

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 созидал 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 су-

ровой 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 бла-Гочестия, соблюдения чистоты, трудолюбия, скромного поколения и бережливости. Вместе с тем строгость и упорство, с которыми она прививала эти добродетели, (Х гавили глубокий отпечаток в душе мальчика. Достиг-

нув 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 XIX 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, производство 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 со-

зидании 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. Среди ними открылось широкое поле созидательной **деятельности**. Точно так же, как французская молодежь шохи Фруассара обратилась к войне, как англичане Ели-и вели некоей 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 расположилась 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 юны 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», эксплуатирувавшая 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 длиннопла-менного 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 реки Кингсбери, притоке Куяхоги, протекающем по все еще лесистой местности, примерно в полутора милях к югу от городского парка. Расположившись недалеко от места впадения реки 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 (в истоков реки в два приема были приобретены другие **участки** земли) занимали 60 акров и постепенно распро-

странились 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 Фарагута в бухте* Мобил и поход Шер-мана к морскому побережью. Боевой дух жителей Уэс-терн-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 бизнесмена 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 конгре-

гационную 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 Эндрюс, уравновешенный, непреклонный молодой человек становился на его сторону, им двоим не хватало решающего голоса. С усилением напряженности Морис солидаризировался с братьями, Эндрюс же, зная, 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 таковым 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 найдем 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 сверхжестокости

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, представ-

лявший 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 уступить.

— 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*

13 том же номере газеты компания «Рокфеллер энд Эн-црюс» 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. Рок-

(роллер 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 и сейчас вполнину своей мощности из-за трудностей до-

статочных 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. Эндриус 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 бы-

стрее. Большая глубина шахты достигалась с меньшим трудом. Кумулятивная торпеда, запатентованная полковником Е.А.Л. Робертсом, стала неизменным 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, наглая, требовали непомерные суммы. В марте 1863 года фирма Scientific American предложила протянуть трубопровод вдоль реки Ойл-Крик, чтобы нефть текла под землей, подобно кретоновому маслу. Первый протяженный трубопровод, протянутый в 1863 году от фермы Тарр на Ойл-Крик к нефтеперегонному заводу Гумбольдта на реке 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 транспортейшн компа-

ни», 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 Ойлдом 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 бла-

гоприятные 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 вполовину, 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 по-

требляет 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. Флэглера, 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 Флэглера до этого был совершенно незнаком Рокфеллеру. Как успешный комиссионер по зерновым сделкам из Беллеву, Огайо, он в годы войны имел дело с компанией «Кларк энд Рокфеллер». У них было общее и в другом отношении. Как и Рокфеллер, Флэглера 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 Беллеву.

Флэглера 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 Флэглера, дядя же его жены, Стефан Харкнисс, имел денег гораздо больше. И каким же приобретением стал бы Флэглера 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 Эндриус» превратилась в компанию «Рокфеллер, Эндриус 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, Эндриус 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 важным 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 конкурен-

1.1111 Укрупнив свою компанию, Рокфеллер не только **СМОГ ЭКОНОМИТЬ** 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 Алле-гейни, 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 рейлроуд» 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 Вандербилтом и Даниэлем Дрю-Джеем Гулдом за контроль над «Эри рейлроуд». 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 ком-

пания 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 годов¹. 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).

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

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, Эндрю 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.

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, распоряжались более значительным капиталом и действовали с большей энергией и тщательностью, чем владельцы других нефтепере-

рабатывающих 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 посл& очистки керосина, в то время как малые компании этим не занимались. В фирме «Рокфеллер, Эндрюс энд Флэглер» никогда не оставляли без применения газолин 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 смазоч-

ные 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 расчетливые 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 Флэглером. Сэмюэль Эндрюс, румяный, дородный и добродушный человек, все больше напоминавший Джона Буля, обслуживал исключительно техническую сторону бизнеса. Флэглер же и Рокфеллер вместе завтракали в Юнион-клубе, вместе возвращались по вечерам домой и вместе договаривались о проведении курса в делах. То, что они работали столь гармонично, можно объ-

яснить 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, Эндрюс 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, Эндрюс 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 неупорядоченность компании «Пенсильвания рейлроуд» 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 усложняли 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 вождельными 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 легковерным покупателям огромное количество обесцененных акций.

Однако АО, которое Рокфеллер и Флэглер задумали создать в 1869 году, каким бы ожесточенным нападкам 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 «Стандард 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. Амоса 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. «Стандард 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 про-

мышленниками 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 возможностей. 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

нагонов 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. — *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 Хелберна 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 магистральи, 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 неодинаковый 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

икона, вначале этот закон и не выполнялся. Сам Рокфеллер не мог отделаться от впечатления, что, пока специ-альный 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. Макклиллану 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? «Стандард 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 Флэглери, 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