



Предпринимательница Мария Морозова – гений прибыли

Это биография матери знаменитого русского предпринимателя и мецената

Саввы Морозова

Опубликовано в монографии: Galina Ulianova "Female Entrepreneurs in Nineteenth-Century Russia". London: Pickering & Chatto, 2009. («Женщины-предприниматели в России XIX века», Лондон, 2009)

Крупнейшей фигурой женского купеческого предпринимательства в России по величине личных капиталов и по степени влияния являлась Мария Федоровна Морозова (1830–1911). После смерти в 1889 г. мужа Тимофея она возглавила крупнейшее в России текстильное предприятие – Товарищество Никольской мануфактуры «Саввы Морозова сын и Ко». Морозова была одной из богатейших женщин России. После смерти мужа она наследовала капитал в размере 6 млн руб., через 22 года она оставила своим наследникам по духовному завещанию имущество, которое оценивалось в 30 млн руб. [1]. Нарушая стереотипы драматурга А.Н. Островского, который, по словам литературного критика XIX в. Николая Добролюбова, в пьесах саркастически показал жизнь купеческого сословия как «темное царство», купчиха Морозова была образованной женщиной, знавшей языки и литературу, и одновременно блестящим руководителем, прозорливо строившим бизнес-стратегию фамильной фирмы.

Мария происходила из старинного купеческого рода, основателем которого был ее прадед Андрей Симонов, в 1795 г. состоявший в 3-й гильдии московского купечества [2]. Дед, Иван Симонов, купец 2-й гильдии, владел шелко- и бумаготкацкой фабрикой в Москве. Отец Марии, Федор, расширил дело, купив две текстильные фабрики в Московской губернии. В результате, в 1840-х гг. он владел тремя предприятиями с общим числом рабочих 1300 человек [3].

В 1829 г. Федор Симонов женился на Марии Солдатёноквой из известной семьи текстильных фабрикантов-старообрядцев. Фабрики Симоновых и Солдатёноквых в Москве располагались по соседству. Таким образом, браку сопутствовал деловой расчет: семейный союз помогал выработать согласованную стратегию производства и получить выгодную позицию в сфере сбыта. У Федора и Марии Симоновых родилось трое детей. Старшая дочь Мария (Маша) с детства отличалась бойким, упрямым характером и стремлением к учебе. К девочке приглашали на дом лучших московских учителей, ей легко давались математика, немецкий и французский языки. Когда Маше исполнилось 16 лет, ее отец скоропостижно скончался. Жениха для Маши подбирали ее дядя по матери – крупнейший фабрикант, банкир и меценат, Козьма Солдатёнок (бездетный, он помогал сестре в воспитании племянников). Основными требованиями к жениху были два: чтобы, во-первых, был богатый фабрикант-текстильщик, и, во-вторых, старообрядец. В результате, была найдена исключительно удачная партия – в 1848 г. мужем Марии Симоновой стал 25-летний наследник знаменитой текстильной династии России Тимофей Морозов. Таким образом, случай этой женитьбы предполагал создание и стабилизацию ценных семейных и коммерческих связей.

Свекор Марии, Савва Морозов, был самым крупным производителем бумажной пряжи в России. В 1860 г., в последний год своей жизни, он учредил торговый дом «Савва Морозов с сыновьями» с капиталом более 4,5 млн руб. Совладельцами фирмы стали Савва, 2 его сына – Тимофей и Иван (им принадлежало 75%), и два племянника Абрам и Давид.

Уже через год Тимофей фактически стал единоличным руководителем фирмы, родственники-партнеры остались вкладчиками. В 1869 г. при перерегистрации фирмы основной капитал был повышен до 5 млн руб., на долю Тимофея приходилось 3 млн. В 1871 Тимофей разделился с двоюродными братьями, получил Никольскую мануфактуру в Московской губернии и возглавил новую фирму «Саввы Морозова Сын и Ко». Высокое деловое реноме Т.С. Морозова отразилось на его общественном положении: он избирался председателем Московского Биржевого комитета (1868-1876), возглавлял совет крупнейшего банка «Московского Купеческого общества взаимного кредита» (1869-1874) [4].

Что касается семейных отношений, то Тимофей и Мария были схожи независимыми и властными характерами. Однако их супружеская жизнь стала тем редким случаем, когда две личности не боролись за лидерство, а дополняли друг друга. В счастливом браке с 1849 по 1862 г. родилось девять детей, из которых трое (два мальчика и девочка) умерли в раннем детстве. После четырех дочерей, последними (восьмым и девятым по счету) Мария родила долгожданных сыновей – Савву и Сергея [5]. Имущественная позиция Марии укрепилась, когда после смерти в 1872 г. единственного брата-холостяка, купца 2-й гильдии Алексея, она получила в наследство 3 лавки в Китай-городе [6]. Ранее она получила наследство после кончины родителей и сестры Надежды, и таким образом, Марии (вдобавок к богатому приданому) досталось все состояние, нажитое четырьмя поколениями семьи Симоновых. Эти деньги она вложила в семейный бизнес и воспитание детей.

При утверждении устава фирмы Морозовых в 1873 г. Мария была включена мужем в число учредителей [7]. При акционировании основной капитал в 5 млн руб. был разделен на 5000 паев по 1000 руб. Согласно уставу, паи не должны были выходить за пределы семьи. В начале 1880-х гг. Тимофею принадлежали 3462 пая, Марии – 1095 паев [8]. Таким образом, муж и жена владели 91% паев фирмы, еще 1,6% принадлежали их детям, а остальные 7,4% – деловому партнеру, поставщику английского ткацкого оборудования (через манчестерскую фирму 'De Jersey & Co') Людвигу Кнопу (Ludwig Knoop), руководящим служащим фирмы – бухгалтеру, инженеру [9].

После кончины Тимофея 10 октября 1889 г., прожившая с ним в браке сорок лет Мария уже 19 октября заменила мужа на посту директора-распорядителя Никольской мануфактуры [10]. К роли главы семейного бизнеса Тимофей подготавливал супругу заранее. В 1883 г. он выдал ей генеральную доверенность на управление имениями, покупку земель, получение денег [11]. В духовном завещании, составленном в 1888 г., Тимофей написал: *«Всё без изъятия недвижимое и движимое мое имение, мною благоприобретенное, 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»* [12]. Полная ценность наследства определялась в 6,1 млн руб., включая паи Никольской мануфактуры на 2,4 млн руб. и земельные владения 12 тыс. десятин [13]. 90% имущества переходило к Марии. Тимофей Морозов тем самым предохранял семейное дело от раздробления [14]. Складывалась своеобразная система купеческого «майората», когда имущество переходило к одному наследнику в большой семье. В пользу двух сыновей и трех дочерей предназначалось только пять наследных долей по 100 тыс. руб. каждая.

С этого момента Мария Морозова возглавила семью и ее бизнес. По отзыву современника: *«Это была женщина очень властная, с ясным умом, большим житейским тактом и самостоятельными взглядами. Подлинная глава семьи»* [15]. Один из родственников свидетельствовал, что Морозова возглавляла семью *«с непререкаемым авторитетом и энергией»* [16].

В состав Никольской мануфактуры входили расположенные на территории 409 десятин шесть основных фабрик (бумагопрядильная, ткацкая, красильная, набивная, отбельная и отделочная) и девять вспомогательных производств (включая чугунолитейный, газовый, химический заводы, слесарные и токарные мастерские, электростанция, торфоразработки). Семь контор в Москве и при фабриках осуществляли связь с поставщиками и клиентами [17]. По данным Министерства финансов в 1890 г. Никольская мануфактура занимала по объему производства второе место среди всех российских предприятий, производя товаров на сумму 13,3 млн руб. (число рабочих – 17,252 чел.) [18].

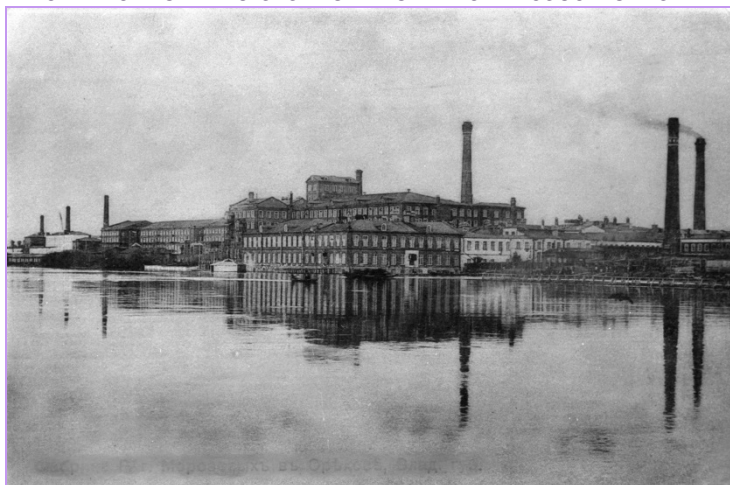
В содержательной книге И.В. Поткиной отмечено, что с приходом Марии Федоровны Морозовой к руководству была преобразована система менеджмента: принцип единоличного управления заменен на коллегиальный с четким распределением обязанностей между четырьмя директорами компании [19], которыми стали два сына и зять М.Ф. Морозовой, а также бухгалтер Колесников. 27-летний Савва Морозов – по образованию инженер-химик, учившийся в Англии [20] – возглавил производство, ведал вопросами оборудования и качества продукции. 29-летний старший сын Сергей Морозов (по образованию юрист), числился директором формально, увлеченно занимаясь меценатской деятельностью. Третий директор, зять Морозовых Назаров, ведал поставками сырья, расчетами с иностранными партнерами (хлопок закупался на Ливерпульской бирже), а также главной Московской конторой. Четвертый директор Колесников отвечал за торговлю и документооборот.

Что касается распределения паев, то в 1893 г. Мария владела почти половиною всего пакета (48,2% или 2413 штук), сыновья Савва и Сергей имели по 13%, прочие дочери и зятя по 3-5% [21].

Согласно исследованию И.В. Поткиной, при Марии Федоровне Морозовой стратегия развития фирмы включала три основных компонента: техническую модернизацию, оптимизированное кредитование, сбытовые инновации.

Техническая модернизация была задумана еще Тимофеем Морозовым, и проведена в 1889-1890 гг. уже под руководством Марии Морозовой, в частности установлено электрическое освещение

взамен газового, обновлен парк прядильных машин. В конце 1890-х гг., старые английские паровые машины были заменены на более мощные и экономичные паровые двигатели машиностроительного завода в Гёрлице (Германия) и швейцарской фирмы «Братья Зульцер» ('Sulzer-Brüder'), а также изготовленные на собственном механическом заводе Морозовых [22].



Весьма интересным является наблюдение И.В. Поткиной, по архивным данным установившей, что в период управления Марии Морозовой 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 владельцев, которые получали 3%. Так, в 1882-1883 операционном году 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. [23]. Не исключено, что эта схема, исключавшая инициирование банкротства фирмы внешними кредиторами, была придумана самой Морозовой.

Что касается сбытовой стратегии, то акцент был перенесен с оптовых сезонных продаж на Нижегородской и других ярмарках на круглогодичную оптовую торговлю через постоянные представительства фирмы, устроенные в Петербурге, Нижнем Новгороде, Харькове, Ростове-на-Дону, Ирбите. Главной конторой оставалась Московская в Китай-городе, через которую реализовывали до 60% продаж. Ткани, производимые Никольской мануфактурой, отличались высоким качеством, прежде всего изящным рисунком и прочным окрасом, и пользовалась успехом в России, а также экспортировалась в Китай и Персию. Объем производства тканей, ваты, ниток, пряжи возрастал с каждым годом. В результате успешной деятельности на рынке основной капитал фирмы Морозовых возрос с 5 млн (1873) до 15 млн руб. (1907). За этим стояла дальновидная стратегия хозяйки дела.

Мария Морозова не выпустила из рук бразды правления, даже потеряв в 1905 г. любимого сына Савву, найденного мертвым в отеле в Каннах (Франция), куда он уехал на лечение. Причина смерти Саввы Морозова осталась тайной. О глубине переживаемого матерью горя родные догадывались лишь по неизменно черным платьям, которые она носила со дня гибели сына, и долгим молитвам.

Содержание духовного завещания Морозовой свидетельствует об идеально выверенной стратегии укрепления семейного капитала. Морозова назначила душеприказчиками самых близких родственников-мужчин: сына Сергея, родного брата жены Сергея – Александра Кривошеина (министра земледелия в правительстве Столыпина), зятя Григория Крестовникова (банкира, члена Государственного совета и председателя Московского Биржевого комитета), внука Сергея Назарова [24]. Все они были профессиональными юристами – в этом тоже проявился тщательный подход к ведению своих дел.

Общий размер наследственного имущества составил 30,2 млн руб. Почти 7 млн руб. стоили паи Никольской мануфактуры. Более половины своего состояния (около 16 млн руб.) Мария держала в ценных бумагах, среди наиболее предпочитаемых были свидетельства 4%-ной Государственной ренты (на 6,6 млн руб.), 4,5% облигации Российского займа 1906 г. (на 1 млн руб.), 4,5% облигации Московско-Киевско-Воронежской и 4% облигации Рязанско-Уральской железных дорог (соответственно на 1,1 млн руб. и 1,55 млн руб.) [25]. Из иностранных бумаг московская миллионерша доверяла германским эмитентам, держа часть сбережений в облигациях Баденского, Гессенского (Hessen) и Прусского займов (в общей сложности на сумму 280 тыс. руб.) [26]. Уверенность в надежности германской банковской системы отражал единственный текущий счет за рубежом, а именно в Берлинском отделении «Дойче Банка» (Deutsche Bank). Наследство было поделено на пять долей между сыном Сергеем, дочерьми Анной и Юлией,

детьми умерших детей Саввы и Александры. «Чтобы помнили бабушку», Морозова завещала по 10 тыс. руб. каждому из 27 своих внуков и внучек.

Похороны Марии Морозовой стали крупным московским событием. Московский губернатор Владимир Джунковский писал, что с кончиной Морозовой «*купеческая Москва потеряла одну из своих видных и ярких представительниц*» [27]. По воле Морозовой, в соответствии с православными обычаями, были сделаны благотворительные раздачи бедным денег и пищи, включая оплаченные обеды в день похорон на тысячу человек в двух московских бесплатных столовых. Деньги (приблизительно в размере дневного заработка) и «харчи на поминовение» получили более 26 тыс. рабочих морозовских фабрик [28].

Как и для других московских предпринимательниц, для Морозовой главной причиной принятия на себя предпринимательской функции была кончина ее мужа. Отличие этого случая от других, более ранних по времени, состояло в том, что муж Тимофей Морозов начал приобщать свою жену Марию к принятию решений по руководству семейной фирмой почти за 20 лет до своей кончины, как только повзрослели дети. Мария Морозова успешно выполнила свою миссию, показав себя businesswoman, которая обратила на пользу дела свои капиталы, знания и информацию.

[1] Петров Ю.А. Московская буржуазия в начале XX в.: предпринимательство и политика. М., 2002. С.380-381.

[2] Материалы для истории московского купечества. Ревизские сказки. Т. V. М., 1887. С. 350.

[3] Самойлов Л. Атлас промышленности Московской губернии. М., 1845. С. 11, 28, 114.

[4] См.: Краткий очерк деятельности Московского купеческого общества взаимного кредита за двадцатипятилетие (1869–1894). М., 1895.

[5] См.: Дроздов М., Филаткина Н. Морозовы. Династия фабрикантов и меценатов. Опыт родословия. Богородск, 1995. С.6-7, 12-15.

[6] ЦИАМ. Ф. 357. Оп. 1. Д. 11. Л. 3.

[7] ПСЗ II. Т. XLVIII. No 52490.

[8] Лебедев М.А. К историко-экономической характеристике бывшей Никольской мануфактуры // Историко-краеведческий сборник. Вып.2. М., 1959. С.15.

[9] Поткина И.В. На Олимпе делового успеха: Никольская мануфактура Морозовых. 1797-1917. М., 2004. С.117.

[10] См.: Поткина И.В. С.129.

[11] ЦИАМ. Ф. 357. Оп. 1. Д. 31. Л. 1-3.

[12] Там же. Д.47. Л.15.

Там же. Лл. 9-13об.

[14] См.: Петров Ю.А. Личные состояния Морозовых – «Тимофеевичей» // Труды Первых Морозовских чтения. Богородск, 1995. С.35.

[15] Бурыйшкін П.А. Москва купеческая. М., 1991. С.126.

[16] Кривошеин К.А. Александр Васильевич Кривошеин: судьба российского реформатора. М., 1993. С.43.

[17] Орехово-Зуевский календарь и записная книжка на 1903 год. Орехово, 1903. С.29-32, 39.

[18] Орлов П.А., Будагов С.Г. Указатель фабрик и заводов Европейской России. Материалы для фабрично-заводской статистики. СПб., 1894. С.41.

[19] См.: Поткина И.В. Указ. соч. С.129.

[20] Боханов А.Н. Социальный парадокс (Савва Морозов) // Боханов А.Н. Коллекционеры и меценаты в России. М., 1989. С.90.

[21] См.: Поткина И.В. Указ. соч. С.138.

[22] Там же. С.71-72.

[23] Там же. С.65.

[24] Отчет душеприказчиков по духовному завещанию Марии Федоровны Морозовой. М., 1913. С.81.

[25] Проблема вложения женщин-собственниц в ценные бумаги блестяще проанализирована в статье: D.Green, A. Owens, 'Gentlewomanly capitalism? Spinsters, widows and wealth holding in England and Wales, c. 1800–1860', Economic History Review, LVI (3), pp. 510–536, авторы которой делают важный вывод, что 'the relationship between gender ideology and economic activity was more complex than this in the sense that public and private spheres were interdependent rather than separated' (p. 531).

[26] Отчет душеприказчиков. С.1-5.

[27] Джунковский В.Ф. Воспоминания. Т.1. М., 1997. С.588.

[28] ЦИАМ. Ф.357. Оп. 1. Д. 167. Л.15-103.