексеева — не стало и той думы. Его личность была настолько неординарной, что многие из тех, кого выдвигали на пост нового городского головы, один за другим снимали свои кандидатуры. Все понимали: им не удержать думу на той высоте, до которой поднял ее Николай Александрович Алексеев. Как заметил один из кандидатов, *«было страшно становиться на его место, высоко поднятое в общественной молве и представленное на вид, суд и критику всей России»*.

В наши дни много говорят об «административном ресурсе» в крупном бизнесе как о проклятии, опутавшем страну и сводящем на нет плюсы рыночной конкуренции. История Николая Александровича Алексева заставляет размышлять о «предпринимательском ресурсе» в государственном и муниципальном управлении, о столь мало свойственных чиновничеству инициативе и изобретательности. А ведь именно эти дефицитные качества так востребованы в наше время, непредсказуемое, изобилующее крутыми поворотами и ошеломляющими сюрпризами.

**При подготовке текста были использованы материалы:**

Воспоминания современников Н. А. Алексева из разных источников, в т. ч. Писарькова Л. Ф. Городские реформы в России и Московская дума. М.: Новый хронограф: АИРО-XXI, 2010 г.

## **ЭКОНОМИКА ПОЖЕРТВОВАНИЙ**

*Ю. Пахомов*

**Москва, с 1885 по 1893 год.**

### **Как работала экономика пожертвований**

В истории Москвы XIX века был период, когда размах и значение благотворительности для города вылились в специфический феномен: экономику пожертвований. В следующие 130 лет ни в одной стране мира социальная сфера не финансировалась преимущественно за счет благотворительности. Сегодня сама идея выглядит нереальной и невозможной. Но именно так обстояли дела в Москве, в особенности в период конца 80-х — начала 90-х годов. При этом масштаб экономики города был сопоставим с экономиками некоторых стран: тогдашняя Москва была полуторамиллионником, что по численности населения составляло больше половины Финляндии и почти треть Австрии.

Другие времена, другие традиции, другие масштабы меценатства и благотворительности. Но при этом не стоит преуменьшать еще и особую роль личности. Особенное развитие экономика пожертвований получила в 1885–1893 годах, когда муниципальное самоуправление возглавлял легендарный городской голова Николай Александрович Алексеев. Энергия и талант Алексеева как организатора и предпринимателя, его удивительные результаты в делах общественных, крупные личные пожертвования — все это

высоко поднимало авторитет городского головы среди горожан. А среди богатых купцов-промышленников авторитет Алексева был приумножен еще и успехами в ведении коммерческих дел на его собственных предприятиях. В последние годы жизни и работы на посту городского головы Николай Алексеев стал фактически негласным законодателем в делах благотворительности.

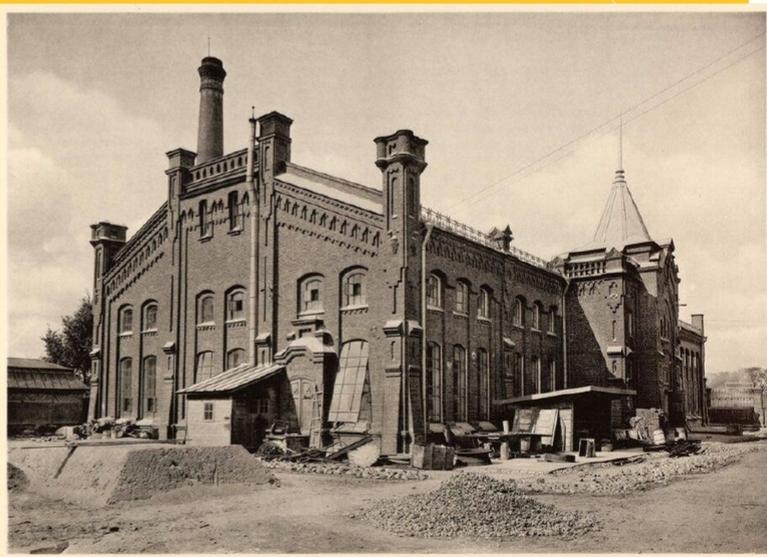
Сегодня нам недоступна исчерпывающая статистика, но вот несколько цифр для сопоставления. В 1887 году расходы Москвы составили 6 млн рублей, на 1,3 млн рублей превысив доходы городского бюджета. Если сравнить эти цифры с масштабами пожертвований на городские нужды, сбор которых среди богатых москвичей был важной частью работы городского головы, — на постройку и открытие первой в России клиники для душевнобольных по призыву Алексева московское купечество собрало 1,5 млн рублей.

Объявляя сбор средств на тот или иной городской проект, Алексеев добивался удивительных результатов благодаря авторитету, дару убеждения и обязательно — собственному примеру. На его личные средства были построены две водонапорные башни у Крестовской заставы, несколько школ и других городских зданий. Всего Николаем Алексеевым и его супругой, по подсчетам современников, было пожертвовано на нужды города от 2 до 3 млн рублей. Нередко деньги этой семьи были только первыми взносами, за которыми следовали потоки пожертвований от других московских купцов и промышленников. Сравнение тех времен с сегодняшним состоянием дел показывает колоссальную разницу: в США, стране с наиболее развитыми традициями благотворительности, в 2018 году объем пожертвований от физических лиц достиг 293 млрд долларов, что составило лишь 4% от бюджета расходов страны.

С какими словами обращался Николай Алексеев к своим богатым согражданам, как убеждал и воодушевлял их? Один из современников вспоминал: *«Я лишь один раз слышал, как*



Психиатрическая Больница им.  
Н.А. Алексеева на  
Канатниковой даче в Москве



Главная канализационная  
насосная станция у  
Новоспасского моста в Москве

умело Алексеев призывал своим красноречивым словом к благотворительности внимающую ему толпу. Это было после страшного пожара на Бабьем городке. Хорошо говорил. Без всяких вычур, патетических возгласов, сантиментальных картин, расчета на слезу слушателя, просто, кратко, деловито. Но таким убежденным тоном и проникнутым недавними тяжелыми впечатлениями голосом, что каждому ясно становилось: бедствие громадное спорить о нем нечего Бог помог не вовсе пропасть, — стало быть, люди должны докончить помощь, указанную им Провидением. А тут еще личный пример: «жертвую пять тысяч целковых!» При этом, судя по заметкам современников, городской голова был и тонким психологом: «Московский купец довольно равнодушен к общественной деятельности, но ревнив к чести своего капитала. И там, где Алексеев клал тысячу, его капиталистические ровни старались либо идти вровень с ним, либо перешибить его жертвенною деньгою». При этом Николай Алексеев не останавливался ни перед чем, если видел перед собой цель. Среди современников ходила легенда, что один из московских толстосумов, который прежде служил приказчиком у отца Алексеева, на его просьбу о пожертвовании ответил: «Поклонись при всех в ноги — дам деньги». И тот, не раздумывая ни секунды, публично бухнулся перед ним на колени, предварительно сняв с себя серебряную цепь — атрибут городского головы, которую надевал для ведения заседаний городской Думы.

Дело, однако, не только в общем размере благотворительных взносов. Об экономике пожертвований можно говорить лишь в том случае, если собранные средства приносят явный социальный эффект. Будучи признанным городским лидером, Алексеев консолидировал инициативы московских благотворителей, определял приоритеты, направлял собранные средства на первоочередные нужды города. Под его управлением использование пожертвованных средств носило системный, экономически выверенный характер. «Он был

*не из тех, кто гоняется за громкою и рекламною филантропией, — писал об Алексееве современник, — он и в благотворительности был прежде всего делец и практик. Бестолкового швырянья деньгами, как своими, так и общественными, терпеть не мог. Но все, что на здравый взгляд и практическую сметку Алексеева стоило помощи, получало эту помощь в размерах поистине грандиозных. В таких случаях он не щадил своих собственных средств и, кликнув клич по городу, собирал громадные суммы».*

Москвича в седьмом поколении, Николая Александровича Алексеева вела мечта: сделать родной город лучшим в Европе. Это определяло его экономическую стратегию, в том числе и в части пожертвований. Решившись на долгий, переживший его самого, инвестиционный проект с займами, вложениями в доходные предприятия и в обновление убогой инфраструктуры города, он не мог обойти вниманием и социальную сферу. Пусть новые канализация и водопровод являют инженерное чудо, навсегда избавив город от антисанитарии и нехватки питьевой воды. Пусть новые здания поражают величием, а убранные и освещенные улицы радуют глаз. Но если эти улицы полны бездомных и нищих, если у выходцев из бедных семей нет шансов получить достойную профессию и обеспечить достойную жизнь себе и своей семье — о какой цивилизованности и процветании может идти речь?

Пожертвования направлялись городским головой на системное, пропорциональное нуждам города развитие социальной сферы. На образование и здравоохранение. На помощь беднейшим горожанам. Первое крупное пожертвование, свыше 70 тысяч рублей, Алексеев сделал в память об отце на строительство двух городских училищ — и 200 детей из малоимущих семей стали получать там бесплатное начальное образование. Всего же за годы правления Алексеева в Москве было открыто около тридцати городских училищ, возникли два крупнейших дома

призрения, взяты на баланс города шесть больниц, расширена Преображенская лечебница для душевнобольных и построена новая психиатрическая лечебница, носящая ныне имя Николая Александровича Алексеева.

История дает повод для размышлений о дне сегодняшнем. По данным Минюста, в наши дни в России действует около 13 тысяч благотворительных организаций.

Все они организуют сбор средств и направляют их на решение острых социальных проблем. Однако их благотворительные инициативы разнонаправлены и разрозненны. Как правило, они идут по линии «малых добрых дел». Например, по TV регулярно делаются обращения с просьбой о помощи тому или иному тяжелобольному ребенку с пояснением, что лечение стоит баснословно дорого и возможно только за рубежом. Системная благотворительность по-алексеевски выглядела бы иначе: не собирать деньги под каждый конкретный случай, а консолидировать средства благотворителей и направить их на искоренение самой проблемы. На закупку медоборудования, на организацию стажировок врачей в Израиле и Германии, на помощь в доведении до ума отечественных фармакологических разработок, на разоблачение коррумпированных звеньев в здравоохранении. Но осуществить такую системную консолидацию способна лишь сила мудрая, прозрачная и пользующаяся в обществе высочайшим авторитетом. Сегодня такой силы в России нет, но есть пища для размышлений.

**При подготовке текста были использованы материалы:**

Воспоминания современников Н. А. Алексеева из разных источников.

## СОЗИДАЮЩАЯ ДИНАСТИЯ

*М. Гавлин, ВНИИ документирования и архивного дела*

Среди крупнейших торгово-промышленных династий России в прошлом было немало семей, ведущих свое происхождение от выходцев из других стран, чья судьба тесно переплелась с жизнью России, ее историей. К числу таких династий можно отнести и семью «железнодорожных королей» фон Мекков.

Своим многомиллионным состоянием семья обязана Карлу Федоровичу (Карлу Оттону Георгу) фон Мекку (1821–1876) — талантливому инженеру путей сообщения из семьи остзейских немцев. По семейному преданию, его род происходил от силезского канцлера Фридриха фон Мекка, внук которого Яков в конце XVI века переселился в Лифляндию и стал каштеляном рижским. В 19 лет Карл фон Мекк стал студентом Петербургского института путей сообщения и после окончания его поступил на службу в чине поручика в путевое ведомство. 14 января 1848 года молодой инженер женился на совсем юной дочери смоленского помещика Надежде Филаретовне (урожденной Фроловской, 1831–1894), имя которой впоследствии будет столь памятно в истории русской культуры как выдающейся меценатки и почитательницы таланта Петра Ильича Чайковского. Брак был счастливым. У них было 11 детей. Надежда Филаретовна была не только высококультурной и образованной, музыкально одаренной женщиной, но и человеком энергич-

ным, твердым. Именно под ее влиянием Карл фон Мекк в 1860 году ушел с государственной службы. Позднее в письме к Чайковскому Надежда Филаретовна объяснила причины, побудившие его к принятию такого решения: *«Я не знаю, Петр Ильич, знаете ли Вы, что такое казенная служба? Знаете ли Вы, что при ней человек должен забыть, что у него есть разум, воля, человеческое достоинство, что он должен сделаться куклой, автоматом, — вот этого-то положения моего мужа я не в состоянии была выносить...»*

После ухода с государственной службы Карл Федорович всецело посвятил себя предпринимательской деятельности. Его уход совпал с началом настойчивых усилий правительства активизировать строительство железных дорог в России, и фон Мекк вошел в частные предприятия по постройке железных дорог. Начало его новой деятельности связано со строительством линии Москва — Коломна Обществом Саратовской железной дороги, в состав акционеров которого входили многие придворные и даже великие князья и наследник — цесаревич Николай Александрович. Фон Мекк получил подряд на прокладку полотна дороги и искусственных сооружений. Строительство линии протяженностью 117 верст было завершено ускоренными темпами, в чем была большая заслуга талантливого инженера. Здесь впервые проявились его организаторский талант, знания и энергия, умение увлечь людей, обязательность и честность в ведении дел. Карл Федорович любил повторять, что «честность в расчетах — это тоже коммерция».

В начале 1863 года Карл фон Мекк получил крупный оптовый подряд (на 4,7 млн рублей) на строительство нового участка дороги от Коломны до Рязани протяженностью 80 верст. Сооружение дороги взяло на себя Общество Московско-Рязанской железной дороги во главе с Павлом Григорьевичем фон Дервизом, бывшим чиновником Комитета железных дорог. Правление, оценив профессионализм фон Мекка, поручило постройку дороги Карлу Федоровичу. Уже

в августе 1864 года он сдал ее в эксплуатацию, успешно преодолев все трудности и соединив Москву с Рязанью. Оба компаньона (Дервиз и Мекк) заработали на строительстве дороги огромную сумму — 1,5 млн рублей. Линия Москва — Коломна — Рязань стала одной из самых доходных дорог России. Остряки по этому поводу шутили, что если «Магомет нашел в Мекке свою погибель, то Дервиз — свое спасение». Фон Мекк приобрел на сооружении этой линии не только крупный капитал, но и репутацию энергичного предпринимателя, высокопрофессионального строителя и инженера. 20 февраля 1865 года он на месяц с лишним раньше срока сдал мост через Оку — первый в России совмещенный мост для железнодорожного и гужевого транспорта.

В последующие годы, вплоть до своей кончины, фон Мекк продолжал работу по строительству железных дорог. На строительстве Рязанско-Козловской железной дороги, проложенной в 1865–1866 годах с небывалой быстротой, он выступал уже равноправным партнером фон Дервиза. Концессию на строительство Курско-Киевской железной дороги длиной 440 верст фон Мекк получил вместе с фон Дервизом и членом Государственного совета князем Сергеем Алексеевичем Долгоруковым. В 1871 году фон Мекк в конкурентной борьбе с восемью другими претендентами получил концессию на строительство Ландваро-Роменской железной дороги. Фон Мекк пригласил в компаньоны Дервиза, но тот от сотрудничества отказался, опасаясь потерпеть убытки. Благодаря финансовой поддержке правительства фон Мекк достроил дорогу в одиночку, но ее эксплуатация действительно оказалась убыточной, и ему пришлось прибегнуть к кредиту. Он получил от правительства ссуду 2,5 млн рублей под залог акций дороги. Уже после его смерти, когда Ландваро-Роменская железная дорога была слита с Либаво-Роменской, акции были возвращены наследникам.

К концу жизни, добываясь выгодных контрактов и умело организуя дело, фон Мекк постепенно приобрел огромное состояние. Основу его многомиллионного капитала составляли преимущественно акции построенных им дорог. Когда Карл Федорович фон Мекк скончался, в газетах отмечались его большие заслуги в создании сети железных дорог России, а «Московские ведомости» писали, что *«миллионы, полученные фон Мекком, положили начало той железнодорожной горячке, которая несколько лет кряду волновала все общество России»*.

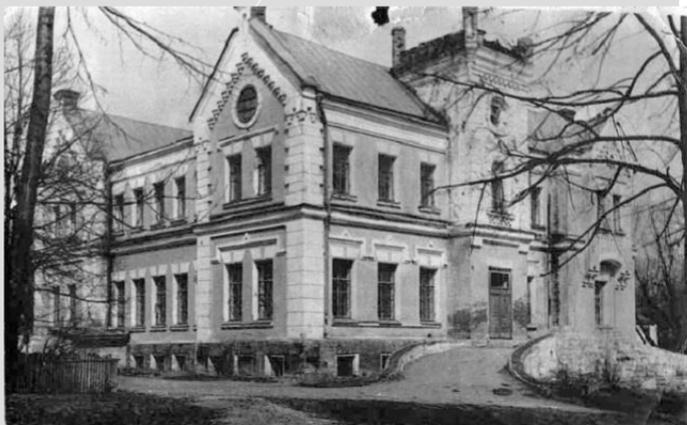
После смерти Карла Федоровича 26 января 1876 года в права наследования вступила его жена Надежда Филаретовна, которой он еще при своей жизни отдал половину своего многомиллионного состояния в личную собственность. Так высоко оценил он долю ее непосредственного участия в приобретении этого состояния. *«После мужа, — писала она Чайковскому в 1878 году, — мне остались очень запутанные и затруднительные дела, так что без всякой помощи я не могла бы справиться с ними. Поэтому я выбрала помощником к себе моего сына Володю и брата Александра, но главные распоряжения потому сосредоточиваются во мне, что я и опекунша малолетних детей моих, и участница во всех делах, оставленных моим мужем»*. Деятельность Надежды Филаретовны фон Мекк не ограничивалась делами железнодорожного общества — известна ее удивительно бескорыстная поддержка творчества П. И. Чайковского, во многом обязанного ей своей материальной свободой. Высоко ценя ее отношение к себе, Чайковский писал: *«Надежда Филаретовна, каждая нота, которая отныне выльется из-под моего пера, будет посвящена вам! Вам я буду обязан тем, что любовь к труду возвратилась ко мне с удвоенной силой, и никогда, ни на одну секунду, работая, я не позабуду, что вы даете мне возможность продолжать мое артистическое призвание»*. В знак благодарности и уважения композитор посвятил ей 4-ю симфонию.

Карл Федорович  
фон Мекк (1821—  
1876)



Надежда  
Филаретовна фон  
Мекк (1831—  
1894)

Усадьба фон  
Мекков в  
Тулуской  
области



На первой странице партитуры он оставил надпись: *«Симфония №4. Посвящается моему лучшему другу»*.

В семье фон Мекк были еще имена, вписавшие блестящие страницы в историю русской культуры и общественной жизни. Крупным коллекционером и меценатом, продолжившим семейные традиции, был внук Карла Федоровича, Владимир Владимирович фон Мекк. Он был участником художественного объединения «Мир искусства», возглавляемого Дягилевым и Бенуа, финансировал издание журнала и выставки «Мир искусства», «Русские сезоны» Дягилева в Париже. В. В. фон Мекк заведовал благотворительными учреждениями Великой княгини Елизаветы Федоровны, участвуя в постройке церкви Марфо-Марьиинской обители.

Крупными коллекционерами картин были и младшие сыновья Карла Федоровича Николай и Александр. Александр фон Мекк (1864–1911) большую часть своего времени уделял не семейному делу, а общественной деятельности. Он прославился как известный библиограф, ученый-архивист и путешественник. С его именем связана обширная благотворительная деятельность, а также распространение и развитие туризма и альпинизма в России. Он стал основателем и первым председателем Русского горного общества, сам принял участие в нескольких восхождениях на горные вершины в Европе и на Кавказе. Александр фон Мекк фактически создал русский альпинизм, организовал и поставил его на прочное основание.

Но подлинным продолжателем дела своего отца по строительству железных дорог в России стал Николай Карлович фон Мекк (1863–1929). Не имея специального инженерного образования, он сумел на практике овладеть всеми тонкостями нового для себя дела, начав работать в этой области с самых низших ступеней: в депо, конторщиком на Николаевской железной дороге. 29 апреля 1884 года Николай Карлович избирается кандидатом в члены правления Общества Московско-Рязанской железной

дороги. В 1891 году оно переименовывается в Общество Московско-Казанской железной дороги. Председателем правления его становится Николай Карлович, совсем молодой человек, отличавшийся чрезвычайной работоспособностью, деловыми качествами, исключительной энергией. К этому времени мать его уже отошла от дел, и он всецело берет управление в свои руки. В течение двадцати семи лет он бессменно стоял во главе дороги, которая под его управлением стала одной из крупнейших в России. В первое десятилетие его правления протяженность линий Московско-Казанской железной дороги увеличилась в 9 раз (с 233 до 2,1 тысячи верст)!

Практически была создана новая железнодорожная сеть в Поволжье, охватившая многие города: Рязань — Казань, Рузаевка — Пенза — Сызрань — Батраки, Инза — Симбирск, Тимирязево — Нижний Новгород. Способствовала успеху и поддержка его начинаний членами царского дома. Он пользовался, в частности, поддержкой и покровительством Великой княгини Елизаветы Федоровны (сестры императрицы), отзывавшейся о нем как о «честнейшем слуге Царю и Отечеству». Перед Первой мировой войной на его дороге появились мощные магистральные паровозы, а также товарные вагоны повышенной грузоподъемности, первые вагоны-холодильники для перевозки сибирского масла. В Москве был построен холодильный склад, оснащенный немецкой фирмой «Борзиг». После событий 1905 года на станции Москва-Сортировочная построен многоквартирный дом, а на станции Прозоровская — поселок для служащих дороги. Для подготовки кадров он открыл технические училища, телеграфную школу. Фон Мекк занимался снабжением армии хлебом, оборудуя для этого железнодорожные станции дополнительными пакгаузами и амбарами. Он состоял членом Общества распространения полезных книг, был гласным Подольского уезда. Вместе с братом Владимиром сделал крупное пожертвование Московскому институту

благородных девиц. В институте были учреждены три стипендии имени семейства фон Мекк.

Приложил руку Николай Карлович фон Мекк и к развитию воздухоплавания в России. Развитие авиации в России было принято под «Высочайшее покровительство», и в конце мая 1910 года в Москве было создано Московское (Императорское) общество воздухоплавания (МОВ). На его учредительном собрании, состоявшемся в Английском клубе, Председателем общества был избран генерал П. А. Плеве, а его заместителями (товарищами) Н. К. фон Мекк и В. П. Рябушинский. Николай Карлович стал председателем спортивного комитета, членом Московского организационного комитета по сбору пожертвований на воздушный флот. Он пожертвовал средства на строительство одного аэроплана (1913). Деятельный предприниматель, энтузиаст технического прогресса был организатором в 1911 г. первого перелета Санкт-Петербург — Москва. Газета «Русское слово» сообщала в номере от 5 апреля (23 марта) 1911 г.: «*ПЕТЕРБУРГ (По телефону от наших корреспондентов). Перелет Петербург — Москва*

*Комитетом по организации перелета на аэропланах между Петербургом и Москвой приняты, с некоторыми незначительными изменениями, разработанные особой комиссией, под руководством председателя московского воздухоплавательного общества Н.К. фон-Мекка, проект, программы и правила устройства перелета, а также распределение этапов и призов.*

*Окончательно решено организовать междугородные перелеты в течение пяти дней — с 10-го по 14-е июля. Этапных пунктов намечено пять: в Новгороде, Вышнем Волчке, Валдае, Твери и Москве. Каждый этап должен быть пройден не более чем в течение 12 часов. Весь перелет должен быть совершен не более чем в течение пяти суток. В противном случае задержавшийся авиатор будет исключен из состава участников».*

Увлечением всей его жизни были лошади. В имении Воскресенское в Красной Пахре он устроил фермы и конный завод, где выводили коней-тяжеловесов бельгийской породы. Когда в предвоенные годы появились автомобили, фон Мекк увлекся автогонками и был призером многих соревнований. При этом он был человеком разносторонних интересов, любил музыку, играл на скрипке. А женат был Николай Карлович на племяннице Чайковского Анне Львовне Давыдовой. В переписке П. И. Чайковского с Н. Ф. фон Мекк часто упоминается эта молодая супружеская пара.

Революция круто изменила жизнь «железнодорожного короля». После октября 1917 года Николай Карлович был арестован и посажен в Лубянскую тюрьму. Однако вскоре его выпустили — специалисты были нужны и новой власти. В годы НЭПа он занимался вопросами планирования, работал постоянным представителем в Госплане от Наркомата путей сообщения. Параллельно с практической работой он не переставал думать о перспективах развития железных дорог в стране. В это время вышли его книги по истории и экономике железнодорожного транспорта: «Экономика транспорта и ее перспективы в нашем отечестве», «Будущее путей сообщения Западной Сибири» и др. Но судьба его уже была предрешена. Ему и еще нескольким специалистам инкриминировалось вредительство на транспорте. 2 июня 1929 года в «Известиях» появилась статья, в которой утверждалось, что фон Мекк *«усиленно охранял имущество частных железных дорог и стремился всеми мерами увеличить его в ущерб бывшим казенным железным дорогам»*. По приговору ОГПУ в 1929 году Николай Карлович был арестован. А Солженицын в своей книге «Архипелаг Гулаг» отмечал стойкость Н. К. фон Мекка и его товарищей, проходивших по этому делу, на следствии. *«В пытках ли они погибли или расстреляны — этого мы пока не знаем, — писал он, — но они доказали, что можно сопротивляться и можно устоять...»*

## «САВРАСКА БЕЗ УЗДЫ»

*Е. Кисель*

Вера Ивановна Фирсанова — удивительная женщина, предприниматель и меценат. Она оставила яркий след и в истории российского предпринимательства, и в современном архитектурном облике центра Москвы, и в благодарной памяти тысяч людей.

Иван Григорьевич Фирсанов (отец Веры) был одним из представителей старинного купеческого рода Фирсановых, известного с 1732 года. В роду было несколько ветвей, в каждой ветви по 7–10 детей. Кто-то занимался торговлей и принадлежал к купеческому сословию, а кто-то становился мещанином, мастеровым или приказчиком.

Женился Иван Фирсанов по любви, выкрыв из Института благородных девиц пансионерку — дворянку Александру Николаеву, которая была моложе его на 25 лет. Единственная и любимая красавица-дочь Вера (1862 года рождения) ни в чем не имела отказа. Получила прекрасное домашнее образование, свободно говорила по-французски и по-немецки, музицировала. Но в одном отец был непреклонен — выдал семнадцати лет замуж за сына московского купца первой гильдии Владимира Воронина против ее воли. Иван Григорьевич хорошо знал семью своего будущего зятя еще по Серпухову, знал, что тот рано остался без родителей, опекал сирот из этой добропорядочной семьи и, выдав дочь замуж за потомка купеческого рода, был спокоен за судьбу

своих капиталов. Своих денег у Воронина не было, и вдобавок он оказался патологически скуп. Молодой жене, привыкшей ни в чем не знать отказа, денег не давал. Брак не задался.

Отец умер через год после свадьбы дочери. В наследство она получила многомиллионное состояние и решила уйти от мужа. Развод по закону был возможен только по причине измены одного из супругов. Верочка предложила мужу астрономическую сумму отступных — 1 млн рублей, чтобы он взял вину на себя. Развод состоялся. Она вернула себе девичью фамилию и начала самостоятельную жизнь, много времени и сил уделяя благотворительности.

Первое, чем она занялась, — вместе с матерью достроила богадельный дом дешевых и бесплатных квартир для вдов и сирот, где по их настоянию часть помещений была отдана под первую в Москве школу для слепых детей. Идея основать «убежище» на 400 человек, *«старых, дряхлых и таких, кои совестятся просить милостыню, доброго поведения, всякого звания, которые по несчастью пришли в убожество и не в состоянии пропитаться своею работою»*, принадлежала ее покойному отцу. Этот громадный дом в модном псевдорусском стиле, с богатой отделкой фасада, рассчитанный на 400 человек и оцененный в 700 тысяч рублей, был подарен в ведомство «Московского комитета братолюбивого общества» и открыт в 1883 году. Начиная с этого времени и до 1918 года Вера Ивановна являлась почетной пожизненной попечительницей этого дома, названного в честь ее отца «Фирсановским».

Вокруг ее имения в нескольких селах традиционно жили профессиональные мастера-краснодеревщики, а в соседнем селе Лигачево открылась фабрика Зенина по изготовлению шпона ценных пород дерева. Вера Ивановна видела, что на рынке нужна более стильная мебель, чем изготовляли местные мастера. Она договорилась со Строгановским училищем и открыла в селе Алексеевском филиал, где обуча-

лись художественному ремеслу дети местных краснодеревщиков. Преподаватели училища также помогали составлять эскизы, по которым местные мастера изготавливали уникальную мебель. Сохранилась Алексеевская церковь с декоративной внутренней отделкой, выполненной руками выпускников училища. Мебель, изготовленную ими, заказывал Государственный банк; она была востребована не только на внутреннем рынке — ее продавали в Польше.

Вера Ивановна была меценатом и в сфере культуры: устраивала благотворительные концерты, спектакли с участием известных деятелей культуры: Шаляпина и Рахманинова, Собинова и Неждановой. Выручка от представлений шла на поддержку ограниченных в средствах одаренных студентов, нуждающихся деятелей культуры. Устраивала в собственных домах благотворительные выставки молодых художников.

В 1914 году, к столетию со дня рождения Михаила Лермонтова, Вера Ивановна поставила в своем имении в Середникове памятник поэту (он гостил в имении, когда оно принадлежало Столыпину, в 1829–1832 годах). В том же году она открыла для крестьян Лермонтовскую школу. На собственные деньги приобретала для учеников форму, книги, тетради, карандаши, готовальни. К праздникам делала подарки. Еще одну школу Вера Ивановна открыла в одном из ближайших сел, потом — приходскую — в Москве, при Ильинском Обыденском храме. С учетом школы для слепых в Электрическом переулке, это была уже четвертая.

Вера постоянно помогала многодетным крестьянским семьям, инвалидам. Когда началась эпидемия холеры, быстро выстроила холерные бараки для изоляции заболевших, снабдила их бельем, медицинским оборудованием. Эпидемия быстро закончилась, и благодарные крестьяне поставили за здоровье Веры Ивановны фантастическую двухпудовую (!) свечу. На свои деньги Вера оборудовала рядом с Середниковым железнодорожную станцию на 41-й версте Николаев-



Вера Ивановна  
Фирсанова  
(1862–1934)

Сандуновские  
Бани в  
Москве



Мемориальная  
доска на  
станции  
Фирсановка  
Московской  
области

ской железной дороги. Сегодня станция называется в ее честь — Фирсановская.

В 1892 году Вера Ивановна второй раз вышла замуж — за Алексея Ганецкого, петербургского красавца-корнета, сына генерала, начальника Петербургской крепости. По легенде, именно он вдохновил ее на перестройку Сандуновских бань, доставшихся ей от отца. Молодые предприняли путешествие в Европу для изучения банного дела. Посетили Париж, Вену, Стамбул. Пригласили лучшего австрийского архитектора Фрейденберга и заказали проект комплекса зданий, который состоял бы не только из бань, но включал бы гостиницу и сеть магазинов. На стадии согласования проекта неожиданно возникли трудности: рядом уже шло строительство здания Государственного банка. Пришлось строить свою электростанцию, бурить несколько артезианских скважин, проводить собственный водопровод: воды в Москве не хватало и получить воду из городского водопровода для бань было невозможно. Водопровод тянулся от Пречистенской набережной через центр города. А внутри бани поставили фильтры тонкой очистки, так что воду можно было пить прямо из бассейна.

Новый банный комплекс возводился в течение двух лет и открылся в мае 1896 года. Он состоял из восьми строений (еще одно — гараж для автомобилей клиентов — появилось в 1910 году). Один корпус был жилым, с роскошными магазинами на первом этаже. В магазинах продавались велосипеды, мебель, ноты, обувь и пр. Наверху были дорогие квартиры. В остальных семи корпусах размещалось банное хозяйство и собственно бани. В одном — мужские и женские бани по 6 копеек (на 300 и 125 человек), по 12 копеек (на 140 и 110 человек) и мужские бани по 50 копеек (на 100 человек). В другом — «номерные» бани на 24 номера. В каждом номере была собственная парная, ванная комната с мраморной ванной и душем и кабинет для отдыха и развлечений. Эти номера стоили от 1,5 до 5 рублей.

Имелись два бассейна: один — в 50-копеечных банях (6 x 12 м), другой — в простонародных. Была хитрость для экономии: вода из дворянского бассейна перетекала в бассейн простонародной бани. В трех домах размещались технические службы: собственная мощная электростанция, современная водораспределительная станция, ремонтные мастерские и кладовые. Отделка бань была выполнена из лучших материалов: итальянского и норвежского мрамора, плитки и кафеля из Англии, Германии, Швейцарии. Стену бассейна 50-копеечного отделения украшало мозаичное панно с видом Флоренции.

Сандуновские бани в Москве пользовались заслуженной славой, многие известные люди с удовольствием посещали их. Любили заходить купцы, в комнатах отдыха заключались сделки. Ходили и целыми семьями. А новобрачные обязательно приходили, чтобы их окатили из серебряной шайки «на счастье».

В 1901–1913 годах доходы с Сандуновского комплекса составляли 109 250–112 385 рублей в год. Из них около 60% приносил сам банный комплекс, остальные — сдача в аренду торговых и жилых площадей в трехэтажном доме с выходом на Неглинный проезд. Доход от бань был примерно в 1,5 раза выше, чем у ближайших конкурентов, расположенных по соседству: Малышевских бань и бань сестер Хлудовых (после революции — Центральных).

Второй брак также продлился недолго: спустя шесть лет после свадьбы супруги расстались. Дело в том, что Вера Ивановна выдала мужу полную доверенность на управление ее делами и перевела на его имя Сандуновские бани. А в 1898 году до нее дошли шокирующие слухи о связи мужа с другой женщиной. Он уехал с новой пассией в путешествие по Европе, где вел расточительный образ жизни. По совету адвоката Ф. Н. Плевако она написала прошение на имя Николая II с просьбой оказать покровительство по имущественным делам. Основанием для ходатайства ад-

вокаты выставили «нанесение оскорбления» ее «супружескому праву». Но глава Министерства юстиции отказал в просьбе оскорбленной жене. Вера Ивановна не стала сидеть сложа руки. Она дошла до московского губернатора, великого князя Сергея Александровича, и по его ходатайству делу еще раз был дан ход. Вскоре последовал развод. В процессе скандального расставания Вера вернула себе Сандуновские бани, а заодно и девичью фамилию.

В начале XX века Вера Ивановна вступила в Торговую палату и вновь заявила о себе громким проектом в Москве. В 1903 году она, продав несколько своих владений, приступила к строительству нового магазина-пассажа на принадлежащем ей земельном участке на Петровке. Она еще раз пригласила архитектора Бориса Фрейденберга, доверив ему и русскому архитектору Сергею Калугину работу над проектом. Строительство Фирсановского пассажа, который мы теперь знаем как Петровский, продолжалось три года и обошлось в свыше чем 1,5 млн рублей. Москвичи окрестили новый пассаж чудом света. Один из самых современных московских комплексов своего времени получился очень просторным, его торговые ряды соединял широкий центральный проход, а благодаря высоким сводам в здание в дневное время проникало много света. Вечером же в Фирсановском пассаже включалось электричество, которое обеспечивала электростанция Сандуновских бань. В новом храме торговли разместилось более 50 магазинов, были представлены самые знаменитые российские и зарубежные фирмы. Фирсанову стали называть «самой роскошной предпринимательницей России».

Будучи похожа на отца характером и обладая несомненным предпринимательским даром, Вера Ивановна была необыкновенно хороша собой, обладала *«живым темпераментом, бойким умом»*. Известный писатель того времени, А. В. Амфитеатов, описывал ее так: *«Ее красота... ее фантастический образ жизни, ее чудесная сложность — смесь*

*старомосковского, даже замоскворецкого, закала с парижским выпеком... До чего была хороша эта женщина!»*

Сострадание к ближним, приветливость и мягкость в обращении сочетались в ней с безудержной инициативой и готовностью самой высокой ценой добиваться задуманного. Бесстрашие и жажда полноты жизни проявлялись во всем. Ее современник, певец И. Тартаков, рассказывал о фирсановских катаниях на тройках: *«Верочка любила сама править, и, когда садилась на козлы, — катать-валяй! Головоломная скачка, лошади уже не бегут, а несут, седоки ни живы, ни мертвы, — не знай, доедем, не знай, на первом хорошем ухабе шеи сломим... А она — она хохотала!»* Сама о себе она говорила: *«Я — савраска без узды...»*

Скончалась Вера Ивановна Фирсанова, одна из талантливейших русских предпринимателей и меценатов, настоящая русская женщина, в Париже, ориентировочно в 1934 году (точный год неизвестен).

**При подготовке текста были использованы материалы:**

Амфитеатров А. В. Та, кто всех прелестней.

Ульянова Г. Н. Дворцы, усадьбы, доходные дома. Исторические рассказы о недвижимости Москвы и Подмосковья. — М.: Форум, Неолит, 2012.

Варенцов Н. Книга судеб. Фирсанов. Журнал «Новая Юность», 1998, №1.

Московский Музей предпринимателей, меценатов и благотворителей. Материалы вечера, посвященного истории рода Фирсановых.

## **ВПЕРЕД В ПРОШЛОЕ. РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ XIX ВЕКА**

*Е. Кисель*

В России переход к открытой рыночной экономике в начале 90-х сопровождался сворачиванием промежуточных звеньев в технологической цепочке между сырьем и товаром конечного потребления, своего рода деиндустриализацией. Страна встраивалась в систему мирового разделения труда как экспортер сырья и импортер значительной части готовой продукции. Однако к 2014 году отношения России с США и странами ЕС обострились вплоть до введения взаимных экономических санкций. Новый расклад сил на межгосударственном уровне показал, насколько уязвима страна без собственных технологических цепочек для производства жизненно необходимых товаров и услуг. В том же 2014 году был провозглашен курс на импортозамещение.

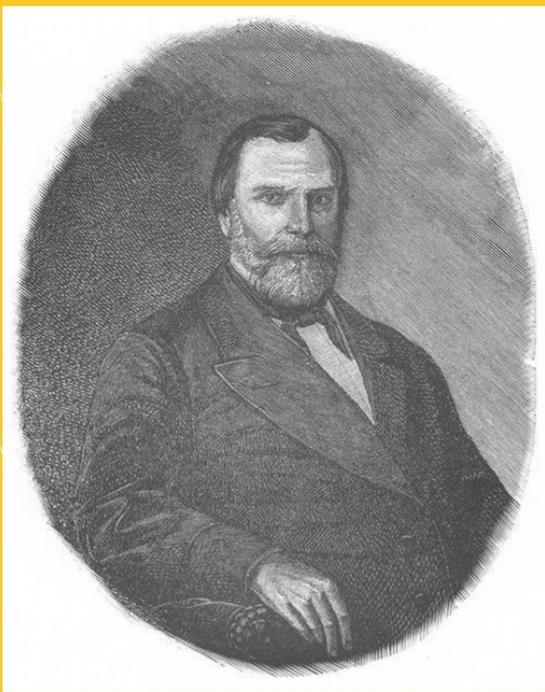
До поры до времени успехи в импортозамещении были скромными и касались в основном государственных структур и предприятий. Но со второго квартала 2022 года, когда Россия попала под пресс жесточайших санкций, масштабное импортозамещение становится вопросом выживания. Повидимому, в обозримом будущем тема импортозамещения будет задавать основные сюжеты в экономике и ориентиры для принятия решений в малом и среднем бизнесе. Акту-

альным становится обращение к историческому опыту. Были ли успешные проекты импортозамещения в дореволюционной России? Не претендуя на универсальные рецепты, опишем впечатляющий кейс конца XIX века: создание крупного сегмента российской химической индустрии династией Ушковых.

Начало химическому направлению в истории рода Ушковых положил купец из Елабуги Капитон Яковлевич. Дед Капитона, предприимчивый крестьянин, зимами выезжал с семьей зарабатывать на уральские промыслы, успешно занимался торговлей, располагал немалыми средствами и заложил основы благосостояния семьи. Отец Капитона, Яков Егорович, приумножил фамильное состояние, поднялся на торговле, скупке земель и недвижимости, купил купеческое свидетельство. Капитон Яковлевич Ушков вступал в жизнь наследником семейных капиталов и продолжателем купеческого рода.

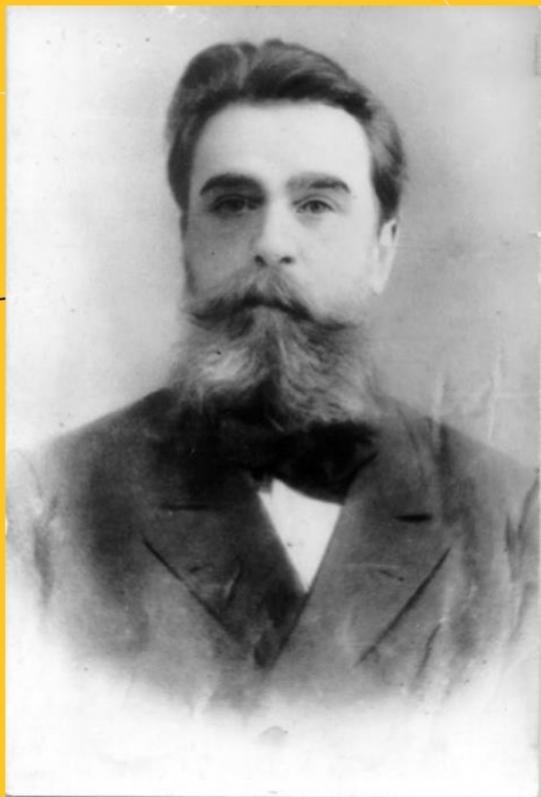
Бывая в Москве и Петербурге по торговым делам, Капитон Яковлевич прослышал, что необходимую для российской мануфактурной промышленности краску хромпик приходится покупать за рубежом по 15 рублей серебром за пуд, при этом импортный хромпик производится из российского же сырья. В этой истории предприниматель сразу разглядел перспективу прибыльного и более дешевого импортозамещения. Загорелся идеей. Рискнул. Пригласил в долю московского купца Малютина и вложил его и свои сбережения в строительство химического завода в поселке Новый Кокшан Елабужского уезда Вятской губернии. Строительством руководил химик-француз. В 1850 году Кокшанский химический завод выдал первую продукцию. С этого завода началось масштабное развитие химических производств династии Ушковых.

Кокшанский химический завод был одним из крупнейших химических предприятий Российской империи. На заводе выпускались хромпик, кислотоупорная керамика, мед-



Капитон  
Яковлевич  
Ушков  
(1813–1868)

Петр  
Капитонович  
Ушков (1840–  
1898)



ный и железный купорос. Также на заводе впервые в России применялась технология производства серной кислоты из уральских колчеданов.

Уже через три года продукция завода была отмечена наградами Всероссийской промышленной выставки. Через двенадцать лет Капитон Ушков выкупил долю у своего компаньона Малютина, а еще через пять лет был удостоен серебряной медали на Парижской всемирной выставке.

По выработке хромпика предприятие Капитона Яковлевича лидировало не только в России, но и в мире, экспортируя продукцию в Англию, Голландию и Пруссию. Так, расширяя объемы выпуска, импортонезависимое производство вернулось в систему внешнеторговых связей, но уже в роли экспортера.

Проведя большую часть жизни на вредных химических производствах, Капитон Яковлевич Ушков скончался в возрасте 55 лет. Старшему сыну Петру было тогда 28 лет.

В наследство от отца Петр Ушков получил химический завод, стекольный и поташный заводы, мукомольную мельницу и несколько долей в торгово-промышленной фирме. Унаследовав не только активы, но и предпринимательский талант и способность всего себя отдавать делу, Петр еще при жизни отца увлеченно изучал практику химического заводского производства. По книгам. Во время путешествий по России. При посещении крупнейших химических заводов Англии и Германии. Успеху будущих начинаний Петра Капитоновича в немалой степени способствовало его общение с выдающимися русскими и зарубежными химиками, в том числе дружба с Дмитрием Ивановичем Менделеевым. Менделеев консультировал Петра Ушкова по технологическим вопросам, так что в этой истории развитие химической промышленности шло рука об руку с развитием химической науки.

В 15 километрах от Кокшанского завода Петр достроил начатый отцом второй, Бондюжский химический завод, где

с 1868 года началось производство серной кислоты. На заводе впервые в России было поставлено производство каустической соды, освоена технология регенерации соды из содовых отвалов, впервые в качестве топлива для производства была использована нефть. На двух заводах Ушкова выпускались сульфаты, соляная и азотная кислота, хлор и хлорная известь, медный и железный купорос, хромпик и множество других продуктов химического производства. Для внутренних нужд на заводских территориях производился огнеупорный кирпич, прокатывался листовой свинец для емкостей под серную кислоту, делались чугунные отливки, на мельницах дробилось поступающее сырье. По мере расширения выпуска росли рабочие поселки при заводах. Была создана оснащенная новейшим оборудованием лаборатория и большая библиотека специальной литературы.

В 1883 году Петр Капитонович создает «Товарищество химических заводов П. К. Ушков и Ко» с центральным офисом в Москве. Это было крупнейшее объединение химических предприятий дореволюционной России. Помимо двух заводов в Вятской губернии, товарищество приросло химическими заводами в Казанской и Самарской губерниях и несколькими заводами смежных отраслей.

Вертикальная интеграция химических производств была выстроена вплоть до собственного горнодобывающего звена, когда товарищество начало арендовать хромовые, марганцевые и многие другие рудники на Урале.

Созданные Ушковыми производства занимали все большую долю на рынке поставок для российских заводов по производству пороха и взрывчатых веществ, для текстильной, кожевенной, писчебумажной и металлургической промышленности, для железнодорожной отрасли. На предприятиях трудились около двух тысяч рабочих. Заводы поставляли продукцию в Москву, Нижний Новгород, Казань, Ярославль, Пермь. Имея столь обширную географию, товарищество выстроило собственную логистическую сеть,

включая баржи, пароходы, пристани, складские помещения и конторы в городах присутствия.

Многие из используемых на химических заводах технологий были не только первыми, но и долгое время единственными в стране. А качество заводской продукции неизменно получало высочайшие оценки на международных выставках в городах США и Европы.

Как и отец, Петр Ушков большую часть жизни проводил на химических производствах и умер рано, в возрасте 58 лет. Эстафету принял его младший брат Константин, управлявший предприятиями товарищества до 1918 года.

На химических заводах Ушковых во всей полноте был реализован принцип «сквозных производств». Сквозной характер производственного проекта предполагает, что в стране производится не только конечный продукт, но и все или хотя бы большая часть необходимых для производства составляющих.

Производства Ушковых изначально строились на сквозных цепочках, которые перерабатывали почти исключительно отечественное сырье. Исключение составляли лишь два компонента: завозившиеся из Франции бокситы и чилийская селитра. К концу жизни Петр Капитонович добился и кадровой импортнезависимости: всеми технологическими процессами ведали русские специалисты. Как писал в очерках о московском купечестве Павел Бурыйшкин, *«Товарищество было предприятием исконно русским по духу и замыслу, что было редкостью для химической отрасли тех времен».*

Дмитрий Иванович Менделеев, один из наиболее одаренных и образованных людей того времени, был известен современникам не только открытиями в химии. Его знали как выдающегося физика, геолога, изобретателя и технолога, нефтяника и приборостроителя. В том числе и как экономиста. С Петром Капитоновичем Ушковым они были не только друзьями, но и единомышленниками во взглядах

на развитие экономики. Неслучайно ученый принимал активное участие и в самом импортонезависимом проекте Ушкова, и в его популяризации. В письме, присланном в январе 1898 года в редакцию газеты «Новое время» по случаю кончины Петра Ушкова, Дмитрий Иванович писал: *«Не могу выразить, каким прискорбием поразило меня это известие. Еще не очень давно я видел этого скромного передового и симпатичного деятеля русской химической промышленности полным сил и новых планов... Тогда скончался его отец, и он принял наследство неоплатных долгов и начатых сложных дел, решившись покрыть первые целиком, упростить последние и из начатков сделать готовое, большое русское дело. Расшиталось здоровье, но для России получилось небывалое: где-то там, на Каме, в Елабуге. Мне пришлось лет пять тому назад видеть на месте эти заводы П. К. Ушкова, и я, знавший немало западноевропейских химических заводов, с гордостью увидел, что может созданное русским деятелем не только не уступать, но во многом превосходить иноземное. Сода, препараты глинозема, белильная известь и серная кислота так делаются на заводах П. К. Ушкова, что будь это на Западе, о том писались бы томы. А только местные жители, пользующиеся громадными новыми заработками, школами, больницами и т. п., разводят руками и дивятся, откуда что берется и куда что уходит. Мир праху такого деятеля! Таки-ми-то и сильна Россия, хотя именно их мало кто знает».*

Несомненно, в 2022 году проблема импортозамещения имеет свою специфику. Но исторический опыт прецедентов, опыт быстрого создания отечественных импортонезависимых производств важен и для современности.

## ОГЛЯДЫВАЯСЬ НА ПОЗАПРОШЛЫЙ ВЕК

*Ю. Пахомов*

В этой книге мы стремились запечатлеть дела, помыслы и судьбы людей, оставивших яркий след в истории российского предпринимательства XIX века. Как и предприниматели дня сегодняшнего, они жили в эпоху, когда история резко ускорила ход, и на жизнь одного поколения пришлось целая череда кардинальных перемен. Отмена крепостного права, курс государства на индустриализацию, строительство железных дорог, освоение малозаселенных территорий. Страна обновлялась стремительно и непредсказуемо. Многое из того, что казалось незыблемым, уходило в прошлое. Рушились привычные опоры. Но одновременно открывались горизонты новых возможностей. Складывались условия для расцвета истинного предпринимательства, когда силами отдельных энтузиастов и семей менялось лицо городов и губерний, с нуля создавались бизнес-империи и целые отрасли.

Могут ли эти истории чем-то вдохновить и чему-то научить предпринимателей XXI века? Думается, могут.

В судьбах героев нашего повествования прочитывается неисчерпаемая воля к жизни и созидательному труду, которую не могли сломить никакие обстоятельства.

У Антона Николаевича Шихобалова из четырнадцати детей до зрелого возраста дожили только две дочери. Дед Ан-

тона Николаевича после того, как пожаром были уничтожены жилище и все активы, в свои 69 лет рискнул переехать в глухомань и на заемные деньги начать все заново. В совсем юном возрасте на Сергея Четверикова вместе со смертью отца обрушилось неожиданное известие о непомерных долгах и банкротстве семейной фабрики. Но молодой наследник не отступил. Искал финансирование. Возрождал и модернизировал производство. И по мере того, как оно становилось доходным, на протяжении почти 40 лет разыскивал кредиторов и расплачивался с каждым из них. А когда Сергею Ивановичу было уже под шестьдесят, он решился на рискованный и многим казавшийся безнадежным проект переброски крупнейшего в стране овцеводческого хозяйства с Кавказа в Сибирь с ее суровым климатом и обезвоженными землями.

Каждый из героев книги совершил в своей жизни небывалое и преодолел непреодолимое. Вопреки расхожим представлениям, накопленные капиталы были для них не самоцелью, не богатством ради богатства, а инструментом реализации жизненного призвания.

Миллионер Антон Шихобалов полагал, что капиталы принадлежат не ему, а Богу, и его задача лишь в том, чтобы правильно ими распорядиться. И Антон Николаевич распоряжался по-христиански: на его деньги и под его руководством в Самаре возводились общественные здания и храмы, строились бесплатные школы и приюты, была создана знаменитая Шихобаловская больница.

Легендарный московский голова Николай Александрович Алексеев мечтал вытащить родной город из зловония и антисанитарии, сделать его богатым, процветающим, одним из самых современных и красивых в Европе. Инициированные и возглавленные им работы по созданию городских инженерных коммуникаций, электрического освещения, асфальтированных дорог и другие масштабные начинания сделали мечту реальностью.

Сергей Четвериков спасал отрасль, которой грозило исчезновение. Ступив на сибирскую terra incognita, он постоянно искал и находил новые технологические решения, обретая своими успехами все больше сторонников. В результате — совершил технологическую революцию в скотоводстве за Уралом и вывел страну в мировые лидеры по качеству шерстяной пряжи. Ради чего? Об этом можно заключить из дневниковой записи Сергея Ивановича, в которой он подводил печальный итог революции и гражданской войны: *«С потерей своего состояния я примирился, но уничтожение сибирского овцеводства — это рана, которую донесу открытой до своей могилы».*

Для Николая Васильевича Верещагина делом жизни было создание отрасли, вовлечение в которую крестьянских масс решило бы проблему, как и на что им жить после отмены крепостного права. Он отправляется в Европу, изучает лучший опыт зарубежных маслоделов и сыроваров. Иницирует строительство заводов, создание финансовой и информационной инфраструктур для новой отрасли. Лично выстраивает систему подготовки кадров. В результате молокообрабатывающая промышленность, стартовав из созданной Верещагиным и его последователями «точки роста», стала быстро развиваться, охватывая одну губернию за другой. Социальный проект Николая Верещагина реализовался: массы крестьян по всей стране занялись разведением молочного скота и продажей молока. Заодно на прилавках появился российский сыр, а в Европе возник беспрецедентный спрос на сибирское сливочное масло.

Все эти истории говорят об одном: великие предпринимательские и благотворительные начинания всегда затевались ради чего-то большего, чем личная выгода, его тщеславие или удовлетворение «хотелок». Потому что у таких людей, несмотря на трагические обстоятельства личной жизни, никогда не возникал вопрос о смысле того, что они делают. Большие цели пробуждали к жизни фан-

тастическую энергию, яркие таланты и несокрушимую волю.

Масштабные задачи рождали выдающиеся результаты. Благодаря энергии и таланту предпринимательских династий Россия выходила на мировой рынок с широкой номенклатурой готовой продукции. Страна перехватывала технологическое лидерство в химической индустрии (П. К. Ушков) и пищевой промышленности (Н. В. Верещагин, В. И. Бландов, Н. И. Чичкин), в животноводстве (С. И. Четвериков, Н. В. Верещагин) и парфюмерном деле (Г. А. Брокар), в золотоканительном деле (династия Алексеевых). Кажется невероятным, что один-единственный человек — Василий Александрович Кокорев — сыграл решающую роль в быстром разворачивании транспортной и финансовой инфраструктуры как основы промышленного развития отсталых регионов страны.

Купеческая Россия являла миру образцы ведения городского хозяйства (Н. А. Алексеев), научной организации труда (К. С. Станиславский), системы корпоративного воспитания и работы с талантами (А. В. Чичкин), событийного маркетинга (Г. А. Брокар, П. Н. Мартьянов). Предприниматели — В. А. Кокорев, С. И. Четвериков, Н. В. Верещагин — оказывали прямое влияние на экономическую политику государства и фактически, каждый в своем направлении, вели за собой страну. Убеждая словом, делом и личным примером, они преодолевали окружающую косность, боязнь, предрассудки. Страстным увлечением и удивительными результатами вовлекали в свои проекты чиновников и законодателей, министерства и общественные организации, крестьянские массы и купечество.

Многие российские предприниматели вкладывались в развитие культуры и просвещения, от создания картинных галерей и домов творчества до проектов общенационального масштаба, каким был, например, «Всеобщий Русский календарь» И. Д. Сытина. Создателя Художественного

театра и всемирно известной актерской школы К. С. Станиславского современники знали как производственника, талантливое инженерное и управленческое, несколько раз избывавшегося председателем Правления крупнейшего в стране золотоканительного холдинга. Перу купца и публициста В. И. Кокорева принадлежат капитальные работы по международной торговле и экономике, в том числе анализ неудач в государственной политике, ориентированной на западные образцы финансовых и хозяйственных форм. «Пора домой!» — так на удивление современно звучат сегодня первые слова его последней книги, призывающей вернуться к осмыслению отечественного опыта.

Велико было влияние предпринимательских инициатив и на культуру быта. Проект Г. А. Брокара «Народное мыло» сделал мыло доступным для беднейших слоев населения, и им начали массово пользоваться в деревнях. П. Н. Мартынов приучил москвичей к семейным походам в рестораны, положив начало далеко шагнувшей традиции. В. А. Кокоревым был изобретен и впервые в Европе реализован формат бизнес-центра.

Для русских купцов и промышленников XIX века было честью и удачей сделать нечто значимое для города и страны. Помимо разворачивания масштабных бизнес-проектов, многие вели большую общественную работу на городском и губернском уровнях. Очень многие тратили значительную часть заработанных средств на благотворительность: строили и содержали бесплатные школы, училища и больницы для малообеспеченных, церкви, монастыри, биржи труда, приюты. Помощь неимущим, вклады в развитие образования и медицины, поддержка искусства и религиозно-духовной жизни были в те времена глубоко укорененной традицией российских предпринимателей.

Все это было 150–200 лет назад. Другая эпоха, другие условия, другой расклад социальных сил. А люди — изменились ли они? Историческая дистанция, труды историков

и краеведов позволяют хорошо разглядеть героев прошлого. Через их дела и поступки увидеть цели и смыслы предпринимательства, уходящие далеко за горизонты отдельной жизни и отдельной личности.

К сожалению, гораздо меньше известно о героях настоящего. В информационное поле чаще попадают негативные новости и теневые сюжеты. О всевозможных «пирамидах», «лохотронах», «обманутых дольщиках» и «олигархах» мы знаем достаточно. А много ли знаем о том, что кто-то из предпринимателей построил на свои средства школу, храм или больницу? Знаем ли, каких высот достигают порой созданные владельцами уклад внутрифирменной жизни сотрудников и их профессиональная этика? Ведь герои зачастую предпочитают оставаться в тени. Хочется надеяться, однако, что и уроки нравственных поступков наших современников, предпринимателей XXI века, не канут в неизвестность.



**Елена Павловна Кисель**  
**Алла Владимировна Лисицына**  
**Юрий Вильевич Пахомов**  
**Михаил Львович Гавлин**

Истории российского бизнеса

*Редактор* Елена Павловна Кисель  
*Научный консультант* Алла Владимировна Лисицына  
*Корректор* Елена Павловна Кисель  
*Редактор* Гульнара Ринатовна Мингачева