

остановила падение цен. Рокфеллер был убежден, что простая ассоциация или даже соглашение картельного типа не смогут удержать предприятия вместе надолго. Но он полагал, что можно достичь их эффективного слияния, если «Стандарт ойл» станет его ядром. «Это была моя идея», — говорил он через много лет.

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

О происхождении этой компании особый разговор. К 1871 году железнодорожные компании Соединенных Штатов провели немало экспериментов с объединениями в виде картельного соглашения. Группа компаний, обслуживавших один и тот же район, соглашались поддерживать транспортные тарифы на фиксированном уровне и делить рынок или доходы по заранее установленным долям. Изучив трудную ситуацию в нефтяной отрасли — а ожесточенные войны тарифов периода 1870—1871 годов заставили железнодорожных магнатов заняться этим, — менеджеры компаний-перевозчиков нефти, или, по крайней мере, некоторые из них, кое-что уразумели. Они по-

мяли, что их проблема весьма сходна с той, с которой «толкнулись в сфере производства антрацита президент компании Франклин Б. Гоуэн в Рединге и президент компании Аса Пэкер в Лихайе. В обоих случаях речь шла о судьбах производителей и перевозчиков. В обоих случаях имело место перепроизводство, падение цен и хаос. Естественно, железнодорожные компании не могли купить широкие нефтеносные поля или сотни нефтеперерабатывающих предприятий. Они могли, однако, поощрять усиление контроля над производством нефти, скажем, через основных производителей нефтепродуктов и в то же самое время заключать удобные соглашения по транспортным тарифам. Они жаловались, что эти тарифы, уже опустившиеся ниже цента на тонно-милю, были также гораздо ниже издержек производства. Они сетовали на то, что непостоянство в транспортировке грузов — то потоком, то тонкой струйкой — оборачивалось для них тяжелым бременем содержания избыточной рабочей силы и подвижного состава. Они пеняли на то, что ущербная практика отправки грузов дорого обходилась им из-за аварий — пожаров и взрывов поездов.

Вот что, наряду с некоторыми другими факторами, привело к созданию «Саут импрувмент компани». Что это были за факторы? Один из них — рост могущества компании «Пенсильвания рейлроуд». К 1871 году ее железнодорожное полотно протянулось из Нью-Йорка в Чикаго, открывая перспективы, которые чрезвычайно возбуждали президента компании Дж. Эдгара Томсона и его энергичного заместителя Тома Скотта. Заместитель в особенности отличался неугомонностью и амбициями. Уже ставший президентом компании «Юнион Пасифик» и в преддверии избрания главой компании «Тексас энд Пасифик», он вынашивал планы покрыть железнодорожной сетью обширный запад и начавший развиваться юг. Уэнделл Филип язвительно заметил, что, когда Том Скотт шествовал по стране, ему во след депутаты двадцати законодательных собраний штатов шелестели, как листья на зимнем ветру.

Как раз в это время Законодательное собрание Пенсильвании, одно из двадцати, откликнулось на давление

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

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

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

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

Знакомство с содержанием схемы выявит как ее сильные, так и слабые стороны. По сути, это был план объединения железнодорожных компаний—перевозчиков нефти в холдинг, производителей нефтепродуктов — в ассоциацию под вывеской «Саут импрувмент компани» и скрепления холдинга и ассоциации соглашениями, которые остановят пагубное падение цен и восстановят транспортные пошлины до уровня, сохраняющего прибыльное ведение дела. Железнодорожные компании должны были делить доходы от фрахта по заранее обговоренным долям. Производители нефтепродуктов должны были действовать как «обычные» пользователи, гарантируя каждой железнодорожной компании ее транспортную квоту. Взамен производители нефтепродуктов должны были получать скидки с тарифов, которые должны были устранить самых неуступчивых конкурентов. Авторы плана имели смутное представление о привлечении к объединению производителей нефти.

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

ций, а председательство Урдена обеспечивало нейтральное руководство и защиту железнодорожных компаний.

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

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

Однако акционеры «Саут импрувмент компани» обязаны были платить всю установленную цену налога. Все они получали скидки — от 40 до 50% на транспортировку сырой нефти и от 25 до 50% на перевозку нефтепродуктов. Но налог все же становился выше. Например, собственный предельный тариф «Стандард ойл» составлял 1,90 доллара вместо прежнего 1,65 доллара. Это

устраивало Флэглера и Рокфеллера, поскольку конкуренты, не входившие в компанию, должны были платить на 90 центов больше.

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

Контракты предусматривали также, что каждая железнодорожная компания должна была составлять накладные на все грузоперевозки нефти или нефтепродуктов, в которых грузоотправители и грузополучатели указывали место отправки груза и пункт назначения, количество и качество отправленного продукта. Эти накладные ежедневно должны направляться в «Саут импрувмент компани». Таким образом, участники объединения получали бы подробную информацию о состоянии бизнеса конкурентов. Более того, «Саут импрувмент компани» должна была иметь доступ ко всем отчетам о перевозках грузов по железным дорогам. Это был просто инструмент для начисления скидок и возвратных пошлин, инструмент, который внушал сильные сомнения в том, что какой-нибудь из независимых производителей нефтепродуктов продержится достаточно долго.

Цель таких драконовских мер состояла в том, чтобы лишить любого производителя нефтепродуктов возможности вести дело независимо от «Саут импрувмент компа-

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

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

Предлагавшееся соглашение было достаточно справедливым. Оно предписывало производителям нефти ограничить добычу нефти, взамен «Саут импрувмент компани» должна была выплачивать им компенсацию

размером не ниже минимальной цены на сырую нефть, которая каждый год должна была устанавливаться комиссией из представителей разных компаний.

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

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

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



в Регионах распространились сенсационные слухи об объединении железнодорожных магнатов с ведущими производителями нефтепродуктов.

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

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

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

1 марта толпы людей двинулись грозным потоком по улицам Ойл-Сити в направлении Оперного театра, где происходило собрание столь же эмоциональное, что и в

Итусвилле. В результате избрания нового совета директоров, который включил производителей нефтепродуктов Уильяма М. Айриша, Джона Д. Арчболда и Дж.Дж. Ван-дергрифта, а также производителей нефти Х.Т. Бирса, Уильяма Хассона и Э.Г. Паттерсона, Ассоциация производителей нефти получила агрессивное руководство. Про-п зносились горячие речи. Арчболд выступил с пламенным призывом к союзу против общего врага. За ним последовала речь Льюиса Эмери-младшего, обреченного стать врагом Рокфеллера на всю жизнь. Эмери призвал к созданию союза производителей нефти и нефтепродуктов Регионов и предложил сделать три немедленных шага: во-первых, все производители должны закрыть треть своих производственных мощностей; во-вторых, не следовало использовать никаких торпед или других искусственных приспособлений для производства нефти; в-третьих, в течение 30 дней не следует вводить никаких новых скважин. Ике три предложения были немедленно приняты.

Обновленная Ассоциация производителей теперь стала Союзом нефтепромышленников, призванным охватить всю нефтеносную зону. Члены союза обязались в течение двух месяцев не бурить новых скважин, прекращать работу по воскресеньям и, кроме того, не продавать нефть ни одному участнику «Саут импрувмент компани». Нефть должны были получать только производители нефтепродуктов Нефтяных регионов и противники объединения. Газета Derrick, выпускавшаяся в Ойл-Сити, опубликовала «черный список» участников объединения и печатала его в определенном месте изо дня в день. Вскоре 112 производителей нефти подписали соглашение сократить объем производства на треть. Любой производитель, совершавший сделки с Уорденом, Уэрингом, Ло-ганом, Боствиком или Рокфеллером, рисковал своим имуществом, а то и шкурой.

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

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

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

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

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

Обусловленные скидками контракты были жестокими и несправедливыми. Они выходили за рамки деловой этики даже в тот период свободной конкуренции. Они про-

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

### Глава 3

#### РОКФЕЛЛЕР НАХОДИТ НОВЫХ СОЮЗНИКОВ

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

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

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

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

Производителей нефти и нефтепродуктов поддерживали торговцы и рабочие Регионов, местная печать. Два издателя пользовались столь же высоким престижем, как Хассон, Вандергрифт и Арчболд. Н.М. Алэн, издававший в Титусвилле Courier, был производителем нефтепро-

дуктов и одновременно журналистом. Более яростным и взрывным по характеру был Г.Э. Бишоп, издававший в Ойл-Сити Derrick. Это он инициировал составление и ежедневную публикацию «черного списка». Он гордился своим мастерством владения сатирой и сокрушительной инвективой.

У всех этих предпринимателей из Регионов мораль подчинялась соображениям прибыли, и их война велась, но существу, ради власти. Тем не менее, объединившись, чтобы сократить поставки нефти и уморить голодом «монстра», они афишировали свою деятельность как борьбу за так называемую «справедливость». Трезво оценивая силу общественного мнения, они рекламировали свои идеи как в аудиториях, так и в интервью репортерам. Более того, они спешно направили комиссию в Хар-рисбург, чтобы потребовать от законодателей штата аннулировать привилегию «Саут импрувмент компани», и послали другую делегацию в Вашингтон, чтобы добиться расследования деятельности этой компании со стороны конгресса. Они позаботились о том, чтобы была написана история их борьбы с «анакондой», и распространили 30 000 экземпляров этой истории по всей стране «с той целью, чтобы врагов свободной торговли узнавали и обходили стороной все честные люди».

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

ние с нью-йоркскими конкурентами и что союз производителей нефтепродуктов Лонг-Айленда с Регионами станет непобедимым.

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

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

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

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

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

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

Комиссия не стала встречаться со скандально известным Гулдом, но 25 марта направилась в офис «Эри» обсудить ситуацию с представителями всех заинтересован-



ных железнодорожных компаний. Посетители прождали несколько часов, прежде чем их пригласили пройти в кабинет совета директоров на встречу с Уильямом Х. Ван-дербильтот от «Нью-Йорк централ», несколькими директорами «Эри», президентом «Лейк шор» Х.Ф. Кларком, генералом Джорджем Б. Макклилланом от «Атлантик энд Грейт-Уэстерн» и Скоттом от «Пенсильвании». Председательствовал на встрече Кларк.

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

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

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

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

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

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

Но ситуация, очевидно благоприятная для твердолобых производителей нефти, на самом деле имела двойное и даже тройное дно. «Лейк шор» и «Атлантик энд Грейт-V >стерн», например, не были удовлетворены происходящими событиями. В марте эти две транспортные компа-

нии получили соответственно лишь 13,5 и 4,5% от всего сократившегося объема перевозок нефти и нефтепродуктов. «Пенсильвания» получила 82%, но даже эта компания не могла считать себя удовлетворенной. Объем ее перевозок, хотя и большой в процентном отношении, в действительности был весьма скромным. Компания стояла перед необходимостью возмещения большого количества вагонов, если бы крупные грузоотправители Кливленда и Питтсбурга были пассивны или вовсе изъяли свой подвижной состав. В Регионах и у их союзников просто отсутствовали достаточные мощности для перегонки нефти, которые могли бы справиться с поступлением нефти в обычном объеме выработки. Все железнодорожные компании были крайне недовольны таким положением, и для любого проницательного наблюдателя было ясно, что они предпримут меры для его изменения, если оно не изменится само собой.

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

В начале апреля пришло известие о том, что фирма «Ойл-Сити» взломала лед, продав порядка 25 000 баррелей нефти «Стандард ойл». Когда поднялась волна широкого негодования, генеральный совет созвал массовый митинг. Затем поступило сообщение о продаже «Стандард ойл» еще 5000 баррелей нефти. Собравшаяся толпа не позволила цистернам с нефтью двинуться в путь. Но мнения людей разделились. Когда через несколько дней очередное

массовое собрание собралось приструнить первого нарушителя блокады, на место проведения демонстрации прибыли его сторонники и блокировали протестную акцию.

Как пишет У.Т. Шайде, нарушителем был выдающийся юнионист, бывший офицер. «Результат мог быть предсказуем: если один мог продать нефть врагу, то за ним последуют все». И функционеры генсовета решили сделать это возможным. Они разослали железнодорожным компаниям телеграммы с требованием «официального уведомления», что контракты с «Саут импрувмент компани» расторгнуты. «Пожалуйста, дайте немедленный ответ, так как мы опасаемся насилия и порчи собственности». Аналогичную телеграмму послали Джону Д. Рокфеллеру. 8 апреля он ответил, что «Стандард ойл» не поддерживает никаких контактов с железнодорожными компаниями, а также с «Саут импрувмент компани». Он добавил: «Я решительно заявляю, что сообщения об угрозах данной компании или какого-нибудь ее сотрудника сбить цену на нефть абсолютно ложны». Поэтому функционеры Генсовета могли объявить на собрании производителей нефти 10 апреля о своей полной победе: официальном упразднении холдинга. Когда они провозгласили, что наступило время торговли со всеми покупателями на равных условиях, их слова встретили восторженными восклицаниями.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Замысел оказался здравым. Проницательный Пэйн имел о ситуации четкое представление. Так как его фирма теряла деньги, он соглашался с Рокфеллером, что общее положение довольно мрачно и требовалась смелая программа действий. Когда Рокфеллер предложил увеличить капитализацию «Стандард ойл», произвести оценку

завода «Кларк, Пэйн энд компани» и наделить партнеров «Стандард ойл» акциями в соответствии с долями собственности и доброй волей, Пэйн поддержал его. Он не возражал, когда Рокфеллер предложил, чтобы активную роль в управлении компанией «Стандард ойл» играл Пэйн, но не Кларки!

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

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

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

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

С такими прибавками она, несомненно, стала крупнейшей нефтеперерабатывающей корпорацией в мире, и это, надо заметить, за полных шесть недель до того, как

общественность узнала о «Саут импрувмент компани». Эта организация не могла повлиять на Пэйна или Стэнли. С расширением компании к ней прибавилось несколько новых акционеров, некоторые старые акционеры увеличили свои активы, о чем свидетельствует список, приводимый ниже:

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

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

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



было достаточно, чтобы использовать половину всей производимой в стране нефти.

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

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

Немногие наблюдатели тогда верили, что огромное объединение Кливленда сможет успешно работать длительное время. Оно было слишком большим. Бывший работодатель Рокфеллера, Хьюитт, предостерегал его в отношении такого объединения. «Джон, — говорил он, — не надо было этого делать. Мы испытали такой проект на транспортировке грузов по озеру. Компании не смогут удержаться вместе. Прочность такого объединения обманчива». Ханна тоже предсказывал неудачу. «Не надо за это браться, — говорил он молодым партнерам. — У компании нет будущего. Она рухнет под собственным весом». На это надеялся обиженный Джеймс Кларк, хотя он и был партнером в «Кларк, Пэйн энд компани». Кларк забрал часть из 4000 акций, которые получила компания, но оказался настолько вредным элементом в компании, что полковник Пэйн вскоре выкупил его акции по 112,50 доллара за акцию — в целом за ПО 000 долларов. Кларк полагал, что совершил выгодную сделку. Когда же

по истечении недолгого времени стоимость этих акций выросла до миллионов, его неприязнь к Рокфеллеру стала еще глубже.

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

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

«Лейк шор» действовала, исходя попросту из инстинкта самосохранения. Ей приходилось доставлять «Стандард ойл» 4000 баррелей сырой нефти в день, в обмен на это железнодорожная компания предоставила корпорации пониженный тариф. Какова была альтернатива такой уступке? «Стандард ойл» могла бы отправлять грузы водным транспортом, перекрыв железнодорожной компании выгодный источник прибыльной транспортировки на значительное время года. Можно было бы проложить трубопровод из Регионов в Кливленд, оплачивая доставку сырой нефти пошлиной, составляющей лишь часть

железнодорожного транспортного тарифа, и опять же лишая доходов «Лейк шор». (В этом смысле помощь корпорации оказало поспешное решение Законодательного собрания штата Огайо.) Этой угрозы, а также негодования бизнесменов и прессы Кливленда, видимо, оказалось достаточно, чтобы умерить аппетиты «Лейк шор» в отношении производителей нефтепродуктов.

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

Что касается этических соображений, то производители нефти проявляли некоторую наивность в своих ожиданиях. Они похоронили соглашение железнодорожных компаний с производителями нефтепродуктов, имевшее цель навести порядок в транспортировке нефти и нефтепродуктов. Сами же они не сделали ничего для выработки альтернативного плана установления порядка. Поэтому возобновилась старая война между железнодорожными компаниями наряду со стремлением производителей нефтепродуктов получить как можно больше выгод. Это было все, что угодно, только не благодная картина. Здесь моралью и не пахло, если не сказать, что все было аморально. Но другого нельзя было и ожидать. Одна «Стандард ойл» была не в состоянии исправить положение. Она произвела реорганизацию как можно лучше и вырвалась вперед.

Дело требовало от Рокфеллера, Флэглера и Пэйна полной сосредоточенности, поскольку объем производства «Стандард ойл» вырос неимоверно. Руководителям корпорации пришлось решать десятки вопросов. От каких нефтеперерабатывающих предприятий следовало отказаться, какие оставить? Каких менеджеров следовало принять в «Стандард ойл» (корпорации требовалось мно-

го новых менеджеров)? Как поступить с клерками и рабочими? Создавалась новая компания, и это требовало от ее руководства максимального напряжения сил.

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

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

За подбором кадров внимательно следил сам Рокфеллер, даже когда дело касалось руководителей низшего звена. С тем же вниманием он относился к производственным площадям, удивляя своей памятью на имена и лица. Рабочий, проверявший наличие разнообразных материалов вокруг бондарни, вспоминал, как Рокфеллер, про-

ходя мимо, сказал с улыбкой: «Правильно, надо всегда быть начеку!» Томас Х. Уиллер позднее вспоминал, что в начале 1870-х Рокфеллер предложил урезать на несколько дюймов нахлестку в железных обручах, скрепляющих бочки для нефти. Эксперимент показал, что это не ослабило бочки, поскольку нахлестка составляла 4—5 дюймов. Предложение позволило сэкономить тысячи долларов в год на закупках железа. Когда об этом Рокфеллеру напомнили в 1918 году, он воскликнул: «Повезло!»

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

Все свои замечательные способности Рокфеллер употреблял на приведение нефтеперерабатывающей отрасли в порядок. Он основательно продумал эту проблему и не сомневался, какому курсу следовать. «Стандарт ойл» должна доминировать в нефтяном производстве. То, что сделано, являлось всего лишь началом, потому что контроля над Кливлендом было недостаточно, полем деятельности единой мощной и эффективной корпорации должны были стать другие регионы. Как отмечал позднее У.Т. Шайде, доверенный и близкий помощник основателя корпорации, Рокфеллер всегда стремился проникнуть как можно глубже в коренные проблемы нефтяной отрасли. Ему решительно претил хаос в Нефтяных регионах, Эльдorado или Клондайке, которые наводнили главным образом рисковые люди — армейские ветераны, блуждающие авантюристы, внезапно разбогатевшие фермеры — те, кто не верили в долгое существование отрасли и были склонны обогатиться как можно скорее, пока у них не вышибли

почву из-под ног. Еще более ему претил хаос в перенасыщенной нефтеперерабатывающей отрасли. В решимости указать нефтяному бизнесу правильное направление деятельности и путь к процветанию, он взялся за организацию отрасли с должной основательностью. Им руководили смешанные мотивы, поскольку в данном процессе он добивался и обогащения себя самого и своих друзей. Но частью мотивации было стремление к порядку. Он был полон решимости создать большой конгломерат на кооперативной основе, господствующий в производстве и продаже нефти, конгломерат, который покончит с беспорядком и неопределенностью в отрасли.

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

Эта программа под названием «План Питтсбурга», очевидно, была разработана Уильямом Г. Чарльзом Ло-картом и другими предпринимателями города. В начале апреля 1872 года она находилась еще в стадии обсуждения, когда питтсбургская Gazette познакомила читателей с основным принципом пула (ограничение выпуска продукции с целью повышения цен), добавив, что надо что-то делать, и немедленно. Пробный план предусматривал образование свободной, но всеобъемлющей организации производителей нефтепродуктов под руководством центрального совета с широкими полномочиями. Организация должна действовать открыто. Совет должен следить за закупками сырой нефти, выделять каждой нефтеперерабатывающей компании ее справедливую долю, определять цены и вести переговоры с железнодорожными ком-

паниями по вопросам установления унифицированных государственных транспортных тарифов. Каждый член пула должен получать прибыль соответственно оценке стоимости его имущества. Для предупреждения внезапного выхода из пула совет выработает план арендных отношений участников объединения. В течение мая контуры «Плана Питтсбурга» широко публиковались прессой восточных штатов. Схема была открыта для поправок. Хотя Рокфеллер не особо доверял столь свободной и шаткой ассоциации, он быстро осознал, что попытка заставить ее работать даст ценные выгоды образовательного плана.

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

На двух бурных митингах, состоявшихся 15—16 мая в Титусвилле с целью обсуждения «Плана Питтсбурга», Арчболд, Вандергрифт и несколько других ведущих производителей нефтепродуктов удивили многих консерваторов смелой поддержкой новой схемы. Подтвердив свою неприязнь к «Саут импрувмент компани», они выразили сожаление по поводу хаоса, с которым сталкива-

ются производители нефти и нефтепродуктов, и отозвались с похвалой о справедливом характере выдвинутых предложений. «Я буду делать все, что послужит для блага торговли, — заявил Арчболд. — Если выработают наилучший план, я буду участвовать в его осуществлении».

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

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

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



«Саут импрувмент компани». Из печатного текста хартии выясняются следующие факты об ассоциации:

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

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

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

4. Совет директоров производит набор служащих.

5. Сырая нефть распределяется по регионам для переработки на основе общей ее выработки в объеме 18 000 баррелей в день по следующим квотам: Кливленд — 28,82%; Питтсбург — 23,68%; Нефтяные регионы — 16,75%; Нью-Йорк — 18%; Филадельфия — 14,75%. Местные советы распределяют квоты среди индивидуальных производителей нефтепродуктов.

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

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

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

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

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

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

Между тем потоки нефти, хлынувшие из графства Клэрион и с других новых нефтеносных полей, потащили цены на сырую нефть вниз. Каждый день бурились новые скважины, пока к 24 августа не набурили их почти 350. Производство нефти в Регионах росло с 12 000 баррелей в день до 15 000, 16 000, 17 000. В августе средняя цена за баррель сырой нефти упала до 3,47 доллара, то есть почти на доллар меньше, чем в предыдущем году. Не



одной области — в графстве Клэрион. Там многие землевладельцы были немецкими фермерами, осевшими в Пенсильвании. Они были жадны, ограниченны и упрямы. Да и разве неестественно, что владельцы перспективных участков на новых нефтеносных полях возражали против блокирования их пути к возможному богатству, когда имевшиеся производители нефти продолжали эксплуатировать свою собственность, наблюдая самодовольно рост цен на нефть, который достигнут за счет интересов других? Спекулянты, купившие земли или опционы, настаивали на производственном использовании своей собственности, которая при отсутствии развития быстро разорит их.

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

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

Очевидно, что контролировать объемы производства нефти могла только всеобъемлющая, крайне централизо-

ванная, постоянно действующая организация. Поэтому Хассон и его помощники стали вынашивать новый план. На них обрушился поток предложений, порой безумных, порой полезных. Наконец, в конце октября 1872 года Хассон представил пересмотренную схему.

Он предложил создать корпорацию, Агентство производителей нефти, с капитализацией в 1 000 000 долларов. Ее акционерный капитал должны были держать только реальные производители нефти или их представители. Корпорация должна была скупать всю наличную нефть у Ассоциации производителей, выплачивая не менее 5 долларов за баррель. Если цена будет держаться на уровне 5 долларов или выше, то будет оплачен весь объем добытой нефти сразу. Если нет, то агентство будет хранить нефть в цистернах, которые оно намеревалось заказать, оплачивая их производителям частично наличными деньгами, частично сертификатами на нефть в цистернах. Если совет директоров сочтет нужным, можно будет построить нефтеперерабатывающие предприятия или принять другие меры для поддержания высоких цен. Совет директоров должен был также определять порядок сдерживания производства нефти и, в случае необходимости, принимать меры по прекращению бурения скважин. Будет также постоянно собираться статистика по скважинам, бурению, производству сырой нефти и ее запасам. Таким образом, Агентство надеялось контролировать объемы выпуска нефти и цены на нее железной хваткой, обратить вспять быстро растущее количество спекулянтов и бросить вызов производителям нефтепродуктов. Агентству надлежало решительно противодействовать всем видам монополий — всем, кроме своей собственной монополии!

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

капитал составил более 1 000 000 долларов». Были избраны попечители и менеджеры агентства.

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

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

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

Агентство еще не приобрело капитал в 1 000 000, а Рокфеллер уже велел агенту «Стандард ойл» в Ойл-Сити

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

Фактически Ассоциация производителей нефтепродуктов делала авансы производителям нефти еще до того, как была отправлена эта телеграмма. Рокфеллер, в качестве ее председателя, еще 23 октября 1872 года телеграфировал Хассону: «Мы были бы рады, если бы ваш Совет назначил комиссию для встречи с комиссией Ассоциации, чтобы обсудить наши взаимные интересы и выяснить, можно ли достигнуть соглашения к взаимному благу. В случае назначения комиссии назовите, пожалуйста, время и место встречи». Хассон по получении телеграммы немедленно пообещал: «Предложим на рассмотрение Совета завтра утром». 24 октября он послал другую телеграмму: «Совет будет рад встретиться с производителями нефтепродуктов в любое время для обсуждения взаимных интересов, но не будет приветствовать инициативы, вторгающиеся в сферу компетенции производителей сырой нефти». В тот же день Рокфеллер ответил: «Телеграмма получена. Члены нашей Ассоциации встретятся с вашим Советом в Ойл-Сити завтра утром». На это Хассон 24 же октября телеграфировал: «В полдень заседание Совета отложено. Новое заседание до 12 ноября не состоится».

Тем не менее Хассон и другие, хотя и довольные продажей нефти по хорошей цене, противились объединению с недавними членами «Саут импрувмент компани». Хассон выступал против «внешних помех», пока агент-

ство не подверглось испытаниям. Но победили умеренные, и комиссии производителей нефтепродуктов и нефти встретились 19 декабря 1872 года в отеле на 5-й авеню Нью-Йорка. Стороны подписали соглашение. Его одобрил 23 декабря Совет производителей нефти в Титус-вилле. Хассон противодействовал ему до конца. Они с Derrick предрекали, что «договор Титусвилля» окажется провальным и принесет крах Регионам. Их мрачные пророчества сеяли раскол среди нефтяников и возбуждали в них дух сопротивления.

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

Далее стороны согласились, хотя это условие и не входило в контракт, что производители нефти должны поддерживать объемы производства на уровне 15 000 баррелей в день или около того. В то же время производители нефтепродуктов взяли на себя обязательство не вести переговоров о скидках с железнодорожными компани-



ими. Очевидно, стороны считали транспортные тарифы, **введенные** тремя главными железнодорожными компаниями с 25 марта, подлежащими открытому и общему сокращению.

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

Вскоре замаячил полный крах организации производителей нефти. Независимые производители отпускали нефть в начале 1873 года по 2,60 доллара за баррель и меньше. В рядах ассоциации обнаружилась измена, один член исполкома, начиная с первого же дня действия соглашения, продал 5000 баррелей нефти по сниженной цене. К 15 января стало ясно, что все усилия по контролированию цен оказались тщетными. В этот день, судя по сообщению 16 января «Геральда», выходящего в Титусвилле, член исполкома К.В. Калвер сделал доклад в Совете производителей нефти Титусвилля, признав полный провал. В то же время он тепло поблагодарил Ассоциацию производителей нефтепродуктов за надежное сотрудничество, назвав ее «самым достойным деловым сообществом, какое когда-либо встречал».

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

шение с Ассоциацией производителей нефтепродуктов «утратившим силу и недействительным».

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

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

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