

Глава 4

ЛЕВИАФАН

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

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

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

На востоке производственные мощности также возросли в значительной степени, но за счет новых приобретений в начале 1873 года. 13 января этого года в результате соглашения в «Стандард ойл» была включена

«Дево мэньофэкчеринг компани». Это был важный шаг в расширении корпорации, поскольку предприятия «Дево» на Лонг-Айленде с капиталом 500 000 долларов были масштабными и эффективными. Они специализировались на экспорте так называемой «контейнерной нефти», для которой изготавливались собственные канистры компании.

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

Рыночная активность корпорации стала новым отправным пунктом величайшего значения. До 1873 года «Стандард ойл компани» оставалась почти целиком производственной компанией. Она не занималась организацией агентств по розничной продаже нефтепродуктов, оптовыми поставками местным оптовикам или крупным региональным дистрибьюторам, таким как «Уотерс Пирс ойл компани» в Сент-Луисе и «Чесе, Кэрли энд компани» в Луисвилле. «Стандард ойл» мешало полное отсутствие контроля над ордой посредников. Некоторые из них дестабилизировали рынок спекулятивными сделками, выбрасывали на рынок большое количество дешевого и опасного керосина. Они даже вносили примеси в нефтепродукты производства «Стандард ойл», ставя под угрозу репутацию корпорации. Злоупотребления и расточительность мелких дистрибьюторов некоторое время сильно раздражали методичного Рокфеллера.

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

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

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

До сих пор использование трубопроводов для перекачки нефти осуществлялось главным образом в местном масштабе, хотя угроза прокладки трубопровода из регионов в Кливленд встревожила «Лейк шор» и позволила «Стандард ойл» обеспечить себе более выгодные железнодорожные тарифы. Трубопроводы шли от небольших сосредоточений нефтяных скважин, перекачивая оттуда нефть к ближайшей железной дороге. Они уже заставили свернуть свой бизнес большинство возниц. Более про-

тяжелые трубопроводные системы, такие как та, что находилась во владении «Эбботт энд Харлей Аллегейни транспортной компании», стали разворачивать свой бизнес с большим размахом.

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

Когда «Эмпайр» купила «Юнион пайп лайн», ясно дав понять, что угроза совсем рядом, Рокфеллер перешел к действиям. Рокфеллер обратился к Боствику, и тот настоятельно рекомендовал ему Даниеля О'Дэя как наиболее подходящего человека, который способен создать сеть трубопроводов «Стандард ойл», так как наряду с хорошим знанием сферы транспортировки располагал другими незаурядными качествами, которых требовала первоначальная конкуренция.

По предложению Рокфеллера Боствик поручил О'Дэю и ролжить нефтепровод от Эмлентона к новым нефтеносным полям графства Клэрион. К осени 1873 года энергичный ирландец уже протянул трубопровод на 80 миль. Эта

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

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

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

Обе отрасли нефтяной промышленности ощутили страшные удары. Цена на сырую нефть упала в конце 1873 года почти до 80 центов за баррель и, несмотря на частичное восстановление, еще держалась в начале 1874 года в среднем всего лишь на уровне 1,33 доллара. Нефтепродукты, за которые в 1872 году давали по 26 цен-

тов за галлон, продавались сразу после краха банка по 13 центов. В 1876 году, хотя депрессия переживала наихудшую стадию, цена на нефть вернулась к нормальному уровню. Производство нефти упало ниже мирового спроса, и производители нефти вновь воспряли.

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

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

В течение года, прошедшего за соглашением о тарифах от 25 марта 1872 года, компании не прибегали даже к притворному отказу от скидок. Все сколько-нибудь шачительные грузоотправители нефти теперь обзавелись ими. Арчболд и Вандергрифт, столь настойчивые в требованиях отказа от скидок во время противоборства с «Саут импрувмент компани», смягчили свою позицию. Лднах Нейхарт, видный оптовый покупатель нефти, накопил на скидках от «Эри» 7000 долларов в одном лишь сентябре 1872 года.

Но даже после таких выплат «Эри» не получила заказов на транспортировку нефти, которые бы сочла достойными. Соглашение с производителями нефтепродуктов в марте 1873 года, которое, как надеялась компания, наст ей монополию на перевозку всех грузов из Титус-иилля, Ойл-Сити и других центров нефтепереработки в Нью-Йорк, оказалось неудачным, так как «Эмпайр» бы-

стро ввела свои скидки и увела большинство заказов на транспортировку нефти на железнодорожные пути «Пенсильвании». Поскольку ситуация с Регионами выглядела почти безнадежной, «Эри» обратилась за выгодными сделками к Рокфеллеру и его партнерам с настроениями, близкими к отчаянию.

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

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

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

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

ки с нефтью, выкачивали нефтепродукты из цистерн и закачивали их в бочки, а также осуществляли другие операции. Компания взимала с грузоотправителей значительную плату за эти услуги. Деверо и Бланшар полагали, что «Стандард ойл» должна платить за них, Рокфеллер же с Флэглером отказывались от этого.

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

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

Важные приобретения давали более удобные терминалы и новые возможности для транспортировки грузов в определенные восточные пункты, благоприятные тарифы па фрахт и контроль над «Централом», который предоставлял эти тарифы. Соглашение датировалось 20 апреля 1874 года. Боствик, знакомый с сортировочными станциями в Вихавкене, помог быстро и прочно влести эти сооружения в производственный комплекс «Стандард ойл». Новое соглашение вряд ли обрадовало «Централ». Эта железнодорожная компания утратила определенное

количество выгодных заказов на транспортировку грузов, но протестовать было поздно. Она конфликтовала скорее с «Эри», чем со «Стандард ойл», что не могло обидеть руководство корпорации. Фактически соглашение стало в перспективе началом свободного, но важного тройственного союза, в котором «Эри», «Централ» и интересы Рокфеллера объединились против «Эмпайр» и «Пенсильвании».

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

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

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

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

Что касается Джона Д. Рокфеллера, то каждый год приносил новые доказательства его делового предвидения. Немаловажными свидетельствами его уверенности и проныцательности было прилежание, с которым он наращивал акционерный капитал «Стандард ойл». С самого начала он держал крупнейший пакет акций, который в 1873 году включал от 3500 до 4500 акций, а в 1875 году до-стиг 4549 акций. Стефан В. Харкнисс с 2500 акциями, Иэйн с 2045, а Флэглер и Эндрюс — по 2042 акции каж-тый — были вслед за ним крупнейшими акционерами. (Этого года и в дальнейшем Рокфеллер быстро увеличивал свои активы, пока в 1882 году не приобрел 9500 акций. **Т**огда стало складываться одно из самых крупных состояний в Америке. Разумеется, оно включало, кроме акционерного капитала «Стандард ойл», и другие активы.

В последние месяцы 1873 года надвигалось событие, **которое** имело большое значение для возрастания этого

состояния. Семейство на Эвклид-авеню ждало прибавления. 29 января 1874 года к трем дочерям, которые оживляли атмосферу семьи, добавился четвертый ребенок. На этот раз это был сын — наследник по мужской линии, которого ждали супруги. Его назвали Джон Д. Рокфеллер-младший.

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

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

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

Первыми проявили инициативу владельцы скважин. В апреле 1874 года появился новый побудительный мотив для прекращения бурения и выкачки нефти. Не утратившие надежд производители утверждали, что производство нефти оказалось в руках немногих и может легче контролироваться. По инициативе представителей граф-

ства Батлер был выдвинут план 90-дневной остановки бурения, обращенный к крупным предпринимателям и игнорирующий мелких коллег. Собрание 21 апреля в Петролии продемонстрировало замечательный энтузиазм. К концу месяца бурение на нефть было остановлено на 130 участках, собственники 27 буровых вышек обещали воздерживаться от работы в течение 90 дней, и цены на нефть резко подскочили.

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

Очевидно, что моральное обоснование объединения производителей нефти с целью ограничить выпуск нефти и поднять цены на нее не отличалось от того, что лежало в основе объединения производителей нефтепродуктов. Позднее мисс Ида Тарбелл приписала новую неудачу организации производителей нефти махинациям производителей нефтепродуктов. Однако она была вызвана, естественно, избыточным количеством производителей нефти и их неумным эгоизмом.

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

Более того, соглашение от апреля 1874 года между «Эри» и «Стандард ойл» привело в смятение как «Нью-

Йорк централ», так и «Пенсильванию». «Эри» потеряла значительную часть нефтяного фрахта из Кливленда, и Скотт очень опасался за ее судьбу. Главы двух последних железнодорожных компаний жаловались на то, что новые тарифы «Эри» были слишком низкими, чтобы вести дела с прибылью, и потому явились дурным примером. Конкуренция за перевозку нефти развернулась снова с беспощадным ожесточением. Газеты соглашались, что она приведет, видимо, к новой всеобщей войне тарифов.

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

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

План отличали три главные особенности. Во-первых, он предусматривал справедливое распределение рынка транспортировки нефти между «Пенсильванией», «Эри»

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

По этому соглашению производитель нефтепродуктов из Кливленда или Питтсбурга мог погрузить нефть на причалах Филадельфии или Нью-Йорка для отправки в Европу по такому же дешевому тарифу, в смысле платы за фрахт, как и его конкуренты в Регионах или в самих портах побережья. Между тем путь транспортировки для (того производителя сырой и переработанной нефти был юраздо длиннее. Такая практика была уже широко распространена среди железнодорожных компаний. Ее применяли при транспортировке угля из регионов залегания антрацита к морскому побережью и перевозке фруктов из южных штатов на север.

Чтобы «уравнять» плату за фрахт, производителям нефтепродуктов из Питтсбурга и Кливленда предоставили скидку. Она полностью компенсировала их затраты на поставку сырой нефти из регионов. Кливленд, к примеру, платил 35 центов за баррель за такую доставку. Теперь эта плата была упразднена. Тарифы на транспортировку нефтепродуктов были «уравнены» подобным же образом. Они устанавливались по 1,85 доллара за баррель от лю-

бого нефтеперерабатывающего пункта на территории, удаленной от моря, — Титусвилля, Эри, Питтсбурга, Кливленда. Эти тарифы распространялись на перевозки нефтепродуктов в Филадельфию и Балтимор, до Нью-Йорка устанавливалась плата в 2 доллара.

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

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

Что касается железнодорожных компаний, то новый план их вполне устраивал. Они увеличили тарифы на транспортировку нефти и сделали их по-настоящему прибыльными. Более того, обещание производителей нефтепродуктов «уравнять» рынок в соответствии с согласо-

ванным его разделом имело особенную ценность. Обязательства, взятые друг перед другом железнодорожными компаниями, часто нарушались, но на обязательства «Стандард ойл» можно было, безусловно, положиться.

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

Этот план приносил пользу железнодорожным компаниям. Всем им следовало взимать с нефтяников-грузоотправителей по 22 цента за каждый баррель сверх других пошлин за транспортировку сырой нефти. Компаниям — участницам объединения, взимавшим 30 центов за баррель, эти 22 цента возмещались, компаниям вне объединения возмещения не было. Так, если бы независимая компания попыталась получить преимущество в конкуренции с объединением путем взимания с грузоотправителей 20 или даже 10 центов (тарифы порой сбавлялись радикально), то она не достигла бы цели. Даже если бы грузоотправитель платил только 10 центов за прокачку нефти по трубопроводу, ему пришлось бы платить 22 цента железнодорожной пошлины, или 32 цента в целом. Он терял бы 2 цента на транспортировке барреля! Такой грузоотправитель предпочел бы оберегать объединение.

К концу сентября 1874 года железнодорожные компании, производители нефтепродуктов и владельцы трубопроводов были готовы действовать совместно. Если бы

новые мероприятия сработали, это обрекло бы на крах как независимых производителей нефтепродуктов, так и владельцев трубопроводов в Регионах. Им пришлось бы либо капитулировать, либо обанкротиться.

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

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

Рокфеллер немедленно возобновил свои приглашения в союз тем конкурентам, которые, казалось, склонялись к этой идее. Они выстраивались в таком порядке: Уильям

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

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

Данные три объединения владели мощностями нефтепереработки, уступавшими только «Стандард ойл». Главное предприятие Уордена, «Атлантик рефайнинг компани», было крупным производством, располагавшимся рядом с Филадельфией на берегу реки Делавэр. Заводы «Локарт, Фрю энд компани» в Питтсбурге включали 7 производственных единиц: «Нонпарей», «Бриллиант», «Националь», «Лили», «Кристалл», «Модел» и «Стандард». Заводы «Чарльз Пратт энд компани», находив-

шиеся в Ньютауне, Лонг-Бич, долгое время занимали в нефтяном бизнесе положение, не соответствовавшее скромному капиталу компании в 250 000 долларов.

Так, в результате тройного слияния «Стандард ойл» приобрела крупнейшее нефтеперерабатывающее производство в зоне Филадельфии, более половины нефтеперерабатывающих мощностей Питтсбурга и широко известные независимые предприятия Нью-Йорка.

И снова ее приобретения в кадровом составе были столь же ценны, сколь и в имуществе. Уорден, Локарт, Уэринг и Фрю поступили на службу «Стандард ойл» и оказали заметное содействие ее росту. То же относится к Чарльзу Пратту и блестящему Г.Х. Роджерсу. Важная роль всех шести предпринимателей в дальнейшей истории корпорации целиком оправдывает утверждение Рокфеллера, что они не были запуганы или зажаты, но присоединились к корпорации, исходя из свободного и обдуманного выбора.

Новые сделки держались в секрете. В течение одной недели «Стандард ойл» овладела цитаделями нефтепереработки в Питтсбурге и Филадельфии и вооружила мощной стратегией свой оплот в Нью-Йорке. Никто, кроме группы предпринимателей, непосредственно вовлеченных в сделку, не знал о том, что произошло. Эта секретность создала впоследствии почву для негодования и обоснованных жалоб со стороны независимых предпринимателей Филадельфии и Питтсбурга. Они заявляли, что Уорден, Локарт и Фрю действовали как свободные производители нефтепродуктов, внимательно прислушивались к разговорам оппонентов «Стандард ойл», узнавали об их конфиденциальных планах, а затем спешили в офисы «Стандард ойл». Даже если им удалось выяснить мало секретов, такое двуличие заслуживало порицания.

Чтобы прикрыть слияния в октябре 1874 года, Флэглер заявил на специальном заседании акционеров, проведенном 10 марта 1875 года в Кливленде, что акционерный капитал компании следует увеличить до 3 500 000 долларов или на 1 000 000 долларов. Учредили исполком для сбора взносов под эту сумму.

Что-то неправдоподобное примешивалось к этой сделке. Уолтер Ф. Тейлор, входивший в штат «Стандард ойл», констатирует в написанной им истории корпорации, что «Пратт энд компани» заплатила по 265 долларов за каждую из 3125 акций акционерного капитала. Часть платежей наличностью составляла 250 000 долларов, в то время как остальной капитал был представлен имуществом, которое внесла компания. Наличность выводилась из общей стоимости акций в 828 125 долларов, имущество, предполагалось, стоило 578 125 долларов. Цена порядочная. Но компания, очевидно, получила завышенную оценку и для объяснения этого использовала искусное средство, весьма привлекательное для «Чарльз Пратт энд компани». На предыдущем заседании директоров компании 5 января 1875 года в Нью-Йорке У.К. Эндрюс указывал, что, благодаря соглашению от 15 октября 1874 года, 1 000 000 долларов новой капитализации следует «трактовать как текущий капитал по отношению к прошлым доходам компании». Но эти доходы за 1874 год были обращены голосованием несколькими минутами раньше в дивиденд по 115 долларов за акцию! Следовательно, «Пратт энд компани» получила из этого источника 359 375 долларов, оценив свое предприятие в 937 500 долларов. Или, иначе, эта сумма поглотила 250 000 долларов ее платежа наличными и принесла ей прибыль в 109 375 долларов наличными в дополнение к субсидии в 578 125 долларов за ее имущество.

Уорден, Локарт и другие предприниматели из этой группы поступали таким же образом. С тем исключением, что они набрали 6250 акций, то есть вдвое больше оцененной стоимости своего завода, которую определили в 1 256 250 долларов, и, получив дивиденд в 718 750 долларов, оказались на 318 750 долларов богаче наличными после отмены своего платежа в 400 000 долларов. Неудивительно, что новые акционеры захотели слияния со «Стандард ойл»!

Несомненно, Джон Д. Арчболд ясно видел преимущества участия в сделке, когда в 1875 году согласился от имени «Портер, Мореленд энд компани» из Титусвилля присоединиться к «Стандард ойл». Окончательная дата слияния, возможно, была назначена на 26 октября, когда

БЫЛВ <>ра ювана В Нью-Йорке «Акми ойл компани». Это **новое** учреждение включало как «Портер, Мореленд», так и «Беннет, Уорнер энд компани», другую фирму из Регионов. Они занимали, соответственно, первое и третье места среди компаний Регионов по своим нефтеперерабатывающим мощностям и вместе располагали емкостями на более чем 200 000 баррелей нефти. И снова, возможно, более важными, чем оборудование, были яркие таланты людей, соединенные, как мы увидим, с недостатками Арчболда, которого быстро сделали главой «Акми ойл компани», учрежденной для управления бывшими заводами двух компаний.

Порывистый, магнетический и блестящий Арчболд немедленно стал одним из наиболее активных менеджеров «Стандард ойл». Вера многих малых нефтеперерабатывающих фирм в его неподкупность и талант помогла подвигнуть их к объединению. В одном только Титусвил-ле к корпорации присоединились «Октаве ойл компани», «Пикеринг энд Чэмберс», «Тиг бразерс» и «Истерли энд Дэвис».

В критический период 1874—1875 годов «Стандард ойл» превратилась в нечто похожее на «одну большую компанию», о которой Рокфеллер и Флэглер давно мечтали. Она доминировала теперь в каждой значительной зоне нефтеперерабатывающего производства. Однако, несмотря на мощь новой «Стандард ойл», она оставалась скорее доминирующей силой, чем монополией. Со свойственным ему терпением Рокфеллер поставил себе задачу привлечь тех независимых производителей, каких только возможно, — в Нью-Йорке, Питтсбурге, Эри, Балтиморе, Паркерсбурге, Регионах — к конструктивному сотрудничеству с собственной большой компанией. С целью оживить недавно почившую Национальную ассоциацию производителей нефтепродуктов в более эффективной ипостаси была образована Центральная ассоциация производителей нефтепродуктов.

Войти в нее просили всех производителей нефтепродуктов. Назначили исполком из представителей пяти главных регионов. Предусмотрели выпуск 25 000 акций по 25 центов каждая (общей стоимостью лишь в 6250 долла-

ров) и распределили их среди 5 регионов в соответствии с их производственными возможностями: Кливленд получил 7175 акций, Нью-Йорк — 5375, Ойл-Крик — 4125, Питтсбург — 5125 и Филадельфия — 3200. Владельцы нефтеперерабатывающих предприятий приобретали доли акций пропорционально возможностям в своем регионе, но отнюдь не по предписанию исполкома подписать соответствующие соглашения и контракты. Абсолютный контроль «Стандард ойл» следовало обеспечить посредством остроумной системы арендных договоров.

Пяти директорам надлежало распределять производительные квоты среди различных членов ассоциации, контролировать все закупки сырой нефти и продажу нефтепродуктов, заключать соглашения с железнодорожными компаниями и владельцами трубопроводов по вопросам тарифов, а также распределять прибыль. Президентом ассоциации стал Джон Д. Рокфеллер.

Поскольку объединение было спланировано великолепно, оно обещало успех. Но самая примечательная его черта заключалась в следующем: трудно было сказать определенно, где кончалась «Стандард ойл компани» и начиналась Центральная ассоциация производителей нефтепродуктов! Любой член ассоциации каким-то образом оказывался вскоре неразрывно связанным с Рокфеллером и его партнерами. Так объединение просуществовало в доминирующем положении целый год. Каждый шаг к объединению непосредственно способствовал росту «Стандард ойл».

10 марта 1875 года акционеры «Стандард ойл» увеличили совет директоров до тринадцати членов, избрав, по предложению Флэглера, Дж.Дж. Вандергрифта, У. Г. Уордена, Чарльза Локарта и Чарльза Пратта вдобавок к девяти избранным прежде. В это время в число акционеров входили два Рокфеллера, СВ. Харкнисс, Сэмюэль Эн-дрюс, УК. Эндрюс, О.Х. Пэйн, Джон Питкэрн, Х.В. Пэйн, Джон Хантингтон, Джозеф Стэнли, П.Х. Уотсон, Д.В. Харкнисс, С.Г. Харкнисс, У.Т. Уордвелл, Бенджамин Брюстер, Т.П. Хэнди, О.Б. Дженнингс, Э.М. Макгрегор, А.Д. Пауч, Ф.А. Артер, Дж.А. Боствик, Джошуа Мэйси-младший, Д.П. Иле, С.Ф. Баргер и У.Х. Вандербилт.

Гаким обзором, новые нефтеперерабатывающие пред-приятия были хорошо представлены в исполкоме, хотя Арчболд не принимал участия в его заседаниях до 1 октября 1878 года. Два железнодорожных союзника «Стандард ойл» были представлены акционерами — Уотсоном от «Эри» и Вандербильтом от «Нью-Йорк централ». Банки Кливленда имели представительство в лице Хэнди и Илса. Акционеры представляли собой отборную группу успешных, образованных и влиятельных людей. Многие из них были сотрудниками компании, другие — ее верными друзьями.

В стремлении завершить объединение в нефтеперерабатывающей отрасли Рокфеллер и Флэглер постоянно обдумывали поглощение слиянием или выкупом практически всех нефтеперерабатывающих предприятий. Того, что они имели теперь в качестве партнеров руководителей всех регионов нефтепереработки в стране, было недостаточно, как и того, что с ними были согласны по этому вопросу Уорден, Пратт, Локарт, Арчболд и Роджерс. Все эти предприниматели из личного опыта знали, что кучка отчаявшихся конкурентов в любой местности, сбавляя цены в борьбе за выживание, могла угробить рынок для всех. Следовательно, они были готовы участвовать в гигантских усилиях с целью привлечения к сотрудничеству или выкупа оставшихся независимыми предприятий.

Первый заметный шаг в дальнейшей экспансии был предпринят «Стандард ойл» в отношении агентств по закупке и транспортировке сырой нефти из Регионов, которые являлись важным звеном огромной нефтяной промышленности.

Имея деятельного Джейбеа А. Боствика, компания выработала свой эффективный метод этой работы. Ее самым сильным конкурентом была фирма «Нейхарт энд Гранден», владевшая также рядом трубопроводов. Возглавлял ее Нейхарт. Но некоторое время из-за болезни его заменял помощник, У.Т. Шайде. Когда Нейхарт в феврале 1875 года умер, «Стандард ойл» решила воспользоваться удобным случаем для приобретения имущества фирмы. С точки зрения Рокфеллера, эта фирма пользо-

валась среди независимых предприятий популярностью, являвшейся помехой «Стандард ойл». В начале 1874 года «Стандард ойл» попыталась склонить железнодорожную компанию «Эри» к содействию в выдавливании «Нейхарт энд Гранден» из бизнеса по закупке нефти. К чести «Эри», она отказалась от соблазнительного предложения и продолжила транспортировку нефти независимых грузоотправителей.

Однако к 1876 году Шайде имел неприятностей в отношениях с определенными независимыми компаниями в Нью-Йорке не меньше, чем со «Стандард ойл». В месяцы до и после смерти Нейхарта они вели двойную игру. Некоторые из этих компаний хотели продать свои акции Рокфеллеру, но запрашивали высокую цену. Они заявляли представителям «Стандард ойл», что не хотели бы расставаться со своей собственностью, так как Шайде будет снабжать их нефтью. Таким образом, они пытались сделать все возможное, чтобы «поднять цену на свои предприятия в торге со «Стандард ойл компани». Полагаясь на поддержку Шайде, они в то же время предлагали его конкурентам услуги по снабжению нефтью. Одно нефтеперерабатывающее предприятие пробило с Шайде контракт на поставку нефтепродуктов по $\frac{1}{4}$ цента за галлон! Весьма обескураженный расчетливый немец решил уйти из этой сферы бизнеса. Весной 1875 года он продал долю рынка транспортировки нефти «Нейхарт энд Гранден» компании «Чарльз Пратт», пребывая в блаженном неведении о недавней продаже Праттом своей компании корпорации «Стандард ойл»!

Одновременно активами трубопроводного бизнеса, которые контролировала фирма Нейхарта, завладела «Гидиут пайп компани». Часть собственности удерживалась семейством Нейхарта. Другая часть перешла «Гранден бразерс», еще часть — компании «Юнайтед пайп лайнс». Шайде не сотрудничал со «Стандард ойл» напрямую до тех пор, пока эту собственность, находившуюся в совместном владении, не поглотила в начале 1880 года «Америкэн трансфер компани».

«Стандард ойл», таким образом, поглотила своего хорошо известного конкурента в сфере покупки и продажи

сырой нефти и, благодаря этому, увеличила протяженность своих нефтепроводов. Некоторые из производителей нефтепродуктов, которые зависели от фирмы Нейхарта в обеспечении сырьем, теперь были вынуждены обращаться к «Стандард ойл». Корпорация обезопасила себя от угрозы эмбарго и даже оказалась в позиции, когда она могла ограничивать или даже полностью перекрывать жизненно важные поставки некоторым из своих конкурентов.

Что касается трубопроводов, «Стандард ойл» смогла в тот самый период 1875—1876 годов поглотить несколько небольших независимых фирм этого профиля. Вскоре назрело время для консолидации всей трубопроводной сети под контролем одной компании. В начале 1877 года была учреждена новая корпорация под прежним названием «Юнайтед пайп лайнс» с капиталом в 3 000 000 долларов. В ней слились части собственности «Америкэн трансфер компани», прежней «Юнайтед» и различных мелких компаний. «Стандард ойл» приобрела большую часть акционерного капитала и осуществляла контроль корпорации, хотя Амаза Стоун и В.Х. Вандербильт держали по тысяче акций каждый. Лишь две системы трубопроводов заметной мощности делили теперь рынок с «Юнайтед» — «Колам-бия кондуит компани» и «Эмпайр транспортейшн компани». Последняя, подкреплявшаяся деньгами и влиянием компании «Пенсильвания рейлроуд», являлась основным соперником «Юнайтед».

Вскоре Рокфеллер заметно продвинулся в увеличении количества контрактов на перевозку грузов. Это означало вторжение на обширную территорию производства нефти и нефтепродуктов, находившуюся прежде за пределами внимания и «Пенсильвания рейлроуд», и «Стандард ойл». К юго-западу от Питтсбурга располагался нефтепроизводящий регион, образовавшийся вскоре после того, как забил первый фонтан нефти из скважины, пробуренной в 1859 году Дрейком. Он представлял собой значительную территорию с расположенными по реке городами Мариетта, Огайо и Паркерсбург в Западной Виргинии — городами на полпути между Питтсбургом и Цинциннати. В начале 1870-х годов предприниматель-

екая активность возросла, и вблизи обоих городов появилось большое число малых нефтеперерабатывающих предприятий. Объем добычи нефти в районе реки Огайо значительно уступал тому, что производила Пенсильвания. Но нефть есть нефть. Ее производство здесь могло увеличиться. Важнее же было для «Стандард ойл» то, что нефть производилась в регионах деятельности «Балтимор энд Огайо рейлруд», крупной железнодорожной компании, с которой группа Рокфеллера не имела связей.

Это место имело большое стратегическое значение для «Стандард ойл компани». Под энергичным руководством Роберта Гаррета «Балтимор энд Огайо рейлруд» проложила рельсы до Сент-Луиса и Чикаго, а посредством ветки от Коннелльсвилля достигла Питтсбурга. Железная дорога, таким образом, пересекла всю южную зону интересов «Стандард ойл». Рокфеллер чувствовал, что Западная Виргиния и Балтимор представляют собой потенциальную угрозу интересам «Стандард ойл» на востоке, западе и юге. Гели бы «Балтимор энд Огайо рейлруд» обеспечила развитие этих нефтепроизводящих территорий и нефтепереработки, то независимые производители, которых обслуживала компания, могли бы овладеть рынками севера. 15 любом случае здесь имела место деловая жизнь, с которой «Стандард ойл» должна была взаимодействовать. Рокфеллер и его партнеры решили приложить усилия в этом направлении.

Их стратегия была такой же, что и та, которую они использовали в Кливленде, Нью-Йорке, Филадельфии и Регионах: объединиться с сильнейшим из производителей нефти-продуктов данной территории и с его помощью привлечь к себе других.

Выбор пал на Джонсона Ньюлона Камдена из Парке рсбурга, собственника доли крупнейшего нефтеперерабатывающего предприятия в городе, а также хорошо известного адвоката и выдающегося политика-демократа. Он проникательно и искусно манипулировал людьми как В бизнесе, так и в политике. Несмотря на свой добродушный юмор, он мог быть резким, а в чрезвычайных Ситуациях реалистичным и твердым, как Флэглер. Пол-

ковник У.П. Томпсон, один из партнеров Камдена, обладал иными, но не менее достойными качествами. Этот бывший офицер-конфедерат демонстрировал изысканную обходительность и рассудительность, был прекрасным исполнителем.

То, что при открытии в 1875 году нефтеперерабатывающего производства Камдена оно работало неэффективно, нельзя ставить ему в вину. Взаимодействие местных производителей сырой нефти с предпринимателями Пенсильвании обходилось дорого. Новые железнодорожные тарифы закрыли для компании доступ на все рынки восточных штатов, кроме Балтимора. Камден следил за обстановкой в сфере нефтепереработки, знал об усилиях руководства «Стандард ойл» навести порядок в отрасли и восхищался деловыми качествами Рокфеллера. Согласно одному свидетельству, заслуживающему доверия, он сам проявил инициативу в сотрудничестве с корпорацией. По достижении согласия 12 мая 1875 года был подписан контракт между Рокфеллером и Флэглером с одной стороны и Камденом с партнерами — с другой. В результате 29 мая образовалась «Камден консолидейтед ойл компани», наследница бывшей фирмы «Дж.Н. Камден энд компани». Новое образование было фактически звеном «Стандард ойл компани», но непосвященные люди ничего не знали об этом. Компания носила имя Камдена, ею руководили этот джентльмен и его бывшие партнеры. Тот факт, что большую часть акционерного капитала компании держала «Стандард ойл», в то время как Камдену и Томпсону частично компенсировали предоставленную собственность долями акционерного капитала в большей корпорации, был скрыт завесой полной секретности.

Относительно непосредственных функций компании между Рокфеллером и «Камден консолидейтед» было достигнуто полное взаимопонимание. Функции компании заключались в объединении нефтеперерабатывающих предприятий на всей территории транспортировки грузов компанией «Балтимор энд Огайо рейлруд» к востоку от Цинциннати и к югу от Питтсбурга. Когда подразделение Камдена завершило эту работу, территория

Западной Виргинии, Огайо и Мэриленда попала под контроль «Стандард ойл». Эта территория обеспечивала защиту интересов корпорации на севере и стала удобным инструментом ее экспансии на юг. «Камден консолидейтед» была хорошо организована, ее капитал составил 200 000 долларов, а дальновидность и энергия ее руководства были не менее ценны, чем материальные ресурсы компании.

Камден действовал энергично. 17 июня он приобрел нефтеперегонный завод, продававшийся в рамках процедуры банкротства, а позднее добавил к нему еще два. Он продолжил поглощение независимых производителей нефтепродуктов в районах Мариетты и Паркерсбурга и в течение 1875 года занимался оценкой возможностей компании в Балтиморе. В феврале или в начале марта 1876 года Камден купил при содействии исполкома «Стандард ойл» береговую линию Локаст-Пойнт в Балтиморе протяженностью в 600 футов, чтобы построить на ней причал и пакгауз. Вскоре «Консолидейтед» приобрела в Балтиморе свои офисы. Вывеска гласила: «Камден консолидейтед ойл компани энд консолидейтед ойл возз». К 21 декабря 1876 года было достигнуто окончательное соглашение. И Камден без колебаний приобрел еще одно нефтеперерабатывающее предприятие Балтимора — завод «Мерит энд Джоунс» за 40 389,95 доллара.

Между тем представители «Стандард ойл» в других регионах проявляли такую же активность. Арчболд действовал в Регионах. В течение 1876 года он осуществил покупку пяти фирм в Титусвилле и арендовал еще одну. Крупнейшими из них были нефтеперерабатывающий завод Джона Джексона, «Окатве ойл компани» и «Истерли жд Дэвис». Он выкупил также «Аврора ойл воркс» в Олеане; «Фарфилд», «Макрай» в Петролеум-Сентер и полдюжины других предприятий в Пенсильвании и Нью-Йорке. Локарт купил в 1875—1876 годах несколько нефтеперерабатывающих предприятий в Питтсбурге. <)дно из них принадлежало Августусу Х. Тэку и его партнерам. Тэк, подобно другим предпринимателям Питтсбурга, пострадал от дискриминационной политики «Пен-еильвании». Его нефтеперегонный завод оказался в

отчаянном положении. Партнеры выкупили предприятие, внося на торгах 300 000 долларов. От них завод перешел к Локарту.

В Филадельфии Уорден начал 1876 год с приобретения «Франклин ойл воркс» фирмы «Стюарт, Мэттьюз энд Пеннингтон», в то время как другие фирмы, такие как «У.Л. Элкинс, Уэринг, Кинг энд компани», «Малколм Ллойд» и «Харкнисс», заключили с ним соглашения ранней осенью. В Нью-Йорке единственное приобретение сделала фирма «Пратт энд Роджерс», которая выкупила 15 июня 1876 года половину акций в «Джеймс Дональд энд компани». В течение нескольких лет «Стандард ойл» выкупила эту компанию полностью.

В течение этого периода подразделения «Стандард ойл» устойчиво давали прибыль благодаря контрактам Флэглера с железнодорожными компаниями. Весной 1875 года «Пенсильвания» сбавила тарифы на транспортировку нефтепродуктов для грузоотправителей из Питтсбурга, чтобы отвести угрозу со стороны «Балтимор энд Огайо». Скотт в сердитом письме к Гаррету обещал «дать любому в Балтиморе такие же тарифы и льготы, какие могла бы предложить «Балтимор энд Огайо».

Между тем «Эри» обвинила «Пенсильванию» в предоставлении тайком скидок «Эмпайр транспортешн компани». Это обвинение было, несомненно, справедливым. Компания Джюитта обратилась к «Стандард ойл», вознаградив ее выгодным контрактом. Этого нельзя было скрыть. «Пенсильвания» и «Нью-Йорк централ» протестовали, и представители четырех крупных железнодорожных компаний встретились, наконец, в Лонг-Бранче, а затем снова — в Нью-Йорке, пытаясь заключить новое всеобъемлющее соглашение. Окончательная договоренность предоставляла «Пенсильвании» 51% всего рынка транспортных услуг на линиях до побережья, «Эри» и «Централ» — по 20%, а «Балтимор энд Огайо» — около 9%. «Стандард ойл» должна была выступать как «обычный» пользователь и получила небольшую комиссию за свои услуги, которые действительно были необходимы с учетом напряженной ситуации и расходов. Это было первое соглашение такого рода, ка-

кое Рокфеллер и его партнеры заключили с компанией Скотта.

Такая уступка разгневала Джозефа Д. Поттса из компании «Эмпайр». Он не желал оставаться в долгу. Через несколько месяцев, 4 ноября 1875 года, он подписал с «Пенсильванией» тщательно сформулированный новый контракт, который гарантировал ему специальные скидки взамен продления нефтепровода до Олеана и предоставления компании свободного проезда по территории, контролируемой «Эмпайр». Между тем «Коламбия кондуит компани» скрепила договором свои отношения с «Балтимор энд Огайо», а «Юнайтед», подразделение «Стандард ойл», вошла в соперничавший альянс с «Эри» и «Централ», предоставив двум железнодорожным компаниям половину своей сырой нефти для транспортировки. «Юнайтед» получила взамен 10-процентную скидку! Недавнее объединение железнодорожных компаний, таким образом, распалось фактически, хотя и не номинально. Вокруг «Пенсильвании» и «Стандард ойл» сплотились две соперничающие силы.

Истина состояла в том, что Скотта и Поттса обеспокоила растущая мощь «Стандард ойл». Большинство ее приобретений в 1875—1876 годах были им известны, поскольку они пользовались надежными тайными источниками информации. Они размышляли над последствиями удивительных достижений «Стандард ойл». Объединение заводов Кливленда в 1872 году, экспансия в Нью-Йорке в 1872—1873 годах, поглощение крупнейших нефтеперерабатывающих фирм в Филадельфии, Питтсбурге, Нью-Йорке и Регионах в 1874—1876 годах — все это пугало и волновало их. Теперь же к прежним приобретениям добавилось овладение Паркерсбургом и, частично, Балтимором. Когда, спрашивали они себя, завершится этот процесс консолидации? И как он повлияет на доходы «Эмпайр» и «Пенсильвании»? Можно ли допустить, чтобы почти вся сырая нефть подверглась перегонке, а ее транспортировка осуществлялась единственной железнодорожной компанией?

Оба магната ощущали необходимость найти ответы на эти вопросы. И по размышлении их действия приняли форму дерзкой враждебной акции.

Глава 5 НОВЫЙ ТИП МОНОПОЛИИ

Соглашение между «Пенсильвания рейлроуд» и «Эмпайр транспортейшн компани» было подписано Томом Скоттом и Джозефом Д. Поттсом в январе 1877 года. Текст документа начинался следующими словами:

«Эмпайр транспортейшн компани» соглашается расширить контроль над нефтепереработкой частью инвестированием своего капитала в строительство нефтеперерабатывающих предприятий в самих терминалах или около Восточных терминалов железных дорог, управляемых первой договаривающейся стороной, в которых она владеет большинством, или контрольным пакетом акций (так же как и в одном действующем нефтеперерабатывающем предприятии), а частью расширением контроля второй договаривающейся стороной, которое будет происходить посредством контрактов с другими отечественными предприятиями на Восточном побережье, а также с иностранными производителями нефтепродуктов или их представителями по снабжению их сырой нефтью на побережье, а также посредством контрактов в целях обеспечения транспортировки нефти, которая им требуется».

Скотт понимал, что это была опасная статья соглашения. Филиал предпринимал посредством соглашения с головной компанией *вторжение в сферу нефтепереработки и расширения в ней активности*. Это был такой же дерзкий шаг, как если бы компания «Уорден, Фрю» заключила со «Стандард ойл» соглашение по строительству железной дороги от Регионов к Нью-Йорку. И Скотт мог легко вообразить разъяренные лица Флэглера и Рокфеллера.

Соглашение включало условия, касающиеся тарифов, — «Пенсильвания рейлроуд» должна была взимать с «Эмпайр» плату, не превышающую плату других подобных грузоотправителей, все уступки и скидки отменялись. «Пенсильвании» не нужно было оказывать содействие в финансировании строительства нефтеперерабатывающих предприятий. Она могла выкупать их, если ее руководство

предпочтет выставить на опцион имущество компании Поттса по скоростной доставке грузов. Наконец, если бы «Пенсильвания» в какой-то месяц убавила скидки на транспортировку нефти «Эмпайр», последняя возместила бы ей расходы из своей прибыли (если бы она была). Эта статья соглашения учитывала возможность войны тарифов. Поттс и Скотт предполагали в дальнейшем схватку со «Стандард ойл», а это означало противоборство с ее союзниками «Эри» и «Централ».

Если бы Поттса или Скотта спросили, зачем они подписали это соглашение, они, несомненно, ответили бы, что были вынуждены это сделать. Позднее Поттс рассказывал о чувстве тревоги, которое он разделял со своими помощниками в «Эмпайр», когда они следили за ростом «Стандард ойл» в середине 1870-х годов. «Мы пришли к заключению, — свидетельствовал он на комиссии конгресса, — что нефтяной бизнес делился на три основные части: производство, транспортировка нефти и приготовление ее к рынку. Если какая-нибудь группа полностью контролировала одну из этих частей, она фактически располагала очень хорошими возможностями для контроля других частей». То есть, если «Стандард ойл» контролировала всю нефтепереработку, она могла поставлять продукцию куда угодно.

Поттс не был склонен верить в справедливость «Стандард ойл». Он чувствовал, что полная монополия корпорации представляла угрозу не только «Эмпайр», но и его собственной карьере.

Когда молодой полковник, только что покинувший армейскую службу, организовал в 1865 году «Эмпайр», это была одна из компаний по скоростной доставке грузов. Но под умелым руководством Поттса компания быстро выросла от филиала (компания «Филадельфия энд Эри», арендованной «Пенсильванией») в важное ответвление всей системы крупной железнодорожной компании. Другие агентства по скоростной доставке грузов поглощались экспресс-компаниями или становились филиалами крупных железнодорожных монстров. Под руководством Поттса, однако, «Эмпайр» быстро, но впечатляюще выросла до уровня полунезависимой компании.

Ресурсы и функции «Эмпайр» к 1877 году были разнообразны и внушительны. Она контролировала две паромные линии на Великих озерах — грузовую и пассажирскую — общей численностью в 20 судов. Она играла важную роль в железнодорожных перевозках «Пенсильвании», включая транспортировку крупных партий зерна. Компания по скоростной доставке грузов располагала почти 5000 вагонов. Ее 1500 нефтеналивных цистерн, выкрашенных в светло-зеленый цвет, называли «Зеленой линией». Трубопроводы протяженностью около 520 миль помогали прокачивать сырую нефть из скважин в хранилища «Эмпайр», где стояли в готовности принимающие цистерны емкостью 20 000 баррелей каждая. В них хранилось жидкое топливо "перед отправкой в пункты назначения. Большая часть нефти доставлялась в Филадельфию и значительная часть — в Балтимор и Нью-Йорк в цистернах «Эмпайр». Терминал компании в Коммуни-по Нью-Йоркского залива занимал полмили побережья и был оборудован современными цистернами, складами и насосами. Фактически «Эмпайр» обеспечивала все услуги для нефтяного бизнеса «Пенсильвания», за исключением транспортировки по железным дорогам. Перевозка ее нефти по фиксированным тарифам была одним из главных факторов, обеспечивающих компании ежегодный совокупный доход в 11 000 000 долларов и 10% дивидендов на капитал в 4 000 000 долларов.

Тем не менее «Эмпайр» считалась по закону детищем «Пенсильвания рейлруд». Руководители этого перевозчика владели большей частью ее акционерного капитала. Головная компания владела опционом, позволявшим ей, при предварительном уведомлении, купить это агентство по скоростной доставке грузов, погасив его внутреннюю жизнь, как горящий фитиль свечи. Руководство «Пенсильвании» нередко диктовало Поттсу, что следует делать.

Как бы то ни было, полковник был настолько талантливым и уважаемым, что проявлял полную независимость. Он думал больше об этом, чем об опционе Тома Скотта — топоре, занесенном над его головой, который, как он надеялся, никогда не опустится. Поттс знал, что,

как президент «Эмпайр», он занимал уникальное положение в сфере транспортировки нефти. Его вагоны пробегали более короткий путь, чем вагоны «Централ» или «Эри», — фактически лишь половину расстояния «Централ». Он владел в Нью-Йорке наиболее современным терминалом во всем регионе. У него был лучший подвижной состав для перевозки нефти по сравнению с любой крупной железнодорожной компанией, и к тому же многочисленнее. Компания Вандербильта фактически не имела цистерн. Наконец, Поттс создал компанию, отличавшуюся компактностью, эффективностью и высоким моральным духом.

Будущее представлялось ему более светлым, чем настоящее. Почему бы «Эмпайр» не усилить свою популярность и независимость, пока компания не стала бы своеобразным регулятором железнодорожных грузоперевозок в национальном масштабе?

Руководители «Стандард ойл», как и «Централ», «Эри» или «Балтимор энд Огайо», не считали «Эмпайр» и ее президента образцом честности. Они знали, что Поттс охотно принимает скидки и прочие уступки, что он может вести острый торг на грани надувательства. Вандер-бильт, Джюитт и Гаррет никогда бы не потерпели Поттса в качестве арбитра в железнодорожных делах.

Неприязнь Поттса к «Стандард ойл» усиливалась в связи с тем, что некоторое время независимые производители нефтепродуктов, опасавшиеся объединения, приходили к нему с ходатайствами. «Купите долю акций наших заводов, — просили они, — и защитите нас». Полковник понимал, что, откликшись он на эти призывы о помощи, его компания встанет на весьма необычный путь. «Наш бизнес состоял в транспортировке грузов, и ни в чем больше», — свидетельствовал он позднее. И все же здесь попадались овечки на милость льва, и идея их защиты будоражила его сознание. Такая сильная компания, как «Эмпайр», должна вторгнуться в сферу нефтепереработки и создать там бастион против растущей монополизации. С независимыми предпринимателями в качестве «ядра», как определял его Поттс, можно было создать альянс с оставшимися «свободными» производи-

телями нефтепродуктов в Нью-Йорке, Питтсбурге и Регионах. «Пенсильвания» оберегала бы эту процветающую группу, монополия была бы предотвращена, выгодные заказы на транспортировку грузов были бы обеспечены «Эмпайр» и головной компании.

Скотт, особо не беспокоясь (поскольку, должно быть, был вполне уверен, что добудет заказы на доставку нефти независимо от того, как сложится судьба «Эмпайр»), очевидно, надеялся на большой успех. Он занимал почти сказочное положение. «Пенсильвания» являлась самым крупным перевозчиком в мире. Она имела влияние на Законодательное собрание в Харрисбурге, выплачивала дивиденды на сумму 25 000 000 долларов в год. Утратив пост президента «Юнион Пасифик», Скотт продолжал контролировать «Тексас энд Пасифик» и мечтал о создании обширной континентальной железнодорожной сети. Поскольку его жалование из различных источников порой доходило до 200 000 долларов в год, он скопил большое личное состояние. Когда он подстрекал Поттса заняться нефтеперерабатывающим бизнесом, перед его глазами мелькали, должно быть, видения собственного руководства нефтяной промышленностью.

Очевидно, Скотт (и, возможно, Поттс) полагался на два благоприятных фактора. Один из них он усматривал в способности «Эмпайр», действуя быстро и скрытно, создать мощный производственный потенциал в сфере нефтепереработки прежде, чем «Стандард ойл» осознает, что происходит. Другой фактор состоял, по его мнению, в эксплуатации склонности Рокфеллера вести переговоры. Глава корпорации всегда был терпелив. Он больше удовлетворялся соглашением, чем противоборством. Его должна была смутить ситуация при столкновении с самым грозным боевым порядком сил, который когда-либо встречал. Если Скотт полагался на это, то он просчитался дважды.

Во-первых, он недооценивал бдительность «Стандард ойл». Во-вторых, ставка Скотта на колебания Рокфеллера была обречена на провал. Гениальность главы «Стандард ойл» как раз и состояла в том, что в чрезвычайной обстановке он действовал быстро, смело и бескомпро-

миссно. Несомненно, Флэглер тоже предпочитал быстрые, решительные действия.

Они оба направились прямо к Скотту и вице-президенту компании А.Дж. Кассатту, вскоре после того, как Скотт и Поттс подписали окончательное соглашение. Они сказали руководителям «Пенсильвании», что знают о деятельности «Эмпайр» все, и предъявили ультиматум. «Пенсильвания» и ее филиал «Эмпайр», — говорили они в подтверждение своих требований, — перевозчики. У «Эмпайр» нет деловых интересов в сфере нефтепереработки. Мы просим немедленно удалить ее из этой сферы». Напоминать Скотту, что около 65% нефтепродуктов, перевозимых «Пенсильванией», поступало от предприятий «Стандард ойл», не было нужды.

Некоторые из сторонников Поттса утверждали, что Скотт якобы ответил: «У «Стандард ойл» нет деловых интересов в сфере транспортировки грузов, тем не менее она владеет трубопроводами». Но это, конечно, было не так, ибо трубопроводы представляли собой особые интересы, контролировавшиеся частично производителями нефтепродуктов давно. Естественно, «Эмпайр» имела право вторгаться в сферу нефтепереработки, а «Стандард ойл» заняться строительством железных дорог. Но ни одна из корпораций не могла рассчитывать на выход за пределы своих традиционных интересов, не встречая серьезного сопротивления. Этой позиции придерживалась «Стандард ойл».

Рокфеллер и Флэглер уже знали, что «Нью-Йорк централ» и «Эри» поддерживали их до такой степени, что разделяли также их возражения против нового направления деятельности «Эмпайр». Позднее президент «Эри» Джюитт свидетельствовал, что если бы возникла необходимость, то его компания противодействовала бы фирме Поттса в одиночку. «Я не имел возможности узнать, опасалась ли «Стандард ойл компани» фирмы «Эмпайр» в качестве производителя нефтепродуктов, — заявил он комиссии Хепберна в 1879 году. — Я никогда не выдвигал этот вопрос на обсуждение. Мы были против разрешения фирме «Эмпайр лайн», детищу «Пенсильвания рейлруд», строить нефтеперерабатывающие

предприятия, становится владельцем трубопроводов, тянувшихся к нефтяным полям и ведущих к побережью, без борьбы».

Посоветовавшись, Джюитт и Вандербилт тоже выразили протест Скотту и Кассатту, после чего «Стандард ойл» возобновила свои представления. Кассатт некоторое время колебался. Он даже переговорил с Поттсом относительно аренды компанией «Стандард ойл» нефтеперерабатывающих предприятий «Эмпайр» или продаже их третьей стороне. Но Поттс с негодованием отказался. Он уговорил Кассатта и Скотта поддержать его.

Свидетельств того, что Скотт когда-либо колебался, нет. Если бы такие колебания у него были, то его переубедил бы не только Поттс, но даже собственная оценка мощи «Пенсильвании» и «Эмпайр». В конце концов, «Стандард ойл» была свободной, недавно образованной корпорацией с руководителями из шести различных регионов, которые, насколько мог судить Скотт, никогда не сплачивали свои интересы и способности. Корпорация за все свое существование никогда не участвовала в серьезной борьбе и образовалась в результате поглощения слабых конкурентов. Смогла бы она устоять против «Пенсильвании»? Что касается «Эри» и «Централ», то разве не так давно они не хватали друг друга за горло? По сути, они были конкурентами, а не союзниками. Скотт занял жесткую позицию, уверовав в то, что, встретив серьезное сопротивление, этот странный альянс распадется. «Эмпайр» приступила к реализации своей программы освоения нефтепереработки.

Однако такая оценка Скоттом оппонентов явилась третьим просчетом. «Централ» и «Эри» выступили против него в полном единении и никогда не отступали от своей позиции. Их решимость тем более крепла, что в давлении на «Стандард ойл» Поттс и Скотт стремились перекрыть их единственный источник поступления нефтепродуктов для транспортировки. В этот конкретный период времени обе железнодорожные компании в финансовом отношении были хорошо вооружены для борьбы. То же касается «Стандард ойл»: хотя Рокфеллер и тратил значительные суммы на корпоративные слияния,

он был готов во всеоружии встретить более сложную ситуацию.

В марте 1877 года, когда Скотт дал ясно понять, что поддержит Поттса, Рокфеллер аннулировал свой контракт с «Пенсильванией» от 1875 года. Затем он нанес мощный ответный удар. Он сбавил цену керосина, продававшегося на всех рынках в пределах досягаемости «Эмпайр». Рокфеллер принялся спешно строить 600 новых цистерн для «северных железнодорожных линий». Агенты от «Стандард ойл» активно занялись закупкой сырой нефти. «Эри» и «Нью-Йорк централ» снизили транспортные тарифы. «Пенсильвания» ответила тем же, ее соперники снизили тарифы еще больше. Рокфеллер закрыл свои заводы в Питтсбурге и стал эксплуатировать на полную мощность нефтеперерабатывающие предприятия Кливленда для того, чтобы предотвратить перевозку «Пенсильванией» хотя бы одного галлона нефтепродуктов. После того как глава «Стандард ойл» заключил с «Балтимор энд Огайо» контракт на транспортировку нефтепродуктов в восточном направлении, он вновь открыл свои предприятия в Питтсбурге. Его торговые агенты активизировались на каждом экспортном рынке, стремясь лишить производителей нефтепродуктов «Эмпайр» покупателей, одновременно они проявляли активность на внутренних рынках.

Поттс и Том Скотт, со своей стороны, наводнили Регионы покупателями сырой нефти. Утратила значение величина цены на нее. В то же время «Пенсильвания» доставляла нефть в Нью-Йорк за бесценок, а то и вовсе бесплатно. В самом деле, Кассатт позднее свидетельствовал, что Генри Г. Охлен перевозил 2 апреля свою нефть по контракту с «Эмпайр» за цену на 8 центов ниже себестоимости ее транспортировки.

В то же время Поттс умело запугивал независимых производителей нефтепродуктов и всех производителей вообще. Конфликт автоматически поставил Поттса и «Пенсильванию» перед серьезным затруднением: они могли покупать сырую нефть, но в ее переработке должны были полагаться на дружелюбно настроенных производителей нефтепродуктов. Таких производителей было немного по

той единственной причине, что «Стандард ойл» и ее союзники уже переработали подавляющую часть произведенного объема сырой нефти. Если бы Скотт выиграл время до нанесения Рокфеллером удара, Поттс смог бы построить приличное количество заводов, но борьба началась внезапно, и «Эмпайр» тешила себя главным образом надеждами, но не делами. Объем производства нефтепродуктов на заводах «Стандард ойл» превосходил выпуск продукции на заводах Поттса по меньшей мере в 3—5 раз. Таким образом, «Пенсильвания» лишилась источника доходов, которым пользовалась, когда обслуживала заводы «Стандард ойл» в Регионах, Питтсбурге и Филадельфии. Позднее государственный следователь заявил, что железная дорога потеряла в связи с этим миллион долларов в короткий трехмесячный период.

В то время как «Эмпайр» и «Пенсильвания» постоянно напрягались, «Стандард ойл» почти не ощущала болезненных последствий противоборства. Ее положение еще более укрепилось благодаря значительным резервам наличности и полному отсутствию долгов. С другой стороны, у «Пенсильвании» не было достаточных резервов. Она имела значительный долг и выплачивала большие дивиденды на чрезвычайно разводненный акционерный капитал. Следовательно, позиция компании стала бы весьма уязвимой в том случае, если бы что-то поколебало доверие к ней финансистов. В 1877 же году судьба нанесла ей два тяжелых удара.

Первый удар оказался неожиданным. Это была война тарифов между железнодорожными компаниями востока. Затем в середине лета 1877 года вспыхнула всеобщая забастовка на железных дорогах, достигшая апогея 18 июля, когда возникли беспорядки на железной дороге компании «Балтимор энд Огайо», которые перекинулись на западную Пенсильванию и штат Нью-Йорк. Забастовка была оправданной, ибо железнодорожники перерабатывали и не получали дополнительной оплаты. Когда они, наконец, приступили к активным действиям, то нигде не проявили себя столь яростными и непримиримыми, как на линиях «Пенсильвании». В последующие месяцы губернаторы штатов были вынуждены мобилизовать резер-

вистов, а президент США Хейс — послать федеральные войска для восстановления порядка. Погибли десятки людей, пострадало имущество на миллионы долларов.

Том Скотт теперь пожинал урожай ненависти, посеянный его противодействием мерам правительства и порочной трудовой политикой. Со времени начала депрессии он не только сократил зарплату на 20%, но попытался также удвоить количество товарных вагонов в каждом поезде, вызвав многие увольнения. В Питтсбурге каждый понимал, что «Пенсильвания» дискриминировала промышленность города, увеличивая безработицу и усиливая экономический упадок.

Вслед за беспорядками здесь полыхнуло пламя народного восстания. К железнодорожникам присоединились рабочие других предприятий и мелкие лавочники. Они нападали на вокзалы, магазины и поезда. Полицию, бессильную перед яростью толпы, поддержали после полудня 21 июля резервисты, но их загнали в укрытия. В отчаянии резервисты открыли огонь по решительно настроенной толпе, убив 25 и ранив многих других людей. С наступлением ночи силы порядка были оттеснены в цеха и депо.

Здесь они подверглись осаде. К востоку, на сортировочной станции и запасных путях выстроились на несколько миль толпы людей рядом с грузовыми вагонами, полными разных товаров, нефтепродуктов, кокса и угля. В то время как часть толпы с мрачным видом подступала к строениям, где скопились войска, другие бунтовщики поджигали вагоны. Когда разбушевалось пламя, пожарная часть направила к месту полыхания огня пожарные машины со шлангами и лестницами. Однако бунтовщики велели пожарным держаться подальше от имущества железной дороги, которое они поклялись уничтожить. Они пообещали не причинять вреда частной собственности граждан и на самом деле помогали спасать мебель, принадлежавшую отдельным собственникам. Между тем бунтовщики толкали по путям вагоны с горящим коксом в направлении депо и палили залп за залпом в резервистов, поскольку вооружились винтовками, взятыми в оружейных магазинах. Наконец, солдаты, измученные и наполовину задохнувшиеся от дыма, отступили под гра-

дом пуль и метательных снарядов, бросаемых с противоположного берега реки Аллегейни.

Железная дорога понесла катастрофические убытки. Когда восстание закончилось, оказались уничтоженными более сотни локомотивов, многие товарные вагоны, погибли 1500 пассажиров. Подверглись разгрому бесчисленные строения. Наконец, «Пенсильвания» попросила у графства Аллегейни 4 100 000 долларов, из которых собрали в конце концов 2 765 891 доллар посредством актов дарения. Между тем ей приходилось искать выход из тяжелого положения в одиночку. Компания взяла займы огромные суммы, пропустила объявление дивидендов в августе и ноябре и претерпела резкое уменьшение акционерного капитала.

К августу Скотт и Кассатт захотели мира. Кассатт дважды приезжал в этом месяце в Кливленд, чтобы обсудить решение конфликта с Рокфеллером и Флэглером, которые оставались там летом. Руководство «Стандард ойл» заняло сравнительно мягкую позицию, хотя по одному вопросу проявило твердость. «Они выдвинули первым условием возвращения на наши линии, — свидетельствовал позднее Кассатт, — прекращение нефтепереработки «Эмпайр транспортной компани», предпринимавшейся с целью конкуренции с ними». Естественно, «Стандард ойл» требовала этого с самого начала, и «Пенсильвания» была не в том положении, чтобы противиться этому требованию. В условиях, когда фирма Поттса серьезно усугубляла бы и так ненадежное положение «Пенсильвании», ее президенту было трудно поддерживать «Эмпайр» в ее борьбе со «Стандард ойл», к тому же и голоса недовольных в самой компании Скотта звучали достаточно громко.

Рокфеллер и Флэглер ободрили Скотта и Кассатта обещанием восстановить «Пенсильванию» в прежнем положении перевозчика нефти и нефтепродуктов для «Стандард ойл». Когда же Поттсу сообщили о требовании руководства «Стандард ойл», чтобы он оставил сферу нефтепереработки, глава «Эмпайр» запротестовал. Он заявил, что вместе с «Пенсильванией» победит, если борьба продолжится. Разве не растут его мощности нефтепере-

работки? Разве он не приносит прибыль? Он никогда не спустит флаг. Пусть железнодорожная компания выкупает имущество «Эмпайр», если желает сдаваться. Очевидно, это было бурное объяснение сторон, потому что Скотт был реалистом и подумал, должно быть, что Поттс гордится ерундой. Со своей стороны, Поттс, видимо, решил, что Скотт предал его.

Менеджеры «Стандард ойл» оказывали на главу «Пенсильвании» сильное давление. «Прекрасно, — говорили они, — если существует необходимость выкупить «Эмпайр», то, между нами говоря, мы сделаем это». «Стандард ойл» согласилась приобрести нефтеперерабатывающие предприятия, трубопроводы, нефтяные терминалы, большую часть нефтеналивных цистерн, буксиры и баржи в гавани, оставив железнодорожной компании лишь подвижной состав. 17 сентября совет директоров «Пенсильвании» официально одобрил эту сделку.

Флэглер и Рокфеллер отправились в Филадельфию еще до прибытия туда попечителей «Пенсильвании» и отсутствовали в Нью-Йорке вплоть до 17 октября, Флэглер — часть времени, Рокфеллер — все время. Он находился в Кливленде, где Уильям попросил его 15 октября дать займы денег на короткий срок. Позднее Джон отмечал, что все деньги поступали из Нью-Йорка и Кливленда. Локарт, Пратт, Уорден и другие компаньоны не давали ничего. Сам он взбирался в свой кабриолет и ездил от банка к банку, выпрашивая у каждого из них деньги для президента компании. «Мне нужны все деньги! Сколько есть! Давайте мне все, что имеете! Мне нужно сесть на полуденный поезд!»

Рокфеллер описал пикантную сцену в отеле «Сент-Джордж» в Филадельфии, где были завершены переговоры. Там собрались представители «Стандард ойл» и «Пенсильвании», но Том Скотт пришел несколько позже. «Теперь я мог видеть его воочию в большой фетровой шляпе, входящим в номер этого небольшого отеля для встречи с нами. Он шел, не сметая нас с пути, как делал раньше, но с улыбкой на лице, двигаясь прямо на жерло орудия. «Так, ребята, что будем делать?» Он сел за стол и подписал документы».

«Стандард ойл» выплатила в целом почти 3 400 000 долларов. Из них 1 094 805,56 доллара, пошло на покупку трубопроводов «Эмпайр», 501 652,78 доллара — на «Соун энд Флеминг компани», 900 000 долларов — на выкуп доли акций в «Ойл тэнк кар траст» и 900 000 долларов — на оплату личной собственности и улаживание дел с независимыми производителями нефтепродуктов. Главным из них была «Филадельфия рефайнинг компани». Позднее Кассатт и Рокфеллер свидетельствовали, что «Стандард ойл» выкупала нефтепроводы неохотно и лишь по настоянию руководства «Пенсильвании». Но нам не следует принимать это заявление за чистую монету. Вопреки сообщениям того времени, расчеты были произведены наличностью и сразу. Более- того, «Стандард ойл» прокре-дитовала «Пенсильвании» покупку вагонов «Эмпайр». Спорное имущество было передано различным отдельным собственникам, а не «Стандард ойл компани оф Огайо». Соглашение подписали 17 октября. Одновременно «Стандард ойл» выплатила 1 050 000 долларов «Коламбиа кондуит» за собственность доктора Дэвида Хостеттера.

До этого в американском бизнесе происходило мало продаж такого масштаба. Но Рокфеллер не слишком торговался. Он этого не делал, когда покупка открывала перспективу большой прибыли. На этот же раз поступил именно так, поскольку «Эмпайр» представляла большую угрозу для почти полного контролирования «Стандард ойл» нефтепереработки. Корпорация еще встретит конкурентов, но отнюдь не такого масштаба и мощи. Кроме того, приобретенное имущество можно было сделать весьма прибыльным.

«Стандард ойл» добилась победы воистину эпохальной. Она овладела авуарами когда-то опасной «Эмпайр», которой пришлось заниматься прокачкой нефти по трубопроводам и нефтепереработкой. В ее собственность перешло даже большинство знаменитых зеленых железнодорожных цистерн. Овладение собственностью Хостеттера дало корпорации новые трубопроводы, нефтехранилища и нефтеперерабатывающие предприятия.

Общее число нефтеперегонных заводов, выкупленных у «Эмпайр» и «Коламбиа кондуит», было невелико. За-

водов «Коламбиа» насчитывалось минимум три, может, пять. Подлинным триумфом «Стандард ойл» в сфере нефтепереработки было то, что она отобрала нефтяной бизнес у двух крупных компаний, которые могли бы создать блок производителей, представляющий опасность ее контролированию трубопроводов и переработки сырой нефти. Теперь в этой сфере не осталось сильных компаний, к которым оставшиеся независимые производители могли обратиться за помощью. В стратегическом отношении значение этого факта было трудно переоценить.

В отношении трубопроводов победа была полной и драматически всеобъемлющей. Лишь несколько малых ниток оставалось вне контроля «Стандард ойл». На данное время корпорация почти полностью доминировала в средствах доставки нефти от скважин до железнодорожных путей.

Теперь она контролировала также, причем в значительной степени, нефтехранилища. Многие резервуары Хостеттера, некоторые емкости «Эмпайр» для приема и хранения нефти стали собственностью «Стандард ойл».

Наконец, 17 октября с Хостеттером и «Пенсильванией» были подписаны и другие соглашения. Одновременно стороны заключили новый пакт по транспортировке грузов. Он предусматривал квоты на перевозку нефти и нефтепродуктов по железным дорогам в следующей пропорции: для «Пенсильвании» — 47%, для «Эри» и «Нью-Йорк централ» — по 21%, для «Балтимор энд Огайо» — 11%. «Стандард ойл» выступала в качестве «пользователя».

Заручившись договором, группа Рокфеллера согласилась не только распределить грузопотоки среди железнодорожных компаний, но также гарантировать определенное Количество грузов, например, «Пенсильвании» гарантировалось не менее 2 000 000 баррелей в год. За эти услуги «Стандард ойл» должна была получать комиссионные в 10% от перевозок своих грузов, *a также от любого другого фрахта, который могла обеспечить.* Никаких таких комиссионных не выплачивалось другому грузоотправителю, пока он не обеспечил количество нефти, которое приносило такую же прибыль, что было явно невозможно. Позднее адвокаты «Стандард ойл» в фе-

деральных судах доказывали, что эти 10% не рассматривались тогда как чрезмерная плата за функции «пользователя», что обязательства полностью нивелировали выгоду и что сомнительно, чтобы «Стандард ойл» извлекала из этого контракта прибыль. Любой беспристрастный историк отвергнет эти доводы и назовет соглашение несправедливым.

Столь же важным, как сам пакт, было то его следствие, что «Пенсильвания» снова признала «Стандард ойл» своим наиболее предпочтительным грузоотправителем. Это был новый тип отношений, который оказал сильное влияние на историю производства нефти и нефтепродуктов, а также их транспортировки.

Руководство «Стандард ойл» признавало, что в это время пробил решающий час для усиления кампании по поглощению «сторонних» производителей посредством аренды, слияния или выкупа. В связи с этим агенты Рокфеллера усилили активность в Балтиморе, Регионах, Новой Англии, Питтсбурге, в районе Нью-Йорка и северной части штата Нью-Йорк.

Многочисленные и обширные приобретения в 1877— 1878 годах подняли корпорацию Рокфеллера на уровень близкий к монополии. Это было справедливо как в отношении трубопроводов, так и в отношении нефтеперерабатывающих предприятий. 10 апреля 1878 года Флэглера в письме к П.Х. Джадду оценивал стоимость общенациональных мощностей нефтепереработки в Соединенных Штатах в 36 000 000 долларов. С учетом независимых производителей, действовавших на условиях аренды или по квоте, «Стандард ойл», видимо, контролировала мощности на сумму 33 000 000 долларов. Письмо Рокфеллера Уордену от 5 января 1878 года подтверждает эту вероятность, поскольку он говорит об оценке в 200 000 долларов (завода Макки) как о сумме, составляющей «менее 1/150» всех активов «Стандард ойл», не считая аренды.

Реализация этого великого плана ставила «одну большую компанию» в беспорядочное, почти хаотическое состояние. Но замыслы Рокфеллера и Флэглера были таковы, что «Стандард ойл» и в эти безумные дни не прекращала строить проекты внушительного укрупне-

ния. Эти расчеты выходили за рамки нефтепереработки. Они влекли корпорацию в новые сферы бизнеса.

Изучая перечень достижений корпорации с 1870 года, внимательный исследователь истории «Стандард ойл» подивится последовательному и эффективному направлению ее деятельности внутри страны по трем сферам: нефтепереработки, трубопроводов и терминалов. Правда, в других областях предпринималось мало усилий. «Стандард ойл» производила собственные баррели нефтепродуктов, смазочные масла и некоторые другие побочные продукты, распределяя их в Луисвилле и Сент-Луисе. Однако в этой сфере она не добивалась доминирующих позиций. Теперь, несмотря на организационные проблемы, корпорация приняла меры к энергичной экспансии, как в упомянутых, так и других сферах, таких как производство газаolina и парафина и их распределение.

Как расценить проведение «Стандард ойл» столь обширных и порой яростных кампаний с точки зрения этики? Добилась ли она несправедливых выгод, оказывая давление на железнодорожные компании? Прибегала ли она к обману в предосудительном смысле? Шантажировала ли она людей, чью собственность выкупала, отказывала ли им в справедливой оплате и лишала ли их средств к существованию, доводила ли до банкротства?

В то время, и еще больше впоследствии, ее обвиняли во всех этих грехах. Оставив рассмотрение общего вопроса деятельности корпорации в более широком контексте на будущее, сейчас обратим внимание на некоторые ее особенности.

Подобно Поттсу и независимым производителям, «Стандард ойл» в течение всего обсуждаемого периода пользовалась скидками и комиссионными выплатами железнодорожных компаний. Однако нельзя сказать, что таким способом она постоянно и эффективно в период с 1875 по октябрь 1877 года добивалась выгод. «Пенсильвания» большую часть этого двухлетнего периода предоставляла сравнимые и даже превосходящие льготы другим грузоотправителям. Так же поступала, очевидно, и «Балтимор энд Огайо». В конце концов, Флэглер и Камден были рады принять мирную рутину свободных тарифов.

Таким образом, корпорация постоянно боролась за позицию превосходства, но не всегда успешно. До покупки «Эмпайр» успех в отношениях с «Пенсильванией» или «Балтимор энд Огайо» ей не сопутствовал. После покупки позиция корпорации радикально улучшилась на несколько лет. Соглашение от 17 октября 1877 года позволило «Стандард ойл» добиться подавляющего превосходства над конкурентами. За оказанные услуги она получила чрезмерные комиссионные. С точки зрения этики это нельзя оправдать. К тому же, как будет показано в дальнейшем, «Стандард ойл» выбила особые скидки. Опять же в начале 1878 года Даниель О'Дэй потребовал от Кассатта (и получил) комиссионные в 20 центов за баррель нефти, перекачивавшейся по трубопроводам для «Пенсильвании». Он указал, что «Эри» и «Нью-Йорк централ» выплачивали сравнимые комиссионные. Стало быть, «Стандард ойл» обогащалась на поставках как своей нефти, так и тех, что осуществлялись конкурентами.

Разумеется, «Стандард ойл» приготовила оправдание для этих поборов. Флэглер свидетельствовал, что «Америкэн трансфер компани пайп лайн» была создана для обслуживания «Нью-Йорк централ». У этой железнодорожной компании не было путей к югу от Титусвилля, и компания О'Дэя собирала и перекачивала нефть по трубопроводам к железной дороге. «Эри» пользовалась линией таким же образом. 30 ноября 1877 года «Америкэн трансфер компани» завершила прокладку 30-мильной линии трубопровода между южным нефтяным поясом и Питтсбургом. Она смогла обеспечить свои предприятия в городе нефтью. Это сделало «Стандард ойл» независимой от ветки «Пенсильвании» по долине реки Аллегейни. Тем не менее, как «пользователь», корпорация Рокфеллера обеспечивала защиту этой ветки, следя за тем, чтобы она получала свою долю рынка перевозок нефти. И именно за эти услуги О'Дэй требовал свои 20 центов за баррель.

Хотя этот аргумент выглядит правдоподобным, ясно, что плата была чрезмерной, а делание денег на нефти конкурентов нельзя оправдать. Истина состоит в том, что

«Стандард ойл» выиграла битву за превосходство, приобрела силу сборщика доходов и использовала эту силу безжалостно. Таков был кодекс Роб Роя:

Старое доброе правило, простой план:
Сильные должны брать свое
И удерживать, насколько возможно.

Другие корпорации того времени, такие как производители мясных консервов и железнодорожные компании, пользовались своей властью где и когда только возможно. «Стандард ойл» показала лучший пример. Сегодня нам следует осудить злоупотребление властью не только как средство нанесения сокрушительного удара по конкурентам, но и как способ взимания косвенного налога с граждан.

«Стандард ойл», как и другие компании, применяла секретность, но более широко. Мы знакомы с примерами использования секретности. Такая политика проводилась с 1872 года. В начале 1878 года, например, Рокфеллер с горечью жаловался Локарту на неосторожность сотрудника корпорации, который раскрыл подробности скупки корпорацией акций компании «Е.И. энд Р. Г. Уэринг».

С современных позиций этот тщательно разработанный обман заслуживает осуждения. Представители «Стандард ойл», однако, оправдывали его как обычную практику предпринимателей (они указывали на Поттса, «Пенсильванию», «Балтимор энд Огайо» и многих других независимых производителей, прибегавших к ней), а также как на насущную необходимость. Все же масштабы применения корпорацией секретности и уверток вызовут у всех, кто знает полный перечень ее достижений, чувство неприязни.

Период 1875—1878 годов вызывает особый интерес в связи с большим числом поглощений независимых предприятий. Что можно сказать на основе изучения подшивок писем и бухгалтерской книги об отношении и подходах «Стандард ойл» к конкурентам, о степени справедливости выдвигаемых ею условий и об обращении с оппонентами после того, как они сдадутся?

Определенно можно сказать лишь одно: обращение с любой независимой компанией, с которой «Стандард ойл» имела дело, было учтывым. Это относилось ко всем, кто бы ни участвовал в переговорах. Возможно, Арчболд был резок, но не лишен дружелюбия. Камден, Хатчинс и Рокфеллер в одинаковой степени проявляли вежливость, искренность и благоразумие. Даже Пэйн и Макгрегор, оба чопорные и несколько черствые, никогда не выказывали ни малейшей угрозы или раздражения. Тем не менее все они незаметно пользовались преимуществами своего положения.

По какой цене корпорация выкупала имущество независимых компаний? Уже указывалось, что при покупке должен существовать зазор между совокупной суммой инвестиций в предприятие и нынешней ценой или прибыльностью этого предприятия. Порой цена, которую давали по доброй воле, превышала полную стоимость. Во многих случаях она была меньше. Собственник обычно запрашивал столько, сколько инвестировал в свои предприятия, а иногда требовал гораздо больше.

Хотя «Стандард ойл» отказывалась платить такую цену, она обычно предлагала довольно щедрую плату. Часто она платила более высокую цену, чем любой беспристрастный оценщик счел бы справедливой. Это был просвещенный эгоизм. Лучше заплатить на 1000, 5000 или даже 25 000 долларов больше, чем продолжать дорогостоящую конкуренцию! В результате многие независимые предприниматели получали удовлетворительную цену плюс долю акций в реорганизованной компании или в «Стандард ойл» плюс работу и «пенсии».

Естественно, при расчетах с конкурентом «Стандард ойл» настаивала на получении гарантий того, чтобы он не использовал эти деньги для строительства нового завода, восстановления себя в качестве соперника и, таким образом, приготовления к новым торговым сделкам. Такие гарантии не всегда срабатывали. Некоторые бывшие независимые предприниматели не могли противиться тяге к нефтепереработке. Они наблюдали успехи «Стандард ойл», ими овладевало стремление торговать, заставляя забыть о своих обязательствах. Они верили, что смо-

гут начать новое дело и преуспеть, наивно не признавая, что Рокфеллер и его партнеры добивались успехов благодаря эффективности своих операций, а также благоприятным железнодорожным тарифам.

Таким образом, некоторые конкуренты нарушали свои обязательства и строили нефтеперегонные заводы. «Ско-филд, Шермер энд Тигл», выкупленная в 1872 году, вновь объявилась в 1875 году, построив за 65 000 долларов завод с годовой переработкой 180 000 баррелей сырой нефти. В первый год компания добилась прибыли в 40 000 долларов. Но она ощущала дискриминацию со стороны железнодорожных компаний. Весной 1876 года компания подала иск на «Лейк шор», утверждая, что это «незаконная и несправедливая дискриминация со стороны железной дороги, ее пристрастность и предпочтения» позволили «Стандард ойл» добиться «в значительной степени» монополизации торговли нефтью в Кливленде. Рокфеллер не прилагал усилий «сокрушить» этого конкурента, но незаметно заключил с ним соглашение об аренде, предусматривавшее для конкурирующей фирмы годовую квоту в 85 000 баррелей с гарантией субсидии в 35 000 долларов в год.

Следует отдать должное репутации «Стандард ойл» как деловой компании, отраженной в деятельности и отношении других компаний, которые имели с ней дело. Например, железные дороги доверяли Рокфеллеру и Флэглери, не доверяя друг другу. Доверяли корпорации и банки, на которые она полагалась. Многие производители нефтепродуктов, дистрибьюторы и производители побочных продуктов принимали авансы со стороны группы Рокфеллера с очевидной любезностью. Многие фирмы предпринимали шаги к сотрудничеству между собой, привлекая «Стандард ойл» к посредничеству. Даже в Нефтяных регионах компания пользовалась поддержкой растущего числа друзей.

Какой можно сделать вывод относительно этого периода времени? Компания предстает в нем энергичной, реалистичной, великолепно управляемой организацией, быстро нарастившей намного большую мощь, чем любая другая корпорация Америки. Компания ревностно пре-

следовала свои интересы в новой, неустоявшейся, хаотичной сфере бизнеса, порой объединяясь, порой конфликтуя с еще не определившимися железнодорожными компаниями, чья практика оставалась неотлаженной и нередко неразборчивой в средствах. К 1879 году «Стандард ойл» занимала передовую позицию в экономической истории страны. Она достигла монопольной власти в важной промышленной отрасли собственными усилиями, а не за счет государственных грантов, исключительных прав, абсолютного контроля над сырьевыми ресурсами или особого географического положения. Средства достижения этой власти уязвимы для критики с многих сторон. Порой компания была беспощадна, добиваясь выгодных транспортных тарифов. Она часто тиранила конкурентов, заставляя их «смягчать» свою позицию или «отчаиваться». Компания часто прибегала к хитростям в предосудительном смысле. Естественно, она подвергалась критике, причем во все возрастающем объеме. Чем мощнее становилась монополия, тем больше она вызывала неприязни.

Указывая на все это, а убавить ничего нельзя, историку следует присовокупить в оправдание два важных соображения. Первое из них состоит в том, что крайняя неорганизованность нефтяной промышленности 1870 года требовала героических усилий для пресечения перепроизводства, падения цен и свирепой конкуренции, следствием которых были потери, банкротства и страдания людей. Необходимы были радикальные средства. Производители нефти и ее перевозчики стремились к монополии путем объединения. И если Рокфеллер и партнеры, более способные и более успешные, чем другие, заходили в этом деле слишком далеко, то их рвению было некоторое оправдание. Второе соображение столь же основательно. Используя иногда беспощадные методы, они действовали в значительной степени согласно экономической этике своего времени. Если бы они не прибегали к таким средствам, то их применили бы против основателей «Стандард ойл» еще более беспощадные конкуренты. На этой ранней стадии промышленной революции Америки моральный кодекс банкиров, производителей,

железнодорожных магнатов и предпринимателей находился еще в процессе формирования. Руководство «Стандард ойл» должно было действовать по общепринятым правилам игры, чтобы не потерять все. Разумеется, его не извиняет то, что оно смягчало свои действия, когда их можно было ужесточить.

Ясно, что о «Стандард ойл» следует ныне судить не на основе правовых норм и делового кодекса 1870-х годов, но с современной точки зрения на то, что справедливо для бизнеса и промышленности, — с точки зрения более продвинутого экономического сознания. К 1879 году это сознание стало более чувствительным к ряду вопросов. Оно осуждало дискриминационные транспортные тарифы. Оно противилось акциям, когда одна фирма лишала конкурентов сырья или рынков, отвергало обман. Сверх того, с развитием промышленной революции, с продвижением бизнеса, с наступлением времени, когда рынки превращались из местных и региональных в общенациональные, страх и неприязнь к монополии углубились.

Между тем это сознание еще не стало правовым — оно даже еще не укоренилось в общественном мнении. Поэтому Рокфеллер и его партнеры не особенно с ним считались. Вначале от них трудно было этого ожидать, а когда они заняли доминирующее положение, то все еще склонялись к внедрению некоторых из неудачных приемов неразвитого бизнеса в деятельность крупного объединения, которое находилось, во всех своих действиях, под пристальным общественным вниманием.

Сам объем работы в гигантской и почти хаотичной компании требовал сил Геркулеса.

Ни одна корпорация никогда не сталкивалась с ситуацией, сравнимой по масштабности и сложности с той, в которой оказалась «Стандард ойл» осенью 1877 года. Еще перед покупкой «Эмпайр» ее руководство боролось за сцепление разобщенных элементов организации. «Стандард ойл оф Огайо» в 1872 году обладала единством. Ее заводы в Кливленде и Нью-Йорке были под полным контролем кливлендского офиса. Но в этом году в нее вошли новые заводы — не только фирм, поглощенных в Кливленде, но многих других. Небольшой концерн в Ре-

гионах, «Портидж ойл ворк», был куплен наряду с еще одним в Толедо. К ним присоединились в этом же году между мартом и сентябрем «Джейбез А. Боствик энд компани», «Лонг-Айленд компани» и «С. Фримэн энд компани» из Джерси-Сити, штат Нью-Джерси. В целом до конца декабря было поглощено 31 предприятие.

В последующие три года компания расширилась за счет «Дево мэнюфэкчеринг компани», «Чесе, Кэрли энд компани», «Америкэн трансфер компани», «Юнайтед», «Уотерс Пирс» из Сен-Луиса. В нее вошли заводы Филадельфии, группировавшиеся вокруг «Атлантик рефайнинг компани», заводы Питтсбурга со «Стандард» этого города в качестве центра. Кроме того, были присоединены «Империал рефайнинг компани», «Портер, Мореленд» из Титусвилля, «Камден консолидейтед» из Паркерсбурга, «Эклипс» из Франклина, «Экономи» из Ойл-Сити. В 1877 году компания приобрела заводы Филадельфии и Питтсбурга, под ее контроль попали нефтеперерабатывающие предприятия в Новой Англии и дистрибутор-ные компании. В этот список не входят десятки малых фирм, приобретенных по всей стране. Кроме того, «Стандард ойл» имела действующие соглашения с фирмами, подобными «Мерриамс парафин ворк», «Пайонир ойл компани» (фирма Фрэнка Рокфеллера) и «Скофилд, Шермер энд Тигл».

Неясно, какое количество этих фирм действовало под своими названиями и с сохранившимся персоналом осенью 1877 года. Их было как минимум десятки. После продажи «Эмпайр» прибавился комплекс железнодорожных линий, нефтеперерабатывающих предприятий и терминалов, принадлежащих этим фирмам и «Коламбия кондуит», — восемь или более независимых компаний. На этот раз в число приобретенных или предполагаемых к приобретению предприятий вошли новые заводы Паркерсбурга, 11 заводов Балтимора, новые предприятия Питтсбурга, Филадельфии, Регионов, Нью-Йорка и Новой Англии! Многие из менеджеров «Стандард ойл», приступивших к работе в 1874 году, все еще приспособивались к деятельности в корпорации чудовищного масштаба. В последние месяцы 1877 и первые месяцы 1878 года на работу в кор-

порацию пришла новая волна менеджеров. Десятки других заводов и кадровых сотрудников просились в компанию. Некоторые из них уже были намечены к зачислению в штат компании, первичные данные на других, еще незнакомых, только рассматривали.

В конце октября — начале ноября 1877 года потребовалось решать множество неотложных задач. Наиболее жгучей из них было слияние компаний, управляющих трубопроводами, ибо три системы трубопроводов, которые находились теперь под контролем «Стандард ойл», долго не могли функционировать самостоятельно, вызывая большое раздражение и сумятицу. В то же время ряд заводов нужно было сдать на слом или снабдить новыми кадрами, знакомыми с политикой и устоявшейся практикой «Стандард ойл». Внимания требовали контракты. Их заключала отдельно каждая компания, входящая в корпорацию. Налоговое законодательство не позволяло «Стандард ойл» заключать их, однако существующий порядок был паллиативом. Некоторые из новых компаний, стоявших в очереди на включение в корпорацию, имели собственные контракты с фирмами, владеющими трубопроводами или железными дорогами, — что Флэглер считал крайне неудобным. Весь новый порядок железнодорожных тарифов приходилось подгонять под новые фирмы.

Подобные вопросы требовали, в свою очередь, нового разделения труда между руководителями корпорации. За непосредственными проблемами, нуждавшимися в немедленном реагировании, маячило также то, что можно определить как ключевой вопрос: можно ли было разобщенную организацию с множеством начальников провести через серию процедур, из которых она бы восстала единой корпорацией с одним главой?

Руководство «Стандард ойл» сознавало серьезность этой проблемы. Оно было решительно настроено найти ее решение. Кадры, пришедшие в компанию в 1874 и 1875 годах, принимали на себя часть бремени. Уорден, Покарт, Прагг, Роджерс, Вандергрифт, Арчболд и Каммингс были людьми, более всех готовыми и способными им сделать. Разумеется, они действовали вместе с Джо-

ном Д. Рокфеллером, Флэглером, Пэйном и Уильямом Рокфеллером, которые в то время составляли высшее руководство. Столь же важной фигурой в управлении корпорацией был Эмброуз Макгрегор, неофициальный технический эксперт и уполномоченный по улаживанию конфликтов между фирмами огромного производственного комплекса. Все большую ответственность брали на себя полковник Томпсон, партнер Камдена, и Хатчинс, глава департамента продаж в Кливленде и первопроходчик в торговле с западом. Последний был левой рукой Пэйна, если правой его рукой считать Макгрегора. К этой группе следует отнести Даниеля О'Дэя, повышающего свою активность в сфере трубопроводов, Виласа, способного переговорщика и финансового эксперта, а также Честера, помощника главы корпорации, хотя и неофициального.

Пока же эти новые менеджеры только приступали к исполнению той важной роли, которую им вскоре пришлось играть в делах «Стандард ойл».

В 1878 году Вандергрифт стал главой корпорации в сфере управления трубопроводами. Он председательствовал в новой компании «Юнайтед», когда та уже завладела собственностью «Эмпайр» и «Коламбия», а также эффективно решал текущие и более сложные задачи все 15 лет своей работы в компании до 1889 года.

Боствик, в качестве агента корпорации по закупкам нефти в Регионах, был хладнокровным, но энергичным человеком. Он работал со свойственной ему проникательностью, профессиональным знанием дела, неустанным прилежанием. Его помощник Джозеф Сип, неторопливый, добродушный, исполненный тевтонского здравого смысла менеджер, от имени которого осуществлялось большое количество закупок нефти, обладал способностями утешать жалобщиков и мирить участников конфликта.

Что касается Арчболда, то он выдвинулся благодаря своим природным талантам. В свои 29 лет он уже располагал большим и богатым деловым опытом. Он начал приобретать достоинство и рассудительность, которые необходимы успешному молодому человеку на пороге

вступления в средний возраст. Бойкий и оптимистичный, он пока еще добивался успеха за счет одной энергии и воодушевления, но уже подавал первые признаки проницательности, которой ему прежде не доставало. Это, а также его неизменное добродушие вскоре сделали его замечательным миротворцем при несовпадении мнений представителей группы Рокфеллера.

Локарт, коренной шотландец, был тверд как скала и решителен. Рокфеллер позднее отзывался о нем как об «одном из самых опытных бизнесменов, отличающихся сдержанностью и самообладанием». Компании по переработке нефти, которые он помог создать в Питтсбурге, постоянно приносили прибыль. Суровый, упрямый и настороженный, он был для Рокфеллера оплотом безопасности. Можно было полагаться на то, что он даст сигнал тревоги, если корпорация пойдет по опасному пути.

В отличие от Локарта Г.Х. Роджерс был как раз тем человеком, который мог повести корпорацию по этому пути. По мнению некоторых из последующих руководителей «Стандард ойл», было бы лучше, если бы он вообще не входил в корпорацию. Роджерс отличался большой силой внушения и неизбежной энергией. Кроме самого Рокфеллера, ни один представитель его группы не производил столь сильного впечатления на людей. Поскольку Роджерс обладал врожденной предрасположенностью к риску и спекулятивной игре, он бросался во многие предприятия и в доброй половине из них доби-нался внушительных успехов. На год моложе Рокфеллера, он перебрался из Фэрхейвена, где прошло в бедности его детство, в Нефтяные регионы. Здесь он занялся нефтепереработкой, постепенно налаживая сотрудничество в Нью-Йорке с неброским, но динамичным Чарльзом Ираттом. Роджерс был привлекательным, стремительным и магнетическим человеком. Его острый ум, быстрая сообразительность и удивительная живость напоминали качества Флэглера, но в еще более ярком оформлении. В момент, когда он входил в кабинет, полный людей, они пробуждались к большим свершениям, но некоторые из них в конце концов предпочитали вести более спокойную жизнь! Его природный дар лидера сказывался в биз-

несе, особенно там, где требовался напор. Поначалу сравнительно незаметный в «Стандард ойл», он вскоре стал курировать все закупки нефти, затем управлять системой трубопроводов корпорации и наконец занял кресло председателя производственной комиссии.

Если подыскивать подходящее определение, характеризующее Роджерса, то его можно было бы назвать калейдоскопической личностью. С этим согласятся все, кто наблюдали его прекрасный облик хотя бы час на какой-нибудь конференции или во время обсуждения документов. В один миг он был весел и разговорчив, в другой — резок, саркастичен, насмешлив. В мгновение он переходил от демократичного радушия к ледяному высокомерию, от обманчивой доброты к резкой грубости или яростному гневу. При любой смене настроения он был естествен. На Уолл-стрит его называли «цербером Роджерсом», однако Марк Твен счел возможным писать о нем как о святом на земле. Он оплачивал обучение Хелен Келлер, покровительствовал искусствам, любил находиться в центре интеллектуального общества. Однако конкуренты — и некоторые партнеры — знали его придирчивым, черствым, непримиримым и тираническим.

Не то Чарльз Пратт. Он выглядел бесцветной личностью, но силой характера, возможно, превосходил Роджерса. Янки из Массачусетса, достигший к тому времени почти 50-летнего возраста, он пробился в деловые круги Нью-Йорка благодаря трудолюбию, цельности натуры и силе воображения. Создав собственную нефтеперерабатывающую компанию в 1867 году, он стал первопроходцем в сфере экспорта. «Праттс астрал» долгое время оставалась узнаваемым брендом керосина в Европе, Азии и Африке. Шеф говорил о нем позднее: «Мистер Пратт проявил недюжинные способности в торговле». Он позволял себе язвительные замечания по поводу политики «Стандард ойл» и смело выражал свое мнение, даже если оно угрожало ему конфликтом с самим Рокфеллером. И в самом деле, он склонял порой исполком к поддержке своих предложений, вопреки позиции шефа. Он требовал от подчиненных непоколебимой верности, а его друзья и сторонники получили известность как «клика Пратта».

Уильям Г. Уорден отличался от Арчболда, Пратта, Годжерса или Локарта. Это был крупный, веселый, но обстоятельный мужчина, чрезвычайно популярный в Филадельфии, откуда уехал в 1870 году. Как заметил Рокфеллер, «он был экспансивен, мог сидеть до двух часов ночи, читая мне длинное письмо». Вместе с тем он был как погружен в свою работу, что, по свидетельству сыновей, никогда не брал отпусков. Его деятельный характер вовлекал его в многочисленные предприятия, так что в Филадельфии его даже больше помнили как создателя и главу «Юнайтед гэс импрувмент компани» и преобразователя городской жизни, чем как партнера руководства «Стандард ойл компани».

В общем, Уорден был ответствен за любое предприятие «Стандард ойл» в Пенсильвании за пределами Регионов — политическое, юридическое или промышленное. Его знакомства, коммуникабельность, настойчивость и сила характера всегда давали приемлемые результаты, а иногда приносили существенный успех.

Но в этой группе выдающихся людей — возможно, самых талантливых в истории американского бизнеса — Рокфеллер и Флэглер молчаливо признавались лидерами. Флэглер считался в корпорации авторитетом и знатоком железнодорожного дела. Иногда Джон Д. Рокфеллер присоединялся к своему главному партнеру во время встреч с руководителями крупных железнодорожных компаний или консультировался с ним по вопросам политики корпорации. Но в этой области Флэглер был основным стратегом, который разрабатывал новые мероприятия, и смелым тактиком, добивавшимся поддержки этих мероприятий со стороны железнодорожных магнатов. Он также следил за выполнением корпорацией своих обязательств по новым контрактам и был бдительным стражем того, чтобы не пренебрегали своими обязательствами и перевозчики. Флэглер был мозгом, руководящим менеджерами «Стандард ойл» во всех делах, связанных с выполнением обязательств различных компаний перед центральной организацией. Он играл главную роль в выводе корпорации из хаоса и придании ей организованности и порядка в критический период 1877—1878 годов.

В течение всего этого беспокойного периода Рокфеллер, естественно, нес главную ответственность за проведение в жизнь продуманной стратегии всей корпорации, был советником и наставником. Хотя он еще не достиг сорокалетнего возраста, ему писали из всех подразделений менеджеры корпорации, раскрывая свои проблемы. Их доверие к нему впечатляет. Они писали также Флэг-леру, когда дело касалось железнодорожных тарифов или организационных вопросов, но к Рокфеллеру они писали обо *всем*. Они сообщали главе «Стандард ойл» о том, что сделали, и просили указать, что не сделано. Видимо, каждый из них говорил себе: «Он наставит меня на правильный путь — даст мне нужный ответ». Или, даже чаще, инициативные заместители главы «Стандард ойл», занимавшиеся более важными проблемами, говорили: «Он рассудит, правильна ли моя идея об этом деле».

Рокфеллер часто одобрял предложения сотрудников с небольшими замечаниями в целях корректировки. Иногда он выносил жалобы или споры на суд своих помощников в Нью-Йорке для приемлемого решения. Иногда поднимал назревшие вопросы. Опять же советовал не спешить, выждать время, когда дело станет яснее. Бывало, он рекомендовал своим обеспокоенным помощникам принимать решения самостоятельно, без его помощи. Но его советы были всегда полезны. Показателем его замечательной основательности и ума является то, что десятки способных, даже талантливых людей, служивших в «Стандард ойл», постоянно обращались к этому энергичному, мудрому лидеру, как к близкому лицу и наставнику.

Примерно в это время Рокфеллер стал задавать вопросы или требовать информацию именно по производственным проблемам, стремясь настроить менеджеров на напряженную работу. Так, в феврале 1878 года он писал Виласу после изучения докладов о состоянии производства в Кливленде, что он «обнаружил в течение второй половины года увеличение стоимости издержек на 33 цента на баррель по сравнению с первой половиной этого года, хотя было произведено больше продукции. Чем объяснить эту разницу?».

Один, более ранний эпизод, рассказывающий об интересе Рокфеллера к деталям производственного процесса, является одновременно простым и впечатляющим. Он показывает, что активность Рокфеллера в 1877 и 1878 годах была продолжением его прежней деятельности, но на более высоком организационном уровне. В начале 1870 года он инспектировал в Лонг-Айленд-Сити хранилище, в котором содержались контейнеры с нефтепродуктами, предназначенными на экспорт. О том, как это происходило, рассказал один служащий:

«Он (Рокфеллер) наблюдал за работой механизма для заполнения канистр. Десяток из них стояли на деревянной платформе под насосами. Рабочий тянул за рычаг, и каждый насос закачивал в канистру ровно 5 галлонов керосина. Затем на деревянной тележке этот десяток канистр доставляли к другому механизму, где канистры быстро закупоривались сверху. Оттуда их перемещали к последнему механизму, где они прочно запаивались.

Господин Рокфеллер молча выслушивал то, что рассказывал ему эксперт про различные механизмы, призванные сэкономить труд и время, а также про издержки процесса. Наконец он спросил:

— Сколько капель припоя вы расходуете на каждую канистру?

— Сорок.

— Тридцать восемь не пробовали? Нет? Вы не будете возражать против того, чтобы попробовали тридцать восемь, и дайте мне знать.

Шесть или семь процентов экспериментальных канистр протекли. Тогда для герметизации взяли 39 капель припоя. Ни одна канистра не дала течь. Провели эксперимент с сотней, пятьюстами, тысячей канистр. Ни одна не подвела. Поэтому для каждой канистры установили 39 капель».

Другая история. Офис Рокфеллера послал на одно нефтеперерабатывающее предприятие меморандум примерно следующего содержания: «Ваша мартовская опись показала наличие 10 750 пробок. Апрельский отчет свидетельствует о покупке 20 000 пробок, использовании 24 000 и 6000 оставшихся в наличии. Куда делись 750 других про-

бок?» Фактически от различных подразделений корпорации требовали «ежедневный инвентарный отчет». «Стандарт ойл», например, имела такие отчеты от «Америкэн лабрикайтинг ойл компани», которые показывали ежедневно точное количество наличных запасов более 50 различных марок нефтепродуктов и масел.

Кроме инспектирования десятков подразделений «Стандарт ойл» Джон Д. Рокфеллер наблюдал за процессом поглощения конкурирующих предприятий. Ему сообщали о каждом шаге, и в каждом случае условия соглашения требовали его одобрения. Видимо, именно он играл ведущую роль в разработке техники переговоров, которую использовали его заместители. Флэглер занимался этим трудным делом лишь по случаю и при этом как агент, а не как главнокомандующий.

Таким же образом Рокфеллер следил за торговыми сделками. Он обсуждал цены с заместителями — с Пэй-ном, Камденом, Уорденом, Локартом, Арчболдом и своими партнерами в Нью-Йорке. Его голос был наиболее авторитетным в определении того, следует ли для борьбы с конкурентами продавать продукцию по заниженным ценам или нет. Он внимательно изучал уровни розничных цен в различных городах.

Наконец, он находился в центре кадровых проблем. Пэйн, Камден, Арчболд, Флэглер, Уорден, Хатчинс, Макгрегор давали свои рекомендации, после чего Рокфеллер производил прием людей в компанию. Видимо, он остро чувствовал, что выбор каждого менеджера влиял на деятельность корпорации в течение нескольких будущих лет. Новые менеджеры были строительным материалом для всего здания компании будущего.

Президент компании не только подбирал людей, но живо интересовался их работой и продвижением. Он предлагал повышение по службе, заботясь о благосостоянии каждого отдельного сотрудника так же ревностно, как о благосостоянии всей корпорации (он сказал бы, что оба этих вопроса идут рука об руку). Не меньше его заботили и судьбы простых рабочих.

Характерным для Рокфеллера является и то, что в его поле зрения находились не только общая политика ком-

мании, но и мельчайшие детали производственного процесса. Даже в это трудное время его внимание и сочувствие были обращены на встревоженных партнеров, бывших конкурентов, отдельных рабочих компании. Из всех руководителей корпорации он, несомненно, нес самый большой груз различных обязанностей. Его усилия не были напрасными. К лету 1878 года, благодаря энергичным действиям руководства «Стандард ойл», в делах компании установился определенный порядок.

20 или 21 ноября 1877 года Флэглер объединил ряд трубопроводов. Судя по его письму Пэйну от 7 ноября, когда еще велись переговоры об объединении, эта операция прибавила «Стандард ойл» «к тому, что мы имели прежде... по существу $\frac{5}{6}$ (возможно, немножко больше) всего акционерного капитала трубопроводов». Замысел состоял в том, чтобы выпустить и акции, и бонды. Последние будут приобретаться всеми сторонами, участвующими в объединении, пропорционально. В то же время «Юнайтед» распределит некоторые из своих акций (16%) среди новых участников. Кроме того, акции на сумму в 2 000 000 долларов, видимо, останутся в наличии для распределения, так как капитализация поднимется с 3 000 000 до 5 000 000 долларов. Название «Юнайтед» сохранится, и вслед за слиянием руководство различных трубопроводных компаний будет централизовано.

Это слияние устранило путаницу в сфере трубопроводов, а в начале 1878 года ситуация улучшилась еще больше в связи с созданием компании «Гидиут и Титусвилль пайп лайн» с приобретением Гранденсом, Шайде (за имущество Нейхарта) и «Юнайтед» акций на сумму 70 000 долларов, как указывалось ранее. В компании доминировала «Стандард ойл», Шайде исполнял обязанности секретаря.

Между тем различные новые нефтеперегонные заводы, которые приобрела «Стандард ойл», были закрыты, или и м назначили инспекторов и менеджеров, заслуживающих доверия. Уорден продолжал следить за обстановкой в Филадельфии и Питтсбурге. Арчболд курировал Регионы, 11-й — Кливленд. В Нью-Йорке Джон Д. и Уильям Рокфеллеры руководили строительством новых предприятий