

с Роджерсом и Праттом в качестве своих первых заместителей. Это настойчивое продвижение к организованности совпало с выходом экономики Соединенных Штатов из длительного периода депрессии 1873—1877 годов и началом периода общего промышленного подъема. Депрессия уничтожила множество мелких предпринимателей, когда же промышленная революция закончилась, в большинстве отраслей американской экономики возобладали неумолимая тенденция к консолидации.

Уже существовала координация деятельности между группами компаний, причем Макгрегор следил за техническими аспектами их работы и постоянно докладывал о ней Джону Д. Рокфеллеру. Были приняты меры для того, чтобы различные предприятия помогали друг другу, хотя от их взаимодействия возникало некоторое трение. Единство же, достигавшееся кооперацией высокого уровня, было свободным и непрочным, и руководители корпорации все больше чувствовали ее несовершенства. Семя более эффективного контроля над деятельностью корпорации было посеяно 25 января 1873 года, когда директора корпорации учредили исполком трех — Джона Д. Рокфеллера, О.Х. Пэйна и Генри М. Флэглера. На том же заседании был создан консультативный комитет двух — Уильяма Рокфеллера и Джейбеца А. Боствика. Такие комитеты учреждались из года в год. Первый комитет выполнял ряд задач, поставленных перед ним директорами, среди них — создание в Балтиморе средств хранения и транспортировки продукции корпорации. В январе 1876 года эта задача была реализована. Через два года, в январе 1878 года, исполком и консультативный комитет слились в расширенном исполкоме. На том же заседании Пратту, Дженнингсу и Боствику поручили «проверку и аудит сертификатов на акции компаний (приобретенных в собственность корпорацией «Стандард ойл»), а также ценных бумаг, имущества самой корпорации и документов на право собственности, ее финансов. Об этом следовало докладывать на совете директоров ежеквартально».

Как станет ясно из дальнейшего повествования, каждая из этих мер отвечала планам будущего укрепления единства корпорации. Несомненно, возможности его достиже-

ия обсуждались. Представители высшего руководства корпорации испытывали неловкое чувство неадекватности принятых мер. Флэглер, с раздражением собиравший и подшивавший десятки контрактов, должно быть, особенно чувствовал необходимость централизации в управлении корпорацией. В короткое время он и другие менеджеры должны были изобрести способ контроля над деятельностью компании, который удовлетворил бы всех ее сотрудников. К сожалению, это бы также встревожило и разозлило граждан Соединенных Штатов.

Глава 6

РЕВОЛЮЦИЯ В СИСТЕМЕ ТРУБОПРОВОДОВ

13 ноября 1877 года Д. Армстронг, основоположник Союза нефтепромышленников, обратился с призывом к местным отделениям этой организации выбрать своих представителей на большой совет в Титусвилле, который должен был состояться через восемь дней. Цель предстоявшего съезда, связанного с событиями предшествующего месяца, заключалась в объединении всех хранилищ нефтепромышленников и всех нефтепроводов в рамках одной корпорации Рокфеллера. 21 ноября на призыв откликнулись 175 делегатов, которые представляли, как утверждалось, около 2000 владельцев скважин с собственностью на сотни миллионов долларов.

Большинство промышленников, узнавших о продажах «Омпайр» и «Коламбия кондуит», пришли в ярость. Но их встревожила и другая новость. *Теперь Рокфеллер контролировал все трубопроводы — все выходы нефти от скважин производителей на мировой рынок.*

Заседания 21 ноября проходили в закрытом режиме, по вскоре все узнали, что их отличительной особенностью стали два предложения. Одно состояло в возрождении Союза нефтепромышленников и независимых производителей нефтепродуктов — довольно безнадежное предприятие, поскольку независимые фирмы были малочисленны и владели маломощными заводами. Другое предложение представляло собой план строительства

крупной трубопроводной линии, которая подорвала бы только что достигнутую корпорацией «Стандард ойл» монополию.

Последнее предложение имело практическую пользу. Трубопровод к морскому побережью выбил бы вскоре монополистическую составляющую из упомянутого союза, дав производителям нефти собственный выход на рынки. Нефтепровод позволил бы перерабатывать сырую нефть независимым производителям или новым заводам, построенным самой компанией, которая управляла бы нефтепроводом.

Изобретательный Луис Эмери-младший взялся за строительство такого трубопровода. В его «Эквитэбл петролеум компани» доля акций принадлежала двум сотням производителей нового нефтеносного поля Брэдфорда. Эмери предложил брать нефть в этой процветающей северной зоне посредством трубопроводных веток, которые доставят ее в магистральный трубопровод, ведущий к каналу Эри в Буффало. Это обеспечит дешевый путь к морскому побережью. Он уже нанес на карту путь прокладки трубопровода.

Другая группа предпринимателей предложила совету маршрут от излучины Брэди на реке Аллегейни на юго-восток через горы к Балтимору. Он покрывал расстояние 235 миль и проходил через ряд больших высот. Ни один трубопровод до сих пор не прокачивал нефть так далеко и на такую высоту, но «Сиборд пайплайн компани», инженером которой был генерал Герман Гаупт, была уверена в успехе.

Собравшись на вторую встречу, 11 декабря, производители были готовы к решительным действиям. Они проголосовали за строительство обеих ниток трубопровода и призвали к скорейшему созданию организации производителей нефти. Совет принял меры к разработке законопроекта о свободном строительстве трубопроводов, рассчитывая, что он будет одобрен законодателями Нью-Йорка, Пенсильвании и Мэриленда. Наконец, они договорились подготовить законопроект о федеральном регулировании торговли между штатами, запрещающий все дискриминационные тарифы перевозчиков.

К сожалению, производители не сделали ничего стоящего, чтобы сдержать лавину избыточной нефти. От рекордного уровня производства в 1877 году они безрассудно перешли в 1878 году к другому рекорду, еще более высокому, и к новому рекорду в 1879 году. 13,5 миллиона баррелей — $15\frac{1}{4}$ миллиона — почти 20 миллионов — таково было производство нефти в Америке в течение этих трех лет. Потребление не поспевало за объемом производства нефти. Уже в 1878 году около 10 000 баррелей нефти в день, более чем 3,5 миллиона в год, закачивались в нефтехранилища.

Влияние этого переизбытка нефти на ее транспортировку и хранение ужасало. В 1878 году сложилась крайняя нужда в хранилищах, и эта ситуация вызывала оорьбу и конфликты. 28 декабря 1877 года менеджеры трубопровода «Стандард ойл» предупредили своих клиентов, что ежедневное производство превышает транспортировку на 22 000 баррелей и что емкостей для хранения нефти не хватает. Однако нефть поступала в растущих количествах, и большинство ее приходилось доставлять на рынок с быстротой, которую позволяла способность загруженных железнодорожных компаний обеспечить цистерны. Между тем определенное число производителей продавали свою нефть ниже рыночной цены, чтобы избавиться от нее. То есть, в обмен на немедленную транспортировку нефти, они урезали текущие цены. Большинство этой дешевой нефти попадало и руки конкурентов «Стандард ойл».

В течение месяца после предупреждения корпорации компания «Юнайтед» приняла меры с целью справиться с ситуацией. Она объявила, что примет для перекачки по | трубопроводам не более четверти нефти, добытой одним производителем. Остаток будет приниматься только на условиях «немедленной транспортировки» и, соответственно, по сбавленной цене — от двух до двадцати пяти центов за баррель меньше рыночных котировок. Для такой практики имелось много прецедентов. Аналогичные меры принимались трубопроводными компаниями в периоды перепроизводства нефти в 1872 и 1874 годах. Меры имели цель сократить добычу нефти и стимулировать

производство нефтеналивных цистерн. Но, естественно, они приводили к побочному результату — обеспечивали дешевую нефть для покупателей, которыми в 1878 году были в основном агенты «Стандард ойл».

В результате возмутились Регионы. На заседании совета в начале 1878 года на «Стандард ойл» полился поток осуждения. Важно, однако, то, что даже в это время находились нефтепромышленники, обращавшиеся к корпорации с надеждой выйти из кризиса посредством сотрудничества с ней. Таким был Х.Л. Тайлор, владелец фирмы «Саттерфилд энд Тайлор». Он имел общие интересы с группой Рокфеллера в области нефтеперерабатывающего оборудования, и, резко отзываясь о «Стандард ойл» во время кризиса 8 января, он уже продолжительное время вел переговоры с Даниелем О'Дзем.

Очевидно, О'Дэй и другие агенты «Стандард ойл» (например, Сип, Барстоу и Уильям Бро) общались с умеренными нефтепромышленниками. 19 января в письме из Ойл-Сити О'Дэй сообщил Рокфеллеру о продолжительных переговорах, которые они с Сипом вели не с кем иным, как с Д. Армстронгом, знаменитым основоположником совета! Они встречались с ним в Титусвилле и увидели его готовность рассмотреть планы сотрудничества с корпорацией.

«Стандард ойл» всегда старалась справиться с возникшей ситуацией наилучшим образом. Рокфеллер позже утверждал, что лишь невероятные усилия «Юнайтед пайп лайнс» спасли Регионы от более серьезного бедствия. «Если бы не пересечение интересов «Стандард ойл» с ними в строительстве нефтехранилищ, прокладке трубопроводов и других средств сохранения избыточной нефти, которая текла потоками из земли, ее производители, многие из которых не имели оборотного капитала, наблюдали бы, как их нефть уходит обратно в землю». Согласно Рокфеллеру, логика радикальных нефтепромышленников состояла в следующем: «Мы пренебрегли всеми советами и произвели нефть сверх возможностей всяких средств ее хранения и транспортировки. Мы не строили собственных нефтехранилищ. Как вы смеете не принимать всего, что мы произвели? Почему вы не пла-

гите нам такую же высокую цену, как в 1876 году, безотносительно к тому, что перепроизводство нефти обрушило рынки?» Рокфеллер полагал, что если «Стандард ойл» и получила прибыль на сбавленных ценах за «немедленную транспортировку» нефти, то это было всего лишь справедливой компенсацией за срочное строительство нефтепроводов на сотни миль и принятие на хранение миллионов баррелей нефти в районе Брэдфорда.

Первые решения большого совета были конструктивными. К третьему заседанию, состоявшемуся 9 января, радикалы из Регионов осознали ценность прокладки трубопроводов к побережью. В связи с этим в конце заседания было публично объявлено о строительстве нитки фирмы Эмери «Эквитэбл» в Буффало и маршрута Брей-дис-Бенд—Балтимор. Среди делегатов совета провели сбор взносов на реализацию последнего проекта, а два члена совета приняли предложение о занятии постов в совете директоров новой компании.

Между тем пресса сообщила, что Герман Гаупт почти завершил покупку прав на прокладку трубопровода от нефтеносных полей до Куртис-Крик, в нескольких милях от Балтимора, где он приобрел три сотни акров земли для строительства крупного независимого нефтеперегонного завода и бондарни. Трубопровод, как полагали, будет перекачивать 2 миллиона баррелей нефти в год. Если бы законопроекты о свободных трубопроводах провели через Законодательные собрания штатов Нью-Йорк и Пенсильвания, обе компании, видимо, гарантировали бы себе быстрый успех.

Одновременно в Харрисбурге и Олбани развернулись грандиозные сражения. В Пенсильвании законопроект поддерживали внушительные силы при одновременном агрессивном лоббировании интересов Регионов. Против законопроекта сразу же выступила железнодорожная компания «Пенсильвания», а после двух публичных слушаний к ней присоединилась Торговая биржа Филадельфии. Вслед за бурным обсуждением сенат проголосовал за отсрочку его рассмотрения на неопределенный срок, и законопроект был заблокирован. Хотя в палате представителей ему повезло больше: 30 апреля законопроект

одобрили, но через 8 дней его похоронили в сенате. В Олбани производителям сопутствовал успех. Несмотря на жесткое лоббирование «Стандард ойл» и «Эри» при очевидно неполном использовании компанией «Нью-Йорк централ» своего влияния, законопроект одобрили, наконец, обе палаты. Возник вопрос относительно конституционности этого шага, и 30 апреля губернатор Луциус Робинсон в конце концов позволил законопроекту стать законом, объявив, что, хотя он считает его неконституционным, суды обязаны руководствоваться им.

Три четверти владельцев скважин были убеждены, что «Стандард ойл» взяла их за горло, использовала свой контроль над трубопроводами, нефтехранилищами и железными дорогами для грандиозного вымогательства. Они знали, что корпорация не только противилась принятию законопроектов о свободных трубопроводах, и блокировала, таким образом, путь к спасению, но чинила также помехи успеху «Эквитэбл», оказывая давление даже на производителей труб, чтобы те воздерживались от поставок ей своей продукции. У них имелся и другой реальный повод для недовольства элементами системы, благодаря которой «Стандард ойл» использовала нефтехранилища независимых владельцев как часть своих нефтеналивных емкостей. Во всяком случае, владельцам скважин перекрывали дорогу и подавляли на каждом углу, и они отказывались верить, что нехватка цистерн реальна, а условия «немедленной транспортировки» оправданны.

Основная причина трений заключалась в перепроизводстве. Другая причина состояла в наглом требовании производителей, чтобы «Юнайтед» взяла на себя все бремя обеспечения их емкостями для хранения нефти. В перепроизводстве нефти никакой вины «Стандард ойл» не было, нельзя было ее винить и в нехватке нефтеналивных емкостей, которую она героически стремилась восполнить. Однако вызывали вопросы некоторые аспекты менеджмента корпорации. «Стандард ойл» молчаливо признала справедливость жалоб, когда изменила свои контракты, предусматривавшие ее контроль над частными нефтеналивными емкостями. Нельзя также определенно утверждать, что использование механизма «немед-

ленной транспортировки» было так необходимо, как она заявляет.

Важным аспектом сложившейся ситуации является исплеск враждебных эмоций в отношении «Стандард ойл», который она вызвала у большой группы производителей нефти. Эти люди полагали, что борются за свое существование против безжалостной тирании. Союз нефтепромышленников зашел так далеко, что 14 июля выступил с обращением, содержащим предложение о создании крупного объединения ради беспрепятственного производства нефти. Проект обсуждался на многочисленных встречах, но безрезультатно. Между тем на других встречах резкому осуждению подверглись скидки желез-подорожных компаний, которые предоставлялись «Стан-лард ойл» через «Америкэн трансфер компани».

В это же время негодующие лидеры Регионов решили обратиться к правительству штата с требованием исправить ситуацию. В 1872 году оно взялось за ликвидацию монополистической угрозы.

В истории американской деловой жизни были эпизоды более драматичные, чем это обращение обиженных предпринимателей Регионов к исполнительной и судебной власти штата Пенсильвания.

У этого обращения было три аспекта. Во-первых, они потребовали, чтобы губернатор и министр юстиции ор-ынизовали quo warranto процесс против «Юнайтед пайп ллайнс», чтобы принудить это учреждение выполнять свои обязанности обычного перевозчика. Во-вторых, они по-фобовали возбудить иски в Верховном суде штата с мелью запрета «Пенсильвания рейлруд», «Эри» и «Нью-Йорк централ», а также «Стандард ойл» дискриминации I тарифах на фрахт или в распределении вагонов и цистерн. Наконец, в-третьих, и это случилось позже, они потребовали предать суду главных менеджеров «Стандард пил» за преступный сговор.

В требовании quo warranto процесса Союз нефтепромышленников изложил свои обиды губернатору Хар-Рранфту, на которого описание огромной власти «Стан-лрд ойл» произвело столь сильное впечатление, что он спросил: «Как это могло произойти?» По его предложе-

нию представители Регионов составили меморандум, который отображал изменчивую историю нефтяной промышленности с 1872 года. Одновременно они потребовали созыва внеочередной сессии Законодательного собрания — это был не более чем жест. Министр юстиции санкционировал выдачу судебных повесток на quo warranto процесс против «Юнайтед». Судья Чарльз Э. Тейлор выдал их, и вскоре начались судебные слушания. В их ходе представители Регионов далеко не продвинулись. Они столкнулись с процессуальными отводами и бесконечными отлагательствами.

Поэтому известные нефтепромышленники в письме на имя министра внутренних дел Уильяма Маккэндлисса официально обвинили железнодорожные компании и «Стандард ойл» в установлении дискриминационных тарифов на фрахт. Последовал ряд судебных слушаний, в ходе которых прозвучали многочисленные негодующие заявления свидетелей. Однако после их изучения 14 октября 1878 года министр заявил, что эти обвинения «не обоснованы должным образом, чтобы принимать меры». Это заявление вызвало в Регионах новый прилив ярости. В разных городах демонстранты несли макеты с изображением повешенного Маккэндлисса.

Взрыв возмущения в Регионах отозвался эхом по всей стране. Министр юстиции представил в суд справедливости законопроекты в отношении «Пенсильвании», «Атлантик энд Грейт-Уэстерн», «Лейк шор» и «Юнайтед пайп лайнс», обвинявшие их в незаконном объединении с целью контроля над нефтяной промышленностью и в отказе предоставлять справедливые транспортные услуги. Он требовал соответствующих санкций.

Публичные слушания по этим искам начались в начале 1879 года с участием главного дознавателя Дж.Б. Швейцера и прошли, с точки зрения производителей нефти, успешно. Наружу вышла вся история специальных тарифов, практиковавшихся до и сразу же после ликвидации «Эмпайр». Она произвела на публику глубокое впечатление. Откровения относительно размеров корпорации «Стандард ойл», о ее функциях, приобретенных в качестве «пользователя» железных дорог, о больших возвратных по-

шлинах, скидках и особых уступках со стороны железнодорожных компаний вызвали в обществе изумление и негодование.

Тревожный набат звучал между тем и в других штатах. Законопроект о свободных трубопроводах пробился в Законодательное собрание Нью-Джерси, но его рассмотрение было отложено, видимо под предлогом неконституционности законопроекта. Законодатели Западной Виргинии, настроенные более серьезно, решили провести расследование по вопросу о железнодорожных тарифах, которое начиналось с учреждения в 1877 году объединенной комиссии по расследованию тарифов на турпоездки и транспортировку грузов.

К марту 1879 года расследование железнодорожных тарифов началось в Огайо. Пэйн, взявший на себя защиту интересов «Стандард ойл», был встревожен. Он обнаружил, что обсуждение этого вопроса переместилось из комиссии по железным дорогам, где у него имелись доброжелатели, в комиссию по корпорациям — «весьма недружественную». В результате его маневров дознание было возвращено в первую комиссию. «Это передаст расследование в руки *друзей* и, вероятно, не нанесет нам большого вреда», — писал он 5 марта Рокфеллеру. И был прав. Дело обошлось малыми издержками. «Стандард ойл» удалось обеспечить поддержку таких независимых членов комиссии, как Джеймс Корригэн. Во избежание нызова в суд в Нью-Йорке Рокфеллер ответил на вопросы, касающиеся его бизнеса, но ответы на них передал в письменном виде.

Однако Флэглер ездил в начале мая в Колумбус давать показания. «Меня допрашивали в присутствии восьми из девяти членов комиссии, и полагаю, что каждый из них (был) полностью удовлетворен ответом, что, какие бы услуги железнодорожные компании ни оказывали другим, у нашей компании не было контракта, предусматри-навшего дискриминацию или скидки в перевозке грузов». Поразительное заявление. Оно, несомненно, отражало теорию, которую теперь развивал Флэглер. Она заключалась в том, что преимущества, приобретенные «Стандард ойл», были, по существу, «комиссионными» за услуги

корпорации в качестве «пользователя» или за стабилизацию транспортировки нефти по железным дорогам.

Наиболее примечательное из первых дознаний законодателей, «большое расследование Хепберна», было проведено по возвращении Флэглера из Колумбуса после продолжительных возмущений; результатом его стал меморандум, составленный рядом компаний в Нью-Йорке и поддержанный мэром города Эдвардом Купером, попросившим ассамблею штата расследовать практику железнодорожных тарифов. Комиссию девяти, назначенную ассамблеей, возглавил энергичный и проницательный молодой законодатель Алонсо Бартон Хепберн.

Первые шаги в расследовании были предприняты комиссией Хепберна в феврале 1879 года. Реальные слушания начались 12 июля в Нью-Йорке с участием в качестве первого свидетеля главного менеджера по фрахту компании «Нью-Йорк централ». Слушания произвели огромное впечатление на общество, поскольку показания давали многочисленные независимые производители нефтепродуктов и посредники, а также потому, что комиссия вызвала давать показания за трибуной Джюитта, Вандербильта, Виласа (из «Эри»), Пратта, Арчболда, Роджерса, Боствика и Флэглера. Как для железнодорожных компаний, так и для «Стандард ойл» слушания имели катастрофический исход — по крайней мере, в части влияния на общественное мнение.

Пока в штатах Нью-Йорк и Пенсильвания рассматривали законопроекты о свободных трубопроводах, корпорация наняла в Олбани платного адвоката А.Н. Коула. Это было ужасно словоохотливое, хвастливое и малопригодное существо, но весьма старательное. Флэглер оплачивал деньгами «издержки» борьбы с законопроектами. В штате Нью-Йорк он послал 10 000 долларов Бланшару из «Эри» и предлагал еще 5000 долларов. В другом штате он выдал кредит «Пенсильвании», чтобы «дать ей возможность расплатиться за некоторые дела в Харрисбурге». Через полтора года Уорден писал в некоторой растерянности Рокфеллеру об одном политике из Пенсильвании, который нуждался в 15 000 долларов. Уорден «одолжил» ему треть этой суммы и не знал, одалживать дальше или нет. «Мне

кажется, что господин Квэй мог бы принести нам большую пользу в этом штате, — жаловался Уорден, — но он ужасно дорого стоит».

Согласно тогдашнему обыкновению, «Стандард ойл» не брала на себя в политических делах обязанностей больше тех, что можно было бы определить как осмотрительную роль. Железнодорожные компании были гораздо активнее. Но Рокфеллер и его партнеры, когда подвергались нападению, ни в коей мере не вели себя как застенчивые непротивленцы.

Расследования в Пенсильвании и работа комиссии Хепберна вслед за попытками принять законы о свободных трубопроводах и жесткой пропагандой сторонников Регионов произвели обширный эффект. Общественность была возбуждена. Вдумчивые наблюдатели не упустили возможности заметить, что «Стандард ойл» взыскивала возвратные пошлины как с посторонних грузоотправителей, так и своих. Они мрачно констатировали, что однажды удерживалась пошлина за транспортировку 30 000 баррелей нефти в течение двух месяцев. Такая практика выглядела как возрождение схемы ненавистой «Саут им-прувмент компани». Требования введения эффективного законодательства в отношении железных дорог резко усилились.

Между тем представители Регионов, хотя и ободренные первыми результатами своего судебного иска, спрашивали себя, какой эффект произведут их грозные свидетельства. Ответ на этот вопрос заключался в том, что, помимо возбуждения общественного мнения, они просто приведут к изданию распоряжений о сдерживании конкурентов. Но члены Совета нефтепромышленников хотели большего — они хотели наказания корпорации. Почему бы не обвинить ее в преступном сговоре? 29 апреля 1879 года Большое жюри графства Клэрион выдвинуло обвинения против 9 руководителей «Стандард ойл»: Джона Д. Рокфеллера, Уильяма Рокфеллера, Боствика, О'Дэя, Уордена, Локарта, Флэглера, Вандергрифта и кассира «Америкэн трансфер компани» Джорджа Герти, а

Восемь пунктов обвинительного акта включали следующие обвинения: 1) попытка добиться монополии в

закупках нефти и в нефтеперерабатывающей отрасли; 2) попытка притеснять и наносить вред производителям нефти; 3) сговор с целью не позволить другим заниматься нефтепереработкой; 4) объединение с целью помешать «Пенсильвания рейлруд» и ее филиалам иметь свой естественный рынок транспортировки нефти; 5) сговор с целью извлечения непомерных комиссионных выплат и скидок с железнодорожных компаний и 6) попытка влиять нечестными методами на рыночные цены нефти и нефтепродуктов. Большое жюри не проводило предварительных слушаний ответчиков, обвинения выдвигались в их отсутствие.

Естественно, такие обвинения произвели невероятную сенсацию. Они также побудили официальных лиц к немедленному принятию мер. Менеджеры «Стандард ойл» Уорден, Локарт, Вандергрифт и Герти, как уроженцы Пенсильвании, были арестованы и выпущены под залог. Те, кто не проживали в штате, не отвечали на обвинения. Когда губернатора Генри М. Гойта призвали потребовать их высылки из Огайо и Нью-Йорка, руководители «Стандард ойл» и адвокаты немедленно воспротивились этому и стали побуждать своих губернаторов отвергать любое такое требование. Джон Д. Рокфеллер и Уорден проявили особенную активность. «Стандард ойл» набрала целый ряд адвокатов из Кливленда, Питтсбурга, Нью-Йорка и Регионов для разработки планов защиты корпорации.

Во время пребывания в Нью-Йорке Рокфеллер принял меры для предотвращения экстрадиции даже до того, как был заявлен обвинительный акт, поскольку «Стандард ойл» заблаговременно узнала о намерениях производителей нефти. 25 апреля Рокфеллер написал письмо Чонси М. Депью, который, служа в «Нью-Йорк централ», видимо, выполнял также, по запросу, поручения «Стандард ойл». Глава корпорации упомянул в письме о возможной попытке экстрадиции. «Настоящим письмом прошу Вас, в том случае, если Вы соблаговолите посетить губернатора Робинсона и проинформировать его об этой возможной акции... ходатайствовать, чтобы ни одно такое требование не предъявлялось ни одному из директоров нашей компании без того, чтобы он имел достаточно

времени для ответа на него». Депью действовал быстро и 29 апреля сообщал в ответном письме: «Вчера я телеграфировал Вам, что дело в Олбани благополучно разрешилось. Сейчас пишу, чтобы вновь заверить Вас в том, что располагаю письмом, обещающим всю необходимую защиту».

Вышеприведенное показывает, что, согласно плану действий «Стандард ойл» в отношении гражданского иска, Вандергрифт, Уорден, Арчболд и О'Дэй должны Пыли делать вид, что никак не связаны с корпорацией. Им следовало быть весьма уклончивыми в обсуждении тарифов и скидок. Их фактически нельзя было обвинить в манипуляции ценами. Каким образом можно было доказать их участие в сговоре? К счастью для этих менеджеров, им даже не потребовалось делать этого.

Между тем Уорден прислал Рокфеллеру письмо, изложив суть предложения Кассиди из питтсбургского совета. «Оно заключается в том, чтобы убедить губернатора отложить любое слушание гражданских дел, пока не будет рассмотрен вопрос о преступном сговоре. И Кассиди представил законные точки зрения и прецеденты для обоснования таких решений губернатора».

Юристы «Стандард ойл» встречались с губернатором I ойтмом и генпрокурором и, хотя некоторое время были не уверены в исходе дела, постепенно убеждались, что оно закончится для их клиентов благополучно, как они и предсказывали. О'Дэй и Вандергрифт должны были присутствовать на заседании гражданского суда 14 мая. **Ранее** они отказывались отвечать на обвинения, теперь же приводили доводы, что любое их свидетельство можно было использовать против них самих в уголовном процессе, и просили отложить слушания, пока не состоится суд по делу о преступном сговоре. Властям пришлось удовлетворить их требование. Они быстро со-наседись на отсрочку судебного разбирательства гражданского дела на неопределенный срок. Таким образом, производители перехитрили самих себя и были вынуждены обосновывать свои обвинения уголовного характера перед тем, как возобновить другую акцию, которая и в (алась столь многообещающей).

«Стандард ойл» энергично искала возможности передать отложенное гражданское дело из суда графства Клэ-рион в Верховный суд штата. Просьба о перемене места судебных слушаний вызвала серию отсрочек. Наконец, в начале января 1880 года после завершения споров последовало распоряжение провести судебный процесс в Верховном суде. Однако один из семи судей заболел, и слушание дела отложили.

Между тем представители «Стандард ойл» работали над мирным урегулированием проблемы. Некоторое количество производителей предпочитало такое урегулирование, и численность партии мира росла. Пока еще свирепствовало перепроизводство, цена нефти упала в июне до 70 центов за баррель, тем не менее владельцы скважин игнорировали все мольбы сократить производство.

В течение этого периода «Юнайтед» отчаянно добивалась увеличения емкостей для хранения и транспортировки нефти. Отвечая 15 августа 1879 года на запрос группы независимых владельцев нефтехранилищ, компания подтвердила, что в ее емкостях содержится 9 000 000 баррелей нефти. Это, несомненно, отражало общую емкость наличных нефтехранилищ компании на то время, поскольку все они использовались. Большая их часть располагалась в районе Брэдфорда, так что увеличение там мощностей на более чем миллион баррелей в апреле 1878 года поражало воображение. В октябре О'Дэй сообщил Рокфеллеру, что за первые двадцать дней месяца было произведено одних деревянных емкостей (металлические емкости тоже находились в процессе производства) на 54 000 баррелей. Однако, добавил он, за этот период «Америкэн трансфер компани» связалась со ПО новыми владельцами скважин.

24 декабря «Юнайтед пайп лайнс» объявила о приостановлении режима «немедленной транспортировки». В результате производители ощутили потребность в урегулировании ситуации еще больше. Рокфеллер был доволен. «Думаю, что производители поймут, кто их истинные друзья, — заявил он в явном приливе оптимизма, — и что придет время, когда они посадят нас на плечи в знак выражения благодарности».

Этому времени не суждено было прийти. Но окончание текущей борьбы пришло быстро. В середине февраля представитель юридической службы «Стандард ойл» Д.Т. Уотсон сообщил Рокфеллеру о прекращении дела о сговоре. Столкнувшись с дальнейшими проволочками, необходимостью апеллировать к беспристрастным судьям и ослаблением поддержки в зонах своего влияния, лидеры совета пошли в конце концов на мировую с «объединением». В обмен на определенные важные соглашения большой совет отозвал свой гражданский иск и отказался от обвинений в сговоре.

Производители отступили не с пустыми руками. «Стандард ойл» согласилась не противиться упразднению скидков, возвратных пошлин и негласных тарифов. Она приняла условие не пользоваться тарифами, которые железные дороги не предлагали бы другим грузоотправителям, не возражать против полной гласности пошлин на фрахт. Далее, компания пошла на то, чтобы «Юнайтед» не допускала никакой дискриминации среди грузоотправителей, не устанавливала различные цены для транспортировки нефти от разных нефтеносных полей, за исключением тех случаев, когда они зависели от качественной характеристики грузов, и уведомляла о предстоящем увеличении тарифов за тридцать дней. «Юнайтед» должна была прилагать усилия к принятию на хранение и транспортировке всей нефти, пока ее производство не превышало 65 000 баррелей в день в течение 15 дней. Даже если производство превышало этот объем, «Юнайтед» соглашалась не закупать нефть в режиме так называемой «немедленной транспортировки», при условии, что она не продается по сниженным ценам другим потребителям.

Таким образом, «Стандард ойл» обязалась изменить порядок работы своих трубопроводов и упразднить на определенных условиях закупку нефти в режиме «немедленной транспортировки» по тарифам ниже рыночных. Обязательства корпорации в отношении железнодорожных тарифов были менее определенны. К примеру, железнодорожные компании были «свободны» в предоставлении другим клиентам благоприятствующих тарифов. Но будут ли они пользоваться этой свободой? Железно-

дорожные компании соглашались также не допускать дискриминации в распределении вагонов. Однако, несмотря на такие уступки, становилось ясно, что дискриминация в скидках сохранится. Это был печальный факт, с которым большой совет был вынужден мириться.

Дискриминация в тарифах становилась символом всего, что было ненавистным производителям. То, что они многого добились, почти забывалось в состоянии, когда то, чего им не удалось добиться, коробило их самолюбие. Через семь лет им предстояло увидеть в Законе о торговле между штатами первое существенное воплощение своих требований. В то же время им пришлось страдать меньше, чем прежде, от старых злоупотреблений. Показания свидетелей во время судебных тяжб в Пенсильвании произвели глубокое впечатление на американскую общественность. Расследования в Нью-Йорке и Огайо имели такой же эффект. И Рокфеллер осознал это. Менеджеры и юристы «Стандард ойл» утверждали позднее, что с этого времени они больше никогда не пользовались скидками. Ряд исследователей истории «Стандард ойл» решительно возражали им. В определенном смысле правы обе стороны.

Менеджеры «Стандард ойл» правы в том смысле, что начиная с 1880 года корпорация приняла свободные тарифы и отказалась от скидок. К 1882 году не было необходимости в использовании железнодорожных магистралей для транспортировки большей части добытой сырой нефти. Если железные дороги и использовались в какой-либо значительной степени, то в этом была заинтересована не «Стандард ойл», а железнодорожные компании. С другой стороны, железные дороги были крайне полезны для местных перевозок, а общая ситуация была такова, что интересы группы Рокфеллера и железнодорожных компаний практически совпадали. Поэтому крупные компании временами принимали меры к тому, чтобы отбить охоту у независимых производителей пользоваться железными дорогами. В таких случаях «Стандард ойл» извлекала большую прибыль, чем та, что она имела в ходе использования старых способов дискриминации.

Что касается урегулирования ситуации 1880 года, то важная ее особенность заключалась в том, что дискриминационная практика железных дорог осуждалась, как никогда прежде. Она была чревата угрозой прекращения легального существования компаний. Крупные железнодорожные компании, как и «Стандард ойл», опасались в дальнейшем провоцировать общественное негодование. Они прекратили или резко сократили мероприятия, способные вызвать общенациональный гнев. В этом состояла моральная и, до определенной степени, практическая победа производителей. Поскольку железнодорожные компании и «Стандард ойл» еще сотрудничали в разных направлениях с целью помочь друг другу, практическая польза была ограничена. Что касается транспортировки сырой нефти по железным дорогам, строительство трубопроводов вскоре должно было сделать ее едва ли не бессмысленной. Но моральная победа помогла задействовать федеральное законодательство, которое запретило монополию и многие способы нечестной торговой практики. До определенной степени победа была реальна, важна и прочна.

В Коривилле, Пенсильвания, в полдень 28 мая 1879 года компания «Тайдуотер пайп лайн» ввела в действие 110-мильную железнодорожную магистраль. Она в три раза превышала по протяженности любую железную дорогу, построенную до нее. Эта магистраль связала нефтеналивные емкости и насосную станцию в Коривилле с Вильямспортом, расположенным за хребтом Аллегейни. Так началась революция трубопроводов. Магистраль обеспечила прямое железнодорожное сообщение с побережьем. Это был удар производителей гигантским зубилом по оковам, которыми, как считали в Регионах, «Стандард ойл» и железнодорожные магнаты их сковали. Действительно, событие было более чем важным. Оно ознаменовало начало промышленного переворота, который в течение нескольких лет выбил транспортировку более трех четвертей сырой нефти из рук железнодорожных магнатов и стал осуществлять ее по глухим подземным каналам.

Дерзкое предприятие по прокладке трубопроводов было обязано большей частью своего успеха главному инженеру

Герману Гаупту. Выпускник Вест-Пойнт, заведения столь же известного, как и Миде в Геттисберге, он стал позднее профессором гражданской инженерии, одним из архитекторов главной секции железнодорожного полотна «Пенсильвании» и управляющим в течение пяти лет тоннелем Хусак. Он прокладывал трубопровод вопреки сопротивлению людей и природы. «Стандард ойл» пыталась помешать ему, купив права на проход через Пенсильванию с севера и юга. Но Гаупт перехитрил корпорацию. Работая тайком, прибегая к различным уловкам и тщательно отработанным юридическим процедурам, он отыскал брешь в, казалось бы, непроницаемой стене. Гаупт расстроил планы «Пенсильвания рейлроуд» посредством судебного запрета, который защитил его. право прокладки трубопровода под одним из кульвертов компании и довел свою шестидюймовую трубу до терминала.

Что касается технических проблем, связанных с протяженностью и рельефом местности, то Гаупт был уверен в своей способности разрешить их. Он полностью посрамил своих критиков. Большой трубопровод заработал. Через неделю нефть потекла в огромные новые нефтехранилища Вильямспорта. Это воодушевило предпринимателей Регионов. Стало ясно, что дни железных дорог как перевозчиков сырой нефти сочтены, и контроль «Стандард ойл» над производителями, видимо, будет ослаблен. Повсюду говорили о поразительном достижении: нефть качалась на уровне 1900 футов над поверхностью моря и попадала самотеком в Вильямспорт на уровне 2100 футов. Всю работу выполняли две насосные станции. Вскоре трубопроводы доставляли более чем 6000 баррелей в день, что составляли их начальную нагрузку. Емкости Вильямспорта, превышавшие этот объем нефти в десять раз, принимали ее, в то время как на станции Рединг поезд из 30 цистерн заполнялся в несколько минут, вместо нескольких часов.

К середине июня прокачивалось более 50 000 баррелей в день. Новые цистерны, которых в Рединге насчитывалось 200 единиц, везли нефть на юг к Честеру, расположенному на побережье залива Делавэр, где останавливались перед независимым нефтеперегонным заводом.

Между тем быстрыми темпами велось строительство предприятия «Солар ойл воркс» в Вильямспорте, которое должно было вскоре помочь в приеме потока сырой нефти, который непрерывно поступал по трубопроводу.

Ни железнодорожные компании, ни «Стандард ойл» не могли наблюдать блестящее начало и быстрый рост компании «Тайдуотер» без отчаянных попыток сдержать или контролировать ее активность. Что мог предпринять Рокфеллер? Крупные компании еще контролировали транспортировку нефти на дальнее расстояние. Они обеспечивали больше преимуществ, чем любая компания, управляющая трубопроводами, могла предложить.

Но Рокфеллер был тем человеком, который мог предвосхищать опасность. Поскольку «Тайдуотер» доставляла сырую нефть в Уильямспорт и ее способность продолжить это не вызвала сомнения, он немедленно занялся разрешением чрезвычайной ситуации. «Стандард ойл» боролась с угрозой тремя способами: обеспечением более дешевых железнодорожных тарифов; покупкой новых независимых нефтеперерабатывающих предприятий на востоке, сокращая, таким образом, число клиентов трубопровода «Тайдуотер»; реализацией далекоидущей программы строительства новых трубопроводов, идущих в Кливленд и Нью-Йорк. Рокфеллер был полон решимости установить контроль над «Тайдуотер», но хотел обеспечить этой компании место в общей системе транспортировки и нефтепереработки. Со своей стороны, его противники хотели договориться с ним. Они хотели качать значительное количество сырой нефти для переработки. Но существовали острые разногласия по вопросу о том, какое количество сырой нефти должна качать «Тайдуотер» и какую часть ее она должна продавать корпорации «Стандард ойл».

Две главные компании в нефтяной промышленности продолжали считать друг друга конкурентами, и их борьба за власть продолжалась. «Тайдуотер» стремилась расширить свою активность. «Стандард ойл» решительно склонялась к принятию мер, которые ограничили бы размах и пробивную силу менее крупного, но энергичного соперника.

К концу 1880 года «Тайдуотер» находилась, видимо, в довольно удобной позиции для ведения оборонительной войны, надеясь добиться соглашения со «Стандард ойл», которого желала. Ее трубопровод представлял собой успех инженерной мысли. Ее договоренности с Редингом и «Джерси централ» давали возможность выйти на рынки восточных штатов. Ряд независимых нефтеперегонных предприятий были готовы принять ее нефть, компания могла продавать нефть и за рубеж. Она пользовалась мощной поддержкой независимых предпринимателей в Регионах и по всей стране.

К несчастью для покровителей компании, ход событий повернулся против ее многообещающей позиции. Внутренние разногласия подрывали жизнеспособность компании. Между тем с ослаблением «Тайдуотер» «Стандард ойл» набирала силу.

Что касается трубопроводов, то «Стандард ойл» не намерена была удовлетвориться своими недавними достижениями. Прокладывая крупные трубопроводные магистральи, она продолжала приобретать и различные небольшие нитки. Примерно летом или осенью 1880 года она купила «Пенсильвания транспортешн компани». 1 сентября 1880 года «Стандард ойл» взяла в аренду трубопровод «Фокс энд Финк». После длительного перерыва корпорация 12 ноября купила трубопровод «Карнс», а нефтепровод «Эмлентон продюсере» был приобретен в последний день года. Все это были трубопроводы небольшой протяженности в Регионах. В декабре 1881 года «Стандард ойл» приобрела также трубопровод «Буффало энд Рок-Сити», владевшей собственностью в Буффало на 120 000 долларов. Эта компания не давала покоя Бенсону и О'Дэю.

Таким образом, «Стандард ойл» взяла в аренду или купила все трубопроводы, которые могла содержать. К январю же 1881 года она замыслила еще более внушительный проект, который, как надеялись Уорден, Рокфеллер и Арчболд (руководители, наиболее тесно связанные с проектом), объединит все независимые трубопроводы вне контроля «Тайдуотер» в одну мощную компанию. Такая компания включала бы и трубопроводы «Стандард ойл».

Группа Рокфеллера, естественно, контролировала бы эту компанию, однако ее новые участники имели бы в ней право голоса и посты в правлении.

Этот трубопроводный колосс нельзя было вообразить без фигуры меньшего масштаба, чем Джозеф Д. Поттс! В бурных драматичных переговорах участвовали Х.Л. Тай-лор, Хьюстон, Роберте и Кассатт из «Пенсильвании», Уильям Тсо и прочие деятели.

Поттс консультировал «Тайдуотер» на предварительных стадиях предприятия. Но у бывшего антагониста «Стандард ойл» имелись собственные интересы. Когда корпорация выкупила «Эмпайр», она завладела не всем имуществом, контролировавшимся этой компанией. Не была приобретена «Нэшнл сторидж компани», которой Поттс, иидимо, уделял основное внимание с 1877 по 1881 год. Он был крупным акционером. Такими же были Роберте из «Пенсильвании» и К.А. Гриском, занимавший видное положение в «Интернэшнл навигейшн компани», владевшей океанскими транспортом для перевозки нефти.

«Нэшнл сторидж компани» в 1877 году, видимо, ограничивала свою деятельность сферой хранения нефти и нефтепродуктов, как явствует из ее названия. Она владела нефтеналивными емкостями и, несомненно, несколькими трубопроводами местного значения. Но Поттс после продажи «Эмпайр» отнюдь не был сокрушен. Он оставался тем же проницательным, широко мыслящим промышленником, который некогда создал крупную компанию быстрого фрахта. Теперь он продолжал прилагать усилия с целью развития дела, которое ему удалось сохранить. Он планировал построить нефтеперегонный завод, способный принимать сырую нефть, хранившуюся в емкостях его компании. При этом пригодился бы и задуманный трубопровод. Известно, что в январе 1881 года этот проект уже вышел из стадии воображения, поскольку решительный О'Дэй сообщил в письме Рокфеллеру 21 января, что покупалось право на проход из Брэдфорда и Дрифтвуд «по железнодорожным путям «Грейд рейл роуд» и «Филда энд Эрис Р.Р.». О'Дэй знал, что в этом заинтересованы Поттс, будучи еще при исполнении своих обязанностей, и «Пенсильвания». «Полагаю, что тру-

бопровод будет проложен, — писал он, — если его строительство не сорвут нынешние переговоры».

Эти переговоры продолжались даже в Филадельфии, где Арчболд и Уорден обсуждали с Поттсом вопрос об оценке «Нэшнл сторидж компани» вместе с ее запроектированными и, возможно, частично построенными трубопроводами и нефтеперегонными заводами. Переговоры продвигались, стороны сближались. Наконец образовалась большая «новая компания» под названием «Нэшнл транзит компани», корпорация стоимостью 30 000 000 долларов, которая включала систему трубопроводов «Юнайтед пайп лайнс», «Америкэн трансфер систем» (пять магистральных трубопроводов и два небольших), один пароход «Фатерланд» для торговли нефтепродуктами с Европой и «Нэшнл сторидж компани» Поттса. Соглашение по существу было достигнуто 14 апреля 1881 года, а смена вывесок произошла 25 мая.

Джозеф Д. Поттс окончательно отбросил неприязнь к «Стандард ойл». Он, очевидно, вошел бы в корпорацию так же, как это сделали раньше Уорден, Локарт, Арчболд и Роджерс, если бы не был ограничен во времени и возможностях. Руководители «Стандард ойл» хотели, чтобы он председательствовал в новой корпорации, и, хотя Поттс отказался, в течение последующих нескольких лет он консультировал их по многим вопросам, был одним из директоров «Нэшнл сторидж компани» и вел переговоры от ее имени.

При образовании нового гигантского объединения «Нэшнл сторидж компани» его оценили в 3 450 000 долларов, «Фатерланд» — в 750 000 долларов, а трубопроводы «Стандард ойл» — в 25 200 000 долларов. Сумму в 600 000 долларов зарезервировали в надежде купить другие трубопроводы. К.А. Гриском стал первым президентом компании. 21 марта 1881 года была куплена специальная франшиза, принадлежавшая «Сазерн рейлвэй секьюрити компани», для использования новой корпорацией.

Таким образом, «Стандард ойл» сделала большой шаг к контролю над системой трубопроводов, сравнимый в значительной степени с ее усилиями в целях унификации

нефтепереработки. Она объединила все свои предприятия под централизованным руководством и приобрела крупнейшую компанию, конкурирующую с «Тайдуотер».

Каковы конкретно были авуары «Стандард ойл» в это время? Они, разумеется, включали все трубопроводы «Юнайтед» (которая отличалась от «Америкэн трансфер компани», являясь формально ее подразделением). Эти трубопроводы покрывали территорию Регионов, доставляя сырую нефть к железнодорожным станциям, и составляли линию протяженностью в 12 000 миль. Ее нефтеналивные емкости, насосные станции, офисы и телеграфные линии представляли собой имущество огромной ценности. К началу 1883 года трубопроводная империя «Стандард ойл» приобрела новые размеры.

Заря трубопроводов наконец занялась. Они больше не были простыми заменителями упряжек мулов, которые прежде шлепали по грязи в Регионах, доставляя нефть от скважин к железнодорожным станциям. Протяженные трубы неумолимо вытесняли также железнодорожные цистерны с локомотивами. Трубопровод являлся и хранилищем миллионов баррелей нефти перед дальнейшей транспортировкой. В этой функции он вторгался в финансовую сферу промышленности, помогая сдерживать разрушительную спекуляцию. Трубопровод представлял собой железную артерию, которая понижала стоимость транспортировки для потребителей.

О трубопроводах говорили повсюду. Производители усматривали в нем оружие борьбы с монополией — средство транспортировки нефти к дружественным независимым заводам. Независимые нефтеперерабатывающие предприятия видели в нем потенциальный или реальный источник снабжения, который сохранял возможность конкуренции. «Стандард ойл» считала его новым средством обслуживания своих многочисленных подразделений и обеспечения низкой стоимости транспортировки. Литейные цехи изготовляли трубы, производители делали емкости для хранения нефти и насосы для ее ускоренной прокачки. Картографы составляли карты, по которым геодезисты обозначали маршруты. Агенты компаний заблаговременно покупали права на прокладку трубопро-

водов. Им помогли своими советами адвокаты и эксперты.

Вслед за агентами приступали к работе строительные команды, которые прокладывали трубопровод по маршруту, рыли траншеи и сооружали насосные станции. Ажиотаж часто приобретал драматические размеры. Небольшое местечко Камерон на железной дороге, ведущей к Нью-Йорку, должно было стать строительной площадкой для насосной станции, но алчные чиновники запросили слишком высокую цену. Соседнее предприятие «Камерон Миллс» предложило по разумной цене землю и выиграло контракт. Местная газета с ликованием описывала происходившие события: «Здесь купили восемь акров земли. Ее подготовили для сооружения двух нефтехранилищ, емкостью в 25 000 баррелей каждое. Намечено также построить насосную станцию из кирпича, 600 000 штук которого уже заказано. Заключен контракт на доставку камней в 300 пер-чей (мера длины чуть больше 5 метров. — *Пер.*). Он включает также бесчисленное количество пиломатериалов, определенное, однако, в 150 000 футов. В местечке сейчас находятся 50 человек. В понедельник придут плотники, а каменщики и клепальщики придут вскоре вслед за ними. Установят двигатели мощностью в 150 лошадиных сил. Прокладывается 6-дюймовый трубопровод, он пройдет отсюда прямо на восток. Какого места он достигнет, никто не знает. У нас вошло в поговорку: «Молчаливый как трубопроводчик».

Проложенные трубопроводы почти ничем не обнаруживают своего существования, на виду лишь емкости и будки, двигатели насосных станций и «проходчики», патрулирующие линии днем и ночью. Трубы зарыты в землю. Немногие американцы сознавали, что даже в 1882 году под землей скрывалось около 14 000 миль железной паутины, беззвучно переносившей тяжелую жидкость для освещения их домов, смазки их механизмов, снабжения их десятками продуктов — от красок и вазелина до свечей и жевательной резинки! Это было транспортное средство протяженностью в четыре длины трансконтинентальных железных дорог, скрытое от взгляда. Оно созрело в пятнадцать лет, революционизировало транс-

портировку нефти и уже воспринималось само собой разумеющимся, как керосин, который неожиданно стал неотъемлемым элементом домашнего хозяйства во всем мире.

Между тем «Тайдуотер» решительно прокладывала свой трубопровод дальше на восток к морскому побережью, несмотря на массу трудностей. Несомненно, ее возможности ограничивала тактика «Стандард ойл», направленная на скупку нефтеперерабатывающих предприятий, использование всех наличных нефтехранилищ и железнодорожных цистерн, а также, видимо, конкурентная борьба за сырую нефть.

С конца 1881 года, после того как «Стандард ойл» выделила «Тайдуотер» кредит, Арчболд и другие руководители корпорации, очевидно, довольно тесно сотрудничали с менеджерами «Тайдуотер». Осенью и зимой 1882/83 года имела место серия сложных сделок, сопровождавшихся немалыми мелодраматическими событиями. Два нью-йоркских предпринимателя, банкир Джордж Ф. Бейкер и биржевик Джеймс Р. Кин, помогли «Тайдуотер» выпустить рыночные бонды и кредитные сертификаты на весьма жестких условиях, которые ослабили компанию больше, чем «Стандард ойл». Но и корпорация сыграла в этом деле неблаговидную роль. Она побудила предпринимателя из Регионов Э.Г. Паттерсона, которому Арчболд заплатил 20 000 долларов, попытаться обанкротить «Тайдуотер» обращением в суд с просьбой назначить судебного исполнителя. Этот маневр провалился, так как судья Пирсон Черч в Мидвилле с резким осуждением Паттерсона отверг петицию.

Тем временем меньшинство во главе с Х.Л. Тейлором упорно стремилось вырвать контроль над «Тайдуотер» из рук ее основателей. Их попытка переворота на ежегодном заседании правления компании была сорвана лишь благодаря тому, что этому воспротивился персонал офисов компании в Титусвилле, а также благодаря решению судьи Черча, признавшему попытку организаторов переворота незаконной.

В результате заключили компромисс. Блюсти его было нелегко, и в течение некоторого времени руководители

«Стандард ойл», видимо, полагали, что установят полный контроль над конкурирующей компанией. Но уступить пришлось обеим сторонам.

Возможно, пойти на уступки «Стандард ойл» побудили несколько событий. Одним из них явилось открытие в декабре 1882 года на Бродвее, 57 в Нью-Йорке Национальной нефтяной биржи. До этого времени главные центры Регионов по торговле нефтью находились в Титусвилле, Ойл-Сити и в Брэдфорде. Однако центр в Нью-Йорке с его 500 участниками ознаменовал новую эру. Когда председатель К. Г. Уилсон открыл ударом молоточка первую биржевую сессию и один из биржевиков выкрикнул: «Даю 94 доллара за 5000 баррелей», а другой биржевик ответил: «Продам 5000 за 94» — начался торг, который обещал превзойти по объемам любой другой торг в Пенсильвании. Биржа в Нью-Йорке ознаменовала возросшую мощь нефтяной промышленности и, возможно, указала на то, что деятельность этого комплекса будет контролироваться в будущем с большим трудом, чем это делалось в прошлом.

Принятие законопроекта о свободных трубопроводах Законодательным собранием Пенсильвании, возможно, также повлияло на позицию «Стандард ойл». Законопроект содержал ограничения в том смысле, что все нитки трубопроводов, на которые он распространялся, должны были иметь свои терминалы в пределах штата. Тем не менее он, видимо, послужил стимулом для активизации трубопроводного бизнеса. Не лучше ли было для «Стандард ойл» заключить соглашение с «Тайдуотер», которое бы ослабило конкуренцию и защитило бы интересы обеих сторон? «Стандард ойл» нередко достигала соглашений с конкурентами на базе установления квот.

Теперь она заключила такое соглашение с «Тайдуотер». 8 октября 1883 года был подписан контракт, согласно которому по трубопроводам корпорации будут перекачиваться 88,5% нефти и нефтепродуктов из Пенсильвании на восток, «Тайдуотер» доставались 11,5%. Взималась одинаковая плата за транспортировку в размере 40 центов за баррель, доставляемый в Филадельфию, и 45 центов за баррель, доставляемый в Нью-Йорк. Местным трубопро-

модам в Регионах должны были платить 20 центов за баррель нефти, добываемой в скважинах. Обе стороны приветствовали соглашение. Для «Тайдуотер» оно означало окончательное признание независимости компании, для «Стандард ойл» оно давало гарантию того, что «Тайдуотер» не будет стремиться выйти за обозначенные пределы экспансии и не будет пытаться строить нефтеперерабатывающие предприятия, которые лежали в основе такой экспансии.

В условиях действия соглашения «Тайдуотер» процветала. Она продолжала свои операции как прежде, пока ее трубопровод не достиг в 1887 году Байонны. Затем нефтеперерабатывающее предприятие в Честере объединилось с аналогичным предприятием «Ошен» в Байонне. 15 1888 же году образовалась «Тайдуотер ойл компани», которая поглотила «Ошен ойл компани», а также «Ломбард, Айрес». Важные скважины в Брэдфорде, которыми владели Саттерфилд и Тейлор, были выкуплены новой компанией, когда были пущены в производство. В качестве нефтедобывающей, транспортной, нефтеперерабатывающей и экспортирующей корпорации «Тайдуотер» владела десятой частью всего нефтяного бизнеса Америки. Ее существование давало «Стандард ойл» веское основание сомневаться в том, что она владеет абсолютной монополией в данной отрасли.

Однако Рокфеллер с партнерами вели дела еще более успешно, чем конкуренты. Конечно, конкуренты занимали прочные позиции, но эти позиции были ограничены определенными договоренностями. Создание «Тайдуотер» было блестящим предприятием, открывающим возможности обойти «Стандард ойл» с фланга. Независимые компании могли проложить новые трубопроводы, могли быть построены новые нефтеперерабатывающие предприятия, и вся структура заводов Рокфеллера могла сократиться, а ее господствующие позиции могли быть подорваны. Но руководство «Стандард ойл» действовало быстро и умело в освоении новой сферы строительства магистральных трубопроводов. Оно превзошло в этой сфере «Тайдуотер», овладело имуществом Поттса и выкупило трубопроводы и нефтехранилища Тейлора. На-

конец, руководители «Стандард ойл» ограничили активность «Тайдуотер» и вынудили эту компанию стать отчасти союзником. Результат оказался менее драматичным и радикальным, чем исход борьбы с «Эмпайр». Тем не менее он был значителен и, с точки зрения «Стандард ойл», эффективен. То, что с «Тайдуотер» обходились мягко, Рокфеллера не волновало. Он не был апостолом разрушения, он стремился к стабилизации, которой и достиг.

В действительности это был усовершенствованный способ контроля. Революция трубопроводов отодвинула железные дороги в подчиненное положение. «Стандард ойл» господствовала в сферах транспортировки и нефтепереработки. С продвижением источников нефтедобычи на запад Рокфеллер прокладывал трубопроводы с новых нефтеносных полей Огайо в Кливленд и Чикаго. Он удвоил, а в ряде случаев утроил число труб, подключенных к его первоначальным магистральным трубопроводам. Конкуренция скорее усилилась, чем ослабла, но он мог сдерживать ее и регулировать, а также не допускать дробления массивной структуры, которую так заботливо и смело выстроил.

Глава 7 ПЕРВЫЙ БОЛЬШОЙ ТРЕСТ

Где бы в середине 1870-х годов ни встречались руководители корпорации «Стандард ойл», в тесных офисах Кливленда или в более просторных помещениях на Перл-стрит в Нью-Йорке, их всегда мучил вопрос легализации объединения. Они создавали гигантский комплекс, объемлющий разные штаты, многие компании и имущество под единым руководством. И хотя вскоре возникло много подобных разветвленных объединений, законы штатов препятствовали их росту, как и прежде.

«Стандард ойл компани оф Огайо», ядро объединения, наделенная правом производить, перевозить и продавать нефтепродукты, была ограничена в вопросах роста пределами одного штата, в котором была учреждена. Она была

лишена прав владеть заводами в других штатах и акционерным капиталом в других компаниях. Если «Стандард ойл» должна была расшириться в национальном масштабе, менеджеров компании следовало наделить каким-то образом правом участвовать в производстве и продаже нефтепродуктов в других штатах. Это право ей следовало, по возможности, предоставить таким способом, чтобы каждое новое приобретение или предприятие в других штатах не привлекало всеобщего внимания. Но как можно было осуществлять деятельность в разных штатах в условиях ограничительного корпоративного законодательства?

При выкупе в 1872 году собственности «Боствик энд компани» в Нью-Йорке Рокфеллер и Флэглер прибегли к простому средству. Оплачивая авуары наличностью и акциями «Стандард ойл», они заключили соглашение, по которому Боствик осуществлял бизнес под собственной вывеской, но в интересах «Стандард ойл» и под ее руководством. То есть, хотя прибыль «Боствик» переходила в конце года на счета «Стандард ойл», по закону компания оставалась отдельным предприятием. Эта свободная форма соглашения оказалась не вполне пригодной для роста корпорации и вовсе не подходила для покупки компаний, предназначенных для слияния. В связи с этим при покупке в Нью-Йорке второго предприятия была использована существенно обновленная процедура. Акционеры «Лонг-Айленд ойл компани» получили определенную сумму наличности и акции «Стандард ойл». Взамен все ценные бумаги «Лонг-Айленд» перешли к Флэглери, секретарю «Стандард ойл», выступившему в качестве *доверительного собственника*.

Это был радикально иной метод по сравнению с тем, которому следовали во время приобретений в Кливленде, где имелось имущество из разных штатов, легко поддававшееся объединению на основе лицензии «Стандард ойл» Огайо. Но компания в Огайо не имела права физически владеть и управлять производственными единицами в Нью-Йорке. Не имела компания и права владеть акциями в образовавшихся где-либо концернах. Железнодорожные компании владели и управляли филиалами

и путями в разных штатах, но, как правило, по особому законодательному акту. Лишь в 1889 году штат Нью-Джерси начал легализацию практики инкорпорирования акционерного капитала и, таким образом, возвестил эру образования крупных холдинговых компаний, контролирующих бизнес в нескольких или во многих штатах. «Стандард ойл», однако, подверглась бы яростным атакам, если бы добивалась владения акционерным капиталом в компаниях за пределами Огайо. Очевидным выходом было делегирование в другой штат менеджера для личного владения им акциями местной компании, объявляя его доверительным собственником.

Но для чего существовал попечитель собственности? Вплоть до 1879 года различные попечители, владевшие акциями, не оформляли никаких документов. Ни в инвентарных книгах, ни где-нибудь еще не регистрировалось никаких заявлений, призванных показать, кто является хозяином доверительной собственности. Самый прозрачный намек на это, данный, например, в соглашении, которое было заключено с «Чарльз Пратт энд компани», заключался в названии «Х.М. Флэглер, секретарь, попечитель», ибо Флэглер был секретарем «Стандард ойл». Позднее этот вопрос рассматривался в судах. Представители «Стандард ойл» тогда заявляли, что акции, записанные на имена попечителей, принадлежали *не* «Стандард ойл оф Огайо», а ее акционерам, как справедливые доли в различных акционерных капиталах. Сам Рокфеллер всегда упирал на это.

Способ помещения новых приобретений за пределами Огайо в руки попечителей применялся несколько лет. Сначала он казался эффективным. Частично он защищал объединение, действовавшее по законам штата. Он прикрывал завесой секретности экспансию «Стандард ойл». Даже стоя за свидетельской трибуной, представители Рокфеллера могли решительно отрицать, что «Стандард ойл» владела или контролировала данную компанию. Это противоречило истине, но они могли тешить себя мыслью, что формально попечитель был собственником. Такой способ давал возможность слияния многих компаний в эффективный альянс.

Тем не менее, когда «Стандард ойл» поглощала одни авуары за другими, становилось ясно, что система попечителей страдала серьезными недостатками. Если бы один из важных партнеров — Рокфеллер, Флэглер или Пратт — умер, могли возникнуть серьезные юридические проблемы. Более того, трастовая система была слишком либеральной, она мешала подлинному объединению менеджмента большого скопления заводов, трубопроводов и маркетинговых агентств. А что случилось бы, если бы попечитель вздумал однажды доставить неприятности своим партнерам?

В первые годы существования «Стандард ойл» Майрон Кейт из Кливленда был главным юридическим советником Рокфеллера. «Рокфеллер никогда не принимал решения, не посоветовавшись с этим человеком, — говорил менеджер «Стандард ойл», работавший в 1870-х годах в офисе компании в Кливленде. — Господин Рокфеллер писал письмо или проект соглашения и вручал его Флэг-леру. Генри переписывал его, вставляя замечания между строк. У него был прекрасный почерк. Затем, если проект был важным, его отправляли Кейту. По завершении работы над ним он становился *документом*». Судья Руфус П. Рэнни, проницательный, опытный и умелый юрист с большим кругозором, также оказывал «Стандард ойл» много услуг.

Кейт и Рэнни отличались ясным пониманием проблем и, подобно Рокфеллеру, инстинктивно стремились к четкости и координации. Они, а также Флэглер знали, что главное изобретение, использовавшееся до сих пор для объединения корпораций в разных штатах, то есть слияние, было явно ущербным. При действующем законодательстве соглашения по разделу торговли, транспортных услуг или доходов были неосуществимыми. Они, следовательно, постоянно нарушались. Эти четверо понимали, что средство передачи акционерного капитала попечителю, изобретенное Флэглером, предполагало возможности усовершенствования. Слово «траст» (трест), тогда употреблявшееся в законодательстве, почти исключительно относилось к инструменту, при помощи которого одно лицо владело собственностью во благо другого лица или

группы лиц. Суд мог передать собственность несовершеннолетнего лица на попечение (траст) опекуну, или несколько партнеров могли передать какое-то совокупное имущество банку как попечителю. Естественно, сначала следовало подумать об усовершенствовании первоначального средства.

Одержимый этой целью, некто, кажется Флэглер, подготовил трастовое соглашение, которое судья Рэнни облек в надлежащую форму 8 апреля 1879 года и рассмотрел в ноябре. Вместо единственного попечителя для каждой отдельной компании был сформирован небольшой попечительский орган для всех компаний сразу. Вместо того чтобы рассеяться по всей стране, попечители составили небольшую группу в рамках головного офиса корпорации. В нее были избраны три представителя Кливленда Майрон П. Кейт, Джордж Ф. Честер и Джордж Х. Вилас. «Стандард ойл компани», ее 37 акционеров и все прежние отдельные попечители во исполнение соглашения передали этой тройке все акции филиалов. Были переданы и «все другие капиталовложения разного рода и вида «Стандард ойл» или те, в которых имелась ее доля. Эта доля может или по праву должна быть разделена и распределена между сторонами, которым пожаловано это право, не затрагивая свойственные компании законные и продуктивные операции «Стандард ойл» как корпорации». Тройке следовало управлять акционерным капиталом исключительно ради блага акционеров «Стандард ойл». Разумеется, три представителя были всего лишь подставными лицами, за которыми стояли реальные менеджеры корпорации.

Трастовое соглашение показывает, что «Стандард ойл» владела в это время акционерным капиталом почти двух десятков корпораций и долями в дюжине компаний, а может, и больше.

«Эффект от соглашения Виласа, Кейта и Честера был таков, — пишет Уолтер Л. Тейлор, — что «Стандард ойл компани» перестала быть владельцем акционерного капитала, переданного Виласу, Кейту и Честеру, если раньше она и была его владельцем». Теперь этими акциями владела тройка попечителей из Кливленда во благо 37 акционеров «Стандард ойл». Акции корпорации не пере-

давались в руки попечителей, для этого не было оснований. По соглашению, попечителям поручалось разделить акции компаний, контролируемых «Стандард ойл», среди акционеров корпорации, но это было трудно сделать и никогда всерьез не делалось. Главная обязанность попечителей заключалась просто в разделе ежегодной прибыли в пропорции к числу акций «Стандард ойл», принадлежавших каждому из 37 акционеров. Учет этого был возложен на Виласа.

В это время Рокфеллер был главным держателем акций «Стандард ойл», владея 8984 из 35 000 акций. За ним следовал Флэглер с 3000 акций, затем СВ. Харкнисс с 2925 акциями, Чарльз Пратт с 2700, Оливер Х. Пэйн с 2637, Дж.А. Боствик с 1872 и Уильям Рокфеллер с 1600 акциями. Вандергрифт владел 500 акциями, Арчболд — 350, Камден и К.М. Пратт по 200 акций каждый и Эмброуз Макгрегор 118 акциями. Очевидно, что группа из Кливленда владела наибольшей долей акций. Только оба Рокфеллера, Флэглер, Харкнисс и Пэйн имели в собственности 19 146 акций. Сэмюэль Эндрюс, Амаса Стоун и Питер Х. Уотсон перестали быть акционерами. Поскольку акционеры получали дивиденды не только от «Стандард ойл», но и от всех филиалов и ассоциированных корпораций, каждая акция стоила больше, чем ее наличная стоимость в 100 долларов. Реальная ценность акций Рокфеллера, капитализировавшихся за счет дивидендов от подконтрольных компаний, оценивалась экспертами «Стандард ойл» в 1879 году в сумму около 18 000 000 долларов, а независимыми экспертами еще больше. Следовательно, он был одним из самых богатых людей страны, хотя немногие догадывались об этом.

Завеса секретности над приобретениями «Стандард ойл» оставалась пока непроницаемой для общественного внимания. Во время судебного разбирательства 1880 года в Кливленде Рокфеллер дал под присягой письменное показание: «Неверно показание господина Тигла, что «Стандард ойл компани» прямо или косвенно, посредством своих сотрудников и агентов владеет или контролирует предприятия «Уорден, Фрю энд компани», «Локарт, Фрю энд компани», «Дж.А. Боствик энд компани», «К. Пратт

энд компани», «Акме рефайнинг компани», «Империзэл рефайнинг компани», «Камден консолидейтед компани»...» Это заявление, возможно, имело правовые основания. Собственность принадлежала трем попечителям, и Рокфеллер мог утверждать, что они действовали не в интересах «Стандард ойл», а в интересах акционеров. В действительности это заявление, мягко говоря, неправдоподобно, оно является двусмысленным. Такие уклончивые заявления были характерны тогда для американского бизнеса.

Но, хотя предпринятые меры и были шагом вперед, это был небольшой шаг. Он имел исключительное значение для прояснения вопроса о собственности контролируемых «Стандард ойл» предприятий, прояснения их правового статуса. Он замкнул все правовые приводы на офис в Кливленде и облегчил распределение прибыли. Но этот шаг оставил нерешенными многие другие проблемы, а поскольку объединение росло по масштабам, богатству и мощи, они становились острее. 23 апреля 1879 года У.П. Томпсон писал Пэйну о том, что интеграция компаний нуждается в улучшении. «Считаю важным, чтобы мы попытались побудить стороны с интересами частного характера в различных подконтрольных нам компаниях освободиться от них. Пусть все объединение будет приведено к общему интересу... Эта причина конфликтов обострится с ростом бизнеса — она все равно будет мешать гармоничному объединению до тех пор, пока мы не разовьем бизнес до максимальных размеров». К тому времени, когда Рокфеллер, Флэглер и другие руководители корпорации решили перевести главную штаб-квартиру из Кливленда в Нью-Йорк, возникла необходимость в новых решениях. К счастью для Рокфеллера и Флэглера, штат «Стандард ойл» пополнился незадолго до этого чрезвычайно сметливым Сэмюэлем К.Т. Доддом. Этот человек стал ведущим юридическим консультантом, ему было суждено поразмыслить над темной бездной корпоративного законодательства Америки и извлечь из нее идею, которая не только обеспечила «Стандард ойл» единством и мощью, но глубоко повлияла на весь американский бизнес той эпохи.

Еще до вхождения в штат «Стандард ойл» он, видимо, был убежден в том, что, как выразился позднее сам, «пропорционально объединению и концентрации капитала, падению цен, увеличивались зарплаты, образовывалось (югатство на благо отдельного человека». К маю 1879 года он стал членом юридического отдела «Стандард ойл». Искоре Додд занялся общим руководством правовой службой «Стандард ойл» и в 1881 году отправился в Нью-Йорк и качестве главного юрисконсульта корпорации. Однако сначала он прояснил свою позицию по важному пункту. «Я решительно против всей системы железнодорожных скидок и дискриминационных пошлин», — говорил он Рокфеллеру и Флэглери. Они уверяли его, что давно бы отказались от скидок, если бы железнодорожные компании упразднили их повсеместно. «Мы просили только относиться к нам так же, как и к нашим конкурентам», — говорили они. С этого времени до ухода в 1905 году на пенсию он оставался главой растущего штата адвокатов «Стандард ойл».

Сразу по прибытии в Нью-Йорк Додда попросили доложить о путях и средствах реорганизации авуаров «Стандард ойл» в качестве собственности под единым управлением. В письме без даты от 1880 или 1881 года он сообщал Рокфеллеру и Флэглери о наличии трех возможностей. Первая состояла в создании централизованной корпорации или холдинговой компании, которая бы взяла в собственность акционерный капитал компаний в разных штатах и управляла бы деятельностью разбросанных филиалов из центра. Вторая заключалась в формировании товарищества акционеров разных компаний. Третья же возможность состояла в заботливом развитии акционерного капитала попечителями, в то время как бизнесом управляли бы избранные представители владельцев капитала.

Главным препятствием для создания холдинговой компании, указывал Додд, были трудности с обеспечением лицензии, которая наделяла бы ее необходимыми привилегиями. Ясно, что пока не имелось правового механизма для учреждения холдинговой компании. И в самом деле, его не существовало до тех пор, пока штат Нью-

Джерси не стал первым в длинной череде штатов, узаконивших такой механизм. Но как обстояло дело с двумя другими возможностями?

С точки зрения права, возражений против соучастия акционеров в прибылях было немало. Такое товарищество не могло располагать общей печатью, не могло совершать сделки от имени корпорации. Договоренности внутри товарищества не имели обязывающей силы для сторон, с ним не связанных. Каждый партнер был легальным агентом всех других. Перемещение своей доли акционерного капитала кем-либо из партнеров, его банкротство или смерть влекли за собой фактический роспуск фирмы. Додд заметил, что в Нью-Йорке действовал особый закон, позволявший обойти многие из этих препятствий, — закон, регулирующий статус неинкорпорированных акционерных ассоциаций. В то время как такие ассоциации являлись товариществами и не располагали никакими привилегиями, они обладали почти всеми существенными элементами корпораций. У них была корпоративная прочность. Их капитал мог делиться на акции, подобно капиталу обычной корпорации. Смерть, банкротство, перевод капитала не влекли за собой роспуск фирмы. Они могли подавать иски и сами подвергаться судебному преследованию. Они могли покупать и владеть недвижимым имуществом, могли передавать единый менеджмент трем и более попечителям. Но — и здесь Додд коснулся наиболее важного обстоятельства — они теряли все преимущества секретности, поскольку от «таких ассоциаций требовались отчеты, и они подвергались такому же налогообложению, как и корпорации».

Что касается третьей возможности, попечительства, Додд полагал, что ее преимущества и недостатки были слишком хорошо знакомы руководству «Стандард ойл», чтобы о ней много распространяться. Он попросту заметил, что любой способ хранения акционерного капитала по доверенности должен, по необходимости, быть связан с корпорацией или товариществом. «Если хозяева попечительской организации (треста) осуществляют совместный бизнес, они являются партнерами. В случае с трестом

мне кажется не столь важным решать, должны ли быть попечители корпорации или отдельного предприятия, также как решать, каким образом хозяева должны вести свой (бизнес). Он добавил: «Отвечая на вопрос о том, какой план делает стороны в наименьшей степени уязвимыми перед обвинением в формировании незаконного объединения, я не думаю, что это имеет какое-либо значение до тех пор, пока объединение не легализовано специальной лицензией в обозначенной выше форме. Отнюдь не форма объединения делает его незаконным, но его размеры, цель и тенденция развития».

Некоторое время Рокфеллер и Флэглер всерьез вынашивали идею создания большой централизованной корпорации или холдинговой компании. Но, чтобы сделать это, потребовалось бы распустить «Стандард ойл Огайо». ■ тот шаг, предупреждал их Додд, более трудный, чем им кажется. Додду не нравилась предложенная идея создания единой большой холдинговой компании. План Додда состоял в создании корпорации в каждом штате, где «Стандард ойл» имела значительную недвижимость или филиалы, чтобы содержать или управлять большинством или всеми этими активами. Тогда не возникнет никакой опасности увеличения налогов на то же самое имущество иное, второе или четверо. Ни одна корпорация в одном штате не будет, во всяком случае, подчиняться законам другого штата. При наличии «Стандард ойл компани оф Нью-Йорк», такой же корпорации в Нью-Джерси, Пенсильвании и т. д. бизнес в разных штатах будет хорошо (координирован, в то время как попечительский орган (группа) сможет связать эти корпорации вместе в большом объединении предприятий разных штатов.

Додд разъяснял преимущества этой схемы таким образом: «Недостаток такого плана в том, что отдельные корпорации предусматривают отдельные акционерные капиталы, отдельные советы директоров и отдельные бухгалтерские книги. Избежать этого невозможно. Не существует способа полной консолидации корпораций различных штатов. Консолидация может быть достигнута при помощи законодательных актов различных штатов и в степени общности владения акциями и интересами,

но в силу многих причин закон трактует корпорации, консолидированные таким образом, как все еще отдельные и отличные друг от друга. Однако можно иметь общее название, общий офис и общий менеджмент посредством общей исполнительной комиссии. Акционерный капитал может быть сделан действительно общим путем помещения акций корпорации в распоряжение опекунов, которые выпускают сертификаты участия в трастовом имуществе. Эти сертификаты будут расписаны в должной пропорции на дивиденды различных акционерных капиталов. Они могут закрепляться за держателями акций свободно или подвергаться ограничениям с общего согласия. Если директора одной из компаний или их преемники делаются попечителями всего акционерного капитала, то таким образом обеспечивается практическое объединение всех компаний».

Здесь кратко было сформулировано решение проблемы. В конце концов, план Додда по объединению предприятий в каждом штате под эгидой попечителей, издающих сертификаты участия в трастовых активах, был принят.

Новое трастовое соглашение, подписанное 2 января 1882 года (вместе с дополнительным соглашением, подписанным двумя днями позднее), ознаменовало новый исторический рубеж не только для «Стандард ойл», но и для всех промышленных предприятий Соединенных Штатов. Свои подписи под ним поставили акционеры «Стандард ойл оф Огайо» числом 42, а также Кейт, Честер и Вилас. Они договорились учредить совет из 9 попечителей и передать в их руки *все* имущество, находившееся в собственности или подконтрольное «Стандард ойл». То есть эти 9 человек должны были принять не только акционерный капитал филиалов и союзных компаний, но также 35 000 акций самой «Стандард ойл оф Огайо». На каждую часть акционерного капитала «Стандард ойл оф Огайо» и соответствующую долю участия в капиталах и акциях товариществ, находящихся в распоряжении Виласа, Кейта и Честера, были изданы 20 сертификатов стоимостью в 100 долларов каждый. Прибыль от всех компонентов компаний должна была направлять-

с я девяти попечителям, и держатели сертификатов должны были получать такие дивиденды, которые сочтут целесообразными попечители.

Первые попечители определялись самим трастовым соглашением, трое — на год, трое — на два года и трое — на три года. Ими были Джон Д. Рокфеллер, Оливер Х. Пэйн, Уильям Рокфеллер, Джейбез А. Боствик, Х.М. Флэглер, Уильям Г. Уорден, Чарльз Пратт, Бенджамин Брюстер и Джон Д. Арчболд. Как видим, если три попечителя

1 N79 года занимали скромные посты в компании, то вышеупомянутые девять попечителей представляли собой действующих руководителей объединения. Правом избирать преемников были наделены владельцы сертификатов. Попечители имели главный офис в Нью-Йорке. Им поручалось формирование первых компаний «Стандард ойл» в Нью-Йорке и Нью-Джерси. Если бы попечители нашли целесообразным, то следовало бы организовать под теми же названиями новые компании в других штатах. Наконец, девять руководителей наделялись широкими полномочиями. Они должны были «осуществлять надзор за деятельностью нескольких компаний «Стандард ойл», подобрать директоров и персонал всех компаний, которыми и полностью владеют и которые контролируют.

В результате, хотя и не легально, была создана одна большая компания — «Стандард ойл траст». Компания (шла представлена 700 000 новых сертификатов стоимостью 100 долларов и управлялась девятью попечителями. Хотя это трастовое соглашение реально не объединяло имущество отдельных собственников, поскольку оно со-**Стояло** в корпоративной собственности и прежде, рождение такой беспрецедентной организации стало эпохальным событием в сфере управления бизнесом. Ведь оно показало, как в то время, когда холдинговые компании, Объемяющие разные штаты, находились вне закона, мог **быть** эффективно спаян и управлеям бизнес разных штата-ини, включающий многие компании и предприятия.

Вскоре по этому пути последовали другие объединения — сначала в небольшом количестве, затем десятками. В результате штатам пришлось отказаться от своих мстарелых, недееспособных запретов. Между тем обще-

ственность быстро уловила глубокий смысл инновации, изменив значение почтенного английского слова. До этого «трест» означал попечительство или нечто доверяемое кому-то. Теперь же это слово стало означать большую монополистическую или полумонополистическую корпорацию, и такое значение закрепилось. Даже когда повсеместно легализовались холдинговые компании, любая из них, достигшая больших размеров, хотя и не имела каких-либо попечителей, называлась трестом.

Итак, то, что еще оставалось в некотором отношении довольно свободной конфедерацией, трансформировалось в прочное унитарное государство с девятью руководителями, располагающими всеми средствами контроля. Попечители и исполком были, по существу, идентичны. 1 августа 1882 года они создали «Стандард ойл оф Нью-Йорк», президентом которой стал Уильям Рокфеллер. Ее вице-президентом был назначен Дж.А. Боствик, членами руководства — Бенджамин Брюстер, О.Б. Джен-нингс и Чарльз Пратт. Почти одновременно (5 августа 1882 года) образовалась «Стандард ойл оф Нью-Джерси» во главе с президентом Х.М. Флэглера, вице-президентом Томасом К. Бушнеллом и членами руководства Полом Бабкоком-младшим и Дж.М. Макги (который вскоре занял пост Флэглера). Тростовое соглашение предусматривало создание «Стандард ойл» в каждом штате или на национальной территории. Хотя этот план не был выполнен полностью, одноименные компании были учреждены в свое время в Кентукки, Индиане, Небраске, Канзасе и Калифорнии.

С исчезновением последних следов периода хаоса мечта Рокфеллера воплотилась в империю, более могучую, чем он себе ее представлял, и более компактную. Сертификаты позволяли покупать и продавать акции в тресте, даже в отсутствие его легальности. Они сделали возможным существование постоянного механизма выборов. Наконец были удовлетворены все необходимые условия существования «Стандард ойл» как объединения. Рокфеллер, бесспорно, оценил все значение и возможности треста. Сомнительно, чтобы Додд, создатель треста, разделял оценку Рокфеллера или его удовлетворение.

Ведь Додд в написанной позднее брошюре «Объединения: их польза и вред» заявлял, что его намерением было просто учредить эффективное попечительство в старом смысле, но отнюдь не способствовать образованию централизованной монополии.

Сущность треста старались держать в тайне от американской публики как можно дольше. Что касается треста в смысле большого объединения компаний разных штатов с тенденцией к монополии и управляемых из центра, то сотрудники корпорации просто отрицали его существование. Легально он и не существовал.

Организаторы треста долгое время утверждали — насколько справедливо, читатель может судить сам, — что компании оставались, по существу, разъединенными и в основном конкурировали друг с другом. В 1888 году Рокфеллер говорил в комитете Федерального собрания, что трест не ведет никаких бухгалтерских книг: «У нас нет практики бухгалтерского учета». И девять попечителей действительно не вели записей. Но верно также и то, что объединение, известное как трест, составляло ежегодный финансовый баланс, как для отдельных подразделений, так и для всего объединения, что являлось самой продуманной и эффективной бухгалтерской системой в мире.

С 1879 по 1882 год включительно «Стандард ойл» продолжила свой рост. За этот период не менее 14 организаций приняли участие в выполнении трастового соглашения, а 26 стали держателями доли акционерного капитала и партнерами корпорации. Прежде в истории никогда не объединялось в единой организации столь внушительное количество промышленных предприятий. Никогда прежде какая-нибудь действительно крупная промышленная отрасль не попадала под почти полный контроль. Ведь в начале 1880 года трест включал около 80% всех нефтеперерабатывающих мощностей страны и около 90% трубопроводов. Процент контролировавшейся нефтепереработки был меньше, чем в 1879 году, но ее объем стал гораздо выше, и, хотя количество и мощности независимых предприятий были еще значительны, «Стандард ойл» преобладала в этой отрасли.

Номинально капитал треста составлял вначале 70 000 000 долларов, то есть на эту сумму были выпущены его сертификаты. В 1874 году акционерный капитал «Стандард оф Огайо» оценивался реально в 3 500 000 долларов, в биржевом исчислении этого года около 10 000 000 долларов. За это время были приобретены весьма ценные предприятия в главных производительных центрах. Только нефтепроводы компании, одно из наиболее прибыльных подразделений, имели капитал 30 000 000 долларов. Постоянно увеличивались площади нефтехранилищ, количество железнодорожных цистерн, тщательно обустроенных терминалов для экспорта. С 1883 года мы обнаруживаем ясные отчеты об активах и доходах, которые указывают на постепенный рост капитала:

	<i>Чистые активы (в долларах)</i>	<i>Совокупный чистый доход (в долларах)</i>	<i>Совокупный дивиденд (в долларах)</i>
1883	72 869 596	11 231 790	4 268 086
1884	75 858 960	7 778 205	4 288 842
1885	76 762 672	8 382 935	7 479 223
1886	87 012 107	15 350 787	7 226 452
1887	94 377 970	14 026 590	8 463 327
1888	97 005 621	16 226 955	13 705 505
1889	101 281 192	14 845 201	10 620 630
1890	115 810 074	19 131 470	11 200 089

Рокфеллер и партнеры, как видим, следовали испытанному правилу помещения большей части чистого дохода в инновации и экспансию: в 1883 году на это было потрачено почти 7 миллионов, а в 1890 году — почти 8 миллионов долларов. Рокфеллер и партнеры так же последовательно проводили курс на соблюдение долговых обязательств и сохранение полной независимости от банкиров. Фактически трест превратился в крупного держателя капиталов.

Справедливо признать, что в 1880-х годах «Стандард ойл» была крупнейшим и богатейшим из американских производственных объединений — крупнейшей и богатей-

шей корпорацией мира. Тот факт, что собственность находилась в руках самих менеджеров, исключал соблазн разводнения или манипуляций акциями. Но Рокфеллер в подобном случае был противником такой практики. В плане Строгой честности и бережливости финансовых ресурсов «Стандард ойл» представляла собой разительный контраст многим другим американским конгломератам. Джей Гулд и «Джим» Фиск разводняли и манипулировали акциями «Эри» без всякого зазрения совести. Создатели «Централ Пасифик» определили капитализацию этой железнодорожной компании в 139 000 000 долларов, хотя федераль-пые следователи сообщали, что превышение заявленной оценки над реальной составило 58 000 000 долларов. Реальная стоимость «Саут Пенсильвания рейлроуд» Уильяма Х. Вандербильта, составлявшая 6 или 8 миллионов долларов, послужила основой для выпуска бонов и акций на сумму 40 000 000 долларов. Трест «Америкэн тобэкоу компани», созданный по образцу «Стандард ойл», определил свой капитал в одних акциях в период между 1890 и 1904 годами на сумму 110 000 000 долларов. Однако держатели сертификатов «Стандард ойл траст» — а Рокфеллер принял меры для широкого распределения их среди основных сотрудников — отнюдь не расплачивались за фиктивный капитал.

Девять первоначальных попечителей «Стандард ойл» составили группу руководителей, за исключением одного из них, который внес наибольший вклад в создание объединения. Им был Чарльз Локарт. Вероятно, из-за того, что интересы в банковском деле, в горнодобывающей отрасли, лесоразработках, сталелитейной промышленности и производстве стекла не позволяли ему покидать Питтс-бург или уделять «Стандард ойл» больше внимания. Эти девять попечителей представляли собой могучую силу. Из 700 000 сертификатов треста они были держателями 466 280, то есть двух третей всех сертификатов. С 1879 года Рокфеллер потихоньку увеличил свой акционерный капитал в «Стандард оф Огайо». Он выкупил доли Пэйна, Боствика и Флэглера по стоимости от 375 до 450 долларов за акцию. В результате, когда в 1882 году было подписано новое трастовое соглашение, он располагал 9585 акци-

ями, которые обратил в 191 700 трастовых сертификатов. Он один владел более чем третью активов попечителей и почти двумя седьмыми всех сертификатов. В то же время он, Уильям, Флэглер, Пэйн и Харкнисс — представители Кливленда — владели почти четырьмя седьмыми всех сертификатов.

Следует особо подчеркнуть, что трест не был, как полагали многие позднее, большой унитарной организацией во главе с деспотом Рокфеллером. Это была ассоциация компаний и менеджеров, в которой Рокфеллер, благодаря своим выдающимся способностям, силе характера и активам, стал предводителем. Он был первым среди равных. Флэглеру, Пратту, Уордену или Арчболду не надо было подчиняться его приказам ни в качестве попечителей, ни в исполнительной комиссии. Фактически Рокфеллер в работе и не прибегал к приказам, но выдвигал предложения и пытался прийти к соглашению, часто после продолжительных дебатов. Иногда его предложения отвергали. Короче говоря, трест был скорее олигархией, чем диктатурой, и скорее иерархией комиссий, чем олигархией.

В 1882 году было еще трудно себе представить, что будет значить для страны новый гигант, но главное его значение в перспективе определить можно. После депрессии 1873—1879 годов страна снова потянулась к экономическому процветанию. Вскоре оживились старые отрасли промышленности, возникли новые, такие как электротехника, стала увеличиваться иммиграция, росли инвестиции в экономику. Благоприятная конъюнктура длилась до 1893 года. Между тем благодаря усовершенствованию транспорта, увеличению мощности машин, новым изобретениям, технологическим новинкам, массовому производству и маркетингу, а также другим факторам промышленность имела сильную тенденцию к концентрации.

Со времени Гражданской войны промышленники искали способы объединения компаний из разных штатов, легальные и эффективные одновременно. Капитаны бизнеса, как и Рокфеллер, понимали, что следует отказаться от резких ценовых скидок и других приемов, свойствен-

мых безграничной конкуренции. Они видели также, насколько уязвимы преимущества крупномасштабных объединений. Крупные производства могли использовать в большей степени экономичные машины, применять разделение и специализацию труда, закупать материалы по оптовым ценам, сооружать отраслевые предприятия в выгодных местах для обслуживания специализированных рынков, утилизировать побочные продукты, учреждать научно-исследовательские отделы, недостижимые для малых компаний. «Стандард ойл» всем этим пользовалась. Но как объединить подразделения, разбросанные по нескольким штатам? В железнодорожной сфере такое объединение добилось некоторых успехов, но в других областях оно, как правило, заканчивалось провалом. Оно считалось незаконным. И вне зависимости от определенности обязательств участников объединения, их соглашений оно, не подкрепленное законом, вскоре рушилось.

Во многих отраслях крайности конкуренции постоянно приводили цены к неприемлемому уровню. Производители повсюду искали эффективные средства объединения. Они отнюдь не руководствовались примитивной корыстью, как утверждали некоторые критики. Их толкали к этому неумолимые законы бизнеса. В тресте Рокфеллер, Флэглер и Додд нашли решение проблемы. Конечно, трест был уязвим с юридической точки зрения, но для доказательства этого требовались годы, между тем множилось число подражателей. Винокуры, находившиеся на грани банкротства, вскоре образовали другой трест. Их примеру последовали производители сахара и табака. Затем настала очередь других производителей. Руководители «Стандард ойл» создали модель объединения, по которой преобразовывалась большая часть американской промышленности, пока штат Нью-Джерси не принял закон о холдинговых компаниях.

Создание нового инструментария совпало — в этом на самом деле имеется неразрывная связь — с перемещением штаб-квартиры организации из Кливленда в Нью-Йорк. Шаги в этом отношении были предприняты в 1881 — 1884 годах. Один за другим Рокфеллер, Флэглер и большинство других важных партнеров и менеджеров стали

законными резидентами деловых центров. Предприимчивый Оливер Х. Пэйн и дотошный Эмброуз Макгрегор со своими помощниками остались в Кливленде, который по-прежнему был важным деловым центром, долгое время первенствовавшим в торговле западных штатов. Уорден продолжал жить в Филадельфии, примыкающей к Нью-Йорку. Арчболд же и многие другие отправились на восток. Однажды, в начале 1883 года, целый железнодорожный вагон перевез два десятка служащих «Стандард ойл» из Кливленда в Нью-Йорк. Рокфеллер их встретил, пригласил на завтрак, а затем передал проводникам, готовым показать отведенные приезжим дома.

Хотя Рокфеллер работал в Нью-Йорке с начала ноября 1877 года и тамошние офисы быстро становились центром деловой активности «Стандард ойл», Кливленд оставался средоточием его личной жизни. Там находились две его обширные резиденции, там жили его друзья и родственники, там располагалась его церковь (он все еще не сделал выбор среди церквей Манхэттена). Естественно, он питал особую привязанность к заводам и офисам компании в Кливленде. В Форест-Хилл, его новом поместье у озера Эри, он построил конюшни, где постоянно держал лошадей, а дороги близ Кливленда были лучше приспособлены для езды, чем улицы Манхэттена.

Как деловой лидер, Рокфеллер уже занимал важное положение. Он был, без сомнения, самым богатым человеком в Огайо и одним из самых богатых в Нью-Йорке, хотя об этом еще многие не знали. Фактически его состояние, возможно, уже сравнялось с состояниями Ван-дербильта или Уильяма Б. Астора. Когда в 1882 году был образован трест, он владел общим количеством сертификатов на сумму 19 170 000 долларов. Другие его ценные бумаги — железнодорожные и промышленные акции, государственные облигации, его недвижимость и так далее приближались по стоимости к его активам в «Стандард ойл». Все говорили тогда, что он владел одним из пяти или шести богатейших состояний Америки.

Джон Д. Рокфеллер, отпраздновавший в 1878 году 40-й год рождения, был мужчиной крепкого телосложе-

ния, почти шести футов роста, с пышной шевелюрой из светло-коричневых волос и густыми рыжеватыми усами. У него были пронизательные голубые глаза. Держался он авторитетно, однако отличался спокойствием и дружелюбием. Лишь на короткий миг собеседник замечал на себе его пронзительный взгляд, от которого становилось неуютно.

Для определенного числа «недружелюбных» наблюдателей Рокфеллер был просто крупной фигурой в ненавистном «объединении». В Кливленде и Нефтяных регионах многие конкуренты знали или подозревали, что за ним было последнее слово на совещаниях в «Стандард ойл». Они питали к нему враждебные чувства из-за его способности подчинять их своему курсу. Впоследствии кое-кто изображал его невозмутимым, жестким, желчным и жадным человеком. Однако многие предприниматели, настроенные против «Стандард ойл» или относящиеся к ней критически, в безвыходной обстановке обращались к президенту корпорации, явно рассчитывая на его благородство и доброту. Когда люди исчерпывают все возможности, им свойственно надеяться на справедливость и щедрость. Стоит заметить также, что вне круга сравнительно немногих независимых предпринимателей, которые имели в эти годы прямые контакты с Рокфеллером, он долго пользовался репутацией довольно темной личности даже среди людей своей сферы деятельности.

Несомненно, частичную ответственность за окружавшую его атмосферу тумана и неопределенности нес сам Рокфеллер. Его сравнительно мало знали, поскольку он вел себя неброско и сдержанно, оставляя мало возможности для оценки характера. Он был погружен в себя и ставил в тупик загадочностью своей натуры. Он рано возмужал. С отрочества ему пришлось заниматься бизнесом и брать ответственность за содержание семьи. Он поддерживал идею промышленной концентрации, которая отталкивала девятерых американцев из десяти. В результате он замкнулся, культивировал в себе скрытность и взял за правило «выносить на поверхность как можно меньше». В то время как его острый, обстоятельный, дерзкий ум разрешал большие проблемы посредством на-

пряженного мыслительного процесса, он отгораживался от внешнего мира стеной молчания, словно сооруженной из легированной стали. Но партнеры и друзья замечали под его стальными доспехами личность, совсем не похожую на малосимпатичную фигуру, известную сторонним наблюдателям и оппонентам.

Рокфеллер, которого друзья и партнеры знали в сорокалетнем возрасте, имел широкий кругозор. Теперь он меньше, чем прежде, интересовался деталями и больше уделял внимания крупным проблемам компании. Разумеется, он сохранял острую наблюдательность, ибо замечать важные факты было частью его натуры. Но, становясь зрелым, он по-другому отбирал детали: те частности, на которые он обращал внимание после 1878 года, всегда оказывали влияние на крупные проблемы деятельности «Стандард ойл».

При этом он продолжал нести почти непосильное бремя забот. На нем, в первую очередь, лежали обязанности постоянного планирования и расширения деятельности «Стандард ойл». Кризисные ситуации в производстве, в управлении трестом в ходе конкуренции, в судебных тяжбах или во время расследований правительства заставляли его работать почти неистово, целыми неделями. Тем не менее он терпеливо выносил бремя размером с пирамиду. Ни один партнер не мог привести примера, когда Рокфеллер раздражался или впадал в гнев. Наоборот, многие отмечали его невозмутимость. Партнеры не боялись Рокфеллера. Они приходили к нему с жалобами, предлагали лучшие методы работы и без колебаний бросали вызовы его расчетливости.

Приветствуя предложения и критику, быстро признавая свои ошибки, Рокфеллер вместе с тем сильно беспокоился, когда его партнеры перенапрягались. Он писал письма с требованиями срочного отдыха Бушнеллу, Уордену, Барстоу, Арчболду, Томпсону и Бенджамину Брюстеру. «Для вас и нас ваше здоровье важнее бизнеса», — увещевал он Бушнелла и умолял уставшего Камдена «прервать работу на три, шесть, девять, двенадцать, пятнадцать месяцев... На какое бы время вы ни хотели оторваться от бизнеса, ваша зарплата не пострадает».

Одной группе людей в особенности довелось узнать Рокфеллера как помощника и друга. Это были многочисленные священники и реформаторы, на которых он стал полагаться, как на соратников. Некоторые из них имели высокий статус, например глава Теологической семинарии Рочестера, доктор Августус Х. Стронг, доктор Т.У. Гуд-спид из Баптистского союза Теологической семинарии в Морган-Парке, Чикаго. К ним принадлежали также док-гор СУ. Дункан, бывший пастор церкви Рокфеллера в Кливленде, доктор Джон Э. Клауф и священник в Кливленде, его преподобие Джордж Томас Доулинг. Другие соратники были, как Д.К. Поттер и Х.Л. Морхаус, ревностные миссионеры или скромные священники и работники социальных служб.

Однако подлинный характер Рокфеллера оставался почти никому не известным, поскольку его скрытность порождала ложные представления о нем. В начале 1880 года Пэйн прикидывал перспективы реализации мероприятия, которое он хотел узаконить при помощи Законодательного собрания Огайо. «Против нашей компании имеются столь сильные предубеждения, — писал он 27 февраля Рокфеллеру, — что если мы попытаемся пронести такой законопроект, то не сомневаюсь, что он не пройдет, как только узнают, что мы хотели этого».

Это отнюдь не было преувеличением состояния общественных настроений в ряде штатов. Партнеры оказывали давление на Рокфеллера, требуя обеспечить лучшее понимание общественностью позиций и действий компании. По у Рокфеллера было собственное устоявшееся мнение. «Лучше заниматься своим делом, — писал он позднее. — Нельзя сосредотачиваться одновременно на двух противоположных занятиях. Я сконцентрировался на расширении, развитии и совершенствовании нашего бизнеса, вместо того чтобы отвлекаться на перебранки с клеветниками». Другие руководители «Стандард ойл» чувствовали себя неуютно в связи с нападками извне и даже от сознания возможности таких нападков. «Джон, — воскликнул однажды Флэглер, — у тебя, должно быть, шкура носорога!» Но Рокфеллер оставался невозмутимым. «Нет, — отвечал он, — я не стану втягиваться в споры». Впрочем, в старо-

сти он сознался, как эти нападки порой больно ранили его. «Я терпелив, будущее оправдает меня».

Человеку, много и напряженно работавшему, поместье в Форест-Хилл обеспечивало как отдых, так и здоровую активность. Рокфеллер купил часть этой местности, располагавшейся сразу же к востоку от Кливленда, в 1873 году. В то время у него не было намерения строить дачный дом. Простой, но просторный дом на Эвклид-авеню казался вполне достаточным для удовлетворения потребностей семьи. Но после 1878 года он перестал быть основным местом проживания и использовался исключительно для воскресных обедов или во время коротких весенних и осенних посещений Кливленда.

Форест-Хилл -стал играть заметную роль в жизни Рокфеллера весной 1875 года, когда он вместе с тремя другими партнерами приобрели «Эвклид-авеню — Форест-Хилл ассоциацию». Они намеревались создать водолечебный санаторий. Корпорация с капиталом 250 000 долларов выкупила землю у Рокфеллера и начала строить большое здание. Но долгострой настолько затянулся, что три партнера потеряли терпение, и Рокфеллеру пришлось снова покупать эту землю вместе с белокаменной громадиной почти построенного здания на вершине холма.

Летом 1877 года он и госпожа Рокфеллер попытались организовать в этом доме клуб-отель. Но впоследствии Рокфеллер признался сыну: «Я обнаружил, что гости смотрели на мать как на хозяйку гостиницы, призванную развлекать их. Поэтому мы закрыли клуб в конце первого года его существования».

Следующим шагом было создание летнего дачного дома. Бизнесмен влюбился в лесистые склоны холма и покатые поляны, которые напоминали ему западную часть штата Нью-Йорк, где прошло его детство. Если восторженная страсть, которую позднее он переживал, планируя дороги и тропы, сажая и пересаживая деревья, еще не владела им, когда он купил этот участок местности, то теперь она захватила его полностью. В 1877—1879 годах здание было перестроено по новому проекту. Построили холодильное помещение, были выделены помещения для содержания лошадей, сельскохозяйственной техники и

транспортных средств, которые с этого времени занимали много времени в его активном отдыхе.

Его растущее семейство вносило в жизнь Форест-Хилл бурлящую энергию и веселье. Четверо детей в 1880 году имели возраст от шести до четырнадцати лет. Они проводили время в поместье со счастливой беззаботностью. Бывали там и родители Рокфеллера. Старый «врач» по-прежнему подолгу пропадал в западных штатах, никто не знал где, торгуя вразнос лекарствами и занимаясь лечением. Он и в самом деле так редко бывал в Кливленде, что после замужества дочери Мэри Энн в октябре 1872 года Элиза Рокфеллер стала проводить большинство летних сезонов с сыном Джоном, а большую часть зим — с Фрэнком или мужем Уильямом.

Лошади, всегда бывшие любимым развлечением Рокфеллера, стали почти его страстью с тех пор, как он занялся Форест-Хилл. Летом, по утрам, он, впрягая иногда лишь одного коня по кличке Сэмбрук, отправлялся из Форест-Хилл к кварталу зданий «Стандард ойл», покрывая рысью расстояние в шесть миль. Там он передавал упряжку молодому человеку для возвращения ее позднее в поместье в определенное время. У него имелись конюшни в Нью-Йорке и Форест-Хилл с подогревом зимой. Рокфеллер вспоминал, что, когда он уставал, час быстрой езды — «рысью, аллюром, галопом, как угодно» — наполнял его свежестью и бодростью, после чего «он мог разбирать вечернюю почту».

Рокфеллеры никогда не ходили в театры. В Кливленде выступали хорошие театральные труппы и известные звезды, но среди их зрителей и слушателей Рокфеллеров не было. Они редко слушали лекции, за исключением церковных проповедей. Классическую музыку, исполнявшуюся выдающимися музыкантами, они слушали редко, но, переехав в Нью-Йорк, стали регулярно покупать сезонные билеты на симфонические концерты.

В то время как госпожа Рокфеллер и его сестры покупали и читали много хороших книг, ее супруг, помимо Библии, почти не уделял внимания литературе. Иногда Джон слушал по вечерам, как чтецы читают вслух романы Скотта, Диккенса или Гарриет Бичер-Стоу, новые

книги, такие как «Рамона» Элен Хант Джексон, а также некоторые биографические и исторические произведения. Позднее сын вспоминал, что отец жадно читал «Бен Гура» Лью Уоллиса. Он брал с собой этот роман в свою первую поездку за рубеж и с упоением поглощал его, даже гуляя по улицам Парижа.

Однако следует помнить, что Рокфеллер, подобно ранним пуританам, ревностно посещал церковь. Она заменяла ему в значительной степени театр или лекционный зал. Он слушал красноречивых проповедников, смотрел диапозитивы, обсуждал проблемы миссионерства и встречался со многими выдающимися, высокообразованными священниками как во время церковных служб, так и дома, принимая их как гостей. Если его религия имела ограничения, то все же она играла и образовательную роль. А президент «Стандард ойл» расширял свой кругозор и благодаря своим деловым и производственным контактам. Они давали ему из первых рук знание о многих сторонах деятельности соотечественников-американцев, о его собственной отрасли, о железных дорогах. Его бизнес познакомил его с Западной Европой, Россией, Мексикой и Дальним Востоком.

Несмотря на ответственную работу и личную занятость, Рокфеллер оставался ревностным прихожанином. Он по-прежнему был главным попечителем баптистской церкви на Эвклид-авеню. Это была *его* церковь, потому что в конце 1884 года, уже посещая баптистскую церковь на 5-й авеню в Нью-Йорке, он не считал себя ее прихожанином. Бывая в Кливленде, Рокфеллер никогда не пропускал церковной службы. Он всегда играл видную роль во время церковных ужинов и пикников и близко общался со многими членами конгрегации.

Как упоминалось, Рокфеллер начал жертвовать культовым учреждениям, как только стал зарабатывать на жизнь. Он продолжал это делать, увеличивая взносы по мере роста своих доходов. В 1869 году внес 5489,62 доллара. В 1870 году он внес только 2695,79 доллара, видимо, потому, что нуждался в капитале для начала деятельности «Стандард ойл». Но в следующем году общая сумма снова выросла до 6860,86, а в 1872 году — до 6930,68 доллара.

В 1873 году началась паника и депрессия, но Рокфеллер в 1873 и 1874 годах пожертвовал 4770,58 и 4841,06 доллара соответственно. Затем наступает период, в течение которого, очевидно, не велись записи его пожертвований. После 1877 года данные о них налицо:

В 1878 г. В	\$23 489,65	\$29
1879 г, В	280,16	\$32
1880 г, В	865,64	\$61
1881 г, В	070,96	\$61
1882 г. В	261,75	\$66
1883 г, В	722,97	\$119
1884 г	109,48	

Пожертвования Рокфеллера шли в ногу с увеличением сю богатства. Как он однажды заметил, многие люди, становясь богатыми, забывают об использовании своих денег для попечительских целей, считая их исключительно своей собственностью, он же, наоборот, всегда рассматривал пожертвования как свой прямой долг. Его пожертвования в начале 80-х годов становились весьма разнообразными. Он субсидировал организацию «Цветные студенты за пастьство», различные колледжи, приюты для разносчиков газет Благотворительного общества, дома престарелых ледей, больницы, Христианскую ассоциацию молодежи, религиозные миссии. Деньги выделялись оздоровительным центрам, детским садам, Всемирной конфедерации профсоюзов, школе в Италии, а также щедро и неоднократно теологической семинарии в Гамбурге (Германия), иммигрантским обществам и индейцам. Он поддерживал нескольких «местных» проповедников и, конечно, церкви и ежегодные религиозные конференции. Статьи расходов на 1884 год разнились от 31 800 долларов для Теологической семинарии Баптистского союза до 10 долларов «для бедных семей» и 5 долларов — на лекарства бедняка.

Он настаивал, чтобы пожертвовавшие им средства шли на определенные цели. «Я не жертвую ни фартинга на то или иное дело, — писал он, давая резкую отповедь одному тогдашнему запросу, — пока не буду абсолютно уверен, что это будет *самое лучшее*, на что пойдут мои деньги».

Важно помнить о многообразии, постоянстве и количестве адресованных ему просьб о материальной помощи в начале 80-х годов, поскольку они служили для него стимулом изучения филантропии точно так же, как он изучал хаос в нефтяной промышленности, приведший к забастовкам. Посылая 3500 долларов в 1881 году доктору Джорджу Гудспиду из Теологической семинарии Баптистского союза, он писал: «Мне нужно притормозить пожертвования на некоторое время, я раздал слишком много обещаний подобного рода». В другом письме он сообщал, что «имеет отовсюду много запросов по всей стране». Отправляя 1000 долларов доктору Дункану, несомненно для своей церкви в Огайо, он замечал: «Я готов жертвовать, как уже упоминал в связи с Чикагской семинарией, при условии, что они сами соберут там 100 000 долларов». Эти строки являются указанием на то, что уже в 1882 году существовали ростки для основания Чикагского университета. В течение этого года обнаруживается, что Рокфеллер оплатил заключительную часть 20-тысячных пожертвований университету Денисона. О размерах его растущих взносов свидетельствует письмо от 1884 года, в котором он упоминает о повышении его расходов на благотворительность «примерно на 30 или 40 000 долларов».

Однако даже тогда, когда Рокфеллер занялся систематизацией своих пожертвований, он не переставал делать взносы исключительно личного характера. Эти дары частным лицам и организациям доставляли ему особое удовольствие. К 1881 году он, очевидно, оплачивал половину расходов большой церкви на Эвклид-авеню. Письмо от 1883 года сборщику одного мелкого фонда, связанного с этим учреждением, показывает, с каким вниманием он относился даже к таким малозначашим вопросам. Он вкладывал дарственные карточки, например, с такими надписями:

«Г-жа Рокфеллер — 10 долларов каждую неделю». «Сам — 30 долларов каждую неделю». «Каждый из наших четверых детей — 20 центов каждую неделю».

«Члены моей семьи также заинтересованы в этой деятельности, — сообщал он, — и 20 центов каждым ребенком зарабатываются в поте лица на прополке сорняков и т. п.».

Для внешнего мира Рокфеллер в 1880-х годах не выглядел сколько-нибудь выдающейся личностью. Большинство деловых лидеров считали его таким же, каким юлитики считали холодного Бенджамина Гаррисона или аскетического Джона Шермана. Такая оценка Рокфеллера понятна, ведь и его биография, и его личность были такого рода, что внушали всем сторонним наблюдателям, кроме тех, которые были близко с ним знакомы, впечатление ограниченности и сухости.

Зато семья Рокфеллера производила благоприятное впечатление. В ней доминировали две серьезные, морально стойкие и набожные личности, в которых не было и капли высокомерия. Рокфеллеры относились уважительно к самому ничтожному из соотечественников. Но в их доме существовала атмосфера определенной интеллектуальной и эстетической стерильности: в нем не было идейной приподнятости, творческих импульсов или стихийного воодушевления, дому недоставало радостей жизни. Форест-Хилл, несмотря на свой комфорт и веселость, производил на многих посетителей неприятное впечатление. Огромные комнаты выглядели мрачно. У Рокфеллера, любившего солнечный свет, не вешали на окна занавески или шторы. Меблировка не отличалась ни красотой, ни гармоничностью. Супружеская пара Рокфеллер, заботившаяся больше о пользе, чем о привлекательности, не обладала даром совмещения этих двух свойств и не проявляла склонности к коллекционированию художественных ценностей. В своей основательности и строгости, прочности и угловатости их дом выглядел пуританским. Причем пуританским не в суровом стиле Новой Англии, а скорее в более мягкой, но блеклой манере баптистского запада.

Личность Рокфеллера была более примечательной и сложной, чем его дом. Юмор, терпение, кругозор и оригинальность мышления придавали ей привлекательность, силу и достоинство. Тем не менее эта личность была в такой же степени существенно ограниченной, в какой пред-

намеренно скрытной, что объясняет ее неспособность воспламенить воображение современников. Рокфеллер был гениален, но в нем было мало огня и притягательности. Он был щедр и дружелюбен, о чем свидетельствуют его многочисленные подарки, но скуп на открытое выражение этих чувств. Он был демократичен, но ему недоставало любезности. Все его прекрасные качества блекли на фоне его медлительности, сдержанности, погруженности в себя. Вокруг великих личностей, таких как Уитмен и Линкольн, светится лучезарная аура любви и тепла. Рокфеллер не обладал ничем подобным, поскольку был внутренне сдержан и строг.

Это отсутствие душевности и коммуникабельности дорого обходилось Рокфеллеру. Оно мешало современникам полностью оценить оригинальность его мышления и незаурядный талант. Отдать ему должное в более полной мере предстояло последующим поколениям.

Глава 8 ГИГАНТСКИЙ МЕХАНИЗМ

Сам Рокфеллер никогда не сомневался, что создание треста пошло на благо всей промышленности. Он горячо верил в необходимость всеобщего объединения как средства спасения нефтяной промышленности от конкурентной неразберихи. В ходе упорной борьбы за объединение он никогда не колебался. И позднее он был убежден, что монополизация станет еще более настоящей с течением времени. «Движение к этому явилось началом всей системы современного управления экономикой, — говорил он с некоторой гордостью. — Оно революционизировало способ ведения бизнеса во всем мире. Время для этого пришло. Объединение должно было прийти, хотя все, что мы видели порой, заключалось в необходимости спасения нас от расточительства... День объединения должен сохраниться. Индивидуализм ушел, чтобы никогда не возвращаться».

Трест являлся эффективным инструментом управления сложными и разбросанными на большие расстояния под-

разделениями быстро растущей промышленности в национальном масштабе. Но каким именно был механизм, к которому она подключалась? Мы уже знаем, как создавалось огромное объединение. Как же оно работало?

Прямоугольный треугольник, грубо начертанный на карте Северо-Восточных Соединенных Штатов, к 1885 году включал территорию, тесно связанную с производством, переработкой и транспортировкой нефти. Этот треугольник охватывал регион, огражденный с одной стороны Бостоном, Нью-Йорком и Филадельфией, с другой стороны — Балтимором, Питтсбургом и Уилингом и, наконец, с третьей стороны — Кливлендом, Эри и Буффало. С этой территории на мировые рынки поступало ежегодно около 21 500 000 баррелей сырой нефти.

К 1889 году «Стандард ойл» приобрела определенное число скважин и значительную часть территории, потенциально богатой нефтью. Это был оборонительный, а не наступательный шаг. Удалось избежать экспансии на дальние расстояния. В 1878 году К.Д. Анджелл, нефтедобытчик из Регионов, исследовал то, что он назвал поясом Южной Калифорнии, и призвал Рокфеллера и Арчболда прислать своего агента, чтобы установить контроль над данным нефтяным полем. Однако дальше переговоров со «Стандард ойл» он не продвинулся. Такого рода далекоидущие обязательства еще казались нежелательными. Но трест купил или взял в аренду восточные нефтеносные поля частью для того, чтобы гарантировать себе в будущем снабжение сырой нефтью, частью для ограничения числа действующих скважин и уменьшения перепроизводства нефти. Начав однажды приобретать нефтедобывающие мощности, «Стандард ойл» была вынуждена спешить с этим делом.

Сначала «Стандард ойл» приобретала скважины в Пенсильвании и Западной Виргинии, в середине 80-х годов она стала покупать их на новом нефтеносном поле Лима в Огайо, где первые месторождения нефти открыли в 1885 году. Если бы не покупка источников снабжения сырой нефтью Лимы, которая покрыла продолжительный период времени между резким падением добычи нефти в Пенсильвании и разработкой новых месторождений в

средней части континента, «Стандард ойл» сильно бы пострадала от нехватки сырой нефти. Тогда еще никто не предполагал открытия больших нефтеносных полей, пересекающих Миссисипи, и лишь немногие мечтали об автомобиле.

Руководители «Стандард ойл» создали промышленную империю, но она могла пасть из-за сокращения снабжения сырой нефтью. Могли открыть новые богатые нефтеносные поля в Европе, или на городских улицах и дорогах страны появилось бы столько источников электрического света, что они вытеснили бы керосиновые лампы в отдаленные хутора и фермы. Рокфеллер проявил смелость и чутье, когда принимал меры для обеспечения «Стандард ойл» большим количеством сырой нефти.

От скважин тянулись местные сети трубопроводов, откуда нефть сливалась в огромные нефтеналивные емкости. И хотя число скважин уменьшалось, снабжение нефтью превышало потребности, а потребности возрастали. С нефтеносного поля Лимы нефть качалась для местных нужд, а вскоре отсюда ее стали перекачивать в трубопроводную систему Бакейе, пущенную в эксплуатацию 31 марта 1886 года. Система имела сборные резервуары в Максбурге для юго-восточного Огайо, такие же в Кюгнете и ветками от них на границе Огайо к системе «Индиана пайп лайн компани», а на востоке — к системе «Нозерн пайп лайн». В 1888—1889 годах магистральный трубопровод достиг Чикаго, а строения Международной ярмарки 1893 года отапливались нефтью Лимы. В 1890—1891 годах был проложен трубопровод «Эзурика пайп лайн» от границы Кентукки через Западную Виргинию в Пенсильванию, а также трубопровод «Сазерн пайп лайн» из Западной Виргинии к побережью. В 1893 году «Стандард ойл» купила трубопровод «Креснт пайп лайн», проложенный из Питтсбурга к Нью-Йоркскому заливу. Эти разнообразные производственные объекты с цистернами, насосными станциями, базами снабжения и офисами преобладали в сфере транспортировки нефти. В 1885 году «Нэшнл транзит компани» имела капитал в 31 495 000 долларов, что составляло треть всех активов треста.

Как только сырая нефть поступала в трубопроводы, она становилась частью большого общего пула. Не оставалось никакой возможности разделить продукцию рв шичных скважин или районов. Управляющая трубопроводами компания лишь гарантировала, что вся про-ачанная по ним нефть хорошего качества и годна для переработки.

Производственные мощности «Стандард ойл» росли ик устойчиво и так многочисленны были перемены и йн.единения предприятий, что трудно было перечислить, 1 сколько нефтеперерабатывающих предприятий существовало на данный момент. На 30 марта 1883 года «Стандард они трест» включал, помимо многих других предприятий, более тридцати нефтеперерабатывающих компаний. Самые большие из них знала вся страна — «Стандард оф Огайо, Нью-Йорк, Питтсбург, Нью-Джерси», «Атлантик рефайнинг компании», «Акме оф Нью-Йорк» и т. д. В 1885 году трест включал более 20 компаний.

Эти компании владели в то время более 50 нефтеперегонными заводами. Самую мощную группу составляли 3—24 предприятия в Нью-Йорке и Бруклине и в их окрестностях. В Питтсбурге располагалось 15—16 заводов н по 5—6 в Кливленде и Филадельфии. Крупнейшие из нефтеперерабатывающих предприятий включали основной завод в Кливленде (№ 1), который постоянно расширялся, завод Чарльза Пратта, нефтеперегонный завод «Кинге каунти» и завод Лонг-Айленда в зоне Бруклина, большой завод «Стандард ойл» Нью-Джерси в Байонне, «Стандард ойл» Питтсбурга и завод «Атлантик рефайнинг» под Филадельфией.

Подобно трубопроводам, нефтеперегонные заводы представляли собой крайне сложный механизм. Там работали десятки способных менеджеров, преуспевающие химики, инженеры, техники и масса офисных сотрудников и рабочих. Одну из труднейших задач представляла координация работы различных заводов. Как должна распределяться сырая нефть? Какие предприятия должны производить продукцию для определенных рынков? Как смешивать различные типы сырой нефти? Как стимулировать работу одного завода на полную мощность, когда

другой завод сократил производство? Какие именно побочные продукты должен производить данный завод?

Контроль над подобными вопросами осуществлял Производственный комитет в Нью-Йорке, который опирался главным образом на оценки Эмброуза Макгрегора, своего генерального координатора. Кроме нефтеперегонных заводов трест владел многими связанными с ними производствами. Они включали завод по производству кислот в Элизабете, построенный по просьбе «Стандард ойл» в 1879 году, химический завод в Бергенпорте, построенный годом раньше фирмами «Чарльз Пратт энд компани» и «Осгуд энд компани». К ним следует отнести «Америкэн вик мэньюфэкчеринг компани», созданную попечителями в ноябре 1883 года для производства фитилей, а также бондарные мастерские. Сюда входили также заводы по производству контейнеров и канистр, терминал нефти, идущей на экспорт, который принадлежал в Нью-Йоркской бухте «Дево мэньюфэкчеринг компани», терминал в Комманипо «Нэшнл сторидж компани», которая была когда-то подразделением «Эмпайр транс-портейшн систем». На самом деле побочные производства включали почти все, что хотя бы отдаленно было связано с переработкой, упаковкой, транспортировкой и продажей нефти. Так же как в Кливленде, в других местах несколько малых предприятий по переработке нефти было преобразовано в крупные предприятия. Заводы вокруг Нью-Йорка значительно обогнали числом предприятия в любом другом районе.

Производства, связанные с нефтью, неумолимо продвигались на запад. Едва приобрело значительный масштаб производство нефти в Лиме, Огайо, как в этом районе потребовалось предприятие переработки. В 1885 году была создана «Солар рефайнинг компани» для сооружения завода в Лиме. Через четыре года (11 июня 1889 года) была образована «Стандард ойл» Индианы, чтобы построить нефтеперегонный завод в Уайтинге, Индиана, остававшийся долгое время крупнейшим предприятием такого рода в мире.

Так же неумолимо переработка нефти клонила к упадку на северо-восточной периферии нефтеносной

к-рритории. Сначала она прекратилась в Новой Англии, ттем в Регионах. Там работало несколько предприятий, но к 1890 году эта территория считалась малозначащей По сравнению с Кливлендом или побережьем. Питтсбург также продолжал терять значение.

Если какое-то предприятие в огромном механизме «< гандард ойл» давало сбой в эффективности или в рано те, Рокфеллер и его партнеры искали причину этого. И 1883—1885 годах заводы Кливленда давали плохие показатели по стоимости и качеству. Чтобы вывести Кливленд на должный уровень, двое специалистов компании были посланы в 1883 году на восток для проверки мощностей производства высокопробной нефти. Пришлось оказать большое давление на Пэйна и его партнеров, «тобы они составляли более строгие отчеты, улучшили порядок заказов на железнодорожные вагоны, предупредили утечку нефти в Куяхогу и вообще повысили эффек-
ивность.

Метод аудита треста выстроил Джордж Х. Вилас и старательно применял его во всех частях механизма. От всех предприятий требовались подробные периодические отчеты об издержках, прибыли и акционерном капитале. Иногда упор на аудит и проверки казался чрезмерным. Нилас, осуществлявший общий надзор, Джозеф Бушнелл, производивший аудит в зоне Нью-Йорка, Дэн Лесли, занимавшийся тем же делом в Кливленде, и другие сотрудники треста были постоянно заняты в этой сфере. Время от времени измученные менеджеры протестовали. В 1879 году были выпущены инструкции, согласно которым различные предприятия должны были составлять поквартальные инвентаризационные и балансовые отчеты. Многие офисы пренебрегали этим, и тогда Амброуз Макгрегор написал Рокфеллеру письмо с жалобой на то, что подготовка квартальных отчетов весьма обременительна, что следует поменять их на полугодовые отчеты. Однако чутье подсказало Рокфеллеру, что следует насто-
И в на неусыпной бдительности.

Заводы «Стандард ойл» постоянно расширяли ассортимент продукции. Хотя производилось в основном топливо для освещения, керосин и бензин приобретали все

большее значение. «Спирт Пратта» стал хорошо известной маркой бензина. Кливленд особенно успешно наладил торговлю бензином и поэтому не хотел знакомиться с секретом успеха других предприятий «Стандард ойл»! Однако исполком настоял на этом.

Объединение рано начало масштабное производство смазочного материала. Завод по производству смазочных продуктов в Кливленде, продажами которых долгое время заведовал Силас Х. Пэйн, стал важным источником дохода. В Паркерсбурге, где Камден построил ряд мощностей, «Стандард ойл» вскоре стала производить лучшие смазочные материалы в Америке. Компания наладила производство десятка видов смазочных материалов — масло для двигателей, клапанов, цилиндров, шпинделей, моторов и т. д. — с не менее чем 150 разнообразными подвидами.

Корпорация производила широкий ряд побочных продуктов. В смазочном производстве росло разнообразие густой смазки: солидол, графит и т. д. Из отходов вырабатывался один из замечательных продуктов — вазелин. На его производстве специализировалась «Чезебро мэньюфэкчеринг компани», созданная в 1880 году, причем «Стандард ойл» владела в ней контрольным пакетом акций. Вскоре уже немногие американские хозяйства обходились без этого продукта. То же случилось с парафином, хотя «Стандард ойл» испытывала многие годы трудности с реализацией его огромных запасов. Большую часть парафина смешали со стеариновой кислотой для затвердения и производства свечей. По сообщению Oil, Paint and Drug Reporters от 3 августа 1881 года, парафин и воск «Стандард ойл» были настолько хороши, что британские производители свечей в своем большинстве уже попали в зависимость от ее продукции. Производитель из Кливленда по имени Уайт купил большое количество продукции компании для производства жевательной резинки. Кое-что из нее пошло на производство спичек, кое-что — на производство свечек. Вскоре «Стандард ойл» освоила производство антрацена, компонента прекрасных анилиновых красок, а также риголена, использовавшегося в производстве льда. Компания производила разнообраз-

пые виды красок, лаков и замазок. Появились пятновыводители и политура. Прошло не так много времени, и «Стандард ойл» стала продавать около трех сотен побочных продуктов, многие из которых не могли производить компании меньшего масштаба. Компания распределяла их по тем же каналам, что использовала для продажи осветительных материалов и топлива.

Перечисляя наиболее важные из этих продуктов, Рокфеллер позднее заметил: «Каждый вид продукции, который я назвал, представляет собой отдельное производство, основанное на переработке сырой нефти. И мы получали большую прибыль от каждого из этих производств».

Вообще, с течением времени «Стандард ойл» стала производить керосин лучшего качества, чем конкуренты. У нее были более эффективные заводы, более опытные эксперты и более совершенные методы производства. В сфере производства смазочных материалов компания особенно гордилась тем, что добилась более высокого качества масел и радикально снизила стоимость смазки быстро растущей машиностроительной отрасли страны. В данном случае трест стал наследником методов, изобретенных фирмой «Америкэн лабрикейтинг ойл компани». В условиях примитивного производства осадок, оставшийся после очистки легких фракций нефти, не поддавался возгонке при помощи высокой температуры (приходилось выжимать максимум керосина) без нанесения вреда вязкости, которая необходима для качественного смазочного материала. Но подогрев в кубах под мощным давлением пара позволял избегать распада нефти. «Стандард ойл» значительно усовершенствовала этот метод. При поглощении «Америкэн» она приобрела ценные услуги П.С. Дженнингса, одного из лучших специалистов по смазочным материалам в стране.

У треста в области производства смазочных материалов были сильные конкуренты, такие как, например, «Вал вол айн компани», которая заслуживает уважения за то, что усовершенствовала эту продукцию. Однако Рокфеллер всегда настаивал, что «Стандард ойл» в период с 1875 по 1900 год играла главную роль в выпуске лучших

продуктов и снижении цен. Вводя новые технологические процессы, действуя в беспрецедентных масштабах и используя в значительной степени те же рыночные механизмы, что и в продаже осветительных материалов, компания смогла продавать масла улучшенного качества в условиях падающей маржи. «Когда же покупатели обнаружили, — отмечал Рокфеллер, — что могут покупать галлон масел по 20, 30 или 35 центов, которые, как их приучили считать, трудно производить и стоят 70 или 80 центов, то они не замедлили воспользоваться выгодами, предложенными «Стандард ойл компани».

Составлялись подробные калькуляционные ведомости на каждый продукт нефтепереработки. Но выпуск высококачественной продукции увеличивался постепенно и с использованием таких инноваций, как вакуумная переработка и кречерный процесс. Как только на одном заводе опробовалось новое приспособление или метод, об этом немедленно оповещались другие предприятия. Порой Производственный комитет просил также завод провести особый эксперимент. Все важные эксперименты должны были, разумеется, получить одобрение исполкома во главе с Рокфеллером. Эксперименты же проводились постоянно. «Стандард ойл» стала первой компанией, наладившей производство цистерн для нефтепродуктов (1881).

Между тем Рокфеллер и его партнеры вынашивали амбициозные планы создания крупного объединения, способного обеспечить себя в наибольшей степени. С самого начала компания производила в Кливленде собственную серную кислоту. Постройка кислотных фабрик в Елизабете и Бергенпорте стала ответом на растущие на востоке потребности предприятий в химических продуктах. К 1885 году «Стандард ойл» производила в Ойл-Сити свои насосы, в Буффало — свои вагоны-цистерны. «Дж.Н. Камден энд компани» (до слияния со «Стандард ойл») владела в Паркерсбурге крупной бондарней, что было весьма удобно, поскольку из Западной Виргинии сюда поставлялось большинство необходимых лесоматериалов. 11 июня 1875 года Камден писал Пэйну, что он получил 2 800 000 бочарных клепок. Через шесть дней он писал, что заключил на три года контракт на поставку 3 миллионов бочарных

клепок ежегодно. Тогда он мог производить 1200 бочек в цепь. Главным покупателем пустых бочек для «Стандард ойл» был Гаст Хейе, который иногда закупал их в месяц 100 000 штук.

Несколько лет Джордж Х. Хоппер снабжал компанию большим количеством бочек по контракту. Теперь же в паве «Стандард ойл» пришло в голову, что объединение могло экономить деньги за счет осуществления таких работ самостоятельно. Когда Макгрегор заключил новые контракты, Рокфеллер вмешался. Вот что писал Орвилл Г. Вэринг:

«На высоком холме в нескольких милях от Кливленда **СТОЯЛ** большой и приятный на вид дом, темно-зеленый, с белыми оторочками, заметный издали. Я указал на строение Рокфеллеру, когда мы проезжали мимо на по-
•Зде.

— Хотите знать, — спросил Рокфеллер, — чей это том? Он принадлежит господину Хопперу, который де-нает для нас бочки. Вот так! Это дорогой дом, не правда ли? *Не слишком ли много денег* получает Хоппер? Давайте поинтересуемся этим. Когда вернемся, проверим кон-Гракты.

Обнаружилось, что его прибыли были чрезмерными. Господин Хоппер принял сделанное ему предложение. **Была** произведена оценка его бизнеса, и он получил полную его стоимость в акциях «Стандард ойл компани».

«Стандард ойл» всегда гордилась своей бережливостью, точным расчетом и способностью предвидеть. «У нас было |утье, — писал Рокфеллер позднее. — Мы сознавали большие возможности нефтяной промышленности, занимали и пей центральное положение и привносили свои знания и деловой опыт в десятки направлений ее деятельности». Величина закупок приобретала все большее значение. Компания добивалась оптовых скидок на закупки древе-| пни, железа, угля и оборудования. Большая экономия **Была** достигнута в использовании деревянных заготовок **имя** контейнеров, содержащих канистры в два—пять гал-Чонов. Для покупки качественного пиломатериала «Стан-іірі, ойл» применила испытанную практику. Но Пол **Вдбкок** усомнился в необходимости использования без-

дефектных досок: «В чем проблема сучковатой древесины? Если протекает канистра, контейнер не держит масла. А древесина держит и оберегает канистру одинаково, бездефектная она или с сучками». Рокфеллер его поддержал. «Мы сэкономили тысячи и тысячи долларов в течение года», — вспоминал он позднее. В самом деле, за пять лет в 1894—1898 годах «Стандард ойл» произвела 233 166 660 оловянных канистр, для которых потребовалось более ста миллионов деревянных контейнеров в дополнение к почти пяти миллионам металлических контейнеров.

Каждый сотрудник треста заразился стремлением Рокфеллера к экономности и эффективности. Легко можно представить себе общий полезный эффект, который достигался постоянными усилиями в целях экономии, прилагавшимися лучшими технологами и менеджерами. Даже к 1879 году он во многом позволил «Стандард ойл» опередить всех конкурентов.

Сеть комитетов, которая управляла широко разветвленными предприятиями и филиалами «Стандард ойл», была естественным явлением. С ростом конгломерата компаний и заводов единственный способ, при помощи которого руководители различных региональных подразделений могли эффективно использовать свои таланты, заключался в частых неформальных встречах. В ходе этих встреч родился исполнительный комитет. Хотя нельзя установить точную дату начала его работы, можно определенно утверждать, что он был задействован, во всяком случае в неформальных операциях, к 1877 году, когда была принуждена к капитуляции «Эмпайр транспор-тейшн компани». Менеджеры восточных компаний во главе с Камденом из Балтимора прибывали ночным поездом в офисы Кливленда и разрабатывали там общую политику компании. Они могли встречаться и в офисе Уордена в Филадельфии. Рокфеллер, Пэйн, Флэглер и другие руководители встречались с коллегами с востока в Нью-Йорке. После 1877 года заключение сделок объединения все больше перемещалось в тесную резиденцию на Перл-стрит.

В конце 70-х годов Рокфеллер и его семья в холодный сезон начали наведываться в Нью-Йорк, а с начала осени

1882 года Джон поселился в городе на законном основании, так как исполком стал работать в этом городе. Его **состав** почти не отличался от группы попечителей «Стандард ойл», сформированной в 1882 году, в которую входил и Джон и Уильям Рокфеллеры, Пэйн, Боствик, Флэглер, Уорден, Пратт, Брюстер и Арчболд. Иногда в состав исполкома не входил какой-нибудь попечитель, иногда **входил** не попечитель, но ценный менеджер — в целом /к/с оба органа по существу не отличались.

Этот могущественный орган разрабатывал общую политику треста, управлял скважинами, трубопроводами, производством нефтепродуктов и побочных продуктов, торговыми агентствами и экспортными организациями. Любые расходы, достигавшие 5000 долларов и больше, требовали одобрения исполкома. Среди других дел он занимался закупками сырой нефти, химикатов, труб и древесины, взаимоотношениями с железными дорогами, транспортировкой грузов и всеми финансовыми проблемами. Он определял квоты снабжения сырой нефтью и се типами различных предприятий переработки. Он выносил окончательное решение по вопросам ценовых котировок. Обычно он собирался пять дней в неделю и старался проводить заседания негласно, поскольку хотел исключить давление или критику со стороны различных подразделений огромной организации.

Разумеется, исполком не мог учесть все детали руководства множеством заводов, лесозаготовок и нефтяных скважин, трубопроводов на тысячи миль, обширной семьей торговых агентств и прочих предприятий. Даже один филиал, подобный «Консолидейтед тэнк лайн компани», был огромным миром в себе. Так, например, упомянутое торговое агентство продавало масла и смазочные материалы скобяным и бакалейным лавкам, разбросанным по пшеничным полям Дакоты, он обеспечивал освещение оживленных городков от Вабаша до Кау, посылало вагоны, громыхавшие по улицам Падуки и Литл-Рока. Иногда его годовой отчет перед «Стандард оф Огайо» достигал 5 000 000 долларов, а Джим и Алекс Макдональды, основавшие компанию, из которой образовалась «Консолидейтед», были миллионерами.

Тем не менее «Консолидейтед» оставалась попросту одной из сотни подразделений «Стандард ойл», часть из которых намного превосходили ее. Управление ими нужно было передать специальным комитетам, каждый из которых состоял из одного или нескольких попечителей и нескольких экспертов и был наделен большим объемом важной работы для «Стандард ойл». Обычно 8 или 9 таких комитетов вели работу в офисах Нью-Йорка. К ним поступал непрерывный поток докладов от нефтеперегонных заводов, подрядных организаций, агентств по закупкам и других компаний. Им слали тысячи писем и телеграмм из мест разработки нефтяных месторождений, производственных центров, из постоянно расширяющихся рынков. Они классифицировали эти данные по соответствующим категориям и использовали для разработки перспективных направлений политики.

Однако, хотя специальные комитеты обладали большим весом и самостоятельностью, за всей их работой надзирал исполком. Они постоянно отчитывались перед ним и получали указания, рекомендации или (по определенным вопросам) прямые приказы. А в случае важных внутренних споров исполком принимал окончательное решение. Он делал это после всеобъемлющего и объективного исследования существа дела. Очевидно, что вся система комитетов обеспечивала организационное сближение восточных и западных организаций, работала на единство подразделений компании.

Различные комитеты делали максимум возможного, чтобы информация эффективно использовалась. Ее, полученную от всех заводов и компаний, регулярно предоставляли менеджеру «Стандард ойл», где бы они ни находились, так что каждый из них мог видеть, каковы его достижения по сравнению с другими. Однако названия различных предприятий раскрывались редко, калькуляционные ведомости и отчеты о прибылях обозначались просто по номерам. Тщательно избегали унижения или наказания одной группы лиц на глазах другой (хотя в приватной обстановке Рокфеллер иногда делал выговоры). Главной целью было обеспечить здоровый дух соревнования, лояльности и активности — «дух «Стандард

Ойл» — посредством индивидуального подхода, похвал по «слугам и осязательных вознаграждений.

Рокфеллер был кровно заинтересован в привлечении новых способных кадров в организацию, в сохранении и \ и развитии их способностей. Ему постоянно доставляли конфиденциальные отчеты по кадровому составу. Молодым сотрудникам предоставлялись возможности роста, соответствующие их способностям. Как правило, в

| шндард ойл» выплачивали умеренно высокую зарплату, к которой прибавлялись бонусы для отличившихся сотрудников. Первоначально собственная зарплата Рокфеллера как президента компании (в 1873 году) составляла только 12 000 долларов. Он, однако, попадал в особую категорию, поскольку получал еще компенсацию как акционер. Джордж Б. Бартона, командированный в 1878 году из «Стандард ойл оф Огайо» для реорганизации маркетинга в Новой Англии, по высокой оценке его работы, получал в 1879—1882 годах 3000 долларов в год (эквивалентные нынешним 12 000 долларов). Ему добавляли бонусы, которые повышались с 500 долларов в первый год до 1000 долларов в четвертый год работы. Это была небольшая плата по меркам «Стандард ойл», и Бартон попросил больше. Ему положили 5000 долларов. Бывало, что прибавления зарплаты требовали высшие руководители. Так поступил 2 марта 1880 года О'Дэй, и Рокфеллер милостиво удовлетворил его просьбу.

Трест взял за правило оберегать физическое и моральное благосостояние своих основных сотрудников. Рокфеллер следил за тем, чтобы менеджеру, переведенному в новый город, помогли найти дом. Он заботился об обеспечении его офисными возможностями. Он желал благополучия каждому штатному сотруднику. Поощрялось, если менеджеры нанимали помощников для вспомогательной работы, чтобы сами могли сосредоточиться на исполнении наиболее важных обязанностей. Сотрудникам строго запрещалось спекулировать нефтью. Иногда сотрудник, считавший, что сможет заработать деньги на рынке сырой нефти, обращался за разрешением поиграть на бирже. Ему всегда решительно отказывали. Порождалось любое отклонение от нормы поведения. У Арч-

болда была слабость — неводержанность в употреблении спиртных напитков, и в 1881 году Рокфеллер потребовал от него обещания избавиться от вредной привычки. Некоторое время спустя Арчболд каждое воскресенье посылал Рокфеллеру короткое уведомление, что в течение предыдущей недели он не злоупотреблял спиртным. Это продолжалось тридцать две недели, до мая 1882 года.

Нет нужды добавлять, что попечителям и их помощникам приходилось работать от звонка до звонка, не допуская никаких прогулов и расслабленности. Работа была интенсивной и непрерывной. Только на один час в течение рабочего дня — в полдень — руководители треста могли расслабиться.

Ленчи для сотрудников стали организовывать с 1876 года. В то время офис «Стандард ойл» располагался на Перл-стрит, 140, но ленчи проходили в офисах «Чарльз Пратт энд компани» по адресу Перл-стрит, 128. В 1882 году нью-йоркская резиденция «Стандард ойл» переехала на Бродвей, 44, а в 1884 году, после покупки за 450 000 долларов на Бродвее зданий с 24-го по 28-й номер, воздвигла на их месте массивное сооружение, самым знаменитым владельцем которого стал трест. Хотя о нем еще мало знали, в 1885 году название треста появилось в справочнике Нью-Йорка: «Стандард ойл траст», Бродвей, 26». Это здание стало мозговым центром, откуда приказы расходились в каждое подразделение сложной организации. Здесь располагалось агентство по централизации деятельности всей компании, здесь почти ежедневно проводили заседания руководители различных подкомитетов, сюда для обмена мнениями и новостями приглашались сотрудники других компаний, здесь можно было передать документ, отражающий интересы компании.

Рокфеллер владел искусством предвосхищения и устранения конфликтов между членами совета директоров. Когда появлялись разногласия, он настаивал, чтобы все факты и все щекотливые вопросы излагались открыто. Он всегда внимательно выслушивал мнение каждого менеджера по любой важной проблеме и, если оставалось недопонимание, часто откладывал решение проблемы для дополнительного его изучения. Его уважение к дру-

и им людям приносило плоды. Как уже упоминалось, система комитетов была, по существу, системой управления посредством дискуссий.

Однако в жизненно важных вопросах позиция Рокфеллера была неоспорима. Но если на заседаниях руководителей «Стандард ойл», обсуждающих весьма сложные проблемы, Арчболд, Уорден или Пратт обнаруживали бо-пее острый ум и прозорливость, чем Рокфеллер, то их мнения превалировали. При этом все единодушно свидетельствуют, что Рокфеллер, благодаря своей интеллектуальной мощи, предвидению и терпению, всегда оставался главой компании. Он руководил, ища согласия, его предложения порой отвергались, но он оставался капитаном корабля.

Это был прекрасно укомплектованный корабль. Абрахам Флекснер однажды поинтересовался у Рокфеллера, в чем секрет непрерывного возрастания мощи «Стандард ойл». «У нас с самого начала сложилась группа сильных пудей, — сказал в ответ Рокфеллер. — Это были Флэглер, Харкнисс, полковник Пэйн, Эндрюс, мой брат, потом — другие. Основное наше правило заключалось в том, что не следует принимать важного решения до тех пор, пока мы все не убедимся в его действенности. Мы убеждались в своей правоте и перед продвижением вперед стремились предупредить любую случайность». Тем не менее влияние личных качеств, идей и устремлений Рокфеллера ощущалось во всей деятельности организации. Его душа стала душой «Стандард ойл». Механизм разрастался и всегда функционировал бесперебойно. К 1885 году «Стандард ойл траст» был одним из самых могущественных промышленных комплексов, а также самым эффективным деловым предприятием, когда-либо созданным человеком.

Успех треста опирался главным образом на высочайшую эффективность. Конечно, его достижения имели и теневую сторону. Контракты со скидками 1877 года и безжалостное разорение ряда нефтеперерабатывающих предприятий нельзя игнорировать. Но даже такой суровый критик треста, как Чарльз Дж. Вудбери, указывал, что «Стандард ойл» применяла лишь некоторые средства,