



*Аллан Невинс*

ДЖОН

# РОКФЕЛЛЕР

промышленник и филантроп

Аллан Невинс

**Джон Рокфеллер.  
Промышленник и филантроп**

«Центрполиграф»

УДК 929  
ББК 84(7Сое)

**Невинс А.**

Джон Рокфеллер. Промышленник и филантроп / А. Невинс —  
«Центрполиграф»,

В предлагаемой книге автор Аллан Невинс анализирует многогранную, но в то же время в определенном смысле ограниченную личность Джона Д. Рокфеллера. Детские годы, неординарные родители, начало пути в бизнесе, где было многое: и подкуп чиновников, и разорение конкурентов, – словом, все, что характеризует первый этап дикого капитализма. Но при этом с первых дней своей деятельности Рокфеллер много и последовательно жертвовал как церковной общине, так и, впоследствии, фонду, который до сих пор существует и носит его имя. Эта книга раскрывает тайны того, как удалось одному человеку сконцентрировать в своей личности такое мощное влияние на судьбы всего человечества.

УДК 929  
ББК 84(7Сое)

© Невинс А.  
© Центрполиграф

# Содержание

Глава 1	5
Глава 2	19
Глава 3	35
Глава 4	51
Конец ознакомительного фрагмента.	61

# Невинс Аллан Джон Д. Рокфеллер. Промышленник и филантроп

*Посвящается Мэри Ричардсон Невинс*

## Глава 1 Нефтяной бизнес

Почти с самого начала вся карьера Джона Д. Рокфеллера была предметом жарких споров. Распадаясь на две части, одной из которой является организация мощной промышленной базы, а другой – распределение колоссальных доходов, она вызывала как резкое осуждение и неприязнь, так и восхищение, поддержанное основательной защитой. Это была карьера, в которой определяющую роль играли логика и план. Жизнь некоторых из наиболее известных американских предпринимателей полна непредсказуемости, случайностей и алогизма. Не то с Рокфеллером. Его натура, при всей своей мощи, была проста. Его интеллект, свободный от влияния эмоций, отличался ясностью и аналитической силой. Его воля, сосредоточенная на нескольких крупных целях, была непоколебима. Не обладая особым личным магнетизмом, разносторонностью или широтой воззрений, он решил две эпохальные задачи: показал оригинальный пример эффективной организации промышленности и не менее оригинальный пример эффективного распоряжения богатством. Он не просто реорганизовывал существующие производительные силы или манипулировал ими: он создал новые идеи и системы. Ясностью ума, остротой предвидения и целеустремленностью он сделал свою жизнь частью истории страны.

Жил он долго. Родился 8 июля 1839 года, умер 23 мая 1937 года. Первые детские воспоминания связаны с суровой сельской местностью близ деревни Моравия на западе штата Нью-Йорк, где он прожил с 4 до 11 лет. В 1843 году его отец заплатил 3100 долларов за участок земли в 92 акра в местечке Моравия. Трое детей родились до переезда на другой небольшой ферме в 30 милях отсюда, в Ричфорде округа Тиога: Люси – в начале 1838 года, Джон – в 1839 году и Уильям Эйвери-младший – весной 1841 года. За ними последовали трое других детей: Мэри Энн родилась в 1843 году, а близнецы Фрэнсис (который вскоре умер) и Франклин, или Фрэнк, – летом 1845 года.

Каждый из родителей имел ярко выраженную индивидуальность. Мать, Элиза Дэвисон, дочь процветающего фермера шотландского происхождения, проживавшего в Найлсе, была пылкой женщиной, изящной, рыжеволосой и голубоглазой. Она получила начальное образование, но обладала интеллектом и развитым здравым смыслом. Элиза отличалась религиозностью, строгостью в вопросах поведения, суровостью в воспитании, вплоть до использования розг. Она верила в пользу упорного труда, бережливости и аскетизма. Ее глубокое благочестие и сильная воля сочетались с замечательным хладнокровием, которое она передала сыну.

Уильям Эйвери Рокфеллер был иным во всех отношениях. Человек могучей комплекции – ростом почти в два метра, с развитой грудной клеткой, рельефными мускулами, – он обладал избытком энергии и дерзновенностью. Любил веселье, песни, беседы и общение. Был жизнерадостен, многословен и ярок. Пышущий здоровьем, переполненный радостью жизни, чрезвычайно самонадеянный, он овладевал всеобщим вниманием, возбуждал веселье и радость везде, где появлялся. Но он имел также более негативные черты характера. Своевольный, не терпящий возражений, он был не разборчив в знакомствах, совершал импульсивные поступки, не учитывая всех последствий содеянного.

Хотя Уильям Эйвери владел по очереди двумя фермами, сначала в Ричфорде, затем в Моравии, земледелие его не привлекало. Он был торговцем, бизнесменом и, в некоторой степени, предпринимателем. В 34-летнем возрасте, когда семья переехала в Моравию, он в основном сдавал ферму в аренду. По легендам, рассказанным соседями, Уильям Эйвери отправлялся порой в длительные загадочные путешествия, из которых возвращался с породистыми лошадьми, безупречным гардеробом и большими деньгами. Возможно, уже с этого времени он торговал патентованными лекарствами и травяными снадобьями.

В июле 1850 года Уильям продал ферму в Моравии и перевез семью в Овего, штат Нью-Йорк. Здесь семья оставалась до лета 1853 года. Затем отправилась поближе к Кливленду, штат Огайо, поселившись сначала в Стронгсвилле, потом (в 1855 году), после кратковременного пребывания в Кливленде, в Парме, и вслед за этим снова в Кливленде. Отец все еще часто отлучался в свои загадочные поездки. Некоторое время он рекламировал себя как «доктор Уильям А. Рокфеллер, знаменитый специалист по раковым болезням», торгующий «услугами по лечению больных раком» и лекарствами. Когда Уильям впервые появился в адресной книге Кливленда, он уже значился как «врачеватель травами».

В 1853–1855 годах, соответственно в пятнадцать и шестнадцать лет, Джон учился в средней школе Кливленда. К учебе относился серьезно, уделяя мало внимания развлечениям. «Я был весьма уравновешенным и серьезным парнем, готовясь к ответственной жизни», – вспоминал он позднее. Школа не дала ему значительного запаса знаний, обеспечивавшего широкий кругозор, и не пробудила в нем увлечения разными сторонами жизни, но способствовала развитию в нем основательности и склонности к ясному мышлению, которая обнаружилась сразу же после его вступления в самостоятельную жизнь.

Не менее важным, чем учеба в школе, было его домашнее образование. Может показаться банальным замечание, что мать воспитывала своих детей в духе благочестия, соблюдения чистоты, трудолюбия, скромного поведения и бережливости. Вместе с тем строгость и упорство, с которыми она прививала эти добродетели, оставили глубокий отпечаток в душе мальчика. Достигнув пожилого возраста, Рокфеллер мог еще слышать ее голос: «Расточительность ведет к нужде».

Религия приобретала в жизни мальчика все большее значение. Сначала в Моравии посещали церковь и воскресную школу, потом в Овего каждую неделю мать с детьми занимала скамью в Первой баптистской церкви. В Кливленде Джон сразу же стал ходить в баптистскую церковь на Эри-стрит. Осенью 1854 года он был принят в церковное сообщество баптистов и продолжительное время исполнял обязанности письмоводителя церкви на Эри-стрит.

С ранних лет у Джона развивали врожденные способности к бизнесу. Уильям Эйвери Рокфеллер заботился не меньше матери о том, чтобы дети росли самостоятельными, трудолюбивыми, сообразительными, честными и надежными людьми. Он добивался от них сосредоточенности и скрупулезности в работе. Учил Джона составлять расписки и прочие простые деловые документы. Счета и квитанции по арендной плате следовало оплачивать быстро и аккуратно. Не допускалось никаких ошибок в бухгалтерских отчетах. Любое обязательство должно было выполняться. Отец, понимавший, что сыновья попадут в мир жестокой конкуренции, все же руководствовался максимой Дэвида Гарума: «Поступай с другими так, как поступают с тобой, и делай это первым». Сам он, будучи человеком проницательным и проворным, давал своим парням уроки практической сметки, о которых позднее рассказывал один сосед в Стронгсвилле. Он поведал о похвальбе Уильяма, который говорил: «Я торгуюсь с ребятами и обдираю их до нитки. По возможности надуваю их каждый раз. Хочу закалить их». Более важными, однако, были его уроки в четком, аккуратном и ответственном отношении к делу.

Поскольку Уильям рассчитывал, что его сыновья станут бизнесменами, он решительно противился их поступлению в университет. Поэтому Джон пошел в коммерческую школу Фолсэма, проучившись там в 1855 году всего три месяца. В это время он овладевал простой и

двойной бухгалтерией, изучил правила составления бизнес-плана, усвоил начатки коммерции, банковского дела и валютного обмена. 16 июля 1855 года Джон получил диплом об окончании средней школы. Тогда он уже учился в коммерческой школе и в августе завершил прохождение курса по ведению бизнеса.

Затем Джон стал искать в Кливленде работу. С присущей ему проницательностью он отказался от мысли работать клерком в каком-нибудь магазине, поскольку думал об открытии собственного дела. «Я посещал офисы железнодорожных компаний, банков, учреждений оптовой торговли, – рассказывал он позднее. – Малые предприятия меня не интересовали». Им владели уже высокие, хотя и неясные амбиции. «Не зная, что это будет, я добивался чего-то большого». Поиски продолжались неделями.

В конце концов его настойчивость была вознаграждена. 26 сентября он устроился счетоводом и клерком в офис компании «Хьюитт энд Таттл», занимавшейся комиссионной торговлей и доставкой грузов. Сразу после полудня ему показали конторку, за которой он должен был работать, гроссбухи и печать, а также конторскую книгу, в которой отмечались ежедневные сделки. Он повесил на вешалку пальто и принялся за работу. О зарплате не проронил ни слова. «Меня это мало заботило», – признавался он. Позже ему положили зарплату в 3,5 доллара в неделю. Ее повысили до 25 долларов в месяц и потом до 500 долларов в год. В 1858 году – уже до 600 долларов в год. Однако лучшей платой для него явилось приобретение опыта. Он радовался тому, что встал на первую ступеньку карьерной лестницы в бизнесе. Место службы «приводило меня в восторг, также как методы и организация работы учреждения».

Небольшой кабинет, который Рокфеллер занял в 16 лет и в котором проработал три с половиной года, был прекрасным учебным полигоном. Его главный работодатель Исаак Л. Хьюитт (поскольку Таттл в 1856 году ушел в отставку) относился к нему дружелюбно. Деятельность компании была вполне диверсифицирована, чтобы обеспечить достаточные контакты клерка-счетовода с железными дорогами, озерными пароходными компаниями, торговцами, комиссионерами и товаропроизводителями.

«Я уделял внимание транспортным перевозкам», – рассказывал Джон, вспоминая сделки с компаниями, контролировавшими в 50-х годах ХК века пять железных дорог, ведущих в Кливленд. Небольшой город быстро разрастался – к 1860 году он насчитывал 44 000 жителей. Компания владела или управляла зданиями, складскими помещениями и учреждениями, с которых юноша взимал арендную плату. Просматривая старые конторские книги, Рокфеллер быстро овладел методами ведения дел в предыдущие годы. Он извлекал пользу для себя и из обсуждений проблем и курса компании с начальством. Через некоторое время ему стали давать ответственные и довольно сложные поручения.

То, что в таком способном и амбициозном молодом человеке должно было вскоре усилиться недовольство малой зарплатой и ограниченными возможностями, которые ему предлагала фирма Хьюитта, было неизбежно. В 1858 году Рокфеллер потребовал от Хьюитта зарплату в 800 долларов. Ему предложили только 700 долларов, пообещав рассмотреть в будущем вопрос о надбавке в 100 долларов. В начале 1859 года он стал искать более широкое поле деятельности. Он стремился начать свой собственный бизнес. Предприимчивый молодой англичанин Морис Б. Кларк был также недоволен своим положением. Двое молодых людей решили заняться комиссионной торговлей зерном, сеном, мясом и разнообразными товарами на паритетных началах. Каждый инвестировал в дело по 2000 долларов. У Кларка была эта сумма. Джон скопил только около 900 долларов, но отец обещал каждому из детей по достижении 21-летнего возраста по 1000 долларов. Джон предложил, чтобы «доктор» выдал ему эту сумму авансом, проценты с которого он обязался выплачивать в течение шестнадцати месяцев, оставшихся до его двадцать первого дня рождения.

Молодые люди рисковали, но у них были энергия, опыт и оптимизм. Они знали, что обстановка благоприятствует успеху дела. Количество переселенцев на Запад возрастало, про-

изводство зерна и мяса в Огайо, Мичигане и штатах, расположенных в прерии, увеличивалось, потребление восточных штатов оставалось на высоком уровне.

Торговля продовольствием на Среднем Западе устойчиво перемещалась от русла реки Миссисипи на восток и запад, особенно к Великим озерам и параллельным им железнодорожным путям. 18 марта 1859 года компания «Кларк энд Рокфеллер» открыла офис на Ривер-стрит, 62 и разослала циркуляры, сообщавшие о готовности принимать заказы на грузовые перевозки. Компания процветала. За первый год партнеры совершили сделок на 450 000 долларов. Чистая прибыль составила 4400 долларов. Компания извлекала из делового бума периода Гражданской войны все возможное. Она заключала сделки на перевозки соли, свинины для армейских столовых, хлеба и других грузов, в которых нуждались северяне, семян клевера и тимофеевки для фермерских хозяйств, минерального сырья. Так как большинство сделок компании совершалось на комиссионной основе, она рисковала больше всего на авансировании перевозок товаров, но постоянный рост цен сводил эти риски к минимуму.

Рокфеллер посвящал большую часть своего времени управлению компанией и ее связям с банками. Он достиг уверенности и инициативности в делах, был готов атаковать банкирский дом при малейшей необходимости. Его руководство компанией было столь умелым, что он заслужил доверие грузоотправителей, покупателей и кредитных учреждений одновременно. «Он был методичен до крайности, дотошен в мелочах, – свидетельствовал впоследствии Кларк. – Если нам причитался цент, он требовал его, если цент причитался клиенту, он настаивал на том, чтобы тот владел им».

Хотя Рокфеллер вышел из малокультурной среды и пережил полной мерой трудности периода раннего экономического развития, он получил образование, весьма соответствующее избранной карьере. Да, он был ограничен, не разбирался в искусстве, литературе и науке, но это его не волновало. Его влечение к бизнесу шокировало многих, как чистый вещизм. Но он никогда не добился бы успеха, если бы был менее целеустремленным. Хотя критика его чрезмерного материализма имеет под собой основание, ее должно смягчить признание двух сильных черт его характера: его заинтересованности в созидании и готовности делиться заработанными деньгами с другими.

Рокфеллер при всем стремлении накапливать капитал не переставал делать щедрые пожертвования церкви и благотворительным учреждениям. Наиболее похвальный поступок в жизни молодого человека отражен на страницах его первой конторской книги, «Гроссбуха А», которую он начал в 1855 году. Записи с декабря 1855 по апрель 1856 года показывают, что он получил за четыре месяца работы менее 95 долларов. Из них он уплатил 1 доллар за место в церкви на Эри-стрит, небольшую сумму на выписку религиозной газеты и передал 5,88 доллара на благотворительные цели. Его пожертвования за четыре месяца почти равнялись сумме 9,09 доллара, которую он уплатил за покупку одежды для себя. Это поразительный факт: при мизерном доходе, отказывая себе почти во всех развлечениях и экономя на завтраках, он буквально следовал библейской заповеди об отчислении христианином церкви десятой части своего заработка.

Он жертвовал не только деньги, но время и труд. Церковь на Эри-стрит была местом собрания бедных прихожан в стремительно развивающейся части города, населенного главным образом клерками, ремесленниками и лавочниками. Она представляла собой плохо освещенное помещение с непокрытым полом, в котором священник служил за ничтожную плату. Рокфеллер был в церкви письмоводителем, оплачивая стоимость почтовых марок и писчей бумаги, а через некоторое время стал преподавателем в воскресной школе. Когда в 1859 году потребовались 2000 долларов для сохранения церковного здания, именно Рокфеллер возглавил трудную, но успешную кампанию по сбору средств. Как только ему исполнился 21 год, его выбрали одним из пяти попечителей церкви. В этом качестве он выступил аудитором ее

финансовых счетов. Вскоре он превратился в наиболее важного члена конгрегации, стоящего сразу после священника.

С ростом его доходов увеличивались и его пожертвования. Он вносил дополнительные суммы на поддержание церкви, которая со временем становилась довольно состоятельной. Его пожертвования в молодом возрасте из года в год разительно отличались друг от друга. В 1857 году общая сумма его взносов составила 28,37 доллара, охватив помимо церкви на Эрих-стрит и другие храмы и Христианскую ассоциацию молодежи. В 1858 году эта сумма возросла в 43,85 доллара, а в 1859 году – до 72,22 доллара, которые составили десятую часть его дохода. Кроме того, в этом году он пожертвовал деньги негру из Цинциннати, чтобы тот выкупил свою жену-рабыню. В 1860 году его взносы составили 107,35 доллара, а в 1861 году они резко увеличились до 259,97 доллара – и снова сюда были включены деньги на выкуп раба. Во время Гражданской войны (1861–1865. – *Ред.*) он, невзирая на религиозные, расовые и национальные различия, жертвовал деньги католическому приюту сирот, обществам цветных и слепых, промышленной школе и шведской миссии в Иллинойсе. В 1864 году его пожертвования сразу возросли до 671,86 доллара, а в 1865 году перешли отметку в 1000 долларов. Чтобы быть щедрым, ему не надо было становиться богатым.

«Да, сейчас у тебя свой бизнес, – говорил он себе. – Все складывается хорошо. Но будь осторожен. Гордыня влечет к падению. Никакой спешки, никаких необдуманных действий. Твое будущее зависит от каждого прожитого дня». Такой серьезный разговор с собой вошел в привычку. «Эти сокровенные беседы с собой, – писал он позднее, – играли большую роль в моей жизни. Я боялся, что не смогу устоять перед своим богатством, и старался приучить себя не раздуваться глупым самомнением».

Деловая активность, состоявшая в развитии ресурсов только наполовину исследованной страны, в повышении жизненного уровня населения, создании материального базиса для духовной надстройки, стала уже главным требованием Америки, предъявленным ею молодым людям. Перед ними открылось широкое поле созидательной деятельности. Точно так же, как французская молодежь эпохи Фруассара обратилась к войне, как англичане Елизаветинской эпохи погрузились в исследования жизни, как американская молодежь 1800 года увлеклась идеями национального становления, так теперь она посвятила свою энергию и амбиции бизнесу. Это было нечто большее, чем стремление разбогатеть. Это была сфера, где большинство американцев искали возможности отличиться, приобрести авторитет и влияние, выразить себя. В эту сферу ринулось целое поколение, частью ради денег, частью ради утоления страсти к успешной конкуренции, частью ради славы и власти. В стране, где требовалась разработка полезных ископаемых, где растущее население нуждалось в ее ресурсах для производства продовольствия, одежды, бытовых удобств, где требовались средства для создания университетов, музеев и улучшения жизни, бизнес стал настоящей необходимостью. Поколению, пришедшему после Линкольна, не было суждено дать великих государственных деятелей. Оно произвело лишь кучку именитых писателей и поэтов, двух-трех художников мирового уровня. Однако оно породило гениев бизнеса больше, чем какая-либо другая страна в мире.

К началу 1863 года компания «Кларк энд Рокфеллер» превратилась в солидную фирму, приносящую большую прибыль. Ее владельцы накопили значительный капитал. Фирма готовилась к новым сделкам. Благодатная почва рядом. 27 августа 1859 года «полковник» Эдвин Л. Дрейк начал разработку в Титусвилле, Пенсильвания, первой в истории страны нефтяной скважины. Последовал немедленный бум в Нефтяных регионах. В 1860 году производство нефти в Пенсильвании достигло 200 000 баррелей. Нефть доставлялась в Кливленд в больших количествах. В период 1860–1862 годов на берегах Куяхоги появилось несколько нефтеперегонных заводов. Пятна от их отходов появлялись на поверхности реки, рядом с которой располагалась фирма «Кларк энд Рокфеллер». Естественно, фирма занялась оформлением заказов на

транспортировку сырой нефти и керосина столь естественно, что ее собственники же сразу узнали, как велика была в этом деле прибыль на вложенный капитал.

В 1859 году нефть Пенсильвании будила романтические переживания, восторг и ожидания успеха в жизни. Даже степенные бизнесмены поддавались ее чарам. Неизвестна точная дата поездки Рокфеллера до 1862 года в Нефтяные регионы. Лишь об одном можно судить определенно: все, что он там узнал о производстве нефти, поразило его своей рискованностью и издержками. Люди платили большие деньги за землю, которая оказалась пустынной, как Сахара. Они начинали разработку перспективных скважин лишь для того, чтобы обнаружить, как нефтяной фонтан быстро превращается в тонкую струйку. Они закачивали сырую нефть в бочки как раз тогда, когда происходило затоваривание ею рынка.

Рокфеллеру стало также очевидно, что если производство нефти зависело от конъюнктуры, то ее переработка зиждилась на более устойчивой основе. Разница между ценами на сырую нефть в Нефтяных регионах и ценами на нефтепродукты в городах была весьма впечатляющей. В то время как весной 1862 года сырую нефть из скважин продавали за 35–50 центов за баррель, на рынках побережья нефтепродукты шли по 25–35 центов за галлон. Здесь явно таилась блестящая возможность наживы, ибо издержки производства нефтепродуктов были ниже. Некоторые отважные пионеры в переработке нефти добывали столько же денег, сколько первые собственники фонтанирующих скважин. При этом небольшие нефтеперерабатывающие предприятия, скорее всего, погибли из-за колебания цен, а также чередования периодов избытка и нехватки нефти. Крупные предприятия смогут выдержать превратности судьбы и давать прибыль.

Нефтяная промышленность, развивавшаяся впечатляющими рывками, выходила за пределы нефтеносной зоны и приобретала общенациональный размах. В Нью-Йорке значение экспорта нефти росло с каждым месяцем. Президент любой железнодорожной компании, чьи пути проходили рядом с нефтяными месторождениями, стремился поучаствовать в новом виде торговли. Например, компания «Атлантик энд Грейт-Уэстерн», эксплуатировавшая в июле 1863 года железнодорожные пути, ведущие к Франклину, в следующем месяце начала строить ветку к Ойл-Сити. Увеличивалось количество нефтеперегонных заводов в Буффало и Питтсбурге, Нью-Йорке и Филадельфии, Бостоне и Балтиморе. В августе 1863 года в Кливленде или его окрестностях перегонкой нефти были заняты 20 заводов, которые произвели в месяц 103 691 галлон очищенной нефти, четверть из которых предназначались на экспорт. И все же один нефтеперегонный завод Гумбольдта в самом центре нефтеносной зоны превосходил по выпуску продукции все заводы Кливленда. Тем не менее нефтяной бизнес многие жители Кливленда сочли важным, а самые проницательные из них предвидели, что он станет еще значительнее.

Одним из первых кливлендцев, занявшихся перегонкой нефти, был англичанин Сэмюэл Эндрюс, приехавший в город в 1857 году. Его приятели Кларк и Шармер обеспечили ему работу на свечном заводе, которым владел другой англичанин – К.А. Дин и где Сэмюэл вскоре стал экспертом по нефти, маслам и свечному производству. Хозяин предприятия заинтересовался новыми средствами освещения и при помощи своего мастера (тоже англичанина) Джона Александра и Эндрюса начал производить в 1859 году минеральные масла из длиннопламенного угля. Годом позже Дин сделал предварительный заказ на доставку 10 баррелей нефти, из которой он, Александр и Эндрюс произвели в Кливленде первый керосин. Эти трое, особенно Эндрюс, предвидели, что керосин из нефти вскоре заменит, как более качественное осветительное средство, масла, выделяемые из угля или сала.

К 1862 году Эндрюс созрел для организации самостоятельного дела. Он переговорил с Морисом Кларком о создании собственного нефтеперегонного предприятия, поскольку знал, что у того были деньги. Эндрюс провел также переговоры с Рокфеллером. У Кларка было двое братьев, Джеймс и Ричард, которые также стремились заняться каким-нибудь выгодным бизнесом. Нефтеперегонная фирма «Эндрюс, Кларк энд компани» была учреждена в 1863 году.

Новая железная дорога неожиданно обеспечила Кливленду выгодную позицию в конкуренции с другими нефтеперегонными центрами. Первые поезда прибыли в город по ширококолейной железнодорожной линии компании «Атлантик», запроектированной задолго до обнаружения Дрейком нефти, 3 ноября 1863 года. Продолжив линию к западу от Мидвилла и Корри, Пенсильвания, компания дала Кливленду посредством соединения с железной дорогой компании «Эри» прямой выход в Нью-Йорк. Она обеспечила конкурентоспособность железнодорожной сети Нью-Йорк – побережье Великих озер, которая после ввода в эксплуатацию должна была проходить по северным районам штата Огайо. Она давала также Кливленду ширококолейную линию в самый центр нефтеносной зоны, поскольку компания «Атлантик» осенью 1862 года приобрела железнодорожную ветку от Корри к Титусвиллю, а следующим летом – ветку от Мидвилла к Франклину.

Эта дорога сразу же стала основным средством транспортировки нефти в национальном масштабе. За двухлетний период 1863–1864 годов по ней перевезли свыше полутора миллионов баррелей нефти, что продемонстрировало огромное значение нефтяного фрахта. Большинство перевозок осуществлялось в Нью-Йорк, но и Кливленд принимал значительную их долю, приблизительно десятую часть от общего количества. В районе Кливленда вдоль железнодорожных путей компании «Атлантик» один за другим строились нефтеперерабатывающие заводы. Их было много, но малой мощности. Собственники заводиков при малых деньгах строили большие планы и питали завышенные надежды.

«Эндрюс, Кларк энд компани» построила свой завод на высоком южном берегу речки Кингсбери, притоке Куяхоги, протекающем по все еще лесистой местности, примерно в полутора милях к югу от городского парка. Расположившись недалеко от места впадения речки в Куяхогу, завод располагал возможностью транспортировки грузов в озеро водным путем, который шел в непосредственной близости от железной дороги компании «Атлантик». Вначале компаньоны взяли в аренду три акра земли, потом выкупили их. Это было одно из лучших мест в городе для строительства завода, а с учетом наличия водного и железнодорожного путей, возможно, самое лучшее. К 1870 году постройки и площади завода (у истоков речки в два приема были приобретены другие участки земли) занимали 60 акров и постепенно распространились на территорию около сотни акров. Сэм Эндрюс заведовал техническими операциями, Ричард Кларк ему помогал. Тогда процесс перегонки нефти был дешевым, примитивным и неуклюжим. В это время в Пенсильвании из барреля нефти обычно получали 60–65 % осветительного масла, 10 % бензина и 5–10 % бензола или лигроина. В остатке – смола и отходы. Таким образом, пять баррелей сырой нефти давали около трех баррелей продуктов, используемых для освещения.

В 1864 году произошли сражения общенационального значения в Колд-Харборе и графстве Спотсильвания, атака адмирала Фаррагута в бухте Мобил и поход Шермана к морскому побережью. Боевой дух жителей Уэстерн-Резерва поднялся на небывалую высоту, каждый связывал свою судьбу с поддержкой северян. Фрэнк Рокфеллер ушел на войну в 1861 году. Джона удерживали ответственные дела. Его комиссия фирма только что стала добиваться успехов, в ее штате числилось значительное число работников, уход его на войну привел бы фирму к краху. «Мне хотелось пойти на военную службу и выполнить свой долг, – вспоминал он позднее. – Но это было просто невозможно. Подменить меня было некому. Мы начали новый бизнес, и если бы я не остался в городе, то он бы заглох. А от него зависело многое». Опять же, если бы отец не смог и дальше обеспечивать мать и дочерей, что могло случиться в любое время, Джон должен был бы заменить его. Он действительно способствовал делу северян, посылая рекрутов вместо себя и делая взносы в фонд войны, но, конечно, не в той степени, о какой говорил позднее.

Между тем Джон увлекся Лаурой Селестией Спелмэн, привлекательной девушкой почти одного с ним возраста. Она и сестра Люси были дочерьми процветающего в Кливленде биз-

несмена Харви Бьюела Спелмэна, который родился в 1811 году в Гранвилле, Массачусетс, в пуританской семье. Его супруга Люси Генри Спелмэн тоже родилась в Массачусетсе. Лаура, или Кетти (так ее звали дома), по окончании средней школы поступила в высшую школу Орида в Вустере, штат Массачусетс, и по ее окончании стала преподавать в одной школе Кливленда.

Их основательное знакомство, по утверждению Рокфеллера, состоялось около 1862 года. 9 сентября 1863 года Лауре Селестии исполнилось 24 года. Судя по фотографиям, это была девушка необыкновенной красоты, а подруги свидетельствовали о ее прекрасной осанке и обаянии. Лаура была жизнерадостной, бойкой, более живой, чем Джон. Она была более начитанна и путешествовала больше, чем он.

Молодые почти не делились своими планами на жизнь с друзьями. Они приняли решение о браке лишь после обстоятельного обдумывания этого вопроса. Мисс Спелмэн нравилось преподавать и быть независимой. Рокфеллер был всецело поглощен делами бизнеса. Но хотя молодые вели себя независимо, у них было друг к другу взаимное глубокое искреннее чувство. Рокфеллер был склонен скорее скрывать свою любовь.

Брачная церемония состоялась 8 сентября 1864 года в доме Спелмэнов на Гурон-стрит, 58. Новобрачные совершили свадебное путешествие на Ниагарский водопад, в Монреаль, Квебек и далее через Новую Англию в Нью-Йорк. Вернувшись в Кливленд, они пожили некоторое время у родителей Рокфеллера, а затем поселились в доме по соседству на Чешир-стрит.

К 1867 году семейство Уильяма Эйвери Рокфеллера закрепилось в Кливленде и выросло числом. Уильям, всего за полтора месяца до женитьбы Джона, будучи в Фэрфилде, Коннектикут, женился на Эльмире Джеральдине Гудселл – в быту Мире, – которая в 1855 году родила сына. У Джона первый ребенок – дочь Элизабет, которую всегда называли Бесси, родилась 23 августа 1866 года. Фрэнк, вернувшийся с войны, учился в бизнес-колледже и в 1866–1867 годах начал работать бухгалтером. Он и Мэри Энн все еще жили с матерью на Чешир-стрит, 33, но Фрэнк должен был осенью 1870 года жениться на Элен Скофилд, а Мэри Энн через два года – выйти замуж за Уильяма К. Радда. «Доктор» Рокфеллер, как и в прежние годы, регулярно уезжал в длительные поездки. Джон стал настоящим главой семьи.

Джон и Лаура Рокфеллер после женитьбы жили в заботах и любви. Мисс Рокфеллер оставила свою конгрегационную церковь и стала баптисткой. Поэтому они общались главным образом с прихожанами церкви на Эри-стрит. Как председатель совета попечителей, директор воскресной школы и основной жертвователь денег, Рокфеллер приобретал в делах церкви такое же влияние, как и сам священник.

Как упоминалось, в 1865 году пожертвования Рокфеллера превысили 1000 долларов, точнее, составили 1012,35 доллара. В 1866 году он внес 1320,43 доллара. В 1867 году, явно неблагоприятном для бизнеса, сумма упала до 660,14 доллара. Но в 1868 году он пожертвовал уже 3675,39 доллара, в 1869 году еще больше – на общую сумму 5489,62 доллара. Следует еще раз подчеркнуть: для того чтобы жертвовать, ему не нужно было ждать обогащения. Заметим попутно, что за исключением одного года его пожертвования постоянно возрастали и что к концу 1860-х годов он передал Денисонскому университету значительную единовременную сумму – 558,42 доллара. В своих пожертвованиях он легко преодолевал религиозные, национальные и расовые границы.

Две его компании процветали и имели блестящие перспективы. Однако в правлении нефтеперегонной компании постепенно возникли трения. Рокфеллер не очень ладил с двумя братьями Мориса Кларка, которые противились быстрому расширению бизнеса. Даже с мудрым, благожелательным Морисом у него не складывались отношения, так как эти старшие по возрасту люди не могли оценить его способности должным образом. Очевидно, что к 1863 году он, благодаря силе своего интеллекта и характера, стал доминирующим партнером комиссионной фирмы. В нефтяной же фирме трех Кларков для него стало слишком много. Даже когда Эндриус, уравновешенный, непреклонный молодой человек становился на его сторону, им двоим

не хватало решающего голоса. С усилением напряженности Морис солидаризировался с братьями, Эндрюс же, знавший, что Рокфеллер сочетал в себе дар перспективного планирования и четкого управления, поддерживал своего искусного молодого партнера.

Хотя вначале нефтеперегонный завод считался побочным предприятием, в течение года таким стал именно комиссионный бизнес. Рокфеллер вскоре активно увлекся нефтепереработкой. Интуиция быстро подсказала ему, что при соответствующем капитале и усилиях завод открывал более широкие возможности, чем комиссионный бизнес, что завод находится на стадии становления и нуждается в руководстве, что будущее принадлежит не скороспелым энтузиастам, а энергичным, находчивым и благоразумным людям.

Все предприниматели, осваивающие новую сферу деятельности и не владеющие достаточными технологическими знаниями, были поэтому нерасчетливы в методах работы и не сведущи в ее результатах. Рокфеллеру претило расточительство. Он верил, что одним из секретов успеха было внимание к деталям. Он сделал Эндрюсу предложение: «Давай наймем паяльщика на месяц. Давай также купим собственные трубы, стыковочные муфты и другой материал для спайки». Они сэкономили минимум половину стоимости спайки. Вскоре в острую проблему превратились бочки. Бондари завышали цену, нерегулярно осуществляли поставки. В 1864 году «Эндрюс, Кларк энд компани» построила собственную бондарную мастерскую, в которой установили запатентованное новое оборудование. Компания закупила бревна белого дуба. Вместо транспортировки свежих бревен в мастерскую, как делали большинство производителей, их высушивали в кладках и везли в сухом виде, экономя на буксировке. В короткое время они наняли собственные бригады и вагоны для транспортировки, и это тоже уменьшило издержки. В результате они вскоре стали изготавливать прекрасные бочки из белого дуба, хорошо сбитые и покрашенные в синий цвет, по 96 центов за штуку. Иногда Рокфеллер, когда требовалась помощь, сам приходил в мастерскую в полшестого утра. Он катал бочки, складывал в одно место обручи или работал на пилораме.

Между тем Эндрюс при поощрении Рокфеллера постоянно экспериментировал с целью улучшения методов перегонки нефти и использования побочных продуктов. Предприятия получали большие прибыли. Позже Рокфеллер всегда подчеркивал, что это была эпоха больших доходов, предшествовавшая эпохе сверхжестокой конкуренции и депрессии. Постепенно «Эндрюс, Кларк энд компани» заняла место среди крупнейших нефтеперерабатывающих предприятий Кливленда. В то же время к концу Гражданской войны Кливленд опередил в развитии нефтеперерабатывающей промышленности города на побережье озера Эри и Нефтяных регионов. Он стал вторым по значению таким центром, после Питтсбурга.

К этому времени трения между Рокфеллером и Кларками перешли границы терпимости. Кризис случился в январе 1865 года. В один из дней, далеко за полдень Рокфеллер принес на подпись Морису Кларку несколько векселей и застал его в состоянии крайнего раздражения. При виде очередного векселя Кларк заворчал и неохотно поставил свою подпись. «Мы просим слишком много кредитов для расширения нефтяного бизнеса, – сказал он и добавил: – И комиссионного бизнеса тоже. Ведь мы заняли в общей сложности сто тысяч долларов».

Рокфеллер попытался оправдать свою позицию. «Нам следует делать заимствования, если они помогают расширить бизнес без проблем», – настаивал он. Они поспорили на эту тему, и Кларк в конце концов пригрозил выходом из фирмы. Рокфеллер же оставался непреклонным, он знал, что Сэм Эндрюс его поддержит.

Посоветовавшись с Эндрюсом, Рокфеллер решил, что примет очередное предложение Кларков о выходе из компании, выкупит свою долю бизнеса и поведет дело перегонки нефти так, как ему нужно. Через несколько недель партнеры вновь разошлись во мнениях, и Кларки опять пригрозили уходом. Рокфеллер немедленно, 2 февраля 1865 года, поместил в кливлендском Leader извещение о роспуске компании. Это застигло Кларков врасплох. После этого пятеро партнеров собрались на официальную встречу. Кларки привели на нее своего адвоката.

Решили, что предприятие должно быть продано самому крупному акционеру фирмы. Когда же один из партнеров предложил провести аукцион по ее продаже, все согласились. Адвокат выступал в качестве распорядителя торгов, на которых Морис Кларк, представлявший братьев, соревновался в ценах с Рокфеллером, представлявшим себя и Эндрюса.

Морис Кларк начал торги с 500 долларов, Рокфеллер повысил цену до 1000 долларов. Затем цена выросла до 30 000, затем до 40 000, 50 000 и 60 000 долларов. Постепенно она достигла 70 000, поскольку ни одна сторона не хотела уступать.

– Семьдесят две тысячи, – произнес обескураженный Морис Кларк.

– Семьдесят две тысячи с половиной, – без колебаний ответил Рокфеллер.

Кларк поднял вверх руки с восклицанием:

– Бизнес ваш!

Первая битва была выиграна. В 26 лет Рокфеллер стал владельцем собственного предприятия. Впереди ждали более сложные проблемы: для большинства деловых наблюдателей нефть в то время представлялась игрой с неопределенными результатами. Но Рокфеллер черпал уверенность из понимания того, что процветание, которого фирма добивалась до сих пор, было, главным образом, результатом его собственных усилий. Морис Кларк присвоил себе большинство кредитов на развитие бизнеса, и Рокфеллер знал, что это несправедливо.

Теперь все это осталось в прошлом. 15 февраля он поместил в *Leader*

#### ИЗВЕЩЕНИЕ СОВЛАДЕЛЬЦЕВ

Нижеподписавшиеся, выкупив всю долю интересов «Эндрюс, Кларк энд компани» в «Эксельсиор ойл воркс», а также весь запас бочек, нефти и т. д., продолжают бизнес упомянутого предприятия под названием «Рокфеллер энд Эндрюс».

*Джон Д. Рокфеллер Сэмюэл Эндрюс*

В том же номере газеты компания «Рокфеллер энд Эндрюс» поместила рекламу бензола, бензина и смазочных масел. За этим 2 марта 1865 года последовало извещение о роспуске компании по комиссионной продаже зерна «Кларк энд Рокфеллер», которое гласило: «Дж. Д. Рокфеллер уходит в отставку». Молодой человек освободился от обузы в лице партнеров, которым недоставало его проницательности и находчивости.

– Я всегда указываю на день разрыва с ними, – говорил Джон, вспоминая прошлое, – как на начало своего жизненного успеха.

На первый взгляд кажется противоестественным, что Рокфеллер выложил за долю Кларков в трехлетней компании по перегонке нефти не только половину своего комиссионного бизнеса, но также 72 500 долларов наличными. В 1865 году эта сумма представляла собой значительный капитал. На самом деле ничего странного в этом нет. Завод стал крупнейшим предприятием в Кливленде и одним из самых крупных в мире. К 1 января 1866 года компания «Рокфеллер энд Эндрюс» производила 505 баррелей нефтепродуктов в день, в два раза больше любого конкурирующего предприятия в Кливленде.

Ясно, что Рокфеллер приобрел нефтеперегонное предприятие, потому что решился на быстрое и радикальное расширение дела. Его утомили сомнения и возражения Кларков. Он вложил в этот бизнес почти все свои немалые доходы, занял средства везде, где мог, предпринял решительные меры для укрепления всех своих отделов. Им руководила твердая вера в будущее нефтяной отрасли Кливленда. Поскольку Рокфеллер ни за что не брался без тщательного планирования, быстрота расширения его дела свидетельствует о том, что он наметил свой курс еще до разрыва с Кларками. Они с Эндрюсом сохранили бренд «Эксельсиор ойл воркс», а также опытных сотрудников и оборудование.

Кроме того, Рокфеллер привлек в качестве партнера своего брата Уильяма. Братья организовали фирму «Рокфеллер энд компани», чтобы построить второе нефтеперегонное предприятие «Стандард воркс» у истоков протоки Кингсбери. «Это была фирма, а не акционерное общество. Уильям был главой компании, Эндрюс и я – компаньонами», – откровенничал Джон позднее. До конца 1866 года в Нью-Йорке была зарегистрирована еще одна фирма под тем же названием для обеспечения экспортных поставок нефти. У новой фирмы не было директора, ее представляли братья Рокфеллер и Эндрюс. Ее офис открыли на Перл-стрит, 181. Офисы компании «Рокфеллер энд Эндрюс» в Кливленде размещались на втором этаже здания в новом квартале Sexton block на берегах Куяхоги.

Кливлендский Leader дает нам прекрасный отчет о работе двух нефтеперегонных предприятий вскоре после того, как Рокфеллер стал направлять их деятельность. Издание констатирует, что в период за сентябрь, октябрь и ноябрь 1865 года предприятия произвели 375 000 галлонов «жидкого топлива» и почти 10 000 галлонов бензола. Корпуса расположились на отвесном краю оврага на Питтсбург-стрит, рядом с железной дорогой компании «Атлантик энд Грейт-Уэстерн», которая подвела к их воротам ветку:

«Пакгауз для сырой нефти площадью 45 на 84 фута имеет сейчас колеи для разгрузки восьми вагонов и будет перестроен, чтобы принимать пятнадцать или шестнадцать вагонов, когда увеличится его площадь. Имеется два грузовых пакгауза на обустроенном участке – вместимостью около 6000 баррелей нефти – на площади 50 на 100 футов. Емкости для хранения нефтепродуктов составляют около 1500 баррелей, для бензола – 350 баррелей, для сырой нефти – 6700 баррелей. В помещении перегонных кубов 10 бойлеров различных размеров, ежедневная производительность которых 175 баррелей. Имеется одна мешалка емкостью 130–140 баррелей.

Нефтеперегонный завод построен в 1863 году. Численность его рабочих составляет 37 человек с зарплатой от 45 до 58 долларов в месяц. В дело вложен капитал на сумму примерно в 200 000 долларов...

На другой стороне, напротив железнодорожного пути расположен новый нефтеперегонный завод упомянутой фирмы («Уильям Рокфеллер энд компани»), которая образовалась частью из фирмы «Рокфеллер энд Эндрюс – Уильям Рокфеллер, эсквайр», бывшей до последнего времени фирмой «Хью, Дэвис энд Рокфеллер». Эти заводы были запущены 1 декабря минувшего года и работают сейчас вполовину своей мощности из-за трудностей достаточных и устойчивых поставок сырой нефти в это время года. Их обустройство еще не завершено. Весной будут построены цистерны и таможенные склады.

Перегонные кубы, числом десять единиц, вместимостью по 30 баррелей каждый – полностью новые. Мешалка вмещает 134 барреля. Мощность нефтеперегонного завода составляет 330 баррелей в день».

Теперь у Рокфеллера было два партнера, чьим вкусам и способностям он полностью доверял. Эндрюс стал лучшим директором нефтеперегонного завода во всем Кливленде, Уильям Рокфеллер вскоре оказался одним из самых талантливых экспортеров Америки. Деловая гениальность Рокфеллера проявлялась также в способности подбирать одаренных сотрудников. Спекулятивный бум, который начался в нефтедобыче в 1864 году, распространился на нефтепереработку. Многие предприниматели могли оплатить все издержки и получить 3–7 долларов прибыли на каждый баррель, в результате чего разбогатели. Люди лихорадочно бурили новые скважины в старых нефтеносных зонах, на перспективных полях и наугад. Инвесторы бросились вкладывать большие деньги в рискованные предприятия. Бурение быстро распространилось на берега разных речек, впадающих в Ойл-Крик и реку Аллегейни, которых прежде не касались, но теперь сочли стоящими разработки. Летом 1864 года нефть забила мощными фонтанами вдоль речки Черри, породив новую поросль скороспелых миллионеров, а в начале 1865 года какие-то бурильщики запустили в эксплуатацию богатую скважину на реке Питхоул. В

результате последовали приливы новой нефтяной лихорадки. Федеральная комиссия по доходам в 1866 году подсчитала, что на покупку и развитие нефтяных полей было затрачено более 100 000 000 долларов.

К 1866 году методы нефтедобычи усовершенствовались. Нефтяные вышки стали вдвое выше по сравнению с теми, что были построены над первыми скважинами, пробуренными вокруг шахты еще полковника Дрейка. Бурильное оборудование стало массивнее и тяжелее. Усовершенствованные механизмы выкачивали воду и раздробленную породу из бурильной шахты быстрее. Большая глубина шахты достигалась с меньшим трудом. Кумулятивная торпеда, запатентованная полковником Е.А.Л. Робертсом, стала неременным элементом оборудования для бурения скважин. Радикально улучшилась транспортировка. Поначалу здесь доминировали возницы. В дождливый сезон колеса их телег превращали дороги в непролазные болота, и, когда к воде, выкачанной из скважин, добавлялись струи дождя, она образовывала бурные потоки.

Постоянные потери и задержки заставляли людей что-то предпринять для исправления положения. В середине зимы протоки и основное русло рек замерзали, в середине лета они часто становились слишком мелкими для судоходства. Тогда возницы, наглея, требовали непомерные суммы. В марте 1863 года фирма Scientific American предложила протянуть трубопровод вдоль реки Ойл-Крик, чтобы нефть текла под землей, подобно кротоновому маслу. Первый протяженный трубопровод, протянутый в 1863 году от фермы Тарр на Ойл-Крик к нефтеперегонному заводу Гумбольдта на речке Черри, был всего лишь частичным успехом, поскольку нефть нужно было прогонять по трубопроводу на расстояние чуть больше 120 метров под паровым двигателем, но хороших насосов еще не было. Но этот трубопровод показал, что следовало делать. На следующий год Генри Харлей предложил более протяженный трубопровод. Весной 1866 года он запустил два трубопровода с ежедневной мощностью 1500–2000 баррелей каждый от протоки Беннехоф до станции Шаффер на железной дороге вдоль Ойл-Крик.

До того, летом 1865 года, покупатель нефти Сэмюель Ван Сикел протянул двухдюймовый трубопровод, частью над землей, частью зарытый в землю на глубину плужного лемеха, вдоль Ойл-Крик от Питхоула к ферме Миллера, расположенной у железной дороги. Две насосные станции быстро перегоняли нефть на расстояние почти пять миль. Фирма, созданная Харлеем и У.Х. Эбботтом, вскоре купила трубопровод Ван Сикела, который столкнулся с финансовыми затруднениями. Этот трубопровод соединили с другими и образовали «Аллегейни транспортнейш компани», первое большое предприятие, эксплуатирующее трубопроводы. Новым бизнесом занялись и многие другие предприниматели и фирмы. К 1867 году трубопроводы стали играть доминирующую роль в транспортировке нефти между нефтяными скважинами и железнодорожными станциями. Сеть нефтепроводов покрыла всю нефтеносную зону, принимая нефть почти от каждой скважины и превращая тысячу струй нефти в могучие нефтяные реки и озера. Первые трубопроводные компании были обычными перевозчиками и не предусматривали обслуживание нефтехранилищ, но по мере нарастания бума производители нефти создавали мощности с комплексом нефтеналивных цистерн, хранящих в одном месте от пяти до двадцати тысяч баррелей нефти.

В годы бума Ойлом казался местом, предназначенным наполовину для красочного романа, наполовину – для бурной мелодрамы. «Почти каждый встречный, – писал в 1869 году писатель Дж. Т. Трубридж, – внезапно обогатившийся или внезапно разорившийся (что могло произойти на протяжении короткого периода), знает многих людей, с которыми случалось то же самое». Все же даже во время бума в Нефтяных регионах ужесточались действия закона и порядка, «время экстравагантных спекуляций заканчивается, все переходит в нечто похожее на нормальный бизнес...».

Бум в нефтедобыче неизбежно сопровождался бумом в нефтепереработке. Тут действовали те же факторы: повышение мирового спроса на нефть, цены на золото и укрепление веры в будущее промышленности. Всех изумляла быстрота расширения нефтяного рынка. Товар, который во время выдвижения Линкольна кандидатом в президенты вызывал лишь праздное любопытство, после его убийства стал необходимым условием цивилизации, основным предметом торговли. Новая отрасль появилась, когда потребность в ней экономики страны стала особенно острой, когда Гражданская война ухудшила торговый баланс Соединенных Штатов, когда золото шло на экспорт, когда все ресурсы страны были напряжены до предела. Нефтяной экспорт быстро превратился в источник дохода для Америки. Внутри страны сложились благоприятные условия для деловой активности и внешней торговли в целом. Железные дороги имели новый большой подвижной состав, капитал – широкое поле для инвестиций, рабочие – отрасль экономики, где они зарабатывали больше, чем обычно. Прибыли нуворишей были велики. Можно было удвоить свой капитал за два года, иногда – за год.

Неудивительно, что количество нефтеперерабатывающих заводов Кливленда подскочило к концу 1866 года до 50. По мере того как возрастало их число, более ожесточенной становилась между ними конкуренция. Многие из этих заводов представляли собой крохотные предприятия. Не надо было быть пророком, чтобы предсказать, что слабые фирмы не выдержат конкуренции. Крупные же предприятия, подобные двум заводам Рокфеллера, «Хасси, Макбрайд энд компани» и «Александр, Скофилд», оставят мелюзгу на съедение волкам банкротства. Пока продолжался бум, все шло хорошо, – но как долго он будет продолжаться?

Высокие цены способствовали бурному росту промышленности и в других городах. Выросло число нефтеперегонных заводов на Уэстерн-Лонг-Айленд. Они появились в Бостоне, Нью-Хейвене, Джерси-Сити, Балтиморе, Буффало и Эри. Конечно, немало их было в Нефтяных регионах. Фирма «Даунер воркс», занимавшая полдюжины акров земли, имевшая двести рабочих и производившая 1800 баррелей нефтепродуктов в неделю, а также завод Гумбольдта, вскоре столкнулись с нефтяными предприятиями равной мощи.

Перепроизводство! Ему предстояло стать проклятием в будущем для владельцев как нефтяных скважин, так и нефтеперерабатывающих заводов. Среди производителей нефтепродуктов основной причиной перепроизводства была малая величина капитала, требовавшегося для постройки завода. Большинство американцев полагали впоследствии, что нефтепереработка связана с крупными капиталовложениями. Но ведь процесс перегонки нефти представлял собой, по существу, простую стряпню в сочетании с очисткой ее небольшим числом химикатов. Достаточно было нескольких баков, перегонных кубов и трубопроводов. Построить небольшое нефтеперерабатывающее предприятие было под силу любому владельцу суммы 10 000 долларов, а большое предприятие требовало суммы 50 000 долларов. Приманка в этот период быстрого колебания цен состояла в том, что единственная удачная сделка могла удвоить капитал мелкого авантюриста. Это привлекало к данному бизнесу десятки предпринимателей.

Нефтеперерабатывающие заводы Соединенных Штатов уже распались на отчетливо различимые группы. Прибрежные предприятия Нью-Йорка, Филадельфии и Балтимора ощущали мощный групповой импульс. Такие же ощущения испытывали предприятия Нефтяных регионов, Питтсбурга, а также Кливленда. Экономических причин для управления отраслью из одного центра не было. С необходимым капиталом, сноровкой и благоразумием прибыльная нефтепереработка могла вестись в любом месте, обеспечивая дешевое топливо. Но существовали причины, по которым региону Кливленда было суждено опередить три главные конкурирующие группы и добиться первенства на целое десятилетие.

Вначале казалось, что пальму первенства должны были держать Нефтяные регионы, имевшие определенные преимущества. Расположенные ближе всех к скважинам, они сэкономили огромные суммы на транспортировке сырой нефти, но при этом несли большие расходы на фрахт оборудования, закупки угля и химикатов, ввозимых извне. Владельцы предприятий

здесь могли извлекать выгоду из каждой сделки по покупке сырой нефти, при этом сталкивались с двумя огромными препятствиями. Во-первых, стоимость в этих Регионах недвижимости, топлива, рабочей силы и всего другого была вполнину, а то и в два раза выше, чем в других местах. Пока не кончился нефтяной бум и не установился более размеренный режим деловой активности, цены оставались чрезмерными. Во-вторых, центры производства в Регионах быстро и непредсказуемо изменялись, угрожая поставить в затруднительное положение различные предприятия.

К 1865 году Питтсбург казался многим наилучшим местом нефтепереработки. Он уже гордился тем, что потребляет половину всей производимой сырой нефти. Тем не менее Кливленд, хотя в 1866 году еще немногие замечали это, был не только грозным конкурентом Регионов и Питтсбурга, но также владел оружием, которому было суждено оказаться решающим. Некоторые уроженцы Кливленда были настолько далеки от осознания этого, что в середине 1860-х годов строили нефтеперерабатывающие предприятия в Регионах. Но Кливленд располагал более многочисленной рабочей силой и большим капиталом, чем Питтсбург, поскольку был более крупным и быстро растущим городом. У него был дешевый уголь, добывавшийся в Махонинской долине. Располагаясь на расстоянии 150 миль от первых нефтеносных полей, город обеспечивал себя сырой нефтью с меньшими трудностями, чем Филадельфия и Нью-Йорк. Он находился ближе к богатому западному рынку нефтепродуктов, чем Питтсбург. Кливленд приобрел вскоре две магистральные железнодорожные линии и канал Эри, в то время как Питтсбург оставался на милости прижимистых владельцев железной дороги Пенсильвании. Это, прежде всего, определило судьбу нефтяной империи.

Очень быстро нефтяной бум уступил место депрессии. Явное перепроизводство привело в 1866–1867 годах к обвальному падению цены на сырую нефть. Были законсервированы сотни небольших скважин, прекратилось бурение более тысячи других. Возможно, слово «депрессия» вводит в заблуждение, более правильно было бы выразиться, что Нефтяные регионы наполовину находились в буме, наполовину – в кризисе. В некоторых районах мощно фонтанировали новые скважины, в других царил полуночный мрак.

Депрессия быстро перекинулась на нефтеперерабатывающую отрасль. Небольшие предприятия с неэффективным управлением быстро разорвались по всей стране. Рокфеллер, постоянно занятый, излучавший энергию в руководстве двумя нефтеперерабатывающими заводами с большими ресурсами и экономическими связями, имел все основания быть более уверенным в устойчивости своего бизнеса, чем большинство других предпринимателей. Но даже он был встревожен.

## Глава 2

### Рождение «Стандард Ойл»

В конце 1865 или в начале 1866 года Рокфеллер сдал в аренду часть своего офиса на втором этаже Секстон-билдинг комиссионеру, недавно приехавшему в Кливленд. Это был Генри М. Флэглер, который, несмотря на свои 35 лет, обладал уже незаурядным практическим опытом. Присутствие динамичного Флэглера ускорило темп жизни в тихом офисе компании «Рокфеллер энд Эндрюс». Его живой отклик на новые идеи резко контрастировал с вдумчивой и осторожной манерой ведения дел Рокфеллером. Их различные способности дополняли друг друга, и менее чем через год они создали один из замечательных альянсов в истории американской промышленности.

Нельзя сказать, что Флэглер до этого был совершенно незнаком Рокфеллеру. Как успешный комиссионер по зерновым сделкам из Беллевию, Огайо, он в годы войны имел дело с компанией «Кларк энд Рокфеллер». У них было общее и в другом отношении. Как и Рокфеллер, Флэглер происходил из западной части штата Нью-Йорк (он родился в Хоупвелле близ Канандайгуа 2 января 1830 года), был вынужден рано полагаться на собственные силы и быстро продвинулся в бизнесе. В 1853 году он женился на Мэри Харкнисс, племяннице Стефана В. Харкнисса, влиятельного гражданина Беллевию.

Флэглер попал в орбиту внимания Рокфеллера в то время, когда Джон искал подходящие средства расширения своего и так уже впечатляющего предприятия. В этом ему были готовы помочь банки Кливленда. Тем не менее денег, которые Рокфеллер мог получить в банках, а также своих прибылей было недостаточно, чтобы развивать бизнес темпами, которые удовлетворили бы предпринимателя.

Где найти деньги для ускорения этого процесса? Некоторыми суммами располагал Флэглер, дядя же его жены, Стефан Харкнисс, имел денег гораздо больше. И каким же приобретением стал бы Флэглер в качестве одного из руководителей компании, сколько творческой фантазии он мог бы внести в разрешение проблем фирмы! Потребовалось немного слов для убеждения Флэглера в том, что нефть открывала большие перспективы, чем зерновой или бондарный бизнес. «Полный энергии и напора», как Рокфеллер характеризовал его позднее, Флэглер смог вскоре обработать дядю своей жены. Был разработан план укрупнения предприятия, и в 1867 году «Рокфеллер энд Эндрюс» превратилась в компанию «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер».

Сколько денег вложил Флэглер в новую компанию, неизвестно. Вероятно, у него было не более 50 000 долларов. Харкнисс, оставаясь негласным партнером, внес от 60 000 до 90 000 долларов. Но важнее денег Флэглера были для фирмы его дарования. Два оригинальных свободных ума, сливаясь в своем воображении и энергии, могут часто сделать вдвое больше того, что мог бы сделать один. И это прекрасно иллюстрирует партнерство Рокфеллера и Флэглера.

Взаимодействие Рокфеллера с Флэглером, не имевшее прецедента в отношениях с другими коллегами, сразу дало результаты. Новый капитал употребили для расширения завода. Как только в Кливленде были обеспечены дополнительные мощности и цистерны для перевозки нефти, а в Нефтяных регионах – новые хранилища, компания «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» стала самым мощным предприятием не только в городе, но и в стране, а следовательно, и в мире. Производство нефтепродуктов подскочило с примерно 500 баррелей в день в 1867 году до 1500 баррелей, согласно оценкам Рокфеллера и других экспертов, в 1869-м.

Как опытный грузоотправитель, Флэглер был знаком со многими железнодорожными начальниками. И одной из первых задач, которую он взялся решать как партнер фирмы, стало ведение переговоров о снижении тарифов на перевозку сырой нефти. Это было жизненно важ-

ным делом, поскольку тарифы, меняясь от одной железной дороги к другой и от одного грузоотправителя к другому, могли обеспечить производителям нефтепродуктов в случае их снижения решающее преимущество над конкурентами. Укрупнив свою компанию, Рокфеллер не только смог сэкономить на продаже, производстве и маркетинге нефтепродуктов, но создал также основу для возможно большего удешевления транспортировки.

Когда Флэглер принялся вести переговоры по вопросам снижения тарифов, обстановка складывалась весьма благоприятно. Три крупные железнодорожные компании приняли меры для прокладки путей в Нефтяные регионы, которые не имели еще железной дороги, когда Дрейк пробурил свою первую скважину. Некоторое время компания «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» пользовалась здесь фактически монопольным положением.

Затем на арену выступила компания «Пенсильвания рейлруд». Контролируя железную дорогу долины Аллегейни, она доминировала над другой компанией, владеющей дорогой в северной части штата, «Филадельфия энд Эри», ветка которой вскоре пересекла всю «долину нефти» от Корри на севере через Титусвилль до Франклина. Конец очевидного преобладания «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» относится к лету 1866 года, когда доведение небольшой железнодорожной ветки от Регионов, принадлежавшей компании «Уоррен энд Франклин», до Олеополиса позволило «Филадельфии энд Эри» транспортировать нефть к морскому побережью в больших объемах.

Между тем компанию «Лейк шор рейлруд» заинтересовала короткая ветка от Джеймстауна, Пенсильвания, до Франклина, строительство которой было завершено в 1867 году. Аренда ее дала «Лейк шор» непосредственный доступ в Нефтяные регионы, а также превратила ее в агрессивного конкурента.

Конкуренция железнодорожных компаний за выгодную транспортировку нефти сохраняла свое ожесточение даже летом 1866 года, и битва за контроль над нею привлекала всеобщее внимание. «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» вынудили начать резкое снижение тарифов. Ее соответствующая программа действий снизила средний тариф за перевозку тонны груза по железной дороге с 4,70 доллара в 1865 году до 2,87 доллара в 1866 году, что привело (несмотря на заметную интенсификацию движения) к серьезному падению доходов. Опять же в 1867 году контролируемая «Пенсильванией» «Филадельфия энд Эри» и «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» возобновили соревнование в сокращении величины тарифов и вели его до тех пор, пока плата за перевозку сырой нефти не упала до беспрецедентного уровня. Чтобы увеличить транспортировку нефти компанией «Филадельфия энд Эри», «Пенсильвания рейлруд» помогла организовать в 1865 году скоростной маршрут перевозки грузов под управлением «Эмпайр транспортейшн компани».

Правление «Пенсильвании», уже владевшей мощной сетью железных дорог, возглавлял Дж. Эдгар Томсон, талантливый организатор, правой рукой которого был блестящий вице-президент компании Томас А. Скотт, отличившийся на посту помощника министра обороны в правительстве президента Линкольна. Нью-йоркская магистраль находилась в руках Корнелия Вандербильта, выдающегося железнодорожного магната, который объединил под своим руководством сеть линий, связывающих Нью-Йорк с Буффало. Он собирался полностью прибрать к рукам компанию «Лейк шор», владевшую дорогой протяженностью более 500 миль, которая являлась частью сквозной магистрали от побережья Атлантики до Чикаго. В первые месяцы 1868 года случилась «война Эри» между Вандербильтом и Даниэлем Дрю-Джеем Гулдом за контроль над «Эри рейлруд». В итоге Вандербильт и Дрю покинули поле сражения, оставив «Эри» в собственности неразборчивого в средствах Гулда и неотесанного «Джима» Фиска. Осенью Гулда избрали председателем правления этой компании. За несколько месяцев он взял в аренду компанию «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» и сделал ее частью своей железнодорожной сети, которая в 1869 году включила в свою орбиту Кливленд. Борьба первых двух соперников и затем трех крупных железнодорожных сетей за победу на нефтяном рынке создала обстановку,

в которой производители нефтепродуктов Кливленда, в том числе фирма Рокфеллера, могли ставить для себя в промышленной сфере более высокие цели.

В 1867 году Флэглер встретился с вице-президентом и главным менеджером «Лейк шор», генералом Джеймсом Х. Деверо, молодым ветераном недавней войны. Эта компания только разворачивала бизнес по транспортировке сырой нефти. Ее руководство стремилось отобрать у «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» часть бизнеса. Деверо и Флэглер быстро пришли к соглашению. Сырую нефть стали доставлять из Регионов в Кливленд по тарифу цент за галлон или 42 цента за баррель.

Хотя нет документа, где была бы отражена скидка для рокфеллеровской «Эндрюс энд Флэглер», очевидно, она составляла минимум 15 центов на баррель. Несомненно, «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» сбавляла в ответ свои тарифы. Как свидетельствуют записи Рокфеллера, с этого времени эти две компании вместе со своими филиалами «Эри» и «Нью-Йорк централ» «считали нас своими союзниками в конкуренции тарифов». То есть они были союзниками фирмы Рокфеллера в борьбе против «Пенсильвании».

Но как обстоит дело с моральной стороной той выгодной сделки, которой добилась фирма Рокфеллера? Насколько далеко шли скидки и возвратные пошлины и как бизнесмены того времени относились к ним? Все руководители компаний согласны в том, что в этой бесконечной конкурентной борьбе предоставление скидок для перемещения грузопотоков с одной железной дороги на другую использовалось задолго до 1867–1868 годов<sup>1</sup>. Фактически к ним прибегали повсюду. Том Скотт, вице-президент «Пенсильвании», свидетельствовал осенью 1867 года, что его компания допускала до последнего времени скидки и что «многие конкуренты» делали то же самое. Десятки тысяч американских предпринимателей энергично добивались скидок или особых тарифов и в основном принимали их без каких-либо угрызений совести. Скидки стали детищем интенсивной конкуренции на железнодорожном транспорте того времени. Им суждено было процветать до тех пор, пока президент Теодор Рузвельт не искоренил их посредством закона Элкинса в 1903 году (закон установил частичный государственный контроль за железными дорогами).

Протяженность железных дорог увеличивалась, равно как и значение скидок. В 1869 году «Нью-Йорк централ», приобретя полный контроль над «Лейк шор», организовала движение поездов до Чикаго. В том же году «Пенсильвания» приобрела питтсбургскую компанию «Форт Уэйн энд Чикаго», предложив, таким образом, конкурирующие услуги. «Эри» уже добралась до Сент-Луиса посредством компании «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» другими способами. «Балтимор энд Огайо» же продлила свою линию до Чикаго в 1874 году. Создание большой сети железных дорог подняло скидки на тарифы с относительно локального до национального уровня. Их воздействие на бизнес стало общенациональным и революционным. Революционное это воздействие нигде не было настолько мощным, как в нефтяной отрасли.

В частных беседах Джон Д. Рокфеллер не раз намекал, что влияние скидок на обретение его компанией конкурентных преимуществ было минимальным. Он постоянно повторял, что мелкие грузоотправители – если принять во внимание продолжительный период времени – добивались значительных скидок так же, как и все другие. А учитывая выгоды, которые крупные грузоотправители предлагали железным дорогам, то «привилегированные грузоотправители становились мелкими». Для подобных утверждений оснований не было. То, что известно о периоде 1867–1870 годов, указывает, что «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» использовала любой удобный случай для получения преференций и что фирма добивалась больших скидок, чем многие ее конкуренты из Кливленда, по той простой причине, что имела большие возможности для торга.

---

<sup>1</sup> Скидки на перевозки антрацита по железным дорогам Пенсильвании начались по крайней мере в 1856 году.

Но владельцы фирмы располагали и другими источниками силы. Рокфеллер мог позднее с полным основанием заявить, что он и его партнеры были более профессиональными организаторами, администраторами и специалистами, чем другие производители нефтепродуктов в Кливленде. Они располагали более обширными и удачно спланированными мощностями, располагались более значительным капиталом и действовали с большей энергией и тщательностью, чем владельцы других нефтеперерабатывающих предприятий. С большими ресурсами и производительностью появлялось больше возможностей для экономии и роста эффективности производства.

Бондарное производство развивалось в ногу с ростом компании. Она производила также собственную серную кислоту и изобрела средство ее восстановления после использования. К 1868 году нефтеперерабатывающие заводы Рокфеллера располагали тягловой службой – двадцатью повозками, которые осуществляли дешевую перевозку и которые в период спада производства даже сдавались в аренду конкурентам. У них были собственные склады в Нью-Йорке и собственные лихтеры на реке Гудзон и Ист-Ривер. Они были среди первых в транспортировке нефти цистернами и в этом экономичном способе перевозки опережали другие компании. В 1869 году они владели 78 цистернами. Они имели мощности для хранения как сырой нефти, так и нефтепродуктов в баках, в то время как мелким фирмам приходилось использовать бочки.

Прибыли «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» росли ежемесячно. Объем нефти, который они перерабатывали, давал им огромные преимущества в этой отрасли. Малая компания произвела бы слишком незначительное количество нефтепродуктов, совершенный пустяк для практических нужд. Заводы же Рокфеллера производили их в изобилии для использования в производстве и для продажи. Владельцы фирмы руководили коллективом квалифицированных рабочих, использовали дорогое оборудование и осуществляли маркетинговые мероприятия, необходимые для извлечения доходов из продуктов, оставшихся после очистки керосина, в то время как малые компании этим не занимались. В фирме «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» никогда не оставляли без применения газولين или другие продукты перегонки нефти. Фирма использовала некоторые из этих продуктов в качестве топлива, а в более поздние годы также для асфальтирования дорог. Фирма производила бензол, парафин и петролатум (позже названный вазелином), поставляла лигроин газовым заводам и другим потребителям. Она, несомненно, продавала в 1867–1868 годах также смазочные масла, поскольку некоторые из них «Рокфеллер энд Эндрюс» рекламировала еще в 1865 году.

Все это составляло суть рокфеллеровской политики непрерывного предпринимательства, бдительности и экономности. Джон прививал помощникам и работникам свою четкость и предусмотрительность. Через несколько лет, когда «Стандард ойл» скупала акции других фирм, некоторые конкуренты были поражены, и неприятно поражены, основательностью его методов работы. Они обнаруживали, что в фирме ничего не делалось наугад, ничего не было неучтенным или неподсчитанным. Точность приобрела значение ритуала, важного не только сам по себе, но и в отношении к прибыльности и потерям, как дисциплина является в хорошей армии ритуалом, поощряемым как сам по себе, так и ради побед. И все же многие консервативные производители считали переработку нефти сомнительным бизнесом. Многие резко заявляли, что у него нет будущего. Рокфеллер доказывал, что системность, методичность и предприимчивость освободят этот бизнес от риска.

Скидки тем не менее составляли необходимый элемент бизнеса. В спокойные времена они служили прибавкой к прибылям. В период кризиса их можно было использовать против конкурентов, и, как мы увидим в дальнейшем, с абсолютно сокрушительными последствиями. Именно скидки в сочетании с преимуществами экономичности, системности и предвидения обусловили быстрый рост предприятиям Рокфеллера. Одинаково важными были рас-

четливые закупки сырой нефти, поскольку производитель нефтепродуктов мог легко погубить себя неумеренными закупками. Ничто нельзя было упускать из виду.

Вслед за Рокфеллером в Кливленде больше всего считались с Флэглерам. Сэмюэль Эндриус, румяный, дородный и добродушный человек, все больше напоминая Джона Буля, обслуживал исключительно техническую сторону бизнеса. Флэглер же и Рокфеллер вместе затракали в Юнион-клубе, вместе возвращались по вечерам домой и вместе договаривались о проведении курса в делах. То, что они работали столь гармонично, можно объяснить тем, что Флэглер всегда имел конструктивные идеи. «Его смелость в действиях, соответствовавшая его убеждениям, – писал Рокфеллер, – заложила прочный фундамент на будущее».

Устойчивое развитие нефтяной промышленности, настолько новой, настолько пронизанной жесткой конкуренцией, настолько зависимой от снабжения сырой нефтью, колебания рыночного спроса и капризов владельцев железных дорог, требовало молодого оптимизма и смелости. У компании «Рокфеллер, Эндриус энд Флэглер» не было недостатка в дерзновенности. С начала 1870 года ее владельцы намеревались предпринять наиболее важные меры из тех, к которым прибегал когда-либо Рокфеллер.

Рокфеллер, теперь уже работающий в нефтяной промышленности в течение семи лет, все более процветал. Немногие производители нефтепродуктов были столь же удачливы, а многие из них вообще обанкротились. Производители нефти тоже претерпели многое. Историк Нефтяных регионов называет период 1868–1873 годов «годами депрессии», и они были таковыми для большинства нефтепромышленников.

1 февраля 1869 года встревоженные владельцы нефтяных скважин в Ойл-Сити учредили организационный комитет, двенадцать дней спустя родилась Ассоциация производителей нефти Пенсильвании. Только они не знали, что же нужно делать. Ассоциация подвергла нападкам предложение о введении государственного налога на сырую нефть, собирала статистические данные и терпеливо участвовала в судебных процессах. Однако она не посмела открыто признать реальную причину депрессии – избыток нефтяных скважин.

Производители нефтепродуктов страдали от депрессии даже больше, чем производители нефти. С развитием отрасли ценовая маржа между сырой нефтью и нефтепродуктами постоянно сокращалась. Поэтому производитель нефтепродуктов оказывался все больше и больше зажатым между стоимостью издержек и продажной ценой. Крупные компании, такие как фирма Рокфеллера, способные экономить, действовали более свободно в рамках сужающейся дифференциальной ренты, чем мелкие, менее компетентные фирмы. Однако даже «Рокфеллер, Эндриус энд Флэглер», кажется, обеспокоилась. Другая причина тревоги для всех фирм, производивших нефтепродукты, состояла в огромном увеличении заводских мощностей по сравнению с реальными потребностями рынка. В 1870 году их было втрое больше, чем требовал существовавший спрос.

В течение нескольких лет после открытия скважины Дрейка в Нефтяных регионах, казалось, существовала наилучшая конъюнктура для производителей нефтепродуктов. Затем на первое место в этом отношении вышел Питтсбург. Но в 1869 году его постепенно догнал Кливленд, а в конце этого года он стал лидировать. Одной из главных причин потери Питтсбургом лидерства была явная непорядочность компании «Пенсильвания рейлруд» по отношению к городу. В то время как «Лейк шор» и «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» соперничали друг с другом в удовлетворении потребностей производителей нефтепродуктов Кливленда, Питтсбург ничего не предпринимал, пока его главный конкурент не догнал и не обошел его. «Пенсильвания» держала город на поводке и проявила абсолютное безразличие к его благосостоянию.

Борьба центров нефтепереработки за лидерство, несомненно, способствовала появлению многочисленных скороспелых заводов. К концу 1869 года некоторые из них рухнули, но многие другие все еще осложняли трудную ситуацию. Перспектива была мрачной. Только крупные нефтеперегонные заводы могли надеяться на успешную работу, и они были обеспокоены

почти хаотическим состоянием дел в отрасли. Происходили большие и частые колебания цен на сырую нефть. Сохранялось слишком много мощностей для нефтепереработки. Существовало слишком много некомпетентных и отчаявшихся производителей нефтепродуктов, цеплявшихся за свои ненадежные предприятия, производивших низкосортную продукцию, безрассудно снижавших цены, чтобы иметь сбыт.

Репутация «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» была высока. Немало потенциальных инвесторов смотрели на компанию вожделенными взорами. Двумя из них были Бенджамин Брюстер и О.Б. Дженнингс из Нью-Йорка.

«У этих людей были деньги, – вспоминал позже Рокфеллер, – а мы в них нуждались». Однако основные партнеры не хотели привлекать к делу случайных новичков, с риском потерять контроль над компанией. Они решили заменить фирму «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» акционерным обществом. К этому времени акционерное общество стало неотъемлемой частью производственного, а также банковского и транспортного секторов, хотя во многих сообществах к нему относились с подозрением. Скептики утверждали, что акционерное общество давало горстке людей контроль над большим капиталом, что являлось крупным шагом к монополии. Более здравый упрек состоял в том, что директора АО, представлявшие многочисленных акционеров, были менее честными в использовании капитала и более равнодушными к рабочим, чем старомодные фирмы с небольшим числом сотрудников. Между тем нефтедобывающую промышленность, подобно горному производству на западе, подтачивал особый вид корпоративного бесчестия – ненадежные компании, продающие легковверным покупателям огромное количество обесцененных акций.

Однако АО, которое Рокфеллер и Флэглер задумали создать в 1869 году, каким бы ожесточенным нападениям ни подвергалось в будущем в качестве якобы алчной монополии, ни разу не получило упрека в непорядочности в отношении своих инвесторов. Контролировавший ее узкий круг людей, среди которых Рокфеллер был лидером, решительно действовал в интересах акционеров. Этот круг людей не собирался продавать акции широкой публике или пользоваться методами манипуляции акциями Джея Гулда или средствами разводнения акционерного капитала старшего Моргана. Они намеревались облегчить поступление в АО нового капитала по желанию вкладчиков и в то же время эффективно контролировать его обоими Рокфеллерами и Флэглером.

Регистрация АО состоялась 10 января 1870 года. В этот день пять человек – Джон и Уильям Рокфеллеры, Флэглер, Эндрюс и Харкнисс – объединились, согласно законам штата Огайо, «с целью создания корпоративной организации для производства нефти, торговли ею и нефтепродуктами под корпоративным названием «Стандарт ойл компани».

Акционерный капитал новой компании состоял из 10 000 акций стоимостью по 100 долларов каждая, общая капитализация, таким образом, достигала 1 000 000 долларов. Джон Д. Рокфеллер владел 2667 акциями, Уильям Рокфеллер, Флэглер и Эндрюс – по 1333 акции каждый. Харкнисс – 1334 акции. Фирма «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» – 1000 акций. О.Б. Дженнингс – 1000 акций. Брюстер не был представлен в АО, но, вероятно, вскоре вошел в число акционеров, поскольку впоследствии новые акционеры присоединились к корпорации, когда она заработала. Аманда Стоун-младшая, согласно записи в первоначальном журнале заседаний от 12 февраля 1870 года, владела 500 акциями.

Реальный переход авуаров старой фирмы в новую компанию произошел через два дня после ее регистрации. «Стандарт ойл» выкупила «все имущество» фирмы «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» за 450 000 долларов. Еще имелась закладная на недвижимость старой фирмы стоимостью в 77 994 доллара, ответственность за которую учредители новой компании с себя не снимали. Директорами корпорации избрали шестерых акционеров, а на следующий день Джон Д. Рокфеллер был избран председателем совета директоров, а Флэглер – секретарем и казначеем корпорации. Уильяму Рокфеллеру, избранному вице-председателем, добавили к

окладу 35 000 долларов с учетом большой стоимости жизни в Нью-Йорке. Эндрюс стал управляющим.

«Стандард ойл» контролировала десятую часть нефтеперерабатывающей промышленности страны. Корпорация владела 60 акрами земли в Кливленде и намеревалась вскоре приобрести еще. Она управляла двумя крупными нефтеперегонными заводами, обширным бондарным производством, средствами доставки грузов по озерам, владела флотилией танкеров, платформами и складами в Нефтяных регионах, участками для хранения поделочного материала для бочек, пакгаузами и баками в районе Нью-Йорка, лихтерами в бухте этого города. Как бы то ни было, важной чертой перемены в бизнесе стала новая корпоративная форма предприятия, которая придала «Стандард ойл» большую гибкость в сравнении с предшествовавшей фирмой и большие возможности для экспансии.

Наиболее неотложной проблемой, стоявшей перед вновь созданной «Стандард ойл компани», были отнюдь не поставки сырой нефти, производственный процесс или рынки – с этим умело справлялись. Такой проблемой были отношения с железнодорожными компаниями. В ситуации с хаотическим состоянием тарифов этих отношений было достаточно, чтобы учредить или погубить любое предприятие. Они являлись источником постоянного беспокойства для Рокфеллера и Флэглера, хотя последний и добился в 1867 году соглашений о скидках.

В 1869 году разразилась яростная война тарифов между крупными железнодорожными компаниями, чьи магистрали связывали атлантическое побережье со Средним Западом. «Эри», «Нью-Йорк централ» и «Пенсильвания» сцепились в борьбе за рынки Запада, словно три льва за добычу. Сразу полем борьбы стал нефтяной фрахт из западной Пенсильвании. Генерал Деверо из «Лейк шор» позднее назвал эту борьбу самой отчаянной из тех, которые он когда-либо наблюдал. По его утверждениям, «Пенсильвания» установила такие тарифы и условия, что, согласно открытым предостережениям в прессе Ойл-Сити, Титусвилля и других городов, Кливленд будет сметен с лица земли в качестве нефтеперерабатывающего центра, словно губкой».

Таким предостережениям едва ли стоило удивляться. Многие производители нефтепродуктов в Регионах, так же как в Питтсбурге и Нью-Йорке, ненавидели Кливленд за быстрый прогресс. Многие этот западный город, расположенный за пределами штата, производившего нефть, в шестистах милях от прибрежных бухт, через которые осуществлялся экспорт, считали чужаком в нефтеперерабатывающей отрасли. Менеджеры «Пенсильвании», контактирующие со многими членами Ассоциации производителей нефти, а также с многочисленными промышленниками в Регионах, были в самом деле готовы «стереть» предприятия Кливленда.

В связи с угрозой разорения большинство производителей нефтепродуктов Кливленда охватила паника. Они устремились в офисы «Лейк шор» и «Атлантик энд Грейт-Уэстерн». Стоял вопрос: бросить ли бизнес немедленно или переместить его в Регионы! Чаще всего они блефовали, чтобы добиться тарифных скидок. По свидетельству Деверо, только «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» сохраняла присутствие духа. Получив уведомление от «Лейк шор», что она «сможет и будет перевозить нефть по той же цене, что и «Пенсильвания», компаньоны тотчас «вызвались оставить свой бизнес в Кливленде и отстаивать его во взаимодействии с этой железнодорожной компанией». Естественно, «Лейк шор» укрепилась в стремлении сохранить свой нефтяной рынок. Среди ее директоров были солидные вкладчики в нефтеперерабатывающие предприятия Кливленда. Компания противопоставила «Пенсильвании» столь низкие тарифы транспортировки нефти, что паника в городе улеглась.

Но в 1870 году среди этих трех железнодорожных компаний началась новая и еще более ожесточенная война тарифов. Она достигла пика, когда Гулд и Вандербильт сократили тарифы на транспортировку грузов наполовину или три четверти. Это опять коснулось нефти: угроза «Пенсильвании» и ее союзников в Регионах сокрушить Кливленд оставалась в силе. Настало время затягивания поясов. Каждый производитель добивался выгод по мере своих возможно-

стей. Рокфеллер и Флэглер с возросшими мощностями своей новой корпорации на миллион долларов занимали более прочную позицию, чем какой-либо из конкурентов.

Флэглер пришел к Деверо с революционным предложением. В прежние годы «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» осуществляла транспортировку значительного количества нефтепродуктов в пять теплых месяцев по озеру и каналу. Теперь Флэглер предложил приостановить практику осуществлять транспортировку грузов исключительно по железной дороге, причем в поражающих воображение количествах. «Вы нуждаетесь как в постоянном рыночном спросе, так и в большом объеме транспортировки грузов, – доказывал он. – Мы предоставим вам оба этих преимущества. Мы будем отправлять по железной дороге каждый день в этом году по шестьдесят цистерн с нефтепродуктами». Взамен он потребовал значительного сокращения транспортного тарифа.

Все производители нефтепродуктов Кливленда платили в то время за баррель сырой нефти из Регионов транспортную пошлину в 40 центов. Большинство же крупных фирм – а может, и все – имели некоторую скидку с официального тарифа в 2 доллара за баррель нефтепродуктов, перевозимых из Кливленда в Нью-Йорк. Две компании, помимо «Стандард ойл», позднее признавали пользование такими скидками, указывая, что это была общая практика, хотя и негласная. Теперь Флэглер запрашивал введение общего тарифа за транспортировку грузов из конца в конец в 1,65 доллара вместо 2,40, то есть пошлину в 35 центов с барреля сырой нефти, доставляемой в Кливленд, и 1,30 доллара за баррель нефтепродуктов, доставляемых на побережье. Так, по крайней мере, свидетельствовал позже под присягой Деверо.

Руководители «Лейк шор» признавали, что предложение Флэглера было выгодным для их компании. Деверо объяснял потом, что до этого путь товарных поездов из Кливленда в Нью-Йорк и обратно занимал в среднем 30 дней. Ежедневная переброска по 60 цистерн с нефтепродуктами потребовала бы, следовательно, в месяц 1800 цистерн, если бы их транспортировка осуществлялась как обычно, в сочетании с другими товарными вагонами. Но в случае с отправкой ежедневно специализированных эшелонов время их пути туда и обратно могло бы сократиться до десяти дней, поскольку такие эшелоны имели бы мало остановок либо вовсе их не имели. И задействовано было бы только 600 цистерн. Таким образом, 10-дневные поездки поездов туда и обратно потребовали бы вложений в подвижной состав всего лишь в сумме 300 000 долларов, вместо 900 000 долларов. «Лейк шор» сэкономила, следовательно, 600 000 долларов за 20 дней вкуче с издержками на эксплуатацию, ремонт и износ 1200 вагонов. И все это благодаря количеству вагонов и непрерывности их движения. «Поэтому предложение господина Флэглера было принято, и можно засвидетельствовать, что оно явилось поворотным пунктом в обеспечении Кливленда значительной долей экспортных перевозок». Ожидания владельцев «Лейк шор» большой выгоды оказались оправданными.

Как только до конкурентов «Стандард ойл» дошли слухи об успешной инициативе корпорации, они поспешили в «Лейк шор» с просьбами об аналогичных скидках. Деверо встречал их вежливо, но решительно отказывал. Он с улыбкой обещал предоставить такую же скидку любой другой фирме, которая сможет отправлять грузы в таком же количестве. Соперники «Стандард ойл» в Кливленде уходили с чувством недовольства, тревоги и желанием мести.

Что можно еще сказать о моральной стороне практики скидок на железнодорожные перевозки, существовавшей до того, как вышел закон о торговле между штатами (впервые введен в 1887 г. для управления железными дорогами в виде закона для регулирования торговли. Главной его целью было устранение дискриминации, протекционизма и предвзятости в отношении местности, услуг, ставок, стоимости проезда и цен за услуги. В последующем в него вносились изменения и дополнения. – *Ред.*)? Когда эта практика благоприятствовала Кливленду в противовес Питтсбургу, граждане последнего осуждали ее как крайне аморальную. Когда она благоприятствовала одному производителю, «Стандард ойл», в противовес другим, конкуренты, сами охочие до скидок, объявляли любую специальную скидку безнравственной.

Предоставление скидок продолжалось в таком широком масштабе, что некоторые железнодорожные компании с трудом отбивались от постоянных обвинений. Эту практику Рокфеллер называл «железнодорожным способом ведения бизнеса». Позднее Комитет Хепберна констатировал, что половина всего бизнеса компании «Нью-Йорк централ» осуществлялась посредством специальных тарифов.

Отношение общественности к этой проблеме формировалось медленно. Публику удовлетворяло быстрое увеличение числа железных дорог и слияние отдельных линий в грандиозные сети. К сожалению, этот рост сопровождали вопиющие злоупотребления. Новые железнодорожные магистрали, прокладывавшиеся от города к городу, требовали больших отчислений от всех населенных пунктов, с которыми соприкасались. Промоутеры, часто набивавшие себе карманы за счет инвесторов, придумывали строительные фирмы-хищники, такие как «Кредит мобильер», разводняли акционерный капитал, манипулировали железнодорожными кредитами. Железнодорожные компании внедрялись в политику, их агенты часто проявляли наглую активность в столицах штатов и в Вашингтоне. Они влияли на судебные решения. Кроме того, злоупотребления с транспортными тарифами вызывали протесты отдельных грузоотправителей, городов и целых штатов.

В течение ряда лет единственным средством, активно применявшимся в этой сфере, был контроль штатов. Массачусетс вел систематический мониторинг выполнения своего закона от 1869 года, предусматривавшего учреждение специальной комиссии. Этот орган располагал широкими полномочиями по расследованию и рекомендациям в отношении коммерческой деятельности, но зависел от общественного мнения в реализации своих предложений. Северо-запад продемонстрировал более воинственный дух. После того как Грейндж начал в 1867 году быстро расти, фермеры постепенно приобрели влияние на многих законодателей. В Иллинойсе и Миннесоте они провели «законы Грейнджера», устанавливающие максимальные тарифы на транспортировку грузов и на билеты пассажиров поездов, а также запрещающие неординарный подход к грузоотправителям, а Иллинойс учредил комиссию, призванную помочь в претворении в жизнь упомянутых законов. В течение нескольких лет штаты Висконсин, Айова, Миссури, Канзас и Небраска приняли аналогичные законодательные акты. Дела о нарушении новых законов были вынесены вскоре на рассмотрение Верховного суда, который в 1876 году полностью поддержал право штатов регулировать коммерческую деятельность железнодорожных компаний и других предприятий, вызывающую общественный интерес.

В результате общественного возмущения скидки на транспортный тариф были объявлены в 1887 году вне закона, вначале этот закон и не выполнялся. Сам Рокфеллер не мог отделаться от впечатления, что, пока специальный тариф компенсировал убытки «обычных» пользователей железной дороги и оптовых грузоотправителей, он был справедливым и нужным. «Слишком часто протестовали против скидок люди, – говорил он в 1917 году, – которые ничего не смыслят в бизнесе. Кто купит говядину на рынке дешевле – домохозяйка, привратник клуба или отеля или интендант для армии? Эти люди совершенно не различают оптовую и розничную торговлю... Кто имеет право на лучшие скидки с железнодорожного тарифа, те, кто отправляют 5000 баррелей или 500 баррелей, или те, кто перевозят 50 баррелей?» Несомненно, он выразился искренне. Но если учесть длинный ряд решений британских и американских судебных инстанций, отстаивающих принцип, по которому обычный перевозчик, пользующийся покровительством и защитой государства, должен обходиться со всеми гражданами одинаково, то следует признать, что Рокфеллер явно ошибался.

1871 год заканчивался в неблагоприятной для нефтяной отрасли обстановке. Производители нефти остро переживали влияние низких цен. Производители нефтепродуктов, как правило, находились в том же положении. Возможно, больше всех пострадали три железнодорожные компании, связанные с транспортировкой нефти и нефтепродуктов. «Эри», потеряв 694 000 долларов на эксплуатации в период 1870–1871 годов линии «Атлантик и энд Грейт-

Уэстерн», продала ее 2 октября Джорджу Б. Макклилану и другим покупателям. «Пенсильвания» и «Нью-Йорк централ» были озабочены плохими показателями своих филиалов, занимавшихся транспортировкой нефти.

Новая «Стандард ойл» была, возможно, единственным процветающим предприятием в нефтяной отрасли. В начале 1871 года она объявила об увеличении дивиденда на 40 % и сохранила еще небольшую сумму прибыли. Этот дивиденд превосходил в четыре раза тот, который упоминался в протоколе собрания акционеров годом раньше. Тем не менее конъюнктура рынка внушала тревогу даже руководителям «Стандард ойл». Состояние отрасли было нестабильным и непредсказуемым.

Рокфеллер запомнил этот опасный период времени надолго. Через полвека, в 1921 году, он еще живо вспоминал падающие цены, сокращающуюся прибыль, болезненные колебания цен и состояние мрачной неопределенности. Ситуация побуждала его усердно искать выход из положения, поскольку он не верил в то, что «Стандард ойл компани», несмотря на успешные показатели, могла игнорировать существующую ситуацию.

Согласно ортодоксальной экономической теории, эта ситуация была вполне естественной, и вскоре отрасль, выведенная из равновесия, выправится. Свободная конкуренция заставляла цены опускаться ниже стоимости издержек производства. Когда они достигали неприемлемого рубежа, наиболее уязвимые производители должны были, по теории, разочароваться и приостановить производство. Тогда предложение на рынке сократится, и цены пойдут вверх. В соответствии с манчестерской доктриной, хотя этот процесс доставлял людям немалые страдания, он способствовал тем не менее предпринимательской инициативе, эффективности производства и благосостоянию большего числа людей.

Рокфеллер знал, однако, что эта теория уже не соответствует действительности, поскольку ориентирует предприятия в большей мере на прекращение, чем на продолжение производства. Он чувствовал, что следует противодействовать такому разрушительному процессу. Путем объединения крупные предприятия могли бы предотвратить разрушительный дисбаланс между предложением и спросом, который возник из-за избыточных производственных возможностей, лежащих тяжелым бременем на экономике отрасли. Они могли также достигнуть диверсификации производства. «Мы осознали, – свидетельствовал он через много лет на разборе иска Федерального антитрестовского комитета, – что в случае успеха нам нужно, по возможности, увеличивать объем нашего бизнеса в условиях текущих цен и, таким образом, уменьшить издержки бизнеса в каждой отрасли производства и торговли».

«Стандард ойл компани» была самой мощной корпорацией в Америке, которая, скорее всего, пережила бы депрессию. Рокфеллер не беспокоился за личное будущее, потому что его авуары были разнообразны и значительны. И все же он был убежден, что не может позволить отрасли в целом дрейфовать в более хаотичное состояние. Следовало выработать некий план ее координации и контроля. В своей вдумчивой, предусмотрительной манере он обсудил с партнерами различные возможности. Между тем другие предприниматели тоже искали выход. В результате родилось два плана. Один из них принадлежал группе предпринимателей Пенсильвании, другой – Рокфеллеру и Флэглери.

Идея сдерживания перепроизводства и беспощадной конкуренции не была для нефтяной отрасли в новинку. Осенью 1866 года производители нефти Регионов обсуждали объединение «с целью добиться лучших условий соглашения с производителями нефтепродуктов с учетом цен на рынке сырой нефти». В 1869 году была учреждена Ассоциация производителей нефти. Из-за позиции производителей нефти Рокфеллер считал тем более необходимым создать какое-то объединение производителей нефтепродуктов.

Недоверие Рокфеллера к представителям Нефтяных регионов было почти столь же сильным, как и его опасение неконтролируемой конкуренции. Что, если производители нефти создадут действительно эффективный альянс с производителями нефтепродуктов Регионов с

возможным подключением Нью-Йорка? Подобные опасения усилили его стремление к объединению, поскольку он понимал необходимость что-то сделать для этого, и не лучше ли, чтобы такие попытки исходили из Кливленда, а не из Филадельфии или Нью-Йорка? «Стандарт ойл», отправлявшая более 3000 баррелей в день – 50–60 цистерн, – была крупнейшим нефтеперерабатывающим предприятием мира и могла мобилизовать большие мощности. Когда Рокфеллер обсудил этот вопрос с Флэглером, его идеи обрели определенные очертания. Вскоре он нашел необходимое решение.

Потребовалась консолидация почти всех нефтеперерабатывающих предприятий в одну большую организацию, которая бы упразднила избыточные мощности и остановила падение цен. Рокфеллер был убежден, что простая ассоциация или даже соглашение картельного типа не смогут удержать предприятия вместе надолго. Но он полагал, что можно достичь их эффективного слияния, если «Стандарт ойл» станет его ядром. «Это была моя идея», – говорил он через много лет.

Поскольку Рокфеллер не зафиксировал свой план на бумаге, нет никакого документального свидетельства, что он существовал в 1871 году. Поэтому некоторые авторы предположили, что никакого плана и не было до учреждения в скором времени «Саут импрувмент компани». Однако Рокфеллер и Флэглер всегда отрицали какую-либо роль в образовании этой компании. «Это не наша идея, – категорически заявлял Рокфеллер У.О. Инглизу. – У нас имела собственная идея». Он рассказывал, как образование Ассоциации производителей нефтепродуктов побудило его и Флэглера обсуждать проблему «защиты отрасли» и как из их бесед возник его собственный проект. «Мы собирали информацию, которая укрепляла нас во мнении, что расширение нашей собственной «Стандарт ойл оф Огайо» и привлечение к сотрудничеству с нами других производителей нефтепродуктов способствует защите всей отрасли». Относительно основателей «Саут импрувмент компани» он свидетельствовал на слушании федерального антитрестовского иска следующим заявлением: «Мы не разделяли их соображений насчет этой затеи. И откровенно говорили им об этом не один раз».

О происхождении этой компании особый разговор. К 1871 году железнодорожные компании Соединенных Штатов провели немало экспериментов с объединениями в виде картельного соглашения. Группа компаний, обслуживавших один и тот же район, соглашались поддерживать транспортные тарифы на фиксированном уровне и делить рынок или доходы по заранее установленным долям. Изучив трудную ситуацию в нефтяной отрасли – а ожесточенные войны тарифов периода 1870–1871 годов заставили железнодорожных магнатов заняться этим, – менеджеры компаний-перевозчиков нефти, или, по крайней мере, некоторые из них, кое-что уразумели. Они поняли, что их проблема весьма сходна с той, с которой столкнулись в сфере производства антрацита президент компании Франклин Б. Гоуэн в Рединге и президент компании Аса Пэкер в Лихайе. В обоих случаях речь шла о судьбах производителей и перевозчиков. В обоих случаях имело место перепроизводство, падение цен и хаос. Естественно, железнодорожные компании не могли купить широкие нефтеносные поля или сотни нефтеперерабатывающих предприятий. Они могли, однако, поощрять усиление контроля над производством нефти, скажем, через основных производителей нефтепродуктов и в то же самое время заключать удобные соглашения по транспортным тарифам. Они жаловались, что эти тарифы, уже опустившиеся ниже цента на тонно-милю, были также гораздо ниже издержек производства. Они сетовали на то, что непостоянство в транспортировке грузов – то потоком, то тонкой струйкой – оборачивалось для них тяжелым бременем содержания избыточной рабочей силы и подвижного состава. Они пеняли на то, что ущербная практика отправки грузов дорого обходилась им из-за аварий – пожаров и взрывов поездов.

Вот что, наряду с некоторыми другими факторами, привело к созданию «Саут импрувмент компани». Что это были за факторы? Один из них – рост могущества компании «Пенсильвания рейлруд». К 1871 году ее железнодорожное полотно протянулось из Нью-Йорка

в Чикаго, открывая перспективы, которые чрезвычайно возбуждали президента компании Дж. Эдгара Томсона и его энергичного заместителя Тома Скотта. Заместитель в особенности отличался неугомонностью и амбициями. Уже ставший президентом компании «Юнион Пасифик» и в преддверии избрания главой компании «Тексас энд Пасифик», он вынашивал планы покрыть железнодорожной сетью обширный запад и начавший развиваться юг. Уэнделл Филип язвительно заметил, что, когда Том Скотт шествовал по стране, ему во след депутаты двадцати законодательных собраний штатов шелестели, как листья на зимнем ветру.

Как раз в это время Законодательное собрание Пенсильвании, одно из двадцати, откликнулось на давление Скотта и некоторых других, наделив привилегиями с исключительными правами ряд корпораций. До этого в Америке фактически не было холдингов. Некоторые штаты, и среди них Нью-Йорк и Огайо, даже запрещали одной корпорации владеть акциями другой. Но в 1868–1872 годах законодатели в Харрисбурге специальными указами наделили более сорока корпораций поразительными преимуществами, в частности правом владеть акциями других компаний внутри и за пределами штата. Одна из привилегий была дана весной 1870 года компании «Саут импрувмент компани», куда входили личный секретарь и два приятеля Тома Скотта. Компания не создавалась под какие-либо цели и вскоре была выставлена на продажу покупателям, способным предложить высокую цену.

Сторонники «нового взгляда» на контролирование переработки и транспортировки нефти потихоньку выкупали акции, завершив покупку компании 2 января 1872 года. Они немедленно продали группе своих людей в холдинге 1100 акций по 100 долларов каждая. Кто же были эти сторонники? Утверждение, что в их число входили Рокфеллер и Флэглер, абсолютно беспочвенно. Этот проект принадлежал исключительно железнодорожной компании. Его теньвым спонсором был Том Скотт. 1100 акций, проданных 2 января, приобрел Питер Х. Уотсон, представлявший железнодорожную сеть «Лейк шор – Нью-Йорк централ» и группу производителей нефтепродуктов из Филадельфии и Питтсбурга. Среди них не было ни одного представителя Кливленда.

Относительно происхождения плана создания «Саут импрувмент» имеется много различных свидетельств, которые опровергают ранее высказанную точку зрения, будто Рокфеллер и Флэглер причастны к этому предприятию. Оба они энергично отрицали это, что не расходилось с мнением тех, кто знал факты. Они никогда не извинялись за свою поддержку этой схемы, но всегда подчеркивали ограниченность веры в такое предприятие. «Мы никогда не верили в него», – уверял Флэглер. Оба предпринимателя считали, что только их собственный план способен принести успех.

Почему тогда идея «Саут импрувмент» начинает овладевать сознанием Рокфеллера? Во-первых, ситуация казалась отчаянной – нефтепродукты в Нью-Йорке продавались по 22,23 цента за галлон – по одной из самых низких цен, известных в то время. Во-вторых, проверка действия схемы казалась единственно целесообразной политикой. В данном случае подвернулись производители нефтепродуктов и две железнодорожные компании Пенсильвании, которые поднесли на блюде с голубой каемочкой план производственного объединения. Может, он заработает. Как бы ни складывалась обстановка, было бы ошибочно отстраняться от разработчиков плана, поскольку «Стандард ойл» рассчитывала на их помощь в будущем.

Знакомство с содержанием схемы выявит как ее сильные, так и слабые стороны. По сути, это был план объединения железнодорожных компаний – перевозчиков нефти в холдинг, производителей нефтепродуктов – в ассоциацию под вывеской «Саут импрувмент компани» и скрепления холдинга и ассоциации соглашениями, которые остановят пагубное падение цен и восстановят транспортные пошлины до уровня, сохраняющего прибыльное ведение дела. Железнодорожные компании должны были делить доходы от фрахта по заранее обговоренным долям. Производители нефтепродуктов должны были действовать как «обычные» пользователи, гарантируя каждой железнодорожной компании ее транспортную квоту. Взамен произ-

водители нефтепродуктов должны были получать скидки с тарифов, которые должны были устранить самых неуступчивых конкурентов. Авторы плана имели смутное представление о привлечении к объединению производителей нефти.

Первыми производителями нефтепродуктов, присоединившимися к «Саут импрувмент компани», были «Локарт, Фрю энд компани» из Питтсбурга, «Уорден, Фрю энд компани» и «Атлантик рифайнинг компани» из Филадельфии, «Джейбез А. Боствик» из Нью-Йорка и «Стандард ойл» из Кливленда. Президентом объединения стал Питер Х. Уотсон, а секретарем – Уильям Г. Уорден. Ни один из городов не владел контрольным пакетом акций, а председательство Уордена обеспечивало нейтральное руководство и защиту железнодорожных компаний.

На первом собрании 2 января 1872 года акционеры согласились, что не следует исключать ни одного производителя нефтепродуктов, который принимал основные принципы объединения. Как позже отмечал Рокфеллер, «двери были открыты». Между тем были завершены последние приготовления, 18 января 1872 года «Пенсильвания» подписала контракт с «Саут импрувмент компани». Скотт и Уотсон помогли заполучить подписи вице-президента «Нью-Йорк централ» Уильяма Х. Вандербильта, президента «Лейк шор» Х.Ф. Кларка, президента «Эри» Джея Гулда и главы «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» Джорджа Б. Макклиллана. «Саут импрувмент компани» согласилась на транспортировку 45 % всей нефти по железным дорогам «Пенсильвании», 27,5 % – по дорогам «Эри» и 27,5 % – по железнодорожной сети «Нью-Йорк централ».

Компания согласилась также на значительное повышение тарифа на транспортировку нефти. Пошлина на перевозку сырой нефти из Регионов в Кливленд должна была составить 80 центов за баррель, вдвое выше прежнего тарифа. Питтсбург платил ту же пошлину. Тариф на перевозку нефтепродуктов из Кливленда или Питтсбурга в Нью-Йорк должен был составить 2 доллара за баррель (наличный тариф). Отправной тариф на транспортировку сырой нефти из Регионов устанавливался на уровне 2,41 доллара до Филадельфии, 2,56 доллара – до Нью-Йорка и 2,71 доллара – до Бостона. Собственный предельный тариф «Стандард ойл» в 1,65 доллара на транспортировку грузов из Регионов в Кливленд, а затем из Кливленда в Нью-Йорк, оговоренный Флэглера в 1870 году, увеличился до 2,80 доллара.

Однако акционеры «Саут импрувмент компани» обязаны были платить всю установленную цену налога. Все они получали скидки – от 40 до 50 % на транспортировку сырой нефти и от 25 до 50 % на перевозку нефтепродуктов. Но налог все же становился выше. Например, собственный предельный тариф «Стандард ойл» составлял 1,90 доллара вместо прежнего 1,65 доллара. Это устраивало Флэглера и Рокфеллера, поскольку конкуренты, не входившие в компанию, должны были платить на 90 центов больше.

Такие меры, если бы они были реально претворены в жизнь, уничтожили бы конкуренцию. Но не только к этому стремилось данное соглашение. Другое положение предусматривало условие, что за каждый баррель нефти, отправленный конкурентами, акционеры компании должны были получать возвратную пошлину, равную скидке. Например, нью-йоркская «Боствик» не только получала скидку 1,06 доллара на каждый баррель нефти, доставленный из Титусвилля в Нью-Йорк, но и имела дополнительно 1,06 доллара за каждый баррель нефти, который конкурент из Нью-Йорка, плативший полный налог в 2,56 доллара, доставлял из Регионов! «Стандард ойл» не только имела 40 центов скидки за каждый баррель нефти из Регионов, она получала также 40 центов за баррель нефти, доставленный в Кливленд конкурентом (который платил полные 80 центов). Из всех способов искоренения конкуренции этот был самый беспощадный из всех, которые когда-либо изобретались американскими промышленниками.

Контракты предусматривали также, что каждая железнодорожная компания должна была составлять накладные на все грузоперевозки нефти или нефтепродуктов, в которых грузоотправители и грузополучатели указывали место отправки груза и пункт назначения, количе-

ство и качество отправленного продукта. Эти накладные ежедневно должны направляться в «Саут импрувмент компани». Таким образом, участники объединения получали бы подробную информацию о состоянии бизнеса конкурентов. Более того, «Саут импрувмент компани» должна была иметь доступ ко всем отчетам о перевозках грузов по железным дорогам. Это был просто инструмент для начисления скидок и возвратных пошлин, инструмент, который внушал сильные сомнения в том, что какой-нибудь из независимых производителей нефтепродуктов продержится достаточно долго.

Цель таких драконовских мер состояла в том, чтобы лишить любого производителя нефтепродуктов возможности вести дело независимо от «Саут импрувмент компани». Кто мог себе позволить сопротивляться? Конечно, авторы схемы могли возразить, что менее жесткие условия создания объединения оставляли бы для конкурирующих производителей нефтепродуктов основания для колебаний. Они бы оставались вне объединения, нефтяная война продолжилась бы, и хаос бы не прекращался. Поэтому самый беспощадный способ действий являлся и самым щадящим. Этот аргумент сомнителен. Ведь он предполагал, что цель оправдывала негодные средства. Если бы участники «Саут импрувмент компани» дали бы ясно понять, что они приветствуют вступление в объединение всех конкурентов на абсолютно равных условиях, с предоставлением защиты их особенного статута и финансовых интересов, тогда бы их аргумент имел силу. Однако таких условий не выдвигалось, и некоторые участники объединения, несомненно, хотели использовать жесткие средства главным образом в целях собственного обогащения.

Что в таком случае ожидало независимых производителей? Как с ними обращалось бы могущественное объединение железнодорожных компаний и производителей нефтепродуктов? Позднее «Саут импрувмент компани» утверждала, что хотела привлечь к участию собственников скважин. Такое намерение одобряли не все. Уорден в 1872 году свидетельствовал, что существовало неприятие любого союза с собственниками скважин. Он признавал наличие такого отношения к производителям нефти и себе, «поскольку интересы производителей в определенном смысле были враждебны нашим». Том Скотт и Поттс из «Эмпайр транспортэйшн компани» уверяли, что исключение производителей нефти повлечет за собой крах. «Нельзя преуспеть, – доказывал Скотт, – если не позаботиться о производителях». Он и Поттс отстаивали свои позиции и сделали для комитета Законодательного собрания карандашом набросок проекта соглашения, которое производители нефтепродуктов намеревались предложить производителям нефти.

Предлагавшееся соглашение было достаточно справедливым. Оно предписывало производителям нефти ограничить добычу нефти, взамен «Саут импрувмент компани» должна была выплачивать им компенсацию размером не ниже минимальной цены на сырую нефть, которая каждый год должна была устанавливаться комиссией из представителей разных компаний.

Но производители нефти так и не были ознакомлены с проектом соглашения. Руководители «Саут импрувмент компани» утверждали, что их первейшей задачей было объединение производителей нефтепродуктов и что, как только это будет сделано, они свяжутся с производителями нефти. Уотсон и его помощники, должно быть, объединяли производителей нефтепродуктов и производителей нефти, но безуспешно. Когда производители нефти обнаружили, что объединение железнодорожных компаний и производителей нефтепродуктов состоялось, пришли в ярость и уже не слушали, что им предлагала «Саут импрувмент компани».

Хотя несколько лет спустя Рокфеллер отрицал, что присоединился к схеме «Саут импрувмент компани» с большой охотой, его первоначальные колебания быстро уступили место активной поддержке схемы. Он отдался предприятию с огромным рвением. Первое требование успеха состояло в обретении уверенности, что все три железнодорожные компании примут этот план. В конце концов Рокфеллер сыграл ведущую роль в переговорах. Это было естественно, ведь он был главным производителем нефтепродуктов в стране.

В январе – начале февраля 1872 года «Саут импрувмент компани» попросила многих производителей нефтепродуктов связать с ней свою судьбу. Все они должны были дать письменные обязательства соблюдать полную секретность. Руководители компании просили присоединиться к ним двух ведущих производителей нефтепродуктов Регионов, Дж. Дж. Вандергрифта и Джона Д. Арчболда, но получили отказ. Также отказали Г.Х. Роджерс из нью-йоркской «Чарльз Пратт энд компани» и многие другие. Но руководители холдинга не отчаивались. Они надеялись, что очевидная выгода контрактов принудит вскоре этих людей уступить. В конце января, когда между железнодорожными компаниями был подписан последний контракт, о соглашениях с «Саут импрувмент компани» узнало множество людей. В середине февраля в Регионах распространились сенсационные слухи об объединении железнодорожных магнатов с ведущими производителями нефтепродуктов.

25 февраля негодование Нефтяных регионов вылилось в ужасную бурю. В этот день сотрудник компании «Джеймстаун энд Франклин», управлявшей железнодорожной веткой «Лейк шор», ввел новые транспортные тарифы на перевозку нефти. Об этом узнали в нью-йоркской «Ломбард, Эри энд компани» и телеграфировали своему покупателю в Регионах Джошуа Ломбарду: «Тарифы на перевозку нефти чрезмерно высоки. В чем дело?» Ломбард с изумлением узнал, что плата за транспортировку сырой нефти из Уоррена в Нью-Йорк поднялась с 87 центов до 2,14 доллара. Он и другие покупатели также обнаружили, что тарифы на перевозку сырой нефти и нефтепродуктов между различными пунктами тоже повысились. Они были в шоке. Улицы и вестибюли отелей немедленно заполнились возмущенными людьми. Производители нефтепродуктов, связанные обязательствами молчать, забыли о них и рассказывали, что знали. В течение нескольких часов публике стали известны тщательно скрываемые детали соглашения.

В ночь на 27 февраля три тысячи разъяренных людей со всей территории Регионов собрались в Оперном театре Титусвилля. Здесь были владельцы скважин, производители нефтепродуктов, нефтяные брокеры, держатели торговых предприятий и банкиры. Они держали транспаранты с вызывающими лозунгами: «Никакого компромисса!», «Долой заговорщиков!», «Не уступать в тарифах на транспортировку!». Участники собрания неистово приветствовали ведущих производителей нефтепродуктов Регионов, так как они рассказали, как с них требовали клятвы соблюдать секретность сделок, как им делали недостойные предложения и как они с негодованием отвергли заговор.

Однако это собрание явилось лишь предвестником яростного вала выступлений, прокатившегося по Регионам.

1 марта толпы людей двинулись грозным потоком по улицам Ойл-Сити в направлении Оперного театра, где происходило собрание столь же эмоциональное, что и в Титусвилле. В результате избрания нового совета директоров, который включил производителей нефтепродуктов Уильяма М. Айриша, Джона Д. Арчболда и Дж. Дж. Вандергрифта, а также производителей нефти Х.Т. Бирса, Уильяма Хассона и Э.Г. Паттерсона, Ассоциация производителей нефти получила агрессивное руководство. Произносились горячие речи. Арчболд выступил с пламенным призывом к союзу против общего врага. За ним последовала речь Льюиса Эмери-младшего, обреченного стать врагом Рокфеллера на всю жизнь. Эмери призвал к созданию союза производителей нефти и нефтепродуктов Регионов и предложил сделать три немедленных шага: во-первых, все производители должны закрыть треть своих производственных мощностей; во-вторых, не следовало использовать никаких торпед или других искусственных приспособлений для производства нефти; в-третьих, в течение 30 дней не следует вводить никаких новых скважин. Все три предложения были немедленно приняты.

Обновленная Ассоциация производителей теперь стала Союзом нефтепромышленников, призванным охватить всю нефтеносную зону. Члены союза обязались в течение двух месяцев не бурить новых скважин, прекращать работу по воскресеньям и, кроме того, не прода-

вать нефть ни одному участнику «Саут импрувмент компани». Нефть должны были получать только производители нефтепродуктов Нефтяных регионов и противники объединения. Газета *Derrick*, выпускавшаяся в Ойл-Сити, опубликовала «черный список» участников объединения и печатала его в определенном месте изо дня в день. Вскоре 112 производителей нефти подписали соглашение сократить объем производства на треть. Любой производитель, совершавший сделки с Уорденом, Уэрингом, Логаном, Боствиком или Рокфеллером, рисковал своим имуществом, а то и шкурой.

Таким образом, Союз нефтепромышленников приготовился бороться с монополией объединения посредством собственной монополии. Если бы он распространил свою власть на большинство скважин Регионов, то смог бы контролировать поставки сырой нефти и уморить «анаконду» голодом до смерти.

Редко какое экономическое предприятие подвергалось более яростной атаке, чем «Саут импрувмент компани» в тот период. В течение нескольких недель все сообщество производителей нефти катило из города в город волну осуждения объединения. Упор делался на мораль: компанию называли «40 ворами», «монстром», «спрутом», «бандой». Ее участники были «заговорщиками» и «грабителями». А что же Рокфеллер и Флэглер? Каким образом они защищались, присоединившись к такому объединению и энергично действуя в его составе?

Как мы отметили, объединения с целью уменьшить или полностью уничтожить разрушительную конкуренцию не были новостью для 1870 года и иногда одобрялись общественным мнением. Мы отметили также, что использование скидок и возвратных пошлин тоже не было новым явлением. Зародившись по крайней мере в 1856 году, они стали распространенной практикой в 1872 году. Как позднее указывал Рокфеллер, именно те производители нефтепродуктов возмущались против скидок, которым не удалось их добиться.

Рокфеллеру и Флэглеру было нетрудно защитить объединение в то время, когда пере-производство и неограниченная конкуренция угрожали крахом всей нефтеперерабатывающей промышленности. У них было столько же оснований испробовать объединение, как и у лидеров соляной отрасли или производства антрацита. Ни один крупный производитель не мог позволить себе отказаться от скидок, когда ими не пренебрегали его конкуренты.

Другой вопрос – алчные и губительные возвратные пошлины, вводимые «Саут импрувмент компани». Дать крупному грузоотправителю скидку было обычной практикой, платить же ему, кроме того, часть завышенного тарифа, налагавшегося на конкурентов, было совершенно неоправданно. Рокфеллер совершил одну из величайших ошибок в своей карьере, когда поспешно связался с такой практикой.

Обусловленные скидками контракты были жестокими и несправедливыми. Они выходили за рамки деловой этики даже в тот период свободной конкуренции. Они противоречили духу справедливой игры и демократичности американского предпринимательства. Однако Рокфеллер искренне убеждал себя, что схема «Саут импрувмент компани» справедлива. Волнения в Нефтяных регионах, позиция их предпринимателей его не трогали, поскольку он был убежден в превосходстве своей позиции. Чего он так и не смог понять, так это то, что идея свободной конкуренции составляла твердое и непоколебимое убеждение американцев. Но если бы и понял это, то вряд ли изменил своим убеждениям. Он просчитывал свои ходы заранее. Исходя из этих соображений, а не просто из желания дать рациональное объяснение своему поведению, он заявил в 1917 году: «Я держал в голове четкий план. Он был правильным. Я осознавал это всем существом. Он был правильным передо мной и перед Богом. Если бы пришлось осуществлять его завтра, я поступал бы так же – и осуществлял бы его сотню раз».

## Глава 3

### Рокфеллер находит новых союзников

Конфликт, развивавшийся между «Саут импрувмент компани» и Регионами, был не просто конфликтом двух групп предпринимателей, боровшихся за прибыль в нефтяной отрасли. С развитием нефтяной промышленности изменялся и прежде простой способ нефтепереработки. Теперь она быстро становилась делом крупных, хорошо организованных предприятий, использующих высокотехнологичное оборудование, несущих большие накладные расходы для удовлетворения растущего спроса всех континентов. Интуиция руководителей подсказывала, что надо добиваться порядка. Избыточные заводские мощности и хаотическое сбавление цен стали для них неприемлемы. С другой стороны, производительный сектор отрасли стал сам по себе полем предпринимательской деятельности людей с ограниченными ресурсами. Эта деятельность осуществлялась на индивидуальной основе. Ее поборники напоминали по характеру фермеров Среднего Запада.

Столкновение двух групп было неизбежным. Ведущие производители нефтепродуктов были готовы объединиться с железнодорожными компаниями для создания крупного холдинга. Производители нефти, настаивая на свободе конкуренции в промышленной сфере (пока они не создали собственную монополию), были готовы противодействовать таким стремлениям и без колебаний призывали само государство сохранить режим конкурентных отношений. Между сторонниками двух экономических порядков началась война.

Этот конфликт, однако, не следует рассматривать как противоборство между богатством и нищетой. Производители нефти представлялись как группа угнетенных бессребреников, отстаивающих великий принцип. На самом деле немногие из них были бедны: большинство владело собственностью в умеренных объемах, а некоторое – подлинным богатством. Что касается принципа, то каждая из сторон, несомненно, полагала, что борется за более справедливый и лучший порядок.

Среди производителей нефти выделялся новый президент Ассоциации производителей нефти капитан Уильям Хассон. Его поддерживали Джон Л., Фостер У. Митчелл и Джон Фертиг – не уступавшие Хассону в богатстве, а также Эдвин Э. Клэпп, Д.С. Крисвелл, Б.Б. Кэмпбелл и другие. В союз с ними вступили производители нефтепродуктов в Регионах, среди которых наибольшей известностью пользовались Джекоб Джей Вандергрифт, знаменитый капитан парохода и зачинатель строительства трубопровода, а также Джон Д. Арчболд, приобретший большую популярность как личность, сочетавшая молодость, стойкость духа и блестящие способности. Всего 24 лет от роду Арчболд мгновенно завладел вниманием участников многочисленного митинга в Ойл-Сити, когда рассказывал, как отверг приглашение в Нью-Йорк для содействия в организации монополии.

Производителей нефти и нефтепродуктов поддерживали торговцы и рабочие Регионов, местная печать. Два издателя пользовались столь же высоким престижем, как Хассон, Вандергрифт и Арчболд. Н.М. Ален, издававший в Титусвилле *Couplet*, был производителем нефтепродуктов и одновременно журналистом. Более яростным и взрывным по характеру был Г.Э. Бишоп, издававший в Ойл-Сити *Derrick*. Это он инициировал составление и ежедневную публикацию «черного списка». Он гордился своим мастерством владения сатирой и сокрушительной инвективой.

У всех этих предпринимателей из Регионов мораль подчинялась соображениям прибыли, и их война велась, по существу, ради власти. Тем не менее, объединившись, чтобы сократить поставки нефти и уморить голодом «монстра», они афишировали свою деятельность как борьбу за так называемую «справедливость». Трезво оценивая силу общественного мнения,

они рекламировали свои идеи как в аудиториях, так и в интервью репортерам. Более того, они спешно направили комиссию в Харрисбург, чтобы потребовать от законодателей штата аннулировать привилегию «Саут импрувмент компани», и послали другую делегацию в Вашингтон, чтобы добиться расследования деятельности этой компании со стороны конгресса. Они позаботились о том, чтобы была написана история их борьбы с «анакондой», и распространили 30 000 экземпляров этой истории по всей стране «с той целью, чтобы врагов свободной торговли узнавали и обходили стороной все честные люди».

11 марта в Регионах появилась специальная комиссия из Нью-Йорка, чтобы разработать планы совместной борьбы. Эту делегацию возглавлял статный молодой человек, которому суждено было сыграть немалую роль в карьере Рокфеллера и в истории американского бизнеса. Тридцатидвухлетний Генри Х. Роджерс не был для Пенсильвании чужаком. Перед тем как в 1868 году уехать в Лонг-Айленд, чтобы руководить вместе с Чарльзом Праттом «Пратт мэнюфэкчеринг компани», он управлял нефтеперерабатывающим предприятием на берегу Ойл-Крик. Прекрасная внешность, изысканный костюм и магнетическое обаяние делали его заметной фигурой в салонах и на конференциях бизнесменов. Под его изящными манерами скрывались безрассудство игрока и отсутствие щепетильности. Он заверил производителей нефти, что Боствик по мощи не идет ни в какое сравнение с нью-йоркскими конкурентами и что союз производителей нефтепродуктов Лонг-Айленда с Регионами станет непобедимым.

Теперь блокада поставок нефти становилась практически осуществленной. Цистерны «Стандард ойл» и других акционеров «Саут импрувмент компани» вскоре должны были опустеть.

Рокфеллер огорчился, наблюдая, как развивается атака производителей нефти. Ее стремительность удручала его. Они с Флэглерам надеялись, что обязательство хранить молчание окажется более эффективным. С самого начала Рокфеллер закрыл дверь репортерам. Флэглер встретился с ними и пренебрежительно отозвался о первом массовом митинге в Титусвилле как о затее «нытиков». Но когда прошли другие митинги и были прекращены поставки нефти, он больше не мог надеяться на то, что поверят в его невозмутимость, и прекратил всяческие интервью.

«Саут импрувмент компани» стала объектом пристального внимания. Ее размеры и мощь казались зловещими, а система скидок – бессовестным грабежом. Для миллионов американцев компания стала символом монополистической агрессивности, которая была, к счастью, обуздана.

Том Скотт, Уорден, Флэглер, Рокфеллер не смогли вовремя постичь накал страстей, который они вызвали. Лишь по истечении ряда десятилетий и после того, как было написано много книг по данной проблеме, Рокфеллер понял, насколько он недооценивал ситуацию. Но через пятьдесят лет он пояснил, что в начале своей деловой карьеры следовал твердому принципу скрытности. «Я решил, что бесполезно растрчивать энергию на опровержения и дебаты с завистливыми и разочарованными людьми. Я уговаривал своих партнеров тоже держать язык за зубами. Но чем дальше мы двигались, обогащаясь и храня молчание, тем больше мы злоупотребляли». В 1872 году этот курс преобладал, но Рокфеллер понял теперь, что он был ошибочным. «Я никогда не перестану сожалеть о том, – говорил он, – что мы не встречались в то время с репортерами».

К середине марта кампания против «Саут импрувмент компани» набрала такую силу, что многие ее сторонники переходили из состояния озабоченности в состояние тревоги. Железнодорожные компании опасались больше других общественного антагонизма и возможных карательных мер законодателей. Когда комиссия из 12 «независимых» конкурентов – трех из Нью-Йорка и девяти из Регионов – посетила 18 марта в Филадельфии Тома Скотта и потребовала, чтобы он разорвал контракт «Пенсильвании» с «Саут импрувмент компани», тот уже принял решение покинуть корабль, который сам вывел в плавание. Он тотчас признал, что контракт

был несправедливым. Комиссия решила встретиться с представителями двух других железнодорожных компаний в Нью-Йорке.

Здесь члены комиссии сначала встретились со старым коммодором Вандербильтом, который приветствовал их с присущей ему «сердечностью и дружелюбием»: «Черт вас возьми, ребята, как поживаете? Рад вас видеть, гадкие нефтяники. Что с вашей проклятой старой нефтью?» Он предложил им сигары. В качестве главы «Нью-Йорк централ» Вандербильт относился неприязненно к монополии и порицал контракты своего сына. «Я говорил Билли, чтобы он не связывался с этой схемой», – якобы сказал он. Кто-то напомнил о холдинге. «Что вы сказали, – переспросил старый лис, – холдинг? Что это такое, черт побери?» Ему объяснили. «О, дьявольщина, – воскликнул Вандербильт, – и вы называете это холдингом! Том Скотт, мать его так, уже десять лет долдонит мне об этом!» Старый коммодор предъявил членам комиссии письмо от «Саут импрувмент компани» с выражением ее готовности пойти на компромисс с Регионами и сотрудничать со всеми производителями нефти и нефтепродуктов. «Нью-Йорк централ» вряд ли была довольна такой перспективой. Но члены комиссии заверили Вандербильта, что никогда не будут иметь дело с «Саут импрувмент компани» или любым ее акционером.

Комиссия не стала встречаться со скандально известным Гулдом, но 25 марта направилась в офис «Эри» обсудить ситуацию с представителями всех заинтересованных железнодорожных компаний. Посетители прождали несколько часов, прежде чем их пригласили пройти в кабинет совета директоров на встречу с Уильямом Х. Вандербильтом от «Нью-Йорк централ», несколькими директорами «Эри», президентом «Лейк шор» Х.Ф. Кларком, генералом Джорджем Б. Макклилланом от «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» и Скоттом от «Пенсильвании». Председательствовал на встрече Кларк.

Представитель комиссии, обрисовав беды производителей нефти, предупредил, что определенные группы в Регионах могут принять «карательные меры», если железнодорожные компании не аннулируют контракт с холдингом. Он подверг нападкам контракт, назвав его предосудительным. Здесь вмешались Кларк и Вандербильт, утверждая, что контракт «не принесет ничего, кроме блага, производителям нефти». Они признались, что Уотсон находится в соседнем кабинете, и предложили позвать его и позволить ему объяснить существо дела.

Члены комиссии отказались. Они не признают «Саут импрувмент компани» и не будут вести никаких переговоров с ее представителями. Как раз в это время в дверь кабинета постучали Уотсон с Рокфеллером и попытались войти. «Мы не будем иметь с вами дела», – кричали члены комиссии. Кларк, побагровев, заявил сердито, что Уотсон является многие годы его личным другом и что он позволит ему войти. По его указанию дверь открыли, и вошел Уотсон. Однако члены комиссии вскочили со своих мест и стали покидать кабинет. В конце концов Уотсона не выслушали, и он в возбуждении вышел. Газеты сообщали, что они с Рокфеллером удалились в «довольно унылом» настроении.

В кабинете совета директоров Скотт выступал миротворцем. Он поддерживал аннулирование контракта с «Саут импрувмент компани» и замену его сотрудничеством с самими производителями нефти, это послужит гарантией справедливого распределения поставок нефти, главным направлением деятельности железнодорожных компаний. Кларк откликнулся на этот призыв, и Скотт быстро составил проект соглашения, подписанный в конце концов обеими сторонами.

Согласно документу, все тарифы должны были быть гласными и равными. В нем провозглашалось, что «не допускаются никакие скидки, возвратные пошлины или другие меры такого характера». Железнодорожные компании пытались склонить производителей нефти пользоваться тарифом для «обычных» отправителей грузов, но те отказались. Они считали такую услугу особой формой привилегии. Вся их борьба была направлена против такой практики, они не были намерены предавать собственные идеалы.

Новое соглашение, очевидно, ставило Кливленд и Питтсбург в невыгодное положение. Они платили транспортный налог в 50 центов за баррель за доставку в города сырой нефти, Регионы не платили ничего. Так как отправка грузов в Нью-Йорк стоила также 50 центов, то прибыль Регионов составлял 50 центов с барреля. Аналогичным образом производители нефтепродуктов Нью-Йорка обеспечивали себе поставки нефти за 1,35 доллара, но Кливленд должен был платить в случае экспорта или продажи нефти на востоке Соединенных Штатов 50 центов за приобретение сырой нефти и 1,35 доллара или больше за доставку нефтепродуктов на рынок. В данном случае производители нефтепродуктов Лонг-Айленда имели прибыль как минимум в 50 центов.

Контроль производителей над транспортировкой нефти между тем усиливался. Он осуществлялся по конкретному плану, распространяясь на шестнадцать округов, покрывавших всю территорию Регионов. В каждом округе была сформирована местная организация, от которой посылались делегаты в генеральный совет, который, в свою очередь, принимал окончательные решения по ведению дел. Торговля с акционерами «Саут импрувмент компани» запрещалась. Производитель мог продавать нефть только тому покупателю, которого одобрит местная комиссия.

Но ситуация, очевидно благоприятная для твердолобых производителей нефти, на самом деле имела двойное и даже тройное дно. «Лейк шор» и «Атлантик энд Грейт-Уэстерн», например, не были удовлетворены происходящими событиями. В марте эти две транспортные компании получили соответственно лишь 13,5 и 4,5 % от всего сократившегося объема перевозок нефти и нефтепродуктов. «Пенсильвания» получила 82 %, но даже эта компания не могла считать себя удовлетворенной. Объем ее перевозок, хотя и большой в процентном отношении, в действительности был весьма скромным. Компания стояла перед необходимостью возмещения большого количества вагонов, если бы крупные грузоотправители Кливленда и Питтсбурга были пассивны или вовсе изъяли свой подвижной состав. В Регионах и у их союзников просто отсутствовали достаточные мощности для перегонки нефти, которые могли бы справиться с поступлением нефти в обычном объеме выработки. Все железнодорожные компании были крайне недовольны таким положением, и для любого проницательного наблюдателя было ясно, что они предпримут меры для его изменения, если оно не изменится само собой.

Разумеется, производители нефтепродуктов в Регионах и их союзники на востоке, имея достаточно времени, могли бы нарастить мощности для переработки нефти. Но дефицит времени оказался фатальным: производители нефти не желали ждать. Когда мартовские перевозки нефти упали до 264 692 баррелей, самого низкого показателя за три года, запасы нефти в Регионах увеличились более чем на 40 %, несмотря на пассивность многих производителей, которые сдерживали бурение скважин ради общего дела. Узнав, что мощь картеля подорвана, владельцы скважин наконец зашевелились. Агенты гонимых фирм предлагали им выгодные цены. То, чем оправдывалась необходимость посадить представителей холдинга на голодный паек, теперь оказалось совершенно неэффективным.

В начале апреля пришло известие о том, что фирма «Ойл-Сити» взломала лед, продав порядка 25 000 баррелей нефти «Стандард ойл». Когда поднялась волна широкого негодования, генеральный совет созвал массовый митинг. Затем поступило сообщение о продаже «Стандард ойл» еще 5000 баррелей нефти. Собравшаяся толпа не позволила цистернам с нефтью двинуться в путь. Но мнения людей разделились. Когда через несколько дней очередное массовое собрание собралось приструнить первого нарушителя блокады, на место проведения демонстрации прибыли его сторонники и блокировали протестную акцию.

Как пишет У.Т. Шайде, нарушителем был выдающийся юнионист, бывший офицер. «Результат мог быть предсказуем: если один мог продать нефть врагу, то за ним последуют все». И функционеры генсовета решили сделать это возможным. Они разослали железнодорожным компаниям телеграммы с требованием «официального уведомления», что контракты

с «Саут импрувмент компани» расторгнуты. «Пожалуйста, дайте немедленный ответ, так как мы опасаемся насилия и порчи собственности». Аналогичную телеграмму послали Джону Д. Рокфеллеру. 8 апреля он ответил, что «Стандард ойл» не поддерживает никаких контактов с железнодорожными компаниями, а также с «Саут импрувмент компани». Он добавил: «Я решительно заявляю, что сообщения об угрозах данной компании или какого-нибудь ее сотрудника сбить цену на нефть абсолютно ложны». Поэтому функционеры Генсовета могли объявить на собрании производителей нефти 10 апреля о своей полной победе: официальном упразднении холдинга. Когда они провозгласили, что наступило время торговли со всеми покупателями на равных условиях, их слова встретили восторженными восклицаниями.

После этого Союз нефтепромышленников закончил свою активную деятельность. Производители испытывали облегчение и торжествовали. Монополия рухнула – и, как они полагали, надолго.

Естественно, Рокфеллер был настроен по-другому. Да, он считал дело, в котором участвовал, неудавшимся. Но рассматривал его как попытку, не заслуживающую порицания, попытку, направленную не на разрушение, а на объединение. Через много лет он указывал, что так и не удалось узнать, насколько эффективна коммерческая деятельность монополии. «Саут импрувмент компани» никогда не отправляла грузы и не собирала скидки и возвратные пошлины».

Сколько-нибудь внимательное обозрение драматической истории знаменитого холдинга неизбежно ведет к определенным выводам.

Хотя критики «Стандард ойл компани» представляли позднее нефтяную промышленность 1872 года в благоприятном и процветающем состоянии, на самом деле она была чересчур разбросана, дезорганизована и постоянно находилась под угрозой краха. Железнодорожные компании несли убытки из-за такого состояния нефтяной отрасли. Располагая знаниями о картелях и холдингах, именно они разработали контуры схемы, которую Уотсон из «Лейк шор» передал Уордену и Уэрингу, а затем Флэглери и Рокфеллеру. С точки зрения железнодорожной компании «Стандард ойл компани» была проектом холдинга производителей нефтепродуктов для «выравнивания» интересов пользователей. В 1875 году компании, владевшие линиями железнодорожной магистрали Нью-Йорк – Чикаго, оказывали аналогичные услуги «Уэстерн груп», которая «выравнивала» перевозки домашнего скота. С точки зрения «Стандард ойл» и других производителей нефтепродуктов, связанных с компанией схемой, объединение служило средством *принуждения* всех производителей нефтепродуктов вступить в единую организацию, но всецело для их собственного блага. С точки зрения же производителей нефти и независимых производителей нефтепродуктов, это была схема, имеющая целью заставить любого производителя подчиниться своекорыстной группе монополистов из Кливленда, Питтсбурга и Филадельфии. С точки зрения общественного мнения это был проект создания опасной монополии в отрасли, ставшей жизненно важной для страны.

Можно понять приверженность Рокфеллера к данной схеме по тактическим соображениям. Но участие в ней нанесло серьезный удар по его деловой репутации. Особенно в Регионах возникли недоверие и подозрение к нему. Ему следовало бы стоять в стороне от этой поспешно созданной, плохо организованной и потенциально тиранической организации. Его участие в ней предполагает, как и многие другие эпизоды в его дальнейшей карьере, что он плохо понимал общественную психологию и неправильно оценивал тот факт, что в конечном счете бизнес должен следовать правилам, диктуемым общественным мнением.

Но в то время как подходил к концу этот период ошибок, Рокфеллер одерживал впечатляющую победу в более важной сфере. Из пепла одного объединения возродилась, словно феникс, другая компания. Она была более могущественной, не похожей на прежнюю фирму, целостной и чрезвычайно выросшей в объеме организацией.

Декабрьским утром 1871 года Джон Рокфеллер послал приглашение полковнику Оливеру Х. Пэйну присутствовать после полудня на конференции в банке Кливленда. Пэйн являлся главным акционером в «Кларк, Пэйн энд компани», самом могущественном конкуренте в Кливленде. Морис и Джеймс Кларки имели интересы в его фирме наряду с богатой семьей Хуссея.

Пэйны были богатым, высокочтимым и влиятельным семейством. Отец Оливера, Генри Б. Пэйн, серьезный, образованный человек, выпускник колледжа Гамильтона, сделал состояние как адвокат и предприниматель, обращаясь временами к политике. В 1857 году он баллотировался на выборах губернатора, был одним из главных помощников Стефана А. Дугласа, а ныне конгрессменом. В 1880 году Сэмюэль Дж. Тилден выдвинул его кандидатом в президенты от Демократической партии.

Молодой Оливер Пэйн выглядел аристократом и знал об этом. Он уехал из Кливленда в Филипс-Эндовер и Йель, во время войны дослужился до полковника, а теперь развивал бурную деятельность в сфере производства нефти и железа. Если бы Рокфеллер и Флэглер начали контактировать с владельцами малых нефтеперерабатывающих предприятий, они, возможно, добились бы первоначальных успехов, а затем встретили бы большие трудности в поисках связей с крупными предпринимателями. Привлекая к сотрудничеству Пэйна, они значительно увеличивали свое влияние и облегчали себе контакты с другими предпринимателями.

Замысел оказался здравым. Проницательный Пэйн имел о ситуации четкое представление. Так как его фирма теряла деньги, он соглашался с Рокфеллером, что общее положение довольно мрачно и требовалась смелая программа действий. Когда Рокфеллер предложил увеличить капитализацию «Стандард ойл», произвести оценку завода «Кларк, Пэйн энд компани» и наделить партнеров «Стандард ойл» акциями в соответствии с долями собственности и доброй волей, Пэйн поддержал его. Он не возражал, когда Рокфеллер предложил, чтобы активную роль в управлении компанией «Стандард ойл» играл Пэйн, но не Кларки!

Пэйн легко убедил других акционеров своей компании в желательности слияния со «Стандард ойл».

– Давайте пригласим оценщиков и посмотрим, чего стоит завод, – сказал Пэйн.

Это быстро сделали. Неминуемое увеличение капитализации «Стандард ойл» обеспечили 25 000 акций общей стоимостью в 2 500 000 долларов. Из 15 000 новых акций 11 000 выделили исполнительному комитету «на оплату определенных нефтеперерабатывающих мощностей в Кливленде и везде, где они предоставлялись компании». «Кларк, Пэйн энд компани» получила 4000 акций из акционерного капитала «Стандард ойл», хотя эти акции не покрывали стоимость завода, оценивавшуюся в 251 110 долларов. Добавочные 148 890 долларов были выданы как пособие за добрую волю, а также за сноровку и мозги Пэйна, которые и в самом деле стоили больших денег.

Еще до конца 1871 года прибавилась новая собственность. Купили завод Джозефа Стэнли в Кливленде стоимостью в 20 000 долларов. Рокфеллер сделал удачный ход, когда вовлек в новое объединение Джейбеца А. Боствика из Нью-Йорка, чья «Лонг-Айленд ойл компани» владела ценным нефтеперерабатывающим и портовым оборудованием в Хантерс-Пойнт на Ист-Ривер. Боствик закупал большое количество нефтепродуктов в Кливленде и других местах на экспорт. Он знал силу «Стандард ойл». В качестве акционера «Саут импрувмент компани» он часто виделся в последнее время с Рокфеллером. Очевидно, его имущество стоило 70 000 долларов, потому что 1 января он подписался на 700 акций нового акционерного капитала. Таким образом, «Стандард ойл» упрочила свои позиции как в Нью-Йорке, так и в Кливленде.

С такими прибавками она, несомненно, стала крупнейшей нефтеперерабатывающей корпорацией в мире, и это, надо заметить, за полных шесть недель до того, как общественность узнала о «Саут импрувмент компани». Эта организация не могла повлиять на Пэйна или

Стэнли. С расширением компании к ней прибавилось несколько новых акционеров, некоторые старые акционеры увеличили свои активы, о чем свидетельствует список, приводимый ниже:

<i>Акционеры на 1.01.1872 г.</i>	<i>Количество акций</i>	<i>Распределение 15 000 новых акций</i>	
Джон Д. Рокфеллер	2015	В пропорции к на- личным акционерам	4000
Уильям Рокфеллер	1459		
Х.М. Флэглер	1459	«Кларк, Пэйн энд компани»	4000
Сэмюэль Эндрюс	1458	Джон Д. Рокфеллер	3000
С.В. Харкнисс	1458	Х.М. Флэглер	1400
Амаса Стоун-мл.	500	Джон Д. Рокфеллер в качестве агента компани	1200
Стиллмэн Уитт	500		
О.Б. Дженнингс	500	Джейбез А. Боствик	700
Т.П. Хэнди	400	Дж. Стэнли	200
Бенджамин Брюстер	250	П.Х. Уотсон	500
<b>В с е г о:</b>	<b>10 000</b>	<b>В с е г о:</b>	<b>15 000</b>

Таким образом, Рокфеллер владел в компании личным акционерным капиталом в 5016 акций, вкладом более чем 500 000 долларов по номинальной стоимости. Еще 1200 акциями он владел как агент для использования в будущих переговорах по вопросам слияния капитала. Несмотря на прибавление акционеров, прежнее ядро «Стандард ойл» – оба Рокфеллера, Флэглер, Эндрюс и Харкнисс – твердо контролировало организацию.

Объединившись с наиболее грозным конкурентом в Кливленде, Рокфеллер уверенно обратился к другим соперникам. Его усилия привели к поглощению 34 конкурентов (включая Боствика, Кларка и Пэйна), объединению всех нефтеперерабатывающих фирм Кливленда в единую организацию, а также к важным приобретениям за пределами города. К концу 1872 года «Стандард ойл» контролировала мощности, способные производить как минимум 10 000 баррелей нефтепродуктов в день. Этого было достаточно, чтобы использовать половину всей производимой в стране нефти.

Объединительная кампания в Кливленде добилась к апрелю 1872 года главного успеха, до конца года продолжались операции по зачистке этой сферы. В течение трех месяцев внимание общественности отвлекала борьба вокруг «Саут импрувмент компани». Никто, кроме менеджеров «Стандард ойл» и некоторых их соперников, не понял, что события, происходившие в Кливленде, были на самом деле более важными, чем сенсации в Нефтяных регионах.

Между тем были достигнуты решающие результаты: в Кливленде вырос промышленный гигант – самая мощная корпорация, быстро набравшая 1600 сотрудников, на оплату которых уходило 20 000 долларов в неделю. Новая «Стандард ойл компани», производившая 10 000 баррелей нефтепродуктов в день, была способна произвести их больше, чем все заводы Регионов (мощность которых составляла 9231 баррель в день), или заводы штата Нью-Йорк (мощностью 9790 баррелей), или заводы Питтсбурга, Филадельфии и Балтимора, вместе взятые (мощностью 9249 баррелей).

Немногие наблюдатели тогда верили, что огромное объединение Кливленда сможет успешно работать длительное время. Оно было слишком большим. Бывший работодатель Рок-

феллера, Хьюитт, предостерегал его в отношении такого объединения. «Джон, – говорил он, – не надо было этого делать. Мы испытали такой проект на транспортировке грузов по озеру. Компании не смогут удержаться вместе. Прочность такого объединения обманчива». Ханна тоже предсказывал неудачу. «Не надо за это браться, – говорил он молодым партнерам. – У компании нет будущего. Она рухнет под собственным весом». На это надеялся обиженный Джеймс Кларк, хотя он и был партнером в «Кларк, Пэйн энд компани». Кларк забрал часть из 4000 акций, которые получила компания, но оказался настолько вредным элементом в компании, что полковник Пэйн вскоре выкупил его акции по 112,50 доллара за акцию – в целом за 110 000 долларов. Кларк полагал, что совершил выгодную сделку. Когда же по истечении недолгого времени стоимость этих акций выросла до миллионов, его неприязнь к Рокфеллеру стала еще глубже.

Рокфеллер же не сомневался в будущем «Стандард ойл». Со смелостью, помноженной на уверенность, он взялся за дело реорганизации укрупнившейся компании для улучшения ее работы. Компания быстро откликнулась на решительные меры, которые предприняли он и его партнеры.

Первоочередной из этих мер было введение нового транспортного тарифа на перевозку нефтепродуктов из Кливленда в Нью-Йорк. Как упоминалось, соглашение от 25 марта между железнодорожными компаниями и производителями нефти и нефтепродуктов поставило Кливленд в невыгодное положение по сравнению с другими центрами нефтепереработки. Поставки сырой нефти он оплачивал по 50 центов за баррель, а транспортировку нефтепродуктов в Нью-Йорк – по 1,5 доллара. Нью-Йорк же платил 1,35 доллара за сырую нефть, а стоимость поставок нефтепродуктов на соседние рынки востока была небольшой. Конечно, «Стандард ойл» имела то преимущество, что располагалась недалеко от рынков запада, а также преимущество в экономии на издержках производства. Но корпорация добивалась дешевых транспортных тарифов на поставки нефтепродуктов в восточные штаты. Флэглер посетил офис «Лейк шор» и попросил ввести тариф на транспортировку нефтепродуктов в Нью-Йорк по 1,25 доллара за баррель. Он добился этого, несмотря на соглашение от 25 марта.

«Лейк шор» действовала, исходя попросту из инстинкта самосохранения. Ей приходилось доставлять «Стандард ойл» 4000 баррелей сырой нефти в день, в обмен на это железнодорожная компания предоставила корпорации пониженный тариф. Какова была альтернатива такой уступке? «Стандард ойл» могла бы отправлять грузы водным транспортом, перекрыв железнодорожной компании выгодный источник прибыльной транспортировки на значительное время года. Можно было бы проложить трубопровод из Регионов в Кливленд, оплачивая доставку сырой нефти пошлиной, составляющей лишь часть железнодорожного транспортного тарифа, и опять же лишая доходов «Лейк шор». (В этом смысле помощь корпорации оказало поспешное решение Законодательного собрания штата Огайо.) Этой угрозы, а также негодования бизнесменов и прессы Кливленда, видимо, оказалось достаточно, чтобы умерить аппетиты «Лейк шор» в отношении производителей нефтепродуктов.

Но не менее важным соображением в таком поведении компании были вести о том, что ее конкуренты стали снижать свои тарифы. Бланшар из «Эри» в 1879 году сообщил об обнаружении того, что «Пенсильвания» нарушала соглашение в течение двух недель, предоставляя значительные возвратные пошлины своему крупному филиалу по скоростной доставке грузов «Эмпайр транспортэйшн компани». Он признался, что и «Эри» нарушала соглашение. Вряд ли «Лейк шор» могла не последовать за ними.

Что касается этических соображений, то производители нефти проявляли некоторую наивность в своих ожиданиях. Они похоронили соглашение железнодорожных компаний с производителями нефтепродуктов, имевшее цель навести порядок в транспортировке нефти и нефтепродуктов. Сами же они не сделали ничего для выработки альтернативного плана установления порядка. Поэтому возобновилась старая война между железнодорожными компа-

ниями наряду со стремлением производителей нефтепродуктов получить как можно больше выгод. Это было все, что угодно, только не благостная картина. Здесь моралью и не пахло, если не сказать, что все было аморально. Но другого нельзя было и ожидать. Одна «Стандард ойл» была не в состоянии исправить положение. Она произвела реорганизацию как можно лучше и вырвалась вперед.

Дело требовало от Рокфеллера, Флэглера и Пэйна полной сосредоточенности, поскольку объем производства «Стандард ойл» вырос неимоверно. Руководителям корпорации пришлось решать десятки вопросов. От каких нефтеперерабатывающих предприятий следовало отказаться, какие оставить? Каких менеджеров следовало принять в «Стандард ойл» (корпорации требовалось много новых менеджеров)? Как поступить с клерками и рабочими? Создавалась новая компания, и это требовало от ее руководства максимального напряжения сил.

Интеграционный период продолжался около 18 месяцев. Приобретая в 1872 году предприятия, компания, очевидно, рассчитывала на увеличение ассортимента продукции и ее объема. До сих пор она ограничивалась производством керосина и нафтенов, продавая другим компаниям материал для изготовления побочных продуктов. Например, она не производила смазочные масла, предпочитая продавать материал для них таким фирмам, как «Фред М. Бакус компани» и «Морехаус энд Фримен». Но среди приобретенных в 1872 году заводов имелось шесть гудронных предприятий, два кислотных завода и небольшое предприятие по производству смазочных масел. Некоторые поглощенные нефтеперерабатывающие предприятия общего типа производили также побочные продукты. Теперь Рокфеллер решил, что «Стандард ойл» должна производить смазку, свечи, парафин, красители, краски и другие вещества, а также поставлять собственные кислоты. Рост ассортимента продукции осуществлялся постепенно. Например, прорыв на доминирующие позиции в производстве смазочных масел произошел лишь в 1878 году. План же диверсификации производства был разработан шестью годами ранее. Капитал для новых предприятий поставлялся главным образом самими компаньонами.

На всех этапах расширения производства требовались менеджеры и помощники. Разумеется, Пэйн вошел в руководство корпорации способным, энергичным деятелем с широкими деловыми связями. Он был важен для компании не менее Флэглера. Рокфеллер и его основные партнеры искали помощников среди персонала приобретенных предприятий.

За подбором кадров внимательно следил сам Рокфеллер, даже когда дело касалось руководителей низшего звена. С тем же вниманием он относился к производственным площадям, удивляя своей памятью на имена и лица. Рабочий, проверявший наличие разнообразных материалов вокруг бондарни, вспоминал, как Рокфеллер, проходя мимо, сказал с улыбкой: «Правильно, надо всегда быть начеку!» Томас Х. Уиллер позднее вспоминал, что в начале 1870-х Рокфеллер предложил урезать на несколько дюймов нахлестку в железных обручах, скрепляющих бочки для нефти. Эксперимент показал, что это не ослабило бочки, поскольку нахлестка составляла 4–5 дюймов. Предложение позволило сэкономить тысячи долларов в год на закупках железа. Когда об этом Рокфеллеру напомнили в 1918 году, он воскликнул: «Повезло!»

Доскональное знание особенностей отрасли ставило его в выгодное положение по сравнению со многими партнерами. Он выстроил свой бизнес по меркам четкости и мощи, и часть его могущества заключалась в философском осмыслении проблем, с которыми он сталкивался. Он никогда не проявлял агрессии, всегда был уравновешенным, настолько спокойным, что многим это казалось лукавством. В действительности он был проницательным, а также хладнокровным, решительным и уверенным в себе лидером. Возможно, он больше тратил сил на анализ проблем и планирование, чем на контролирование различных сфер производственной деятельности корпорации.

Все свои замечательные способности Рокфеллер употреблял на приведение нефтеперерабатывающей отрасли в порядок. Он основательно продумал эту проблему и не сомневался, какому курсу следовать. «Стандард ойл» должна доминировать в нефтяном производстве. То,

что сделано, являлось всего лишь началом, потому что контроля над Кливлендом было недостаточно, полем деятельности единой мощной и эффективной корпорации должны были стать другие регионы. Как отмечал позднее У.Т. Шайде, доверенный и близкий помощник основателя корпорации, Рокфеллер всегда стремился проникнуть как можно глубже в коренные проблемы нефтяной отрасли. Ему решительно претил хаос в Нефтяных регионах, Эльдорадо или Клондайке, которые наводнили главным образом рискованные люди – армейские ветераны, блуждающие авантюристы, внезапно разбогатевшие фермеры – те, кто не верили в долгое существование отрасли и были склонны обогатиться как можно скорее, пока у них не вышибли почву из-под ног. Еще более ему претил хаос в перенасыщенной нефтеперерабатывающей отрасли. В решимости указать нефтяному бизнесу правильное направление деятельности и путь к процветанию, он взялся за организацию отрасли с должной основательностью. Им руководили смешанные мотивы, поскольку в данном процессе он добивался и обогащения себя самого и своих друзей. Но частью мотивации было стремление к порядку. Он был полон решимости создать большой конгломерат на кооперативной основе, господствующий в производстве и продаже нефти, конгломерат, который покончит с беспорядком и неопределенностью в отрасли.

Хотя в 1871–1872 годах «Стандард ойл» овладела почти всей нефтеперерабатывающей промышленностью Кливленда, в целом в нефтяной отрасли царил хаос. В конце концов, Кливленд был всего лишь одним городом. Множество других производителей нефтепродуктов занимались этим бизнесом в Нефтяных регионах, в Питтсбурге и Балтиморе, в Нью-Йорке и Филадельфии. Когда рухнула схема «Саут импрувмент компани», ее вдохновители заявляли в узком кругу, что вскоре будет реализован примерно такой же план. Но никогда предприниматели-нефтяники не выступали с проектом создания пула производителей нефтепродуктов, работающего в гармонии с объединением производителей нефти.

Эта программа под названием «План Питтсбурга», очевидно, была разработана Уильямом Г. Чарльзом Локартом и другими предпринимателями города. В начале апреля 1872 года она находилась еще в стадии обсуждения, когда питтсбургская *Gazette* познакомила читателей с основным принципом пула (ограничение выпуска продукции с целью повышения цен), добавив, что надо что-то делать, и немедленно. Пробный план предусматривал образование свободной, но всеобъемлющей организации производителей нефтепродуктов под руководством центрального совета с широкими полномочиями. Организация должна действовать открыто. Совет должен следить за закупками сырой нефти, выделять каждой нефтеперерабатывающей компании ее справедливую долю, определять цены и вести переговоры с железнодорожными компаниями по вопросам установления унифицированных государственных транспортных тарифов. Каждый член пула должен получать прибыль соответственно оценке стоимости его имущества. Для предупреждения внезапного выхода из пула совет выработает план арендных отношений участников объединения. В течение мая контуры «Плана Питтсбурга» широко публиковались прессой восточных штатов. Схема была открыта для поправок. Хотя Рокфеллер не особо доверял столь свободной и шаткой ассоциации, он быстро осознал, что попытка заставить ее работать даст ценные выгоды образовательного плана.

Вот почему, когда в начале мая была организована специальная поездка производителей нефтепродуктов с целью «вручить оливковую ветвь» недавно побитым Нефтяным регионам, Рокфеллер и Флэглер воспользовались попутной возможностью и отправились в Питтсбург. Там они встретились с Уорденом, Фрю, Уэрингом, и все пятеро вскоре поехали по живописной долине реки Аллегейни в Титусвилль. Они смело входили в офисы крупных компаний с объяснениями, что приехали встретиться с недавними оппонентами, отбросить вражду и призвать к образованию союза для стабилизации цен. Многие производители нефтепродуктов и владельцы нефтяных скважин были готовы обсуждать проблемы отрасли, поскольку Регионы вновь поразило бедствие перепроизводства. Скважины бурились сотнями. Союз нефтепромышленников не мог контролировать производство нефти, и, хотя лидеры Регионов питали

естественное недоверие к представителям бывшей «Саут импрувмент компани», они готовы были рассмотреть предложения, которые могли помочь стабилизировать отрасль.

На двух бурных митингах, состоявшихся 15–16 мая в Титусвилле с целью обсуждения «Плана Питтсбурга», Арчболд, Вандергрифт и несколько других ведущих производителей нефтепродуктов удивили многих консерваторов смелой поддержкой новой схемы. Подтвердив свою неприязнь к «Саут импрувмент компани», они выразили сожаление по поводу хаоса, с которым сталкиваются производители нефти и нефтепродуктов, и отозвались с похвалой о справедливом характере выдвинутых предложений. «Я буду делать все, что послужит для блага торговли, – заявил Арчболд. – Если выработают наилучший план, я буду участвовать в его осуществлении».

Подобные настроения, естественно, встретили яростное сопротивление. Большинство предпринимателей опасались, что если план будет принят, то бывшие лидеры «Саут импрувмент компани» возьмут верх в новом объединении и что это объединение воспользуется скидками для подавления конкурентов.

Проводники «Плана Питтсбурга», однако, не отступали. Их относительная неудача содержала на самом деле и некоторые аспекты успеха. Они привлекли на свою сторону двух энергичных производителей нефтепродуктов в Нефтяных регионах и, что не менее важно, двух ведущих лидеров из числа независимых предпринимателей Нью-Йорка – Чарльза Пратта и Г.Х. Роджерса. Рокфеллер высоко ценил эти достижения. Он с помощниками продвигал проект на конференциях и при помощи переписки. 5 августа питтсбургская «Газета» сообщила, что план «обещает быть успешным... Все местные производители нефтепродуктов, за исключением двух, присоединились к нему... Ему сочувствуют производители нефтепродуктов Кливленда, Филадельфии и Нью-Йорка». 26 августа газета объявила, что образована Национальная ассоциация производителей нефтепродуктов и что она начинает действовать с 1 сентября. В действительности же датой образования ассоциации было 15 августа, и, возможно, она начала работать в тот же день.

Первыми представителями Ассоциации производителей нефтепродуктов (обычно ее называют Национальной ассоциацией) стали ее председатель Джон Д. Рокфеллер, вице-председатель Дж. Дж. Вандергрифт и казначей Чарльз Пратт. Таким образом, руководящее положение и личность главы «Стандард ойл» получили признание, в то время как все трое представляли запад, Нефтяные регионы и восток страны. Прогресс в объединении и контроле над нефтяной отраслью был достигнут менее чем через пять месяцев после сокрушительного поражения «Саут импрувмент компани». Из печатного текста хартии выясняются следующие факты об ассоциации:

«1. Доступ в Ассоциацию открыт для любого производителя нефтепродуктов, готового подписать соглашение.

2. Это представительный орган пяти регионов: Кливленда, Питтсбурга, Нефтяных регионов, Нью-Йорка и Филадельфии. В каждом регионе создается местный Совет с его функционерами. Резиденция Ассоциации располагается в Нью-Йорке.

3. Каждый местный Совет выделяет агента, который участвует в работе Совета агентов всей Ассоциации. Они выбирают также по три директора от каждого региона, из которых формируется Совет директоров, состоящий из 15 функционеров, ответственных за общую политику Ассоциации, включая закупки и продажи (а также, очевидно, контроль над ценами). Совет агентов после получения инструкций от местных Советов осуществляет распределение средств и другие ассигнования под общим надзором Совета директоров.

4. Совет директоров производит набор служащих.

5. Сырая нефть распределяется по регионам для переработки на основе общей ее выработки в объеме 18 000 баррелей в день по следующим квотам: Кливленд – 28,82 %; Питтсбург

– 23,68 %; Нефтяные регионы – 16,75 %; Нью-Йорк – 18 %; Филадельфия – 14,75 %. Местные советы распределяют квоты среди индивидуальных производителей нефтепродуктов.

6. Ни один член Ассоциации не может покупать или продавать свою продукцию, кроме как исходя из своей квоты, хотя может под надзором Совета директоров продавать часть своей нефти другим производителям нефтепродуктов, входящим в Ассоциацию.

7. Совет директоров принимает жалобы и осуществляет арбитраж в случае разногласий между членами Ассоциации.

8. Соглашение действует в течение 5 лет, но любой член Ассоциации может выйти из нее при уведомлении за год, и любой регион может выйти с уведомлением за три месяца при голосовании за выход двух третей членов Ассоциации.

9. Поправки в Хартию могут вноситься в случае благоприятного голосования регионов в соотношении четыре к одному».

Очевидно, что пул представлял собой основательно выхолощенный оригинальный «План Питтсбурга», поскольку не предусматривал соглашения об аренде или других средств принуждения. Согласно корреспонденту нью-йоркского *World* в Титусвилле, пул имел целью сократить нефтеперерабатывающие мощности страны наполовину. Он предусматривал ведение статистики по производству, запасам, потреблению и другим важным проблемам и борьбу со спекулянтами. Все эти цели поддерживались Рокфеллером и его партнерами, хотя и не были четко выражены в соглашении. Борьба же со спекуляцией, например, нашла отражение в специальном обязательстве.

Это обязательство было направлено на то, чтобы члены Ассоциации осознали серьезность стоящих перед ними задач, а также прониклись лояльностью и бдительностью. Оно определяет цель Ассоциации как «улучшение и защиту законной торговли нефтепродуктами». Далее оно налагает полную секретность на «любой бизнес, которым она (Ассоциация) может заниматься», и требует от ее членов отречься от спекуляций самим и не давать посторонним предпринимателям возможности спекулировать «ни намеком, ни предложением». Наконец, все присягают сообщать о любом нарушении обязательства какому-либо члену Ассоциации. В то время как условие соблюдения секретности не совсем гармонировало с провозглашенным открытым характером организации, оно, возможно, было необходимо для исключения попадания информации к безответственным лицам.

Между тем потоки нефти, хлынувшие из графства Клэрион и с других новых нефтеносных полей, потащили цены на сырую нефть вниз. Каждый день бурились новые скважины, пока к 24 августа не набурили их почти 350. Производство нефти в Регионах росло с 12 000 баррелей в день до 15 000, 16 000, 17 000. В августе средняя цена за баррель сырой нефти упала до 3,47 доллара, то есть почти на доллар меньше, чем в предыдущем году. Не найдя вагонов для своей продукции, некоторые отчаявшиеся производители нефти стали перевозить ее по рекам. Тем не менее предприниматели лихорадочно боролись на торгах за новые места бурения. Новые нефтяные фонтаны усиливали прилив «черного золота». Что нужно было делать? «Навести порядок», – кричали отовсюду. Лишь несколько месяцев назад Ассоциация вводила эмбарго на поставки нефти монополистам из «Саут импрувмент компани», теперь другое эмбарго должно было ограничить ее поставки миру!

Для осуществления этого намерения в конце августа создали новую Ассоциацию производителей нефти. Она не проявляла враждебности к Ассоциации производителей нефтепродуктов. Одержимые духом крестоносцев, нефтяники выбрали капитана Уильяма Хассона, удачливого главу Союза нефтепромышленников, председателем ассоциации. Ее члены решили сделать этот орган достаточно сплоченным, чтобы защитить интересы производителей нефти на многие годы вперед. Они учли в своем списке каждого нефтяника в Регионах, даже тех, которые качали нефть лишь на 10 баррелей в день. Жизнерадостный Хассон и его заместители предложили нефтяникам письменное обязательство: те, кто его подпишет, не пробурят в тече-

ние шести месяцев, начиная с 1 сентября 1872 года, ни одной скважины и не сдадут в аренду на бурение ни одного клочка земли. Замысел состоял в том, что при отсутствии новых скважин производство нефти уменьшится на 3000–5000 баррелей в день по мере истощения старых скважин. Предполагалось, что обязательство предотвратит бурение около 500 новых скважин.

Чувствуя за собой поддержку общественного мнения и прессы, Хассон нашел богатых и бедных нефтяников, готовых подписать обязательство. Каждый из них согласился платить штраф в 2000 долларов за каждую пробуренную скважину, эти деньги будут собираться, как любые другие долги. Каждый нефтяник согласился употребить все честные средства, чтобы предотвратить бурение другими старателями. Агенты ассоциации столкнулись с трудностями в проведении своего курса только в одной области – в графстве Клэрион. Там многие землевладельцы были немецкими фермерами, осевшими в Пенсильвании. Они были жадны, ограничены и упрямы. Да и разве неестественно, что владельцы перспективных участков на новых нефтеносных полях возражали против блокирования их пути к возможному богатству, когда имевшиеся производители нефти продолжали эксплуатировать свою собственность, наблюдая самодовольно рост цен на нефть, который достигнут за счет интересов других? Спекулянты, купившие земли или опционы, настаивали на производственном использовании своей собственности, которая при отсутствии развития быстро разорит их.

Оставив графство Клэрион (нуждавшееся в регулировании больше других) без контроля и не сделав аргумент в пользу прекращения бурения ни справедливым, ни убедительным, Ассоциация производителей нефти стала закрывать действующие скважины. Она была вынуждена это делать, поскольку в период августа – начала сентября производство нефти достигло 18 000 баррелей в день и продолжало расти. В середине сентября цены в Титусвилле упали до 2,75 доллара за баррель нефти. Эксперты подсчитали, возможно с преувеличением, что регион в то время терял доллар на каждом барреле нефти, или более 500 000 долларов в месяц. Немедленно возникло движение за 30-дневное прекращение добычи нефти. На собрании в Ойл-Сити приняли, наконец, единодушное решение. К полуночи 28 сентября три четверти всех скважин в старых нефтеносных зонах прекратили работу.

Ежедневное производство в среднем нефти в сентябре было урезано до 16 561 барреля против 18 816 баррелей в предыдущем месяце. В октябре оно упало до 14 308 баррелей. Затем 28 октября эмбарго отменили, и в следующем месяце производство нефти установило новый рекорд в 23 275 баррелей! В декабре оно поддерживалось на уровне выше 22 000 баррелей, притом что цены, естественно, снова упали.

Очевидно, что контролировать объемы производства нефти могла только всеобъемлющая, крайне централизованная, постоянно действующая организация. Поэтому Хассон и его помощники стали вынашивать новый план. На них обрушился поток предложений, порой безумных, порой полезных. Наконец, в конце октября 1872 года Хассон представил пересмотренную схему.

Он предложил создать корпорацию, Агентство производителей нефти, с капитализацией в 1 000 000 долларов. Ее акционерный капитал должны были держать только реальные производители нефти или их представители. Корпорация должна была скупать всю наличную нефть у Ассоциации производителей, выплачивая не менее 5 долларов за баррель. Если цена будет держаться на уровне 5 долларов или выше, то будет оплачен весь объем добытой нефти сразу. Если нет, то агентство будет хранить нефть в цистернах, которые оно намеревалось заказать, оплачивая их производителям частично наличными деньгами, частично сертификатами на нефть в цистернах. Если совет директоров сочтет нужным, можно будет построить нефтеперерабатывающие предприятия или принять другие меры для поддержания высоких цен. Совет директоров должен был также определять порядок сдерживания производства нефти и, в случае необходимости, принимать меры по прекращению бурения скважин. Будет также постоянно собираться статистика по скважинам, бурению, производству сырой нефти и ее запасам.

Таким образом, Агентство надеялось контролировать объемы выпуска нефти и цены на нее железной хваткой, обратить вспять быстро растущее количество спекулянтов и бросить вызов производителям нефтепродуктов. Агентству надлежало решительно противодействовать всем видам монополий – всем, кроме своей собственной монополии!

Некоторое время схема обещала успех. Ее поддерживали банкиры Регионов, и к 24 октября на нее пожертвовали около 200 000 долларов наличными. Хассон призывал нефтяников поддерживать ее без колебаний. На новом съезде производителей нефти 6 ноября в Ойл-Сити преобладали настроения уверенности и единодушия. На следующий день пресса объявила: «План образования Агентства имел полный успех: акционерный капитал составил более 1 000 000 долларов». Были избраны попечители и менеджеры агентства.

Потребители стали теперь замечать, что 5 долларов за баррель – это высокая плата, и если бы агентство установило монополию, то могло бы удерживать цену на этом уровне. Однако на самом деле агентство было колоссом на глиняных ногах. Горячо поддерживавшееся многими крупными, с налаженной работой производителями нефти, оно воспринималось мелкими собственниками и новыми инвесторами с подозрением.

Собственники небольших скважин – обитатели долины реки Аллегейни, чьи нефтяные вышки выкачивали в день от 5 до 20 баррелей (подобно той корове фермера из Типперари, что давала молока, едва хватавшего на прожитье), боялись монополии своих богатых и могущественных коллег. Если богачи могли организовать повышение или падение цен, они могли также уничтожить нефтяников с малыми ресурсами неожиданным понижением котировок цен на нефть. Мелкие собственники опасались судьбы мелких производителей антрацита в соседних графствах, чьи активы были проглочены несколькими могущественными корпорациями. Что касается новых инвесторов, то они считали несправедливым лишиться шансов, которыми их предшественники воспользовались с успехом.

Более того, число скважин увеличивалось слишком быстро для эффективного сдерживания цен. В декабре стало очевидно, что производство нефти на полях в Клэрионе, Батлере и Венанго бьет все рекорды, цена нефти в 5 долларов стала несообразной, и все попытки ее сохранить выглядели обреченными. Но пока схема казалась все еще жизнеспособной, агентство пользовалось заметной поддержкой со стороны производителей нефтепродуктов, которые приветствовали ее стабилизирующую роль. Рокфеллер в это время выступал за прочные ассоциации производителей нефтепродуктов и производителей нефти и деловое соглашение между двумя организациями.

Агентство еще не приобрело капитал в 1 000 000, а Рокфеллер уже велел агенту «Стандард ойл» в Ойл-Сити закупить у организации 6000 баррелей сырой нефти по 4,75 доллара за баррель, выразив ей одновременно самые теплые пожелания. «Нам представляется, – телеграфировал он 10 ноября 1872 года, – что если мы купим нефть у агента ее производителей в Ойл-Сити и уплатим \$4,75 за баррель, то они сохранят цену на приемлемом уровне. Мы хотим продолжить закупки и осуществлять их только у агента производителей... Повидайте Хассона и других и добейтесь справедливого понимания этого вопроса. Мы будем делать все, что в наших силах, для стабильности цен, будем продолжать закупки при условии, что наша позиция ясна. Мы делаем это, чтобы убедить производителей нефти в нашей искренности и помочь в налаживании рынка». На следующий день Courier Титусвилля сообщил о крупных закупках нефти «Стандард ойл».

Фактически Ассоциация производителей нефтепродуктов делала авансы производителям нефти еще до того, как была отправлена эта телеграмма. Рокфеллер, в качестве ее председателя, еще 23 октября 1872 года телеграфировал Хассону: «Мы были бы рады, если бы ваш Совет назначил комиссию для встречи с комиссией Ассоциации, чтобы обсудить наши взаимные интересы и выяснить, можно ли достигнуть соглашения к взаимному благу. В случае назначения комиссии назовите, пожалуйста, время и место встречи». Хассон по полуоче-

нии телеграммы немедленно пообещал: «Предложим на рассмотрение Совета завтра утром». 24 октября он послал другую телеграмму: «Совет будет рад встретиться с производителями нефтепродуктов в любое время для обсуждения взаимных интересов, но не будет приветствовать инициативы, вторгающиеся в сферу компетенции производителей сырой нефти». В тот же день Рокфеллер ответил: «Телеграмма получена. Члены нашей Ассоциации встретятся с вашим Советом в Ойл-Сити завтра утром». На это Хассон 24 же октября телеграфировал: «В полдень заседание Совета отложено. Новое заседание до 12 ноября не состоится».

Тем не менее Хассон и другие, хотя и довольные продажей нефти по хорошей цене, противились объединению с недавними членами «Саут импрувмент компани». Хассон выступал против «внешних помех», пока агентство не подверглось испытаниям. Но победили умеренные, и комиссии производителей нефтепродуктов и нефти встретились 19 декабря 1872 года в отеле на 5-й авеню Нью-Йорка. Стороны подписали соглашение. Его одобрил 23 декабря Совет производителей нефти в Титусвилле. Хассон противодействовал ему до конца. Они с Derrick предрекали, что «договор Титусвилля» окажется провальным и принесет крах Регионам. Их мрачные пророчества сеяли раскол среди нефтяников и возбуждали в них дух сопротивления.

«Договор Титусвилля» дал то, что и ожидали участники переговоров. Он предусматривал, что Ассоциации производителей нефти и нефтепродуктов должны назначить комиссии, которые бы встречались еженедельно или так часто, как будет необходимо. Они должны были «убедиться, что условия этого соглашения выполняются в духе доброй воли». Оба учреждения получили право просматривать конторские книги друг друга. Обе ассоциации предоставляли равноправное членство всем соискателям. Производители нефти обязались продавать ее только своей ассоциации, в то время как производители нефтепродуктов согласились закупать у Ассоциации производителей «ежедневно такое количество сырой нефти, какое потребуют от них мировые рынки». Точное ее количество установят комиссии. Цена нефти должна равняться «условно» 5 долларам за баррель. Из них 4 доллара следовало платить наличными (хотя комиссии могли, в случае необходимости, уменьшить эту сумму). Если нефтепродукты продавались в Нью-Йорке по 26 центов за галлон, то кроме 4 долларов не надо было платить ничего, однако за каждый цент сверх 26 следовало добавлять по 25 центов при оплате за баррель нефти, пока цена не достигнет 5 долларов. Каждая ассоциация могла выйти из соглашения при условии уведомления за 10 дней.

Далее стороны согласились, хотя это условие и не входило в контракт, что производители нефти должны поддерживать объемы производства на уровне 15 000 баррелей в день или около того. В то же время производители нефтепродуктов взяли на себя обязательство не вести переговоров о скидках с железнодорожными компаниями. Очевидно, стороны считали транспортные тарифы, введенные тремя главными железнодорожными компаниями с 25 марта, подлежащими открытому и общему сокращению.

«Теперь предстоит убедиться, – отмечала 24 декабря нью-йоркская World, – принесет ли успех это нововведение – альянс между производителями нефти и нефтепродуктов с целью установления свободных цен, по которым нефть продается торговцам». Уже появились признаки того, что успеха не будет. 17 декабря рынок продаж сырой нефти охватила паника, и цены на нее резко снизились. Рынок оставался неустойчивым даже после ратификации соглашения. Две комиссии, действуя в соответствии с разделом 9 соглашения, почувствовали необходимость снизить базовый тариф с установленных 4 долларов до 3,25! Избыток нефти возрастал, и владельцы скважин стали продавать нефть спекулянтам по 3,5 доллара и даже 2 за баррель.

Вскоре замаячил полный крах организации производителей нефти. Независимые производители отпускали нефть в начале 1873 года по 2,60 доллара за баррель и меньше. В рядах ассоциации обнаружилась измена, один член исполкома, начиная с первого же дня действия соглашения, продал 5000 баррелей нефти по сниженной цене. К 15 января стало ясно,

что все усилия по контролю цен оказались тщетными. В этот день, судя по сообщению 16 января «Геральда», выходящего в Титусвилле, член исполкома К.В. Калвер сделал доклад в Совете производителей нефти Титусвилля, признав полный провал. В то же время он тепло поблагодарил Ассоциацию производителей нефтепродуктов за надежное сотрудничество, назвав ее «самым достойным деловым сообществом, какое когда-либо встречал».

Особую похвалу Калвер воздал Рокфеллеру, сообщив, что, когда тому предложили 5000 баррелей нефти по 2,25 доллара за баррель, глава «Стандард ойл» заявил, что соглашение обязывает его покупать свою квоту нефти по 3,25 доллара, и он не нарушит своего обязательства. «Сами мы, – уныло констатировал Калвер, – в состоянии краха». По его предложению Совет объявил соглашение с Ассоциацией производителей нефтепродуктов «утратившим силу и недействительным».

В сфере нефтедобычи вновь взяли верх дезорганизация и перепроизводство. Из графств Батлер и Клэрион нарастали потоки сырой нефти. В 1874 году ее производство достигло нового рекорда – 10 810 000 баррелей, а на следующий год обнаружился крупный пул Брэдфорда, который в одном 1880 году произвел около 22 000 000 баррелей. Значение этого сразу поняли такие производители нефтепродуктов из Регионов, как Арчболд и Вандергрифт. Они полностью уяснили, что дальнейшие усилия с их стороны с целью стабилизации цен на нефть должны развиваться в направлении сотрудничества с коллегами – производителями нефтепродуктов, а не с производителями нефти.

Ассоциация продолжала усилия по установлению эффективного контроля над нефтепереработкой. Но давало знать о себе отсутствие крепкого централизованного органа власти. Директора постоянно принимали решения, которые следовало ратифицировать местным округам, взносы не собирались вовремя, члены ассоциации часто нарушали правила. 15 мая обнаружилось, что ассоциация находится в крайне шатком состоянии. На встрече в Саратоге 24 июня 1873 года она была распущена.

«Для меня было очевидно сразу же после образования Ассоциации производителей нефтепродуктов, – вспоминал Рокфеллер через много лет, – что среди столь многочисленных людей, неопытных в бизнесе, встречается немало таких, на содействие которых нельзя положиться в решении такой трудной проблемы, как реформирование отрасли, к чему стремились мои коллеги и я. – Возможно, он имел в виду провал решения, позволяющего образовывать компании по покупке или слиянию с нефтеперерабатывающими предприятиями, не входящими в ассоциацию. – Но, – продолжал он, – рекомендовалось продолжать терпеливое обучение этих же самых людей... для подтверждения или отказа от ранее сформировавшихся впечатлений об их ненадежности. Мы доказали, что ассоциации производителей нефти и нефтепродуктов были полной иллюзией».

## Глава 4 Левиафан

Хотя и страдая от перепроизводства нефти, производители нефтепродуктов в целом находились в более благоприятном положении, чем производители нефти, тем более «Стандард ойл». Она снизила общий объем нефтепереработки в Кливленде, у нее не было серьезных конкурентов в торговле в западных штатах, и она поставила производственные операции на уровень беспрецедентной эффективности.

В то время как Кливленд использовал несколько меньше нефти, чем заводы города в 1872 году, «Стандард ойл» перерабатывала больше нефти, чем прежде, – 34 % всей отрасли! И этот заметный прогресс связывался с увеличением капитала корпорации на 20 % – еще один факт, который укрепил Рокфеллера и Флэглера в убеждении, что они проводят правильную политику.

Корпорация «Стандард ойл» приобрела общенациональный масштаб. Покупка активов «Боствика» стало прочной основой ее деятельности в восточных штатах. Она расширилась еще больше в конце марта 1872 года, благодаря поглощению «Лонг-Айленд ойл компани», одного из малых, но эффективных нефтеперерабатывающих предприятий в районе Нью-Йорка. Предприятия этой фирмы стояли рядом с сооружениями для перегонки нефти самой «Стандард ойл» в Хантерс-Пойнт, на берегу Ист-Ривер со стороны Бруклина, как раз напротив 34-й стрит, на Манхэттене. «Лонг-Айленд» учредили в 1862 году, а во время покупки ее капитал составляла 200 000 долларов. К несчастью, через несколько месяцев после слияния фирм Хантерс-Пойнт уничтожил ужасный пожар. Хотя цеха вскоре были восстановлены с лихвой, катастрофа временно снизила производство «Стандард ойл» переработанной нефти в штате Нью-Йорк.

На востоке производственные мощности также возросли в значительной степени, но за счет новых приобретений в начале 1873 года. 13 января этого года в результате соглашения в «Стандард ойл» была включена «Дево мэнюфэкчеринг компани». Это был важный шаг в расширении корпорации, поскольку предприятия «Дево» на Лонг-Айленде с капиталом 500 000 долларов были масштабными и эффективными. Они специализировались на экспорте так называемой «контейнерной нефти», для которой изготавливались собственные канистры компании.

Мощности Нью-Йорка представляли для растущей «Стандард ойл» большую ценность. Хотя Кливленд занимал идеальное положение для поставок нефтепродуктов на рынки запада, в отношении востока он находился в невыгодной позиции, как и в отношении сколько-нибудь значительной экспортной торговли. В 1873 году продажа нефтепродуктов за рубеж выросла почти до 5 500 000 долларов баррелей, что составило более четверти всего объема производства. Нью-Йорк, Филадельфия и Балтимор явились естественными центрами торговли с восточными штатами и с границей. «Стандард ойл» вскоре нарастит мощности в Нью-Йорке, а затем переключится на два других города. Уильям Рокфеллер сразу же воспользовался помощью опытного персонала «Дево» в организации продаж нефтепродуктов за рубеж. Между тем укрепились и расширились связи с оптовиками и посредниками.

Рыночная активность корпорации стала новым отправным пунктом величайшего значения. До 1873 года «Стандард ойл компани» оставалась почти целиком производственной компанией. Она не занималась организацией агентств по розничной продаже нефтепродуктов, оптовыми поставками местным оптовикам или крупным региональным дистрибьюторам, таким как «Уотерс Пирс ойл компани» в Сент-Луисе и «Чесс, Кэрли энд компани» в Луисвилле. «Стандард ойл» мешало полное отсутствие контроля над ордой посредников. Некото-

рые из них дестабилизировали рынок спекулятивными сделками, выбрасывали на рынок большое количество дешевого и опасного керосина. Они даже вносили примеси в нефтепродукты производства «Стандард ойл», ставя под угрозу репутацию корпорации. Злоупотребления и расточительность мелких дистрибьюторов некоторое время сильно раздражали методичного Рокфеллера.

В 1873 году он неожиданно вторгся в сферу маркетинга, приобретя половину акционерного капитала «Чесс, Кэрли энд компани». Эта фирма занималась в Луисвилле нефтепереработкой, значение которой усилилось бы, если бы скважины в Западной Виргинии и Кентукки увеличили выпуск продукции. Но ее дистрибьюторский бизнес был гораздо важнее. Объединение с фирмой открыло продукции «Стандард ойл» прибыльный рынок на юге, где «Чесс, Кэрли» быстро умножила свои операции. Как и в случае с «Дево мэньюфэкчеринг компани», «Стандард ойл» пользовалась этой фирмой как внешне независимым учреждением.

Между тем были приняты меры для упорядочения закупок сырой нефти. Боствик, давний покупатель, номинально продолжал свою деятельность как независимый агент, но фактически он действовал под контролем «Стандард ойл» и за счет ее фондов. Исключением было то, что ему позволили воспользоваться собственной суммой в 250 000 долларов, которая гарантировала ему 7 % прибыли и комиссионные. Его энергичные агенты в Регионах Джозеф Сип и Даниель О'Дэй вскоре обеспечили заказы на много миллионов долларов ежемесячной прибыли.

Летом 1873 года газеты сообщили, что «Эмпайр транспортейшн компани» покупает филиал «Пенсильвании» компанию «Юнион пайп лайн» по скоростной доставке грузов и владельца «Мьючэл лайн». Таким образом в Регионах объединились две самые протяженные линии трубопроводов. Явно обеспокоенный этой сделкой Рокфеллер немедленно занялся новой деятельностью стратегического значения, которую давно планировал.

До сих пор использование трубопроводов для перекачки нефти осуществлялось главным образом в местном масштабе, хотя угроза прокладки трубопровода из регионов в Кливленд встревожила «Лейк шор» и позволила «Стандард ойл» обеспечить себе более выгодные железнодорожные тарифы. Трубопроводы шли от небольших сосредоточений нефтяных скважин, перекачивая оттуда нефть к ближайшей железной дороге. Они уже заставили свернуть свой бизнес большинство возниц. Более протяженные трубопроводные системы, такие как та, что находилась во владении «Эбботт энд Харлей Аллегейни транспортейшн компани», стали разворачивать свой бизнес с большим размахом.

В 1873 году компания, владевшая трубопроводами, могла располагать большим капиталом. Ее номинальный транспортный тариф составлял 30 центов за баррель, независимо от расстояния перекачки жидкого топлива – полмили или 30 миль. Однако конкуренция часто снижала тариф до 5 центов. Из 30–40 таких компаний только 6 владели трубопроводами протяженностью более сотни миль. Таким образом, через 15 лет после того, как забил фонтан скважины Дрейка, трубопроводы и их насосные станции не преодолели зачаточную стадию развития. Они скрывали в себе большой потенциал, и Рокфеллер наблюдал за ними со смешанным чувством. Вдруг нефтепровод попадет в руки какого-нибудь энергичного конкурента, который разовьет его колоссальные возможности? Монополия на нефтепроводы могла стать более опасной, чем монополия производителей нефти и нефтепродуктов, поскольку станет орудием немногих и будет открыта для беспринципных манипуляций. Очевидное средство защиты от этого заключалось во владении корпорации «Стандард ойл» своими собственными трубопроводами, подведенными к хранилищам нефтепродуктов. Это позволит обеспечить устойчивые поставки сырой нефти и, несомненно, снизит стоимость ее транспортировки.

Когда «Эмпайр» купила «Юнион пайп лайн», ясно дав понять, что угроза совсем рядом, Рокфеллер перешел к действиям. Рокфеллер обратился к Боствику, и тот настоятельно рекомендовал ему Даниеля О'Дэя как наиболее подходящего человека, который способен создать

сеть трубопроводов «Стандард ойл», так как наряду с хорошим знанием сферы транспортировки располагал другими незаурядными качествами, которых требовала первоначальная конкуренция.

По предложению Рокфеллера Боствик поручил О'Дэю проложить нефтепровод от Эмлентона к новым нефтеносным полям графства Клэрион. К осени 1873 года энергичный ирландец уже протянул трубопровод на 80 миль. Эта линия вскоре соединилась с короткой веткой «Америкэн трансфер компани», купленной в 1874 году, и с линиями холдинга «Вандергрифт энд Формэн», в котором «Стандард ойл» приобрела треть акционерного капитала. В сентябре 1874 года О'Дэй открыл трубопровод от Терки-Сити в графстве Клэрион до Ойл-Сити всего лишь с одной насосной станцией на всем маршруте. В 1875 году он проложил трубопровод в новую нефтеносную зону Брэдфорд, расположенную на северо-востоке. Из всего этого выросла большая трубопроводная сеть, получившая известность вскоре как «Юнайтед пайп лайнс», которую передали под надзор У.Т. Шайде, опытному оператору. «Юнайтед пайп лайнс» стала одним из двух краеугольных камней трубопроводной сети «Стандард ойл». Другая сеть, «Америкэн трансфер компани», вскоре полностью перешла в собственность Рокфеллера и его партнеров. 15 ноября 1874 года «Стандард ойл» выплатила за нее 200 000 долларов Боствику, Джошуа Мэйси-младшему, А.Дж. Паучу и самому Рокфеллеру.

В конце 1876 года две системы включали трубопроводы общей протяженностью 400 миль, с пропускной способностью почти 1 400 000 баррелей. Таким образом, Рокфеллер помещал образованию монополии «Эмпайр» или какой-нибудь другой группы компаний. На самом деле он мечтал о собственной трубопроводной монополии.

Банкротство могущественного банкирского дома «Джей Кук энд компани», объявленное 18 сентября 1873 года, было громом среди ясного неба и вызвало панику, ставшую предвестницей пятилетней экономической депрессии. Двери банков закрылись, акции обесценивались, безработица приобрела общенациональный характер, и во всех крупных городах выстроились очереди за хлебом.

Обе отрасли нефтяной промышленности ощутили страшные удары. Цена на сырую нефть упала в конце 1873 года почти до 80 центов за баррель и, несмотря на частичное восстановление, еще держалась в начале 1874 года в среднем всего лишь на уровне 1,33 доллара. Нефтепродукты, за которые в 1872 году давали по 26 центов за галлон, продавались сразу после краха банка по 13 центов. В 1876 году, хотя депрессия переживала наихудшую стадию, цена на нефть вернулась к нормальному уровню. Производство нефти упало ниже мирового спроса, и производители нефти вновь воспряли.

Для Рокфеллера даже низкие цены на нефть в 1873–1874 годах сыграли положительную роль. Они помогли ему достичь консолидации, которую он давно лелеял. В трудные времена его убежденность в ней укрепилась. Он указывал, что мощности нефтепереработки были еще до абсурда избыточны, что две попытки урезать их и, другими словами, контролировать нефтепереработку пулом провалились и что верным путем к успеху являлось полное объединение отрасли. Теперь к нему прислушивались даже скептики.

Между тем железнодорожные компании, сильно пострадавшие от депрессии и собственных войн тарифов, боролись за прибыльную транспортировку грузов. Железнодорожная система «Нью-Йорк централ – Лейк шор» сотрудничала со «Стандард ойл» в приобретении «Юнайтед пайп лайнс», чтобы конкурировать с «Пенсильванией» и «Эмпайр». Теперь и «Эри» искала расположения у корпорации довольно эффективным способом.

В течение года, прошедшего за соглашением о тарифах от 25 марта 1872 года, компании не прибегали даже к притворному отказу от скидок. Все сколько-нибудь значительные грузоотправители нефти теперь обзавелись ими. Арчболд и Вандергрифт, столь настойчивые в требованиях отказа от скидок во время противостояния с «Саут импрувмент компани», смяг-

чили свою позицию. Аднах Нейхарт, видный оптовый покупатель нефти, накопил на скидках от «Эри» 7000 долларов в одном лишь сентябре 1872 года.

Но даже после таких выплат «Эри» не получила заказов на транспортировку нефти, которые бы сочла достойными. Соглашение с производителями нефтепродуктов в марте 1873 года, которое, как надеялась компания, даст ей монополию на перевозку всех грузов из Титу-свилля, Ойл-Сити и других центров нефтепереработки в Нью-Йорк, оказалось неудачным, так как «Эмпайр» быстро ввела свои скидки и увела большинство заказов на транспортировку нефти на железнодорожные пути «Пенсильвании». Поскольку ситуация с Регионами выглядела почти безнадежной, «Эри» обратилась за выгодными сделками к Рокфеллеру и его партнерам с настроениями, близкими к отчаянию.

Срок соглашения «Стандард ойл» с «Нью-Йорк централ» истекал 1 апреля 1873 года, и, вероятно, корпорация заключила бы с железнодорожной компанией другое соглашение, более выгодного характера. Но летом того же года ее офис посетили два эмиссара «Эри».

Ими были генерал Джеймс Х. Деверо, прежде возглавлявший «Лейк шор», который в июне стал председателем «Атлантик энд Грейт-Уэстерн», филиала «Эри», и Дж. Р. Бланшар. Деверо, естественно, знал детали соглашения между «Лейк шор» и «Стандард ойл». Эмиссары выразили энергичный протест. Они указывали, что «Нью-Йорк централ» и «Пенсильвания» заграбастали нефтяной фрахт. «Эри» перевозила лишь седьмую часть всего объема производимой нефти (окончательная цифра за 1873 год показывала, что она получила заказы лишь на 762 000 из почти 5 000 000 баррелей нефти). Они просили предоставить им больше заказов.

– Дайте нам долю одинаковую с «Централом», – взывали они.

Рокфеллер с Флэглером были не против того, чтобы почти уравнивать доли двух железнодорожных компаний, но выдвинули возражения относительно услуг на конечной станции. Они указывали, что, с тех пор как приобрели «Лонг-Айленд ойл компани», их основным восточным терминалом стал Хантерс-Пойнт на Ист-Ривер. «Нью-Йорк централ» доставляла все грузы в Хантерс-Пойнт без дополнительной платы. Там «Стандард ойл» могла закачивать сырую нефть в свои цистерны для нефтепереработки, осуществлять проверку бочек с нефтью и ремонт по мере необходимости или выкачивать нефтепродукты из железнодорожных цистерн и заполнять ими бочки для продажи на внутреннем рынке и за рубежом. У «Эри» нефтяной терминал располагался в Вихавкене, Нью-Джерси, где собственные команды компании инспектировали бочки с нефтью, выкачивали нефтепродукты из цистерн и закачивали их в бочки, а также осуществляли другие операции. Компания взимала с грузоотправителей значительную плату за эти услуги. Деверо и Бланшар полагали, что «Стандард ойл» должна платить за них, Рокфеллер же с Флэглером отказывались от этого.

«Эри» не могла выбросить на свалку бесполезных инвестиций свою дорогостоящую сортировочную станцию. Однако Бланшар и Деверо быстро нашли решение. Они предложили, чтобы «Стандард ойл» арендовала сортировочную станцию в Вихавкене и целиком взяла в свои руки бондарные работы, ремонт и перекачку для себя и грузоотправителей. Увеличив плату за транспортировку барреля нефти в связи с использованием терминала, «Стандард ойл» могла взимать обычные пошлины с других производителей нефти, нефтепродуктов и оптовиков. На этой основе и заключили соглашение. «Эри» гарантировала «Стандард ойл» такой же низкий тариф на перевозку нефтепродуктов, как у «Нью-Йорк централ». «Стандард ойл» же пообещала, что никакая другая железнодорожная компания не получит более половины ее заказов на транспортировку грузов в восточные штаты.

Аренда сортировочных станций Вихавкена со стороны «Стандард ойл» ознаменовала еще один шаг к контролю над производством и продажей нефтепродуктов. Вскоре корпорация расширила возможности терминала с целью транспортировки нефти в Новую Англию, в южные штаты. В то же время она получила полное представление о транспортировке грузов всех своих конкурентов по железным дорогам «Эри».

Важные приобретения давали более удобные терминалы и новые возможности для транспортировки грузов в определенные восточные пункты, благоприятные тарифы на фрахт и контроль над «Централом», который предоставлял эти тарифы. Соглашение датировалось 20 апреля 1874 года. Боствик, знакомый с сортировочными станциями в Вихавкене, помог быстро и прочно вплести эти сооружения в производственный комплекс «Стандард ойл». Новое соглашение вряд ли обрадовало «Централ». Эта железнодорожная компания утратила определенное количество выгодных заказов на транспортировку грузов, но протестовать было поздно. Она конфликтовала скорее с «Эри», чем со «Стандард ойл», что не могло обидеть руководство корпорации. Фактически соглашение стало в перспективе началом свободного, но важного тройственного союза, в котором «Эри», «Централ» и интересы Рокфеллера объединились против «Эмпайр» и «Пенсильвании».

Между тем «Стандард ойл» завершила другой важный шаг в своей экспансии, когда 22 января 1874 года купила крупную «Империл рефайнинг компани» около Ойл-Сити, которой владели Вандергрифт, Формэн и другие предприниматели Регионов. Это было второе по масштабам предприятие в регионе. Только фирма Арчболда несколько превосходила эту компанию своими производственными мощностями. Таким образом Рокфеллер и его партнеры заметно увеличили плацдарм, который они уже занимали в Регионах. Но привлечение на свою сторону энергичного, находчивого Вандергрифта значило больше, чем приобретение его компании. Ему не было суждено связать всю свою жизнь со «Стандард ойл», поскольку банковское дело и металлургическая отрасль в Питтсбурге позднее призвали его к решению других задач. Но Вандергрифт оставался в течение многих лет могущественным союзником корпорации, и одна лишь весть о том, что он встал на сторону Рокфеллера, потрясла противников «Стандард ойл» в Регионах.

Теперь «Стандард ойл компани» стала внушительной структурой – объединением с эффективным контролем разнообразных видов деятельности, совершающейся во многих местах. Под ее управлением находились практически все нефтеперерабатывающие предприятия Кливленда, за исключением нескольких заводов по производству смазочных масел. Она успешно строила мощную сеть трубопроводов и нефтехранилищ в Регионах. Корпорация приобрела большие мощности в Нью-Йорке: нефтяные терминалы в Хантерс-Пойнт и Вихавкене, нефтеперерабатывающие предприятия, которыми прежде владели Боствик и Дево, «Лонг-Айленд ойл компани», большое количество лихтеров, барж и другого имущества.

С Боствиком она начала вести закупки нефти с большей эффективностью. Покупка контрольного пакета акций в «Чесс, Кэрли» ознаменовала, что корпорация занялась организацией собственного маркетинга в розничной торговле. Она вошла в эффективный союз с двумя крупными железнодорожными системами; вторглась в Регионы в качестве производителя нефтепродуктов; усовершенствовала уже и до того эффективные производственные технологии. Корпорация использовала лучшие в стране бондарни под наблюдением несравненного Макгрегора. Она производила свои кислоты и другие побочные продукты. Наконец, под руководством Уильяма Рокфеллера создала великолепное экспортное агентство, чтобы бороться с конкурентами за торговлю с Европой.

В ходе своей экспансии корпорация приобрела или развила не только огромные материальные ресурсы, но и много талантливых менеджеров. Она создала интеллект так же, как заводы. Рокфеллер всегда проявлял интерес к этому. У него был особый способ обучения людей и обнаружения в них талантов. «Стандард ойл» заботливо выстраивала оборонительную и наступательную стратегию. Она мощно атаковала и защищалась. Уже в 1874 году «Стандард ойл компани» была своего рода Левиафаном.

Что касается Джона Д. Рокфеллера, то каждый год приносил новые доказательства его делового предвидения. Немаловажными свидетельствами его уверенности и проницательности было прилежание, с которым он наращивал акционерный капитал «Стандард ойл». С самого

начала он держал крупнейший пакет акций, который в 1873 году включал от 3500 до 4500 акций, а в 1875 году достиг 4549 акций. Стефан В. Харкнисс с 2500 акциями, Пэйн с 2045, а Флэглер и Эндрюс – по 2042 акции каждый – были вслед за ним крупнейшими акционерами. С этого года и в дальнейшем Рокфеллер быстро увеличивал свои активы, пока в 1882 году не приобрел 9500 акций. Тогда стало складываться одно из самых крупных состояний в Америке. Разумеется, оно включало, кроме акционерного капитала «Стандард ойл», и другие активы.

В последние месяцы 1873 года надвигалось событие, которое имело большое значение для возрастания этого состояния. Семейство на Эвклид-авеню ждало прибавления. 29 января 1874 года к трем дочерям, которые оживляли атмосферу семьи, добавился четвертый ребенок. На этот раз это был сын – наследник по мужской линии, которого ждали супруги. Его назвали Джон Д. Рокфеллер-младший.

Отец радовался несказанно. В утро, когда родился сын, он стремительно вошел в офис, чтобы сообщить своим партнерам эту новость. Флэглер и Пэйн обменялись с ним сердечными рукопожатиями. Пока в помещении раздавались поздравления, слезы радости застилали глаза Рокфеллера.

В это время нефтеперерабатывающая промышленность оставалась перенасыщенной до предела. Владельцы скважин страдали больше, чем производители нефтепродуктов. Крах Ассоциации производителей нефти снял всякую сдержанность в бурении и выкачивании «жидкого топлива». В 1873 году объем производства сырой нефти достиг почти 10 миллионов баррелей. Цены на нее все падали и падали. Перспективы выглядели мрачными. Для страховки железнодорожные компании перевозили все большие количества нефти. Около трех четвертей всего объема производства нефтепродуктов в стране направлялось в морские порты для торговли с Европой. Транспортные же агентства боролись за раздел рынка с большими затратами. Общий тариф на транспортировку нефти по железной дороге падал, а нефть становилась все более необходимой.

В сложившемся положении производители нефтепродуктов и нефти, а также владельцы железнодорожных компаний осознали необходимость большей организованности.

Первыми проявили инициативу владельцы скважин. В апреле 1874 года появился новый побудительный мотив для прекращения бурения и выкачки нефти. Не утратившие надежд производители утверждали, что производство нефти оказалось в руках немногих и может легче контролироваться. По инициативе представителей графства Батлер был выдвинут план 90-дневной остановки бурения, обращенный к крупным предпринимателям и игнорирующий мелких коллег. Собрание 21 апреля в Петролии продемонстрировало замечательный энтузиазм. К концу месяца бурение на нефть было остановлено на 130 участках, собственники 27 буровых вышек обещали воздерживаться от работы в течение 90 дней, и цены на нефть резко подскочили.

С самого начала, однако, эта инициатива встретила сопротивление многих упертых нефтяников. Они указывали, что подобное предложение устраивало главным образом крупных предпринимателей, у которых под рукой большие запасы нефти для прибыльной реализации в условиях высоких цен. Справедливо ли требовать от людей, у которых нет запасов нефти, чтобы они прекратили бурение ради выгоды тех, которые используют свои резервы для делания денег? Подобные раскольники сотнями отказывались подписывать соглашение с обязательством воздерживаться от бурения на 90-дневный срок. В результате 15 мая на новом собрании производителей в Титусвилле единогласно приняли резолюцию, освобождающую всех от этого обязательства.

Очевидно, что моральное обоснование объединения производителей нефти с целью ограничить выпуск нефти и поднять цены на нее не отличалось от того, что лежало в основе объединения производителей нефтепродуктов. Позднее мисс Ида Тарбелл приписала новую неудачу

организации производителей нефти махинациям производителей нефтепродуктов. Однако она была вызвана, естественно, избыточным количеством производителей нефти и их неумным эгоизмом.

Теперь настала очередь железнодорожных компаний и производителей нефтепродуктов сделать попытку самоорганизации, и им удалось это сделать успешнее. 1874 год застал «Балтимор энд Огайо» и «Пенсильванию» в состоянии острого конфликта. Первая компания на треть сбавила транспортный тариф для «Миссисипи» и организовала на этой основе ускоренную доставку грузов.

Более того, соглашение от апреля 1874 года между «Эри» и «Стандард ойл» привело в смятение как «Нью-Йорк централ», так и «Пенсильванию». «Эри» потеряла значительную часть нефтяного фрахта из Кливленда, и Скотт очень опасался за ее судьбу. Главы двух последних железнодорожных компаний жаловались на то, что новые тарифы «Эри» были слишком низкими, чтобы вести дела с прибылью, и потому явились дурным примером. Конкуренция за перевозку нефти развернулась снова с беспощадным ожесточением. Газеты соглашались, что она приведет, видимо, к новой всеобщей войне тарифов.

Железнодорожные же компании сошлись на том, что цены на фрахт и билеты для пассажиров были слишком низкими и должны быть повышены. Они подписали ряд соглашений по тарифам, из которых нас интересует только соглашение о транспортировке нефти. Чтобы обеспечить выполнение этого соглашения, необходимо было наладить сотрудничество с основными производителями нефтепродуктов. Посредником между железнодорожными компаниями и нефтяниками стал Джозеф Д. Поттс из «Эмпайр». Его агентство по скоростной доставке грузов было филиалом «Пенсильвании», но также обслуживало другие железнодорожные компании и формально имело независимый статус. Представитель семейства ранних поселенцев из Пенсильвании, он выступал как главный менеджер «Филадельфия энд Эри», когда ее сдали в аренду «Пенсильвании». Затем в 1865 году ему поручили организовать и наладить управление компанией «Эмпайр», и он выполнил поручение с таким блеском, что стал выдающимся деятелем в сфере железнодорожного транспорта 70-х годов.

Поттс, также опасавшийся всеобщей войны тарифов и продолжения атак на линии скоростной доставки грузов, призвал заключить соглашение между тремя крупными железнодорожными компаниями – перевозчиками нефти и главными производителями нефтепродуктов. Он был чрезвычайно убедительным. Вскоре разработали план для крупных железнодорожных компаний и большинства производителей нефтепродуктов.

План отличали три главные особенности. Во-первых, он предусматривал справедливое распределение рынка транспортировки нефти между «Пенсильванией», «Эри» и «Нью-Йорк централ», доля первой из которых составляла половину, а двух других – по четверти рынка. «Стандард ойл» и другие ведущие производители нефтепродуктов должны были действовать как «обычные» пользователи. Во-вторых, соглашение требовало повышения тарифов на фрахт. Но наиболее настораживающей была третья особенность плана, поскольку она предполагала, что все Нефтяные регионы будут рассматриваться как одна станция и что единый тариф перевозки грузов от этой станции к портам Восточного побережья должен быть установлен *для всех промежуточных пунктов нефтепереработки*. Например, устанавливалась плата за транспортировку по трубопроводам сырой нефти для производства нефтепродуктов к нефтеперегонным предприятиям Кливленда, Питтсбурга или Титусвилля, а затем за перевозку такого же количества переработанной нефти из всех этих пунктов до Нью-Йорка. Она ничем не отличалась от платы за транспортировку такого же количества сырой нефти напрямую из Регионов на предприятия Филадельфии или Нью-Йорка.

По этому соглашению производитель нефтепродуктов из Кливленда или Питтсбурга мог погрузить нефть на причалах Филадельфии или Нью-Йорка для отправки в Европу по такому же дешевому тарифу, в смысле платы за фрахт, как и его конкуренты в Регионах или в самих

портах побережья. Между тем путь транспортировки для этого производителя сырой и переработанной нефти был гораздо длиннее. Такая практика была уже широко распространена среди железнодорожных компаний. Ее применяли при транспортировке угля из регионов залегающих антрацита к морскому побережью и перевозке фруктов из южных штатов на север.

Чтобы «уравнять» плату за фрахт, производителям нефтепродуктов из Питтсбурга и Кливленда предоставили скидку. Она полностью компенсировала их затраты на доставку сырой нефти из регионов. Кливленд, к примеру, платил 35 центов за баррель за такую доставку. Теперь эта плата была упразднена. Тарифы на транспортировку нефтепродуктов были «уравнены» подобным же образом. Они устанавливались по 1,85 доллара за баррель от любого нефтеперерабатывающего пункта на территории, удаленной от моря, – Титусвилля, Эри, Питтсбурга, Кливленда. Эти тарифы распространялись на перевозки нефтепродуктов в Филадельфию и Балтимор, до Нью-Йорка устанавливалась плата в 2 доллара.

Подобными мерами железнодорожные гиганты упраздняли разом преимущество транспортировки на короткое расстояние, которым пользовались производители нефтепродуктов Регионов по сравнению с предприятиями Питтсбурга и Кливленда. Эти меры лишали большого преимущества предприятия Нью-Йорка и Филадельфии, которые вовсе не платили железнодорожных пошлин за экспортные грузы – их транспортировка осуществлялась по трубопроводу или прямо с предприятия на нефтеналивное судно. Такие нефтеперегонные заводы на побережье оплачивали ради зарубежной торговли лишь одну транспортировку грузов – из Регионов на восток. Кливленд оплачивал две: одну – на запад, другую – на восток, но плата была одинаковой! Для регионов новая сетка оказалась абсолютно невыгодной. Ведь, утратив прежнее преимущество географического положения, они продолжали нести бремя нехватки рабочей силы, высокой стоимости топлива, высокой платы за химикаты и не отвечающих требованиям бондарен. Они располагали немногими терминалами в Нью-Йорке, в то время как обеспеченность ими «Стандард ойл» была выше всяких похвал. Под вывеской «равенства» Регионы получили то, что было для них, возможно, смертельным ударом.

Кто разработал третий пункт соглашения? Сомнений в этом быть не может. Ответственны за это «Стандард ойл» и ее союзники. К этому времени «Стандард ойл» была уже настолько могущественна, что, когда она заказывала музыку, приходилось сообщать «пускаться в пляс» производителям нефтепродуктов и железнодорожным компаниям.

Что касается железнодорожных компаний, то новый план их вполне устраивал. Они увеличили тарифы на транспортировку нефти и сделали их по-настоящему прибыльными. Более того, обещание производителей нефтепродуктов «уравнять» рынок в соответствии с согласованным его разделом имело особую ценность. Обязательства, взятые друг перед другом железнодорожными компаниями, часто нарушались, но на обязательства «Стандард ойл» можно было, безусловно, положиться.

Когда стабилизировалось положение железнодорожных компаний, достигли также соглашения об объединении владельцы основных трубопроводов в Регионах. Движущей силой его был Генри Харлей, эксцентричный зачинатель строительства трубопроводов. К этому соглашению, подписанному 4 сентября 1874 года, присоединились компании, владевшие четырьмя пятыми всех трубопроводов. Уклонились лишь некоторые владельцы трубопроводов небольшой протяженности. Каждая компания должна была взимать 30 центов за перекачку каждого барреля. 8 центов ей следовало оставлять себе, а оставшиеся 22 цента – перечислять объединению. Комиссии от объединения необходимо было распределять прибыль среди его участников в объявленные сроки. «Стандард ойл» контролировала чуть меньше трети владельцев трубопроводов, подписавших соглашение, ее трубопроводы должны были получать 36,5 % доходов всей сети.

Этот план приносил пользу железнодорожным компаниям. Всем им следовало взимать с нефтяников-грузоотправителей по 22 цента за каждый баррель сверх других пошлин за транс-

портировку сырой нефти. Компаниям – участницам объединения, взимавшим 30 центов за баррель, эти 22 цента возмещались, компаниям вне объединения возмещения не было. Так, если бы независимая компания попыталась получить преимущество в конкуренции с объединением путем взимания с грузоотправителей 20 или даже 10 центов (тарифы порой сбавлялись радикально), то она не достигла бы цели. Даже если бы грузоотправитель платил только 10 центов за прокачку нефти по трубопроводу, ему пришлось бы платить 22 цента железнодорожной пошлины, или 32 цента в целом. Он терял бы 2 цента на транспортировке барреля! Такой грузоотправитель предпочел бы оберегать объединение.

К концу сентября 1874 года железнодорожные компании, производители нефтепродуктов и владельцы трубопроводов были готовы действовать совместно. Если бы новые мероприятия сработали, это обрекло бы на крах как независимых производителей нефтепродуктов, так и владельцев трубопроводов в Регионах. Им пришлось бы либо капитулировать, либо обанкротиться.

Утверждать, что эти мероприятия были законны и справедливы, не приходится. Сильные объединялись против слабых и намеревались их затоптать. Но деятели, ответственные за такое положение, не верили в свободную конкуренцию с равными шансами для всех. Они усматривали в свободной конкуренции причину губительного перепроизводства сырой нефти и нефтепродуктов, обвальных цен, войны трубопроводов, постоянных конфликтов железнодорожных компаний. Они хотели заменить расточительство и беззаконие упорядоченностью и гарантированными прибылями. Если бы удалось учредить новые объединения, таких результатов можно было бы достичь. Фактически можно было бы достичь даже большего результата, чем тот, которого пыталась добиться «Саут импрувмент компани».

Рокфеллер признавал необходимость как справедливого раздела рынка, так и высоких тарифов. Это ведь соответствовало его собственным усилиям по контролю нефтепереработки, приобретению им способности претворять в жизнь «равенство» возможностей, столь ценимое в Кливленде. В то время как руководители железнодорожных компаний совещались в Нью-Йорке, Лонг-Бранче и Саратоге, а владельцы трубопроводов – в Регионах, он доминировал на встрече производителей нефтепродуктов в Саратоге. Оба объединения, которые в результате возникли, весьма отвечали его желаниям. Они благоволили Кливленду и, в меньшей степени, представителям Питтсбурга, Филадельфии и Нью-Йорка, к которым он уже обращался с предложениями об объединении. Оба объединения не были благосклонны к производителям нефтепродуктов в Регионах. Тем не менее этот факт мог внушать этим самым производителям здравую идею о присоединении к «Стандард ойл».

Рокфеллер немедленно возобновил свои приглашения в союз тем конкурентам, которые, казалось, склонялись к этой идее. Они выстраивались в таком порядке: Уильям Г. Уорден из Филадельфии, Чарльз Локарт, Р. Дж. Уэринг и Уильям Фрю из Питтсбурга и Чарльз Пратт и Г.Х. Роджерс из Нью-Йорка. По словам Рокфеллера, после их встречи Уорден, Локарт и Уэринг, обдумывавшие некоторое время его приглашения в союз, прибыли в Кливленд, чтобы познакомиться с деятельностью «Стандард ойл» и обсудить его предложение обстоятельнее. Можно представить себе, как Рокфеллер и Флэглер знакомили их во всех подробностях с заводами № 1 и 2, а также с другими четырьмя заводами. Затем в своем офисе в новом здании правления «Стандард ойл» Рокфеллер показал им бухгалтерские книги компании. Цифры, должно быть, стали решающим аргументом. В 1874 году «Стандард ойл» добилась экстраординарной прибыли, в то время как ее конкуренты были заняты решением проблем выхода из депрессии. 5 января 1875 года акционеры проголосовали за дивиденды не менее 115 долларов на акцию. Позднее Рокфеллер отзывался об этих представителях Питтсбурга и Филадельфии как о людях, настроенных «по-добрососедски и дружелюбно». Он решительно отрицал, что им когда-либо предъявлялся ультиматум от «Стандард ойл».

Именно в начале октября 1874 года, судя по свидетельству Рокфеллера, Уорден, Локарт и Фрю решились, наконец, присоединиться к «Стандард ойл». Тогда это была первая большая группа предпринимателей, принявшая такое решение. Однако «Чарльз Пратт энд компани», видимо, приняла тоже этот вопрос к рассмотрению, и по протоколам «Стандард ойл» 15 октября является датой вступления в корпорацию «Уорден, Фрю энд компани» (хотя «Локарт, Фрю» отсутствует в этой записи), а также компании Пратта.

Данные три объединения владели мощностями нефтепереработки, уступавшими только «Стандард ойл». Главное предприятие Уордена, «Атлантик рефайнинг компани», было крупным производством, располагавшимся рядом с Филадельфией на берегу реки Делавэр. Заводы «Локарт, Фрю энд компани» в Питтсбурге включали 7 производственных единиц: «Нонпарей», «Бриллиант», «Националь», «Лили», «Кристалл», «Модел» и «Стандард». Заводы «Чарльз Пратт энд компани», находившиеся в Ньютауне, Лонг-Бич, долгое время занимали в нефтяном бизнесе положение, не соответствовавшее скромному капиталу компании в 250 000 долларов.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.