

# ДОБЫЧА

Всемирная история борьбы за  
нефть, деньги и власть, Forex

Дэниел Ергин

Часть I

# ОТЦЫ-ОСНОВАТЕЛИ

# Глава 1

## «НА УМЕ ТОЛЬКО НЕФТЬ»: НАЧАЛО

Вся проблема заключалась в невыплаченных \$526,08.

Оклад университетского преподавателя в 50-е гг. XIX столетия вряд ли можно было назвать внушительным, поэтому в поисках дополнительного заработка Бенджамин Силлиман, сын выдающегося американского химика, ведущий преподаватель химии Йельского университета, взялся за исполнение стороннего заказа на сумму \$526,08. Заказ был сделан в 1854 г. группой предпринимателей. И несмотря на то, что он был выполнен, обещанный гонорар задерживался. В пылу возмущения Силлиман допытывался, куда девались деньги. Гнев его был направлен на руководство группы инвесторов, и в первую очередь — на Джорджа Биссела, нью-йоркского юриста, и Джеймса Таунсенда, президента банка в городке Нью-Хейвен. При этом сам Таунсенд старался держаться как можно незаметнее, опасаясь испортить репутацию в глазах клиентов банка, если вдруг они проведают о его причастности к рискованному предпринятию.

Дело в том, что, питаемые непомерным честолюбием, Биссел и Таунсенд затеяли проект, чтобы проверить перспективы вещества, известного как горное масло и названного так в отличие от растительных масел и жиров животного происхождения. Были известны места выхода горного масла на поверхность горных ручьев в виде пузырьков, а также в виде потеков в соляных шахтах в районе Ойл-Крик, в отдаленных холмистых лесах на северо-западе Пенсильвании. В этих глухих местах темную пахучую жидкость добывали весьма примитивными способами: либо снимали пленку с поверхности воды, либо собирали с помощью одеял или иного тряпья, которое затем отжимали. Основная часть добытой таким образом нефти использовалась для изготовления лекарств.

Новоявленные предприниматели полагали, что нефть можно добывать в больших количествах и извлекать из нее горючую субстанцию, пригодную для заправки фонарей. Они ничуть не сомневались в том, что эта субстанция сможет составить конкуренцию «каменноугольному маслу», завоевавшему рынок в 1850-е гг. Иными словами, предприниматели считали, что если будут добывать это вещество в достаточных количествах, то смогут насытить рынок недорогим и высококачественным осветительным материалом, столь необходимым людям в середине XIX столетия. Они были убеждены, что им удастся осветить города и фермы Северной Америки и Европы. Не менее важным было

и то, что на заре эпохи механизации горное масло могло применяться для смазки подвижных частей механизмов. И как все дельцы, увлеченные мечтой, они были твердо убеждены, что она сбудется и их ждет огромное богатство. Многие смеялись над ними. Но, настойчиво добиваясь поставленной цели, именно они заложили фундамент новой эпохи в истории человечества — эпохи нефти.

## «ЧТОБЫ УТЕШИТЬ НАШУ СКОРБЬ»

Идея нового предприятия родилась как следствие вереницы случайных событий, а также благодаря решимости человека по имени Джордж Биссел, которому больше, чем кому-либо, принадлежат лавры создания нефтяной индустрии. Широколобий, с удлинённым лицом, Биссел был воплощением силы интеллекта. Жизненный опыт научил его никогда не упускать подвернувшейся возможности, и он стал расчетливым дельцом. Вынужденный с 12 лет самостоятельно заботиться о себе, Биссел прошел обучение в Дартмутском колледже, подрабатывал репетиторством и писал статьи для прессы. Некоторое время после окончания колледжа Биссел преподавал греческий язык и латынь, а затем отправился в Вашингтон, где работал журналистом. Наконец он оказался в Новом Орлеане, стал там директором средней школы, а затем школьным инспектором. В свободное время изучал юриспруденцию и самостоятельно выучил несколько языков — овладел французским, испанским и португальским, мог читать и писать на иврите, санскрите, древнем и современном греческом, латинском и немецком языках. В 1853 г. по состоянию здоровья ему пришлось возвратиться на север, и, проезжая Западную Пенсильванию по пути домой, он наблюдал, как собирают нефть: с поверхности воды и с помощью тряпок. Вскоре после этого, навещая мать в Ганновере, штат Нью-Гэмпшир, он заглянул в альма-матер — Дартмутский колледж, где увидел хранящийся в кабинете одного из профессоров сосуд с образцом того самого горного масла, которое собиралось в Пенсильвании. Этот образец был привезен несколькими неделями ранее другим выпускником колледжа — сельским врачом из Западной Пенсильвании.

Биссел знал, что горное масло использовалось как патентованное и народное средство для лечения всевозможных недугов — головной и зубной боли, глухоты, расстройства желудка, глистов, ревматизма, водянки, а также для заживления ран на спинах лошадей и мулов. Его называли «масло сенека» — в честь племени сенека, вождь которого Красный Мундир, как полагают, и открыл его целебные свойства белым людям. Один из приверженцев «масла сенека» так рекламировал «исцеляющую силу» лекарства в стихах:

Целительный бальзам из тайного источника Природы  
Жизнь и цветущее здоровье принесет народу;  
Струится он из глубин мироздания,  
Чтобы утешить нашу скорбь и облегчить страдания.

Биссел знал, что эта вязкая черная жидкость горит. Глядя на образец в Дартмуте, он вдруг подумал, что эту жидкость можно было бы использовать не для

лечения, а для освещения, и в этом качестве она бы вполне «утетила скорбь» его кошелька. Продавая ее, он смог бы распрощаться с бедностью и стать богатым. Это озарение станет его принципом и верой, которые будут подвергнуты суровому испытанию в течение последующих шести лет, когда разочарование в очередной раз возьмет верх над надеждой<sup>1</sup>.

## ПРОПАВШИЙ ПРОФЕССОР

Но можно ли использовать горное масло для освещения? Биссел сумел зажечь своей идеей инвесторов, которые в конце 1854 г. наняли профессора Силлимана из Йельского университета для изучения свойств нефти в качестве осветительного и смазочного материала. Но главное — они хотели, чтобы Силлиман выступил как независимый эксперт по данному проекту, это позволило бы продать акции и привлечь капитал для реализации проекта.

Трудно было найти лучшую кандидатуру для такой цели. Плотный, энергичный, с добродушным, веселым лицом, Силлиман слыл одним из самых замечательных и уважаемых ученых XIX в. Сын основателя химической науки в Америке, он и сам стал выдающимся ученым своего времени, автором лучших учебников по физике и химии. В середине XIX в. Йельский университет был научной столицей Америки, а отец и сын Силлимань являлись ключевыми фигурами университета.

Силлимана интересовали не столько абстрактные, сколько практические идеи, что и привело его в мир бизнеса. И поскольку главным для него была научная репутация, ему постоянно требовались дополнительные средства. Профессорская зарплата была невелика, а семья его росла. Посему он постоянно подрабатывал в качестве консультанта по геологической и химической экспертизе. Склонность к прикладной деятельности привела его к непосредственному участию в рискованных предприятиях, которые в случае успеха, по его словам, «давали бы массу простора... для науки». Его зять был настроен более скептически: «Бенджамин бросается от одного дела к другому в ущерб науке!»

Когда Силлиман взялся за анализ горного масла, он обнадежил своих новых клиентов в том, что они получат именно тот отчет, который хотели. «Я могу заверить вас, — заявил он на начальном этапе исследования, — что результат оправдает ваши ожидания относительно ценности материала». Спустя три месяца, завершая исследования, он был настроен еще более оптимистично, сообщая о «неожиданном успехе использования продукта дистилляции горного масла в качестве средства освещения». Инвесторы с нетерпением ожидали окончательного отчета. И вдруг — какой удар! Профессор поставил ультиматум. Они задолжали Силлиману \$526,08 (что эквивалентно примерно \$5000 на сегодняшний день), и он настаивал на том, чтобы аванс в \$100 был переведен на его счет в Нью-Йорке. Сумма счета, выставленного Силлиманом, была гораздо большей, чем ожидали инвесторы. Они не стали переводить деньги, и это огорчило и рассердило профессора. В конце концов, он взялся за проект не только из научного интереса. Ему нужны были деньги, и как можно скорее. Он заявил, что не продолжит исследований, пока ему не заплатят. Чтобы до-

казать, что он не шутит, Силлиман тайно передал свой отчет одному из друзей на хранение, а сам уехал далеко на юг, где его сложно было найти.

Инвесторы пребывали в отчаянии. Окончательный отчет был абсолютно необходим, чтобы привлечь дополнительный капитал. Они метались в поисках денег — безуспешно. Наконец один из партнеров Биссела взял в долг нужную сумму, жалуясь при этом на «самые трудные времена», которые он когда-либо переживал. Отчет, датированный 16 апреля 1855 г., был передан инвесторам и спешно отправлен в печать. Хотя инвесторы возмущались огромным гонораром Силлимана, то, что они получили, стоило гораздо больше. Исследование Силлимана, по выражению одного историка, было не чем иным, как «отправной точкой в становлении нефтяного бизнеса». Силлиман опроверг все сомнения относительно потенциальных возможностей использования горного масла. Он сообщил в своем отчете, что фракции вещества, состоящие из углеводородов, имеют разные температуры кипения, и таким образом их можно разделить перегонкой. Одной из таких фракций было высококачественное масло для освещения. «Господа, — писал Силлиман своим клиентам, — мне кажется, есть все основания полагать, что ваша компания обладает таким сырьем, из которого с помощью простого и недорогого процесса можно получать весьма ценные продукты». Будучи полностью удовлетворенным результатами деловых отношений, он был готов к работе над новыми проектами.

Вооружившись отчетом Силлимана, который стал эффективной рекламой нового предприятия, участники проекта без большого труда сумели привлечь необходимые средства других инвесторов. Силлиман лично взял 200 акций, тем самым упрочив престиж компании, получившей название Pennsylvania Rock Oil Company. Однако потребовалось еще полтора трудных года, чтобы инвесторы оказались готовы предпринять новый рискованный шаг.

Благодаря результатам испытаний Силлимана они знали, что из горного масла можно извлечь осветительную жидкость. Но в достаточном ли количестве оно существует? Некоторые утверждали, что добывались лишь «капли» из подземных угольных пластов. Разумеется, нельзя строить дело, собирая пленку с поверхности воды или отжимая ветошь. Для того чтобы привлечь значительные финансовые средства в дело, надо было доказать — и ради этого создавалось предприятие, — что запасы вещества достаточны и доступны<sup>2</sup>.

## ЦЕНА И ОТКРЫТИЯ

Надежды, связанные с пока еще не известными свойствами нефти, подпитывались вполне объективными причинами. Стремительный рост населения и экономическое развитие вследствие промышленной революции повысили спрос на искусственное освещение помимо простого фитиля, опущенного в животный или растительный жир, что было на тот момент самым лучшим средством освещения, которое вообще можно было себе позволить. Более зажиточные довольствовались светом, который давала при горении ворвань, сотни лет считавшаяся лучшим источником освещения. Но по мере роста спроса добывать ее становилось все дороже, поскольку численность китов падала, и китобой-

ным судам приходилось отправляться все дальше и дальше — за мыс Доброй Надежды, в далекие воды Тихого океана. Цены росли, и это был «золотой» век для китобоев, но никак не для потребителей, которые не желали платить \$2,50 за галлон. К тому же не было уверенности, что цена не поднимется еще выше. Появились более дешевые жидкости для освещения. Увы, все они были несовершенными. Самым популярным был камфин, продукт переработки скипидара, который давал яркий свет, но был чрезвычайно пожароопасным и мог привести к взрыву в жилом доме. Существовал также «городской газ», получаемый путем перегонки угля, — его подавали по трубам к уличным фонарям и в квартиры растущего числа представителей среднего и высшего класса. Но «городской газ» стоил дорого, а нужда в более дешевом и надежном освещении резко возросла. Существовала еще одна потребность — в смазочных материалах. Успехи в машиностроении привели к появлению таких станков, как механические ткацкие и паровые печатные, с трением в которых не могла справиться обычная смазка типа свиного жира.

Уже в конце 1840-х — начале 1850-х гг. предпринимались попытки получить масло для освещения и смазочные материалы из угля и других углеводородов. Неумное племя искателей нового как в Британии, так и в Северной Америке шло вперед, формируя рынок и разрабатывая технологию перегонки, на основе которой и будет создаваться нефтяная индустрия.

Прошедший через военный трибунал, британский адмирал Томас Кокрейн (как полагают, прототип байроновского Дон Жуана) был одержим навязчивой идеей применения битума и, продвигая его на рынок, стал собственником огромного месторождения битума в Тринидаде. Некоторое время Кокрейн сотрудничал с канадцем Авраамом Геснером. В молодости Геснер пытался начать бизнес, экспортируя лошадей в Центральную Америку, но после двух кораблекрушений отказался от этой идеи и занялся медициной в лондонской больнице *Guys Hospital*. Возвратившись в Канаду, он вновь переменял род занятий и занялся геологией в Нью-Брансуике. Он изобрел технологию получения нефти из битума и аналогичных субстанций и перегонял нефть в высококачественное масло для освещения. Полученный им новый продукт был назван керосином — от двух греческих слов κηρος (керос) и ελαιον, означающих соответственно «воск» и «масло». При этом второе слово было изменено так, чтобы вызвать в памяти потребителей уже знакомый продукт — камфин. В 1854 г. он подал в США заявку на патент получения «нового жидкого углеводорода, которому я даю название “керосин” и который может быть использован для освещения или иных целей».

В Нью-Йорке Геснер принял участие в создании завода по производству керосина, который к 1859 г. выпускал 5000 галлонов в день. Такое же предприятие было открыто в Бостоне.

Шотландский химик Джеймс Янг параллельно открыл сходный процесс переработки длиннопламенного угля. Еще одно производство с использованием сланцев в качестве сырья открылось во Франции. К 1859 г. 34 компании в США производили керосин, или каменноугольное масло, как его тогда называли, на сумму \$5 млн в год. Рост производства каменноугольного масла, как писал редактор одного торгового журнала, свидетельствовал о «бурной энергии,

с которой американцы берутся за любую отрасль промышленности, если она обещает хорошие прибыли». Небольшая часть керосина производилась из пенсильванского горного масла, собранного традиционными способами и время от времени появлявшегося на перерабатывающих заводах Нью-Йорка<sup>3</sup>.

Нельзя сказать, что человечество было незнакомо с нефтью. В разных районах Ближнего Востока тягучее полужидкое вещество, названное битумом, просачивалось на поверхность сквозь трещины и разломы в земле, причем первые свидетельства об этом явлении относятся к 3000 г. до н. э. в Месопотамии. Наиболее известен был источник битума у горы Хит на Евфрате недалеко от Вавилона, на месте современного Багдада. В I в. до н. э. греческий историк Диодор весьма эмоционально описал это явление: «Множество невероятных чудес можно увидеть в Вавилонии, однако ни одно из них не сравнимо с обнаруженными здесь богатыми запасами битума». В отдельных местах, где выход битума на поверхность земли сопровождался выделением нефтяного газа, постоянно горели «факелы», породившие у народов Ближнего Востока поклонение огню.

Уже тогда битум имел товарное хождение в странах Ближнего Востока и использовался в качестве вяжущего материала в строительстве. Именно битум применялся при возведении стен Иерихона и Вавилона. Можно предположить, что водонепроницаемость Ноева ковчега и корзины Моисея обеспечивалась за счет обмазывания их, как тогда практиковалось, битумным составом. Он также использовался при строительстве дорог и, хотя весьма ограниченно и неэффективно, для освещения. Применялся битум и в древней медицине. Описание его фармакологических достоинств, составленное в I в. до н. э. римским ученым Плинием, во многом схоже с рекламой нефти как лечебного средства, распространявшейся в США в 1850-е гг. Плиний утверждал, что это вещество останавливает кровотечение, заживляет раны, излечивает катаракты, подагру, облегчает зубную боль, снимает хронический кашель, устраняет одышку, останавливает диарею, способствует сращиванию мышечной ткани и приносит облегчение при ревматизме и лихорадке. И ко всему прочему, оно, по словам Плиния, «полезно для выпрямления ресниц, которые мешают глазу».

Этим, однако, перечень применений нефти не ограничивается: как заживительная смесь она широко использовалась при ведении боевых действий, нередко определяя их исход. В «Илиаде» Гомер пишет:

...И троянцы на быстрое бросили судно  
Неутомимый огонь. Неугасное вспыхнуло пламя.

Перед штурмом Вавилона персидского царя Кира предупредили об опасности возможных уличных боев, на что он ответил: «У нас еще есть немало смолы и пакли. Мы быстро подожжем все вокруг, и те, кто засел на крышах, либо покинут их, либо сгорят». Начиная с VII в. н. э. византийцы активно использовали так называемый греческий огонь, представлявший собой смесь нефти с негашеной известью, которая воспламенялась при увлажнении. Состав смеси держался в секрете как государственная тайна. Она применялась византийцами против вражеских кораблей, по которым выпускали стрелы со смазанными этой смесью наконечниками или которые забрасывали начи-

ненными ею примитивными гранатами. В течение многих столетий эта смесь считалась более грозным оружием, чем порох<sup>4</sup>.

Как видно, использование нефти имеет древнюю и богатую историю на Ближнем Востоке. Остается загадкой, почему сведения о способах применения нефти оставались неведомы Западу на протяжении многих веков. Возможно, это связано с тем, что все известные основные запасы битума находились за пределами Римской империи, что препятствовало распространению сведений о его использовании на Запад. Так или иначе, но в Европе — в частности в Баварии, на Сицилии, в долине реки По, в Эльзасе, Ганновере, Галиции и других местах — люди наблюдали выход нефти на земную поверхность, свидетельства о чем дошли до нас из Средних веков. А вот способы переработки нефти дошли до Европы благодаря арабам, хотя ее применение по рецептам, разработанным монахами и первыми врачами, ограничивалось лишь медициной.

И все-таки задолго до озарения, снизошедшего на предпринимателя Джорджа Биссела, и появления отчета Бенджамина Силлимана в Восточной Европе уже существовала скромная нефтяная индустрия, поначалу в Галиции (входившей в состав то Польши, то Австрии, то России), а затем в Румынии. Местные крестьяне вручную выкапывали в земле колодцы, где скапливалась сырая нефть, из которой и получали керосин. Вскоре некий львовский фармацевт с помощью местного же лудильщика изобрел лампу, пригодную для использования в ней керосина. К 1854 г. керосин стал продаваться в Вене, а в 1859 г. в Галиции уже действовала полноценная нефтяная промышленность, охватывавшая более 150 деревень и поселков и возглавляемая такими семействами, как Бакенрот-Броницки. Общий объем добывавшейся в 1859 г. в Европе — преимущественно в Галиции и Румынии — сырой нефти оценивался в 36 000 баррелей. Основным же недостатком восточноевропейской нефтедобывающей индустрии было отсутствие технологии и оборудования для бурения скважин.

Распространение керосина в США в 1850-е гг. натолкнулось на два существенных препятствия: во-первых, не было сырья в достаточном объеме, во-вторых, не было дешевой лампы, приспособленной для керосина. Используя в быту лампы чадил едким дымом. И вот однажды некий нью-йоркский торговец керосином узнал, что в Вене производятся лампы для галицийского керосина со стеклянной колбой. Разработанная фармацевтом и лудильщиком из Львова конструкция керосиновой лампы успешно решала проблему дыма и неприятного запаха. Торговец из Нью-Йорка начал импортировать эти лампы, которые быстро завоевали рынок. Несмотря на то что конструкция венской лампы неоднократно совершенствовалась, именно она заняла большую долю рынка в США, а впоследствии распространилась по всему миру<sup>5</sup>.

Итак, когда Биссел приступил к реализации своего проекта, в некоторых домах уже появилось недорогое осветительное масло — керосин. Технология получения керосина из нефти уже была поставлена на коммерческую основу при производстве каменноугольного масла. Была изобретена и недорогая лампа для его сжигания. По сути, Бисселу и его компаньонам предстояло найти новый источник сырья, которое можно было перерабатывать в рамках уже существовавшего технологического процесса. Теперь все сводилось к цене. Если

бы новоявленным предпринимателям удалось отыскать большие запасы горного масла — нефти, то ее можно было продавать по низкой цене, установив контроль над рынком осветительных масел и вытеснив с него более дорогую и менее качественную продукцию конкурентов.

Уже тогда было ясно, что вручную копать колодцы для сбора нефти — занятие бесперспективное. Нужно было искать альтернативное решение. Более 1500 лет назад китайцы умели бурить в земле соляные скважины глубиной до 3000 футов. В начале 1830-х гг. китайский метод бурения стал известен в Европе, а затем добрался и до Северной Америки. И вот однажды, жарким летним днем 1856 г., Джордж Биссел нашел убежище от палящего солнца под навесом аптечного заведения на Бродвее. Это был тот период, когда он изо всех сил пытался вдохнуть жизнь в свое предприятие. Рассматривая витрину аптеки, Биссел увидел рекламный плакат лекарства, изготовленного на основе горного масла, на котором было изображено несколько буровых установок — похожих на те, которые используются для добычи соли. Горное масло для патентованных лекарств добывалось как побочный продукт при разработке соли. Вкупе с предыдущими совпадениями — в Западной Пенсильвании и Дартмутском колледже — этот случайный эпизод, как в детской мозаике, завершил картину. А что, если использовать эту технологию и для добычи нефти? В случае успеха это позволило бы ему сколотить состояние.

Таким образом интуиция привела Биссела и его товарищей по Pennsylvania Rock Oil Company к решению применить технику «соляного бурения» для добычи нефти. Именно бурить, а не копать. Но в этом они были не одиноки: и в Соединенных Штатах, и в Онтарио, в Канаде, уже предпринимались попытки пробного бурения. Тем не менее Биссел с товарищами решили действовать. У них был отчет профессора Силлимана, который помог привлечь нужный капитал. Но их все еще не воспринимали всерьез. Когда банкир Джеймс Таунсенд обсуждал идею бурения, это вызвало насмешки в Нью-Хейвене: «Качать нефть из-под земли, как воду? Чушь! Безумие!» Но предприниматели были настроены решительно. Они были убеждены в собственной правоте. Только кому же доверить свой безумный проект?<sup>6</sup>

## «ПОЛКОВНИК»

Их кандидатом стал некто Эдвин Дрейк, выбор на которого пал совершенно случайно. Он не обладал ни выдающимися способностями, ни соответствующей подготовкой для решения этой задачи. Служивший некогда кондуктором на железной дороге и имевший репутацию мастера на все руки, Дрейк по состоянию здоровья ушел в отставку и поселился с дочерью в старой гостинице Tontina в Нью-Хейвене. По случайному совпадению там же жил и банкир Джеймс Таунсенд. В этой гостинице мужское общество регулярно собиралось для обмена новостями и слухами, и она была самым подходящим местом для тридцативосьмилетнего Дрейка — дружелюбного словоохотливого весельчака, которому было просто нечего делать. Все вечера он просиживал в баре гостиницы, развлекавая компанию бесконечными историями из своей богатой

событиями жизни. У Дрейка было неумное воображение, поэтому его рассказы были увлекательны и изобиловали преувеличениями, а сам рассказчик играл в них ключевую, героическую роль. Он нередко беседовал с Таунсендом о добыче горного масла, и банкир даже убедил его купить несколько акций компании. Дальше — больше. Дрейк был приглашен участвовать в реализации проекта, чему способствовало несколько обстоятельств. Находясь в бессрочном отпуске, Дрейк как работник железной дороги имел право бесплатного проезда, а это было существенным благом для испытывавшего финансовые затруднения предприятия. Кроме того, Дрейк обладал еще одним достоинством, которое впоследствии окажется весьма ценным, — упорством.

Отправляя Дрейка в Пенсильванию, Таунсенд мудро позаботился о «верительных грамотах» для своего посланца. Зная о сложностях при пересечении границ штатов, а также желая произвести впечатление на «темных лесорубов», он заблаговременно отправил в место назначения несколько писем, адресованных «полковнику Э. Дрейку». Так появился несуществующий полковник. Стратегия сработала, поскольку по прибытии в декабре 1857 г. в крошечную обнищавшую деревушку Тайтусвилль ему был оказан теплый, радушный прием. Путешествие, нужно сказать, оказалось довольно изнурительным. Полковник ехал на откидной наружной скамейке почтового экипажа, регулярно (дважды в неделю) совершавшего свой многотрудный вояж по лесистой глухомани северо-восточной Пенсильвании. Сам Тайтусвилль представлял собой поселок лесорубов, насчитывающий 125 жителей, большая часть которых существовала, покупая необходимое в долг в лавке местной лесозаготовительной компании. К моменту появления здесь Дрейка все шло к тому, что, как только близлежащие леса будут вырублены, Тайтусвилль опустеет и будет возвращен законной владелице этих мест — природе.

Первая задача Дрейка была довольно простой — зарегистрировать на имя компании земельный участок, имевший нефтеносную перспективу. Он быстро справился с поручением и вернулся в Нью-Хейвен с намерением как можно скорее приступить к следующему, намного более ответственному этапу — поиску нефти. Позже Дрейк рассказывал: «Я убедился в том, что нефть в тех местах можно было добывать в больших количествах методом соляного бурения. Я также решил для себя, что заниматься этим должен именно я. Однако никто из тех, с кем я беседовал на эту тему, не разделял моей убежденности, полагая, что нефть — всего лишь выделения обширных подземных угольных пластов».

Но Дрейка было не так-то легко разубедить или заставить отступить. Весной 1858 г. он вновь объявился в Тайтусвилле с намерением продолжить начатое дело. Группа нанявших его предпринимателей основала к этому времени новую компанию, *Seneca Oil Company*, генеральным представителем которой являлся Дрейк. Он разбил рабочую площадку в двух милях от Тайтусвиля вниз по течению Ойл-Крик, на ферме, где был источник нефти и где в день собирали от трех до шести галлонов сырья традиционным способом. После нескольких проведенных в Тайтусвилле месяцев Дрейк написал Таунсенду: «Я оставляю попытки копать вручную, поскольку бурение обходится дешевле», но при этом попросил незамедлительно выслать дополнительные средства: «Если мы

хотим чего-то добиться, нужны деньги... Прошу немедленно сообщить об их отправке. Денег осталось совсем мало». Спустя некоторое время Таунсенду удалось выслать тысячу долларов, и Дрейк попытался нанять буровых рабочих, «соледобытчиков», без которых дело стояло на месте. Однако буровики славились пристрастием к виски и перманентно пребывали в состоянии, далеком от трезвости, в связи с чем Дрейку следовало тщательно выбирать работников. Поэтому ему пришлось привязать оплату труда к объему выполненной работы — по доллару за каждый пройденный фут грунта. Первые двое рабочих просто исчезли. На самом деле им не хватило смелости открыто заявить Дрейку, что он сумасшедший. Приближалась суровая зима, которую нашему нефтедобытчику предстояло прожить с сознанием того, что первый год в Тайтусвиле прошел впустую. Поэтому Дрейк занялся установкой парового двигателя для привода бура, а в Нью-Хейвене инвесторы нетерпеливо ожидали результата.

Весной 1859 г. Дрейку удалось найти нужного человека. Им оказался слесарь по имени Уильям Смит — «дядюшка Билли», который взялся за работу вместе со своими двумя сыновьями. Смит кое-что понимал в порученном ему деле, поскольку до этого занимался изготовлением буровой оснастки для соледобытчиков. Небольшая бригада приступила к возведению буровой установки и оснащению ее необходимым оборудованием. Предполагалось, что бурить придется до глубины в несколько сот футов. Работа продвигалась медленно, и инвесторы в Нью-Хейвене все больше нервничали. Дрейк тем не менее четко следовал плану. Он не сдавался. Наконец наступил момент, когда из всех учредителей один лишь Таунсенд сохранил веру в успех проекта. Теперь ему приходилось оплачивать расходы из собственного кармана. В итоге и он, отчаявшись, отправил Дрейку последний денежный перевод, велел расплатиться по всем счетам, свернуть работу и возвращаться в Нью-Хейвен. Это было в конце августа 1859 г.

27 августа 1859 г. в субботний полдень — Дрейк еще не получил письма — на глубине 69 футов бур вошел в полость и скользнул вниз еще на шесть дюймов. Работы были остановлены до конца выходных. На следующее утро, в воскресенье, дядюшка Билли пошел осмотреть скважину. Заглянув в трубу, он увидел темную жидкость на поверхности воды и взял ее образец с помощью жестяной водосточной трубы. По мере исследования этой жидкости волнение дядюшки Билли нарастало. Приехавший в понедельник Дрейк застал необычное зрелище — дядюшка Билли с сыновьями охраняли целую батарею емкостей от баков до бочек, заполненных до краев нефтью. Приспособив к скважине обычный ручной насос, Дрейк приступил к тому, за что его многократно осмеивали — выкачиванию нефти. В тот же день пришел последний денежный перевод Таунсенда с приказом свернуть работы. Еще неделю назад, лишенный каких бы то ни было средств, Дрейк выполнил бы приказ руководства — но не теперь. Целеустремленность Дрейка окупилась, причем вовремя. Он нашел нефть. Фермеры, чьи хозяйства располагались вдоль по течению Ойл-Крик, мгновенно донесли до Тайтусвила новость: «Этот янки нашел нефть», которая распространилась со скоростью лесного пожара и вызвала ажиотажную скупку участков под скважины в этом районе. Чуть ли не за одну ночь крошечное

население Тайтусвиля увеличилось в несколько раз, а стоимость земельных участков в тот же момент подскочила.

Однако успехи в бурении не гарантировали финансового успеха. Наоборот, это повлекло за собой новые проблемы. Что Дрейк и дядюшка Билли должны делать с потоком нефти? Они скупали все бочки из-под виски, которые только можно было найти в окрестностях, а когда и те были заполнены, нефтяники соорудили несколько огромных деревянных чанов. К несчастью, однажды ночью от огня лампы воспламенился газ, выходящий вместе с нефтью на поверхность. Все нефтехранилище в одночасье взорвалось и было поглощено огненной стихией. Тем не менее в окрестностях бурились все новые скважины, количество добываемой нефти росло с каждым днем. Предложение намного превышало спрос, цены катились вниз. С внедрением бурения исчез дефицит горного масла. Ощущалась острая нехватка только бочек из-под виски, и вскоре их цена превысила стоимость хранившейся в них нефти почти вдвое<sup>7</sup>.

## «СВЕТ НОВОЙ ЭРЫ»

Пенсильванскому горному маслу потребовалось совсем немного времени, чтобы проложить себе дорогу на рынок в переработанном виде — как керосин. «В качестве источника света нефть нельзя сравнить ни с чем: это свет новой эры, — писал менее года спустя после находки Дрейка автор первой изданной в Америке книги о нефти. — Тем, кто еще не видел ее горящей, скажу, что это — не лунный свет, а нечто подобное сильному, слепящему, прозрачному дневному свету, изгоняющему тьму... Горное масло дарит божественный свет — самый яркий и самый дешевый в мире свет, доступный королям и роялистам, республиканцам и демократам».

Джордж Биссел, затеявший это предприятие, был среди тех, кто вовремя прибыл в Тайтусвиль. Он потратил сотни тысяч долларов, в спешке скупая и арендуя фермы вблизи Ойл-Крик. «Мы испытываем здесь ни с чем не сравнимые чувства, — писал он своей жене. — Все почти обезумели... Я никогда не видел такого волнения. Все население Запада столпилось здесь, и за участки, где есть перспективы найти нефть, предлагают фантастические цены». Биссел шесть лет шел к этому, а победы и поражения на этом пути давали право сказать: «У меня все хорошо, но слишком многое пришлось преодолеть. У нас было очень-очень трудное время. Наши перспективы — блестящие, это точно... Мы должны нажать огромное состояние».

Биссел действительно стал очень богатым человеком. И одной из его благотворительных акций было пожертвование на гимнастический зал в Дартмуте, где в колледже он впервые увидел склянку с горным маслом, которое столь сильно поразило его воображение. Он настоял на том, чтобы зал был оснащен шестью дорожками для игры в кегли в память о тех дисциплинарных наказаниях, которым он подвергался во время учебы из-за пристрастия к этому «греховному спорту». О Бисселе в последние годы жизни говорили, что «его имя и слава не сходят с языка у всех нефтяников от одного края континента до другого». Джеймс Таунсенд, банкир, который взял на себя

огромный финансовый риск, не получил того признания, которого, по его мнению, он заслуживал. «Весь план был разработан мной, и выполнялись мои указания, — с горечью писал он позднее. — Я находил деньги и отправлял их. Я говорю не из эгоистических побуждений, а во имя правды, что если бы я не сделал все что можно для добычи нефти, то до сих пор ее никто бы не добывал». И добавлял: «Ни за какие богатства я не захотел бы испытать еще раз такие страдания и неприятности».

Что касается Дрейка, дела у него складывались неважно. Он скупал нефть, потом стал партнером одной из фирм на Уолл-стрит, специализирующейся на нефтяных акциях. Это был расточительный, не очень ловкий бизнесмен, даже скорее игрок, когда дело касалось коммерции. К 1866 г. он потерял все свои деньги, превратился в полуинвалида, истерзанного болью, живущего в нищете. «Если у вас осталась хоть капля человеческой жалости ко мне и моей семье, пришлите мне немного денег, — писал он одному другу. — Я очень нуждаюсь, и я болен». В конечном счете в 1873 г. власти штата Пенсильвания назначили ему небольшую пожизненную пенсию, облегчив тем самым если не проблемы со здоровьем, так хотя бы финансовые проблемы последних лет жизни.

К концу жизни Дрейк пытался застолбить свое место в истории. «Я заявляю, что это я изобрел обсадную трубу, без которой никто не смог бы бурить в низинах, где земля подтоплена. И я заявляю, что пробурил первую нефтяную скважину в Америке, и могу показать эту скважину». Он был категоричен: «Если бы я этого не сделал, то этого не сделал бы никто до сегодняшнего дня»<sup>8</sup>.

## ПЕРВЫЙ БУМ

К тому моменту, когда примененный Дрейком способ добычи нефти — бурение — доказал, что запасы сырья доступны, налицо были все предпосылки формирования новой отрасли, такие как переработка, производство керосина и ламп соответствующей конструкции. Человек заставил ночь отступить, и это было только начало. Ведь со временем благодаря открытию Дрейка население планеты получило возможность быстрее передвигаться в пространстве и получило энергию; это открытие сыграло ключевую роль в подъеме и падении стран и империй и стало основным фактором преобразования человеческого общества. Но все это, конечно, еще впереди.

А то, что последовало сразу за открытием, напоминало золотую лихорадку. Спешно арендовались участки в узкой долине Ойл-Крик, и к ноябрю 1860 г., спустя 15 месяцев после открытия Дрейка была пробурена масса скважин, многие из которых оказались сухими, но 75 все же дали нефть. Тайтусвилль «сейчас представляет собой место сбора жаждущих наживы пришельцев», отмечал один из писателей в 1860 г. «Они играют ценами на участки и акции, покупают и продают участки, сообщают о глубине, выходе нефти и производительности скважин и т. д. и т. п. Те, кто уезжает сегодня, рассказывают о скважине, которая давала 50 баррелей нефти в день... Завтра этот рассказ привлечет новых... Никогда еще пчелы не роились так беспокойно и шумно».

Маленький городок Корнплантер, названный в честь вождя племени сенека и находящийся вблизи устья Ойл-Крик при впадении в реку Аллегейни, был переименован в Ойл-Сити и наряду с Тайтусвилем стал основным центром территории, получившей название Нефтяной район. Установки для переработки сырой нефти в керосин были дешевыми в изготовлении, и к 1860 г. как минимум 15 таких установок работали в Нефтяном районе, а еще пять — в Питтсбурге. Предприниматель, занимавшийся переработкой угля в жидкое топливо, посетил нефтяные месторождения в 1860 г. с тем, чтобы выяснить уровень конкуренции. «Если этот бизнес будет успешным, — говорил он, — то мой просто рухнет». И он оказался прав: к концу 1860 г. подобные предприятия либо выходили из дела, либо срочно переоборудовались в нефтеперерабатывающие.

Однако объем добычи на этих скважинах был весьма скромным, и нефть нужно было выкачивать насосами. Ситуация изменилась в 1861 г., когда бурильщики столкнулись с первой фонтанирующей скважиной, которая выбрасывала нефть на поверхность с потрясающей скоростью — 3000 баррелей в день. Когда произошел выброс нефти из этой скважины, случайно воспламенились сопутствующие газы и последовал взрыв, а затем в течение трех дней бушевал пожар, в котором погибли 19 человек. Хотя эта новость затерялась на фоне грозных известий о том, что Юг, обстреляв Форт-Самтер, развязал гражданскую войну, она возвестила миру о наличии крупных запасов сырья для создания новой отрасли.

Добыча в Западной Пенсильвании быстро росла: от 450 000 баррелей в 1860 г. до 3 млн баррелей в 1862-м. Рынок не успевал поглощать растущие объемы нефти. Цена барреля, составлявшая в январе 1861 г. \$10, опустилась до 50 центов к июню и до 10 центов к концу 1861 г. Многие нефтяные компании были разорены. Но низкие цены на пенсильванскую нефть позволили ей быстро и уверенно одержать победу, завоевывая потребителей и вытесняя с рынка каменноугольное масло и другие вещества, используемые для освещения. Вскоре спрос поднялся до уровня предложения, и к концу 1862 г. цены поднялись до \$4 за баррель и затем к сентябрю 1863 г. до \$7,25 за баррель. Несмотря на резкие колебания цен, истории о молниеносном обогащении продолжали притягивать толпы к Нефтяному району. Менее чем за два года одна достопамятная скважина дала \$15 000 прибыли на каждый вложенный доллар<sup>9</sup>.

Гражданская война не повлияла на бум в Нефтяном районе, напротив, она стала основным стимулом для развития бизнеса. Ведь война препятствовала поставкам скипидара с Юга, создавая острый дефицит камфина, дешевого осветительного масла, получаемого из скипидара. Керосин из пенсильванской нефти быстро заполнил нишу и проложил дорогу на рынки Севера гораздо быстрее, чем случилось бы при других обстоятельствах. Война оказала сильное влияние и в ином аспекте. Когда Юг откололся, Север лишился доходов от продажи хлопка — одной из основных статей американского экспорта. Быстрый рост экспорта нефти в Европу компенсировал эти убытки и обеспечил новый крупный источник поступления валюты.

Конец войны с его смутой и неурядицами высвободил тысячи солдат, которые потянулись в Нефтяной район, чтобы начать новую жизнь и сколотить состояние во время очередного спекулятивного бума, вызванного скачком цен до \$13,75 за баррель. Ажиотаж ощущался по всему Восточному побережью,

наводненному сотнями нефтяных компаний. В деловой части Нью-Йорка не хватало помещений для офисов, и акции распродавались так быстро, что какая-то новая компания сумела продать все свои акции всего за четыре часа. Один английский банкир был удивлен тем, что «сотни тысяч бережливых тружеников предпочли прибыль от нефти небольшим процентам, которые предлагали банки на сберегательные вклады». Вашингтон обезумел не менее Нью-Йорка. Конгрессмен Джеймс Гарфилд, сделавший крупные инвестиции в нефтеносные земли, избранный позднее президентом Соединенных Штатов, сообщал одному из агентов по аренде нефтеносных участков о том, что он обсуждал вопросы нефти с некоторыми конгрессменами, «также участвующими в этом бизнесе, и Вам следует знать, что форму лихорадки, которая охватила конгресс, нельзя назвать легкой»<sup>10</sup>.

Вряд ли что-нибудь послужит более убедительным примером спекулятивной лихорадки, чем странная история городка Питхоул, на Питхоул-Крик, в 15 милях от Тайтусвилля. Первая скважина была пробурена в январе 1865 г. в густом лесу; к июню там были четыре продуктивные скважины, которые давали 2000 баррелей в день — треть общей добычи в Нефтяном районе, и люди пробивались по дорогам, уже забитым телегами с бочками. «Вся округа, — говорил один очевидец, — смердела, как полк солдат, страдающих поносом». Спекуляции землей, казалось, не знали предела. Одна из ферм, практически ничего не стоившая всего несколько месяцев назад, была продана за \$1,3 млн в июле 1865 г., а затем, в сентябре того же года, перепродана за \$2 млн. В сентябре добыча в районе Питхоул-Крик достигла 6000 баррелей в день — две трети общей добычи Нефтяного района. И к тому времени прежде неизвестная глухомань превратилась в город с населением 15 000 человек. *New York Herald* сообщала, что основными видами бизнеса в Питхоуле были спиртное и аренда, а *The Nation* добавляла: «С уверенностью можно утверждать, что в этом городке крепкого спиртного потребляется гораздо больше, чем в любом другом равном по размеру городе мира». Тем не менее Питхоул уже встал на путь респектабельности: там имелось два банка, два телеграфа, были своя газета, водопровод, пожарная команда, несколько пансионатов, контор и более 50 гостиниц, из которых как минимум три дотягивали по комфортности до столичного уровня, а почта обрабатывала около 5000 писем в день.

Но через пару месяцев нефть исчезла так же быстро, как и появилась. Для жителей Питхоула это было сродни библейской чуме, и к январю 1866 г., всего год спустя после открытия месторождения нефти, тысячи людей покинули его в поисках новых возможностей. Город, который внезапно возник в глуши, опустел. Участок земли в Питхоуле, проданный в 1865 г. за \$2 млн, в 1878-м пошел с аукциона за \$4,36.

Хотя Питхоул умер, спекулятивный бум охватил другие районы. Добыча в Нефтяном районе подскочила до 3,6 млн баррелей в 1866 г. Казалось, что энтузиазм в отношении добычи нефти не знает пределов, и нефть стала не только источником освещения и смазочных материалов, но и частью культуры. Америка танцевала под «Американскую нефтяную польку» и «Галоп нефтяной лихорадки», пела такие песни, как «Знаменитые нефтяные компании» и «На уме только нефть».

Есть разные сорта нефти — код-ливер, кастор, свит,  
Которые делают больных людей здоровыми и ставят их на ноги,  
А наша творит забавные вещи: мы только что заполучили скважину  
И сводим людей с ума песенкой «На уме только нефть».

По соседству жил юноша — бедняк Смит, который не заработал и цента,  
А одежда его видела лучшие времена. Но он вовремя урвал.  
И теперь он одет, как денди, бриллианты, детки и тросточка.  
И он преуспел благодаря тому, что на уме была только нефть<sup>11</sup>.

## БУМ И КРАХ

Гонки в поисках месторождений сменилась погоней за скоростью и объемами добычи. Стремление получать нефть только за счет первоначального напора зачастую приводило к разрушению нефтеносных пластов, что вело к преждевременному снижению давления газа и к уменьшению возможностей восстановления нефтедобычи. Однако было несколько причин того, что это стало повсеместной практикой. Одна из них — отсутствие познаний в геологии. Другая причина — значительное и быстрое обогащение, которое и было целью. И третья — условия аренды, поощрявшие добычу в возможно более короткие сроки.

Но с первых дней самым важным в формировании юридических основ американской нефтедобычи и непосредственно структуры отрасли было правило захвата — доктрина, в основе которой лежало английское общее право. Если дикое животное или птица из одного владения перебиралось в другое, то владелец последнего был вправе подстрелить дичь на своей земле. Подобным образом владельцы земли имели право извлекать из нее сокровища в любом количестве, поскольку, как следовало из вердикта одного английского судьи, никто не может достоверно знать, что на самом деле происходит «в этих потаенных венах земли».

Применительно к добыче нефти правило захвата означало, что владельцы разных земельных участков на одном месторождении имеют право добывать столько нефти, сколько смогут, даже если они при этом истощают месторождение или снижают добычу на соседних скважинах. Поэтому совершенно неизбежной была напряженная конкуренция между владельцами соседних скважин в погоне за добычей в максимально короткие сроки, пока месторождение не будет опустошено остальными. Психология «временщиков» порождала нестабильность как объема добычи, так и цен. Нефть — это не дичь, и правило захвата приводило к повышению потерь и серьезному ущербу для конечного объема добычи из данного месторождения. Но была и другая сторона этого правила. Оно позволило огромному числу желающих попробовать свои силы и набраться опыта, чего не произошло бы при более жестком регулировании. Ускоренный рост добычи позволил также существенно расширить рынки<sup>12</sup>.

Бешеная гонка за добычей, стимулируемая правилом захвата и жадной наживы, сформировала в Нефтяном районе пеструю смесь из мигрирующего населения, лачуг и построенных на скорую руку деревянных зданий, гостиниц

с четырьмя, пятью или шестью соломенными матрасами в одной комнате, вышек и нефтехранилищ. И каждого подгоняла надежда, слухи и острый запах нефти. И везде была одна неизбежная черта — вечная грязь. «Ойл-Крик славился своей грязью как в первые, так и в последующие годы, и она навсегда останется в памяти тех, кто видел ее и кому приходилось пробираться сквозь нее, — писали как-то два обозревателя. — Грязь, глубокая и неописуемо отвратительная, покрывала все основные и объездные дороги в дождливую погоду, а главные улицы городов, по которым шли грузы, имели вид жидких озер или дорожек грязи».

Кое-кто смотрел на ажиотаж и сутолоку, на мошенников, погнавшихся за «легкими» деньгами, и вспоминал, какими тихими были пенсильванские холмы и деревни до того, как в их жизнь ворвалась нефть. Они спрашивали, что случилось, и удивлялись, как человеческая натура может столь быстро измениться и пасть, обуреваемая жаждой обогащения. «Нефтяная и земельная лихорадка стала своего рода эпидемией, — писал редактор местного издания в 1865 г. — Она охватила людей всех сословий, возрастов и состояний. Они уже говорят, выглядят и действуют не так, как полгода назад. Земля, аренда, контракты, отказы, сделки, соглашения, проценты и прочие разговоры подобного рода — это все, что они теперь понимают. Незнакомые лица встречаются на каждом углу, а половину наших жителей легче встретить в Нью-Йорке или Филадельфии, нежели дома. Суд бездействует, адвокатура развращена, общество расколото, святые места заброшены и все наши привычки, понятия и связи, сложившиеся за полвека, перевернулись вверх дном в отчаянной погоне за богатством. Бедные становятся богатыми, богатые — еще богаче, бедняки и богачи теряют все сбережения. Вот так мы и живем». Редактор подвел итог: «Этот большой пузырь рано или поздно лопнет»<sup>13</sup>.

Пузырь лопнул — неизбежная реакция на спекуляции и безумное перепроизводство. Депрессия охватила отрасль в 1866–1867 гг., цена на нефть упала до \$2,40 за баррель. Несмотря на то что многие прекратили бурение, кое-кто продолжал, и были открыты новые месторождения за пределами Ойл-Крик. Более того, в отрасли вводились новшества и улучшалась организация.

С момента первых открытий извозчики, подстегивающие своих лошадей, запрудили дороги Нефтяного района повозками с бочками. Они были не просто узким местом в отрасли. Будучи монополистами, они устанавливали запредельные цены, стоимость перевозки бочки на несколько миль по грязной дороге до железнодорожной станции была выше, чем железнодорожный тариф на ее отправку от Пенсильвании до Нью-Йорка. Мертвая хватка извозчиков заставила искать альтернативный способ транспортировки — строить трубопроводы. В период с 1863 по 1865 г., невзирая на скептицизм и насмешки, деревянные трубопроводы доказали, что могут пропустить больше нефти за меньшую цену. Извозчики, опасаясь за свое положение, ответили угрозами, вооруженными нападениями, поджогами и саботажем. Но было слишком поздно. К 1866 г. трубопроводы соединили большинство скважин в Нефтяном районе, отводя нефть в более крупный трубопровод, ведущий к железной дороге.

Переработчикам необходимо было приобретать нефть, и этот процесс был также хаотичным. Вначале покупка нефти велась как попало, когда покупатель,

верхом на лошади, объезжал скважины. Но по мере развития отрасли появилась более упорядоченная система. Неофициальные нефтяные биржи, где продавцы и покупатели могли встретиться и договориться о ценах, появились в одной из гостиниц Тайтусвила и на рынке возле железной дороги в Ойл-Сити. Начиная с 1870-х гг. появились официальные биржи в Тайтусвиле, Ойл-Сити, еще кое-где в Нефтяном районе и в Нью-Йорке. Нефть покупалась и продавалась на трех условиях. Спот-продажа с немедленной поставкой требовала оплаты на месте. Стандартная продажа требовала завершения сделки в течение 10 дней. Фьючерсная продажа предполагала, что определенное количество товара будет продано по установленной цене в определенное время в будущем. Фьючерсные цены были основным предметом спекуляций, и нефть стала самым популярным спекулятивным товаром того времени. Покупатель должен был принять нефть и уплатить контрактную цену либо получить разницу между контрактной и стандартной ценой в момент расчетов. Таким образом, покупатель мог получить изрядную прибыль или понести колоссальные убытки без участия самой нефти.

К моменту открытия в 1871 г. в Тайтусвиле нефтяной биржи нефть уже стала крупным бизнесом, который преобразил повседневную жизнь миллионов людей. За десятилетие после безумного эксперимента Дрейка был достигнут невероятный прогресс. И это лишний раз демонстрирует ту бурную энергию, с помощью которой американцы берутся за любую отрасль промышленности, если она обещает хорошие прибыли. Интуиция Джорджа Биссела и открытие Эдвина Дрейка, упорство этих двух людей положили начало грандиозной эпохе — времени изобретательства и новаторства, сделок и обманов, состояний приобретенных и потерянных, состояний, так никогда и не нажитых, сурового, изнурительного труда, горьких разочарований и невероятного роста<sup>14</sup>.

Каким может быть будущее нефти? Некоторые, глядя на быструю смену событий в Западной Пенсильвании, считали его великим. Они предвидели размах отрасли, который мало кто в Нефтяном районе мог себе представить, но при этом им не нравился хаос и беспорядок, неустойчивость и безумие. У них были собственные идеи по поводу того, как следует организовать нефтяной бизнес и как его развивать. И они уже работали по своим планам.

## Глава 2

# «НАШ ПЛАН»: ДЖОН РОКФЕЛЛЕР И АМЕРИКАНСКИЙ НЕФТЯНОЙ СИНДИКАТ

Как-то в феврале 1865 г. в городе Кливленд, штат Огайо, состоялся любопытный аукцион. К тому времени город извлек немалую пользу из гражданской войны и нефтяного бума, а теперь пожинал плоды великой эпохи экспансии американской промышленности. Два старших партнера одной из самых преуспевающих нефтеперерабатывающих компаний города возобновили вечный спор о том, насколько быстро следует расширять свою деятельность. Более осторожный в этом вопросе Морис Кларк пригрозил выходом из предприятия, если его позиция будет проигнорирована, но, к его удивлению, другой партнер — а это был Джон Рокфеллер — не имел ничего против ухода Кларка. И бизнесмены приняли решение устроить между собой аукцион, с тем чтобы предложивший большую цену стал полновластным хозяином компании. И аукцион состоялся безотлагательно, прямо в конторе.

Ставки начались с \$500 и росли очень быстро. Вскоре Морис Кларк дошел до \$72 000. Рокфеллер преспокойно предложил 72 500. И тут Кларк сдался. «Я не стану повышать ставок, Джон, — сказал он. — Дело переходит к тебе». Рокфеллер был готов выписать чек прямо на месте, но Кларк отказался, предложив сделать все так, как удобнее Рокфеллеру. Пожав друг другу руки, партнеры расстались.

«Я всегда указываю на этот день, — говорил Рокфеллер спустя полстолетия, — как на точку отсчета успеха, которого я добился в жизни».

Тем рукопожатием ознаменовалось начало формирования современной нефтяной индустрии. В дикий пенсильванский бум был привнесен определенный порядок. Организационно это вылилось в создание Standard Oil — компании, которая в погоне за мировым господством в торговле нефтью выросла в предприятие мирового масштаба и дала дешевое освещение, этот «новый свет», самым отдаленным уголкам земли. Компания действовала беспощадно, с необузданной жадностью, присущей капитализму конца XIX в. Она открыла новую эпоху, поскольку стала одной из самых сильных и крупных транснациональных корпораций в мире<sup>1</sup>.

## «МЕТОДИЧНЫЙ ДО КРАЙНОСТИ»

Лидером и руководителем Standard Oil был тот молодой человек, который выиграл памятный аукцион в Кливленде в 1865 г. Даже тогда, в возрасте 26 лет, Джон Рокфеллер производил отталкивающее впечатление. Худощавый и высокий, он был склонным к уединению, молчаливым, отстраненным и аскетичным. Его невозмутимое спокойствие в сочетании с холодным пронизывающим взглядом голубых глаз, угловатым лицом и острым подбородком вызывало у людей чувство неловкости и страха. Порой казалось, что он смотрит сквозь них.

Рокфеллер был ключевой личностью, заложившей основы нефтяной промышленности. То же самое можно было сказать и о его роли в истории индустриального развития Америки и появления корпораций современного типа. Одних он восхищал своим управленческим и организационным гением, а для других был самым ненавистным и презираемым дельцом в Америке — отчасти из-за своей безжалостности, отчасти из-за успеха. Его наследие заключается в том влиянии, которое он оказал на нефтяную промышленность, на капитализм в целом и на благотворительную деятельность. При этом у многих его имя ассоциировалось с чем-то сомнительным и мрачным.

Рокфеллер родился в 1839 г. в сельскохозяйственном в то время штате Нью-Йорк и прожил почти целое столетие — до 1937 г. Его отец Уильям Рокфеллер торговал лесом и солью, а переехав со своей семьей в Огайо, превратился в «доктора Уильяма Рокфеллера», продававшего лекарственные травы и патентованные препараты. Рокфеллеру-отцу приходилось подолгу бывать в разъездах. Некоторые утверждают, что настоящей причиной тому была еще одна семья в Канаде.

Характер сына проявился уже в самом раннем возрасте — благочестивый, целеустремленный, упорный, аккуратный, внимательный к деталям, он любил считать и больше всего деньги. В семь лет он организовал свое первое успешное предприятие — продажу индеек. Отец рано стал прививать ему и братьям коммерческие навыки. «Я торговался с ними по всякому поводу, — рассказывал он хвастливо. — И я драл их за промахи каждый раз, когда мне казалось это необходимым. Я хотел, чтобы они стали сообразительными». Математика была любимым предметом юного Рокфеллера в школе. Учеба развила в нем способность быстро и точно подсчитывать в уме, и он добился в этом потрясающих успехов.

Намереваясь достичь чего-то значительного, в 16 лет Рокфеллер начал работать в одной продовольственной фирме в Кливленде. В 1859 г. он совместно с Морисом Кларком организовал фирму по торговле продуктами питания. Она процветала благодаря растущему спросу, вызванному гражданской войной, и освоению Запада. Позднее Морис Кларк вспоминал, что Рокфеллер был методичен до крайности. По мере роста фирмы у Рокфеллера все больше укреплялась привычка к «уединенным разговорам с самим собой». Он советовался с собой, увещевал, предупреждал себя об опасностях, ограждая от возможных падений как в моральном, так и в материальном плане. Фирма торговала пшеницей из Огайо, свиной из Иллинойса, солью из Мичигана. Через пару

лет после открытия полковника Дрейка Кларк и Рокфеллер уже вовсю делали деньги на пенсильванской нефти.

Нефть и многочисленные истории о быстром обогащении уже захватили воображение предпринимателей Кливленда, когда в 1863 г. новая железная дорога «подключила» город к этому бизнесу. На Кливлендской ветке возникало одно нефтеперерабатывающее предприятие за другим. Многим из них не хватало оборотного капитала, но это ни в коей мере не относилось к бизнесу Рокфеллера и Кларка. Сначала Рокфеллер считал, что переработка нефти будет лишь побочным бизнесом, но через год она доказала свою прибыльность, и он стал думать иначе. Теперь, в 1865 г., когда аукцион закончился в его пользу и Кларк вышел из бизнеса, Рокфеллер, к тому времени довольно состоятельный молодой человек, стал полновластным хозяином собственного дела — самой крупной из 30 нефтеперерабатывающих компаний Кливленда<sup>2</sup>.

## ИГРА ПО-КРУПНОМУ

Первая победа на поприще нефтепереработки была одержана Рокфеллером в очень удачное время. Ведь закончившаяся в том же 1865 г. гражданская война положила в Америке начало эпохе промышленной экспансии, стремительной и беспринципной спекуляции и жесткой конкуренции, эпохе синдикатов и монополий. Прогресс в разных отраслях, таких как сталелитейная, мясоперерабатывающая или связь, стал основой для создания крупных предприятий. Интенсивная иммиграция и освоение Запада привели к стремительному росту рынков. Последние три с половиной десятилетия XIX в. в Америке были временем бизнеса в полном смысле этого слова, и он, как магнит, притягивал амбиции, энергию и умы молодых американцев. Все они были захвачены «игрой по-крупному» (как ее называл Рокфеллер) — стремлением к самореализации и созиданию, желанию «делать деньги» ради самих денег и для демонстрации достигнутого успеха. Эта игра, используя технические изобретения и новые методы организации, превратила аграрную страну, не так давно раздираемую гражданской войной, в величайшую индустриальную державу мира.

По мере нарастания нефтяного бума Рокфеллер, целиком отдавшись этой большой игре, продолжал вкладывать прибыль и заемные средства в нефтепереработку. Ему нужны были новые рынки, соответствующие растущим возможностям его компании, и в 1866 г. он организовал в Нью-Йорке еще одну фирму для торговли на Атлантическом побережье и экспорта керосина. Во главе фирмы он поставил своего брата Уильяма. В тот год объем продаж компании перевалил за \$2 млн.

Хотя рынки керосина и смазочных материалов неуклонно расширялись, их рост оказался недостаточным для того, чтобы обеспечить сбыт для растущих мощностей по переработке нефти. Слишком много компаний боролись за одних и тех же потребителей. Не так уж много требовалось капитала и умения, чтобы открыть свое предприятие по переработке нефти. Как вспоминал впоследствии сам Рокфеллер, «этим занялись люди разных профессий: мясники, булочники, жестянщики — все стали перерабатывать нефть». К примеру, Рокфеллер и его

компаньоны были весьма обеспокоены, когда один немецкий булочник, чьими постоянными покупателями они были, продал свое дело и открыл кустарное нефтеперерабатывающее производство. Тогда они выкупили его предприятие, чтобы вернуть немца на хлебопекарню.

Рокфеллер целиком посвятил себя укреплению своего дела, расширяя производство и стремясь поддерживать и повышать качество, при этом тщательно контролируя расходы. Он предпринял первые шаги к интеграции — процессу объединения в рамках одной компании закупок сырья и дистрибуции готовой продукции, стремясь защитить деятельность фирмы на нестабильном рынке и укрепить свои конкурентные позиции. Фирма Рокфеллера приобрела участки земли, где рос белый дуб, необходимый для производства бочек, закупила цистерны и склады в Нью-Йорке и суда на Гудзоне. Рокфеллер выработал один принцип, которому с религиозным фанатизмом следовал всю жизнь, — поддерживать сильную денежную позицию. Уже к концу 1860-х гг. ему удалось аккумулировать достаточные финансовые ресурсы, чтобы его компания не зависела ни от банкиров, ни от финансистов или спекулянтов, как это было с железнодорожными и другими компаниями разных отраслей. Наличие доступных денег не только защищало компанию от резких спадов и экономических кризисов, которым были подвержены конкуренты, но и позволяли извлекать немалую выгоду из сложных экономических ситуаций.

Уже здесь проявляется один из главных талантов Рокфеллера: он всегда видел, к чему идет его собственная компания и отрасль в целом, и в то же время не прекращал ни на минуту держать под контролем каждодневные операции, вдаваясь в самые мелкие подробности. «Я начинал свое дело как бухгалтер, — говорил он позднее. — И я научился уважать цифры и данные, как бы малы они ни были». Рокфеллер лично вникал в детали и различные аспекты бизнеса, даже в самые неприятные и рутинные. Он надевал все тот же старый костюм для разъездов по Нефтяному району и, передвигаясь по болотам и грязи, покупал нефть. В итоге целенаправленной работы к концу 1860-х гг. Рокфеллер владел, пожалуй, самой крупной в мире нефтеперерабатывающей компанией<sup>3</sup>.

В 1867 г. к Рокфеллеру примкнул молодой человек, Генри Флеглер, чье влияние на становление Standard Oil было не меньшим, чем Рокфеллера. Начав работать в 14 лет продавцом в магазине, в 20 с лишним Флеглер сколотил небольшой капитал, занимаясь производством виски в Огайо. В 1858 г. он продал свое дело по моральным соображениям — не столько своим, сколько своего приходского священника. Затем принялся за добычу соли в Мичигане, но в условиях конкурентного хаоса и перепроизводства потерпел крах. Это был отрезвляющий опыт для человека, к которому поначалу деньги так и плыли в руки.

Несмотря ни на что, Флеглер оставался человеком неунывающим, нацеленным на успех, а теперь еще и закаленным уроками жизни. Банкротство вселило в него веру в ценность сотрудничества производителей и глубокое отвращение к разнузданной конкуренции. Сотрудничество и объединение, заключил он, необходимы, чтобы свести к минимуму риск в непредсказуемом мире капитализма. Как говорил он позднее: «Держите нос по ветру и делайте ставку на рост благосостояния вашей страны». Флеглер был готов принять участие в возрождении Америки после Гражданской войны.

Ему предстояло стать верным соратником Рокфеллера, а также одним из самых его близких друзей. Его отношения с замкнутым Рокфеллером послужили основанием для еще одного вывода: «Дружба, основанная на бизнесе, лучше бизнеса, основанного на дружбе». Энергичный и целеустремленный, Флеглер нашел общий язык со сдержанным, осторожным Рокфеллером, который был рад иметь партнера, полного энергии и напора. Но перед противниками Флеглер предстал другим. «Это был наглый, беспринципный, бессовестный эгоист, который для достижения успеха пойдет на все». Через много лет, сколотив огромное состояние с Рокфеллером, Флеглер предпримет вторую попытку завоевания — на этот раз штата Флорида. Он проложит железные дороги к Восточному побережью Флориды, дабы построить то, что он называл «американской Ривьерой», а также ему было суждено открыть Майами и Уэст-Палм-Бич.

Но все это ему предстояло совершить в будущем. А сейчас, в годы становления бизнеса, Рокфеллер и Флеглер работали в одной упряжке. Они сидели в конторе, друг против друга, вместе работая с черновиками писем к потребителям и поставщикам, отшлифовывая каждое послание так, чтобы оно выражало именно то, что им нужно. В основе их дружбы был бизнес, который они постоянно и с навязчивым упорством обсуждали — в офисе, за обедом в Union Club или по пути из конторы домой. «Во время этих прогулок, — говорил Рокфеллер, — когда нас ничто не отвлекало, мы размышляли, говорили и вместе строили планы».

Именно Флеглер придумал тот порядок взаимоотношений с транспортниками, который сыграл ключевую роль в успехе Standard Oil. Ибо именно этот порядок дал компании неоспоримое преимущество перед конкурентами и именно на его основе было выстроено могущество компании. Без опыта и напористости Флеглера в этой области, быть может, и не было бы той Standard Oil, какой она стала известна миру.

Размеры, эффективность работы и финансовая устойчивость организации Рокфеллера позволяли добиваться скидок в отношении тарифов на железнодорожные услуги, что в итоге вело к снижению транспортных расходов, а это в свою очередь давало преимущество перед конкурентами в отношении цены и прибыли. Эти самые скидки позднее стали предметом жарких споров. Многие утверждали, что Standard Oil заставляла транспортников делать скидки, которые позволяли ей вести нечестную игру. Но конкуренция между железнодорожными компаниями была так высока и напряжена, что скидки были обычной практикой по всей стране, в особенности же для тех клиентов, которые могли гарантировать крупные регулярные заказы на доставку. Флеглер, имея за плечами мощную Standard Oil, выторговывал все что возможно.

Но Standard Oil не ограничилась скидками. Она стала использовать свое положение для получения своего рода откатов. Конкурирующая фирма могла платить перевозчику доллар за баррель нефти, отправленной в Нью-Йорк. А железнодорожная компания, обернув эти деньги, выплачивала 25 центов с этого доллара не ей, а ее конкуренту — Standard Oil! Что, конечно же, давало огромное финансовое преимущество Standard Oil, которая и так платила по более низким расценкам. На самом деле все это означало, что конкуренты,

сами того не зная, субсидировали Standard Oil. Никакой другой из приемов, практикуемых Standard Oil, не вызывал такой бури протеста в обществе, как эта со временем ставшая известной практика<sup>4</sup>.

## «ПОПРОБУЕМ НАШ ПЛАН»

Рынок нефти рос с невероятной быстротой, а число желающих купить нефть росло еще быстрее, результатом чего становились безумные скачки цен и частые обвалы. К концу 1860-х гг., когда перепроизводство в очередной раз вызвало обвал, новая индустрия впала в депрессию. Причина была проста — слишком много скважин и слишком много нефти. Переработка оказалась в не менее тяжелой ситуации, чем добыча. Между 1865-м и 1870 г. розничная цена керосина упала вдвое. По оценке того времени, перерабатывающие мощности в три раза превышали потребности рынка.

Цена такого переизбытка была совершенно очевидна для Рокфеллера. В условиях, когда большинство переработчиков теряли деньги, он сосредоточил усилия на объединении отрасли под своей властью. Они с Флеглером хотели привлечь дополнительный капитал, не подвергая риску контроль над делом. Методика, к которой они прибегли, заключалась в преобразовании товарищества в акционерное общество. 10 января 1870 г. пять человек с Рокфеллером и Флеглером во главе основали Standard Oil Company. Такое название должно было подчеркнуть «стандартное качество продукта», на которое потребитель может полностью полагаться. В то время в продаже встречался керосин, качество которого варьировало очень сильно. Если керосин содержал слишком много легковоспламеняющихся компонентов, таких как бензин и лигроин, как иногда случалось, попытка зажечь его могла стать последним, что человек совершал в этой жизни. Рокфеллеру принадлежала четверть акций новой компании, которая на тот момент уже контролировала десятую часть всей нефтепереработки в Америке. И это было только начало. Много лет спустя Рокфеллер будет размышлять, вспоминая эти дни: «Кто мог подумать тогда, что дело так разрастется?»

Только что созданная и обладающая гораздо большими средствами, Standard Oil использовала свою мощь, чтобы добиться увеличения железнодорожных скидок и получить дополнительное преимущество перед конкурентами. Но в целом условия для бизнеса ухудшались, и к 1871 г. перерабатывающая отрасль находилась в полной панике. О прибыли речь уже не шла, большинство переработчиков просто теряли деньги. Даже Рокфеллер, глава самой мощной компании, был обеспокоен. К этому времени он стал весьма заметной фигурой в деловых кругах Кливленда и опорой тамошней баптистской церкви. В 1864 г. он женился на Лауре Селестин Спелман. Сдавая выпускной экзамен в школе, она писала в своем сочинении, названном «Я сама правлю своей лодкой»: «Независимость женщины в ее мыслях, поступках и желаниях — одна из проблем современной жизни». Оставив мечту о самостоятельности ради брака с Рокфеллером, она стала его самым близким доверенным лицом и даже просматривала наиболее важные из деловых писем. Однажды в супружеской спальне Рокфеллер дал ей честное слово, что, если у него возникнут когда-

нибудь опасения в связи с бизнесом, она узнает об этом первой. Тогда, в 1872 г., в самый разгар спада в отрасли, он счел необходимым еще раз заверить ее: «Ты знаешь, мы богаты независимо от судьбы инвестиций в нефть».

Именно в те беспокойные времена у Рокфеллера сформировалось собственное видение объединения почти всей переработки нефти в одну гигантскую систему. «Было совершенно необходимо что-то сделать для спасения бизнеса», — сказал он позднее. Фактическое объединение должно было сделать то, что не под силу простому картелю или ассоциации предприятий: избавиться от лишних мощностей, подавить скачки цен и в итоге спасти бизнес. Вот что имели в виду Рокфеллер и его коллеги, когда говорили о «нашем плане». Но план, конечно, принадлежал Рокфеллеру, и именно он руководил его превращением в жизнь. «Идея была моей, — скажет он значительно позже. — И идея настойчивая, несмотря на сильные возражения некоторых, у кого тряслись поджилки от масштабов предприняемого и от того, что эти масштабы постоянно росли».

Standard Oil выкладывалась не на шутку, она увеличила капитализацию, с тем чтобы было легче поглощать другие компании. Но события тем временем развивались и в другом направлении. В феврале 1872 г. железнодорожники Пенсильвании внезапно подняли цены, в одночасье удвоив стоимость транспортировки сырой нефти из Нефтяного района в Нью-Йорк. Просочились слухи, что повышение цен было делом рук некой South Improvement Company. Что за таинственная компания? Кто стоял за ней? Независимые нефтедобытчики и переработчики в Нефтяном районе были озадачены и встревожены<sup>5</sup>.

South Improvement Company была воплощением новой схемы стабилизации нефтяной отрасли и стала символом попытки монополизации. Имя Рокфеллера часто упоминают в связи с ней, но, хотя он и был среди основных исполнителей плана, идея на самом деле принадлежала железнодорожным компаниям, которые пытались найти выход из тарифной войны. Железные дороги и переработчики должны были объединиться в картели и поделить рынки. При этом переработчики должны были получать не только скидки за доставку, но еще и отчисления с суммы полных тарифов, что будут платить переработчики, не входящие в картель. «Из всех способов подавления конкуренции, когда-либо задуманных группой американских промышленников, — писал один из биографов Рокфеллера, — этот был самым безжалостным».

Таинственная South Improvement Company приводила в ярость Нефтяной район. Местная питтсбургская газета предостерегала, что «в результате останется лишь один покупатель нефти на весь Нефтяной район», в то время как тайтсвилльская газета сообщала, что это не что иное, как попытка «задушить Тайтсвилль». В конце февраля разъяренная трехтысячная толпа с транспарантами в руках собралась в Оперном театре Тайтсвиля, чтобы осудить South Improvement Company. Так началась «нефтяная война». Железнодорожные компании, Рокфеллер и другие переработчики — все стали врагами. Нефтедобытчики совершали марши от города к городу, разоблачая «монстра» и «40 воров». Теперь, объединенные борьбой с монополией, они бойкотировали переработчиков и железные дороги. В результате перерабатывающие заводы Standard Oil в Кливленде, которые обычно нанимали до 1200 рабочих, получали сырой нефти так мало,

что работы хватало только на 70 человек. Но Рокфеллер не сомневался в своих действиях. «Легко писать газетные статьи, но у нас есть другие дела, — говорил он жене во время “нефтяной войны”. — У нас все получится, и нас не волнует то, что пишут газеты». Во время конфликта он изложил в письме к жене один из своих неизменных принципов: «Общественность не в силах повлиять на частные контракты».

Тем не менее к апрелю 1872 г. и железные дороги, и переработчики, включая Рокфеллера, решили, что пришло время отречься от South Improvement Company и потопить ее. «Нефтяная война» завершилась победой производителей. Позже Рокфеллер скажет, что всегда ожидал провала South Improvement Company, но был с ней заодно по своим соображениям. «Когда она потерпела неудачу, мы смогли сказать: «Теперь попробуем наш план». Но Рокфеллер даже не стал ждать краха South Improvement Company. К весне 1872 г. он уже установил контроль над большей частью кливлендских перерабатывающих заводов и некоторыми крупными перерабатывающими заводами в Нью-Йорке, что сделало его хозяином самой большой нефтеперерабатывающей группировки в мире. Он был готов захватить всю нефтяную промышленность.

1870-е гг. были отмечены непрерывным ростом добычи. Нефтяники неоднократно пытались ограничить ее, но безуспешно. Нефть вытекала из переполненных резервуаров, покрывая землю черной пленкой. Избыток стал настолько большим и цены упали так низко, что сырую нефть уже некуда было девать — она стекала в реки и на соседние фермы. Был момент, когда цена упала до 48 центов за баррель — на 3 цента меньше, чем платили домохозяйки в Нефтяном районе за питьевую воду. Периодические попытки ограничить добычу неизменно проваливались. Бурильщики осваивали все новые и новые месторождения, что подрывало стабильность в отрасли. Более того, нефтяников было слишком много, чтобы вводить хоть какие-то разумные ограничения. По некоторым оценкам, в последней четверти XIX столетия в Нефтяном районе работало не менее 16 000 добывающих предприятий. Многие нефтедобытчики раньше были биржевыми спекулянтами, другие — фермерами, и большинство из них, независимо от их прошлого, были крайними индивидуалистами, не способными заглядывать вперед или думать об общем благе, даже если бы им представили работоспособный план. Любящий во всем порядок, Рокфеллер с отвращением взирал на разброд и шатания в рядах нефтедобытчиков. «Нефтяной район, — пренебрежительно говорил он позже, — это лагерь старателей». Его целью были нефтепереработчики<sup>6</sup>.

## «ВОЙНА ИЛИ МИР»

Целью смелого и дерзкого плана Рокфеллера было, по его словам, положить конец «этой убийственной политике бесприбыльности» и «сделать нефтяной бизнес надежным и доходным» — под его контролем. Рокфеллер был и стратегом, и главнокомандующим, приказывающим своим офицерам действовать тайно, быстро и обдуманно. Не удивительно, что его брат Уильям характеризовал отношения с другими переработчиками как «войну или мир».

Standard начала с попытки скупить ведущие перерабатывающие заводы и фирмы каждого региона. Рокфеллер и его компаньоны вежливо, уважительно и льстиво обхаживали намеченные жертвы. Они демонстрировали, насколько Standard Oil прибыльнее, чем другие переработчики, многие из которых переживают тяжелые времена. И сам Рокфеллер для убеждения использовал свой талант обольщения. Если же это не давало результата, Standard Oil начинала жесткую конкурентную борьбу, доводя соперника до «тошноты», или, как выражался Рокфеллер, заставляя его «пропотеть». Standard Oil снижала цены на данном рынке, вынуждая конкурента работать в убыток. Бывало, что Standard Oil организовывала «острую нехватку бочек», дабы надавить на непокорных переработчиков.

В одной схватке, «стремясь покорить соперника», Генри Флеглер приказывал: «Если вы считаете, что он мало пропотел, накиньте на него еще одеял. Я лучше потеряю деньги, но не уступлю ему ни пинты нефти».

Люди из Standard Oil тайно работали через фирмы, которые казались независимыми, но на самом деле входили в группу Standard Oil. Многие переработчики и не догадывались, что их местные конкуренты, снижающие цены и давившие на них, были на самом деле частью растущей империи Рокфеллера. На всех этапах кампании люди из Standard использовали секретные коды для связи — сама Standard Oil именовалась «Угрюмый». Рокфеллер никогда не сомневался в необходимости обеспечения секретности своих операций. «Так оно и есть! — сказал он однажды. — Разве генерал Антанты вместе с приказом о наступлении присылает духовой оркестр, предупреждая неприятеля о том, что скоро начнется атака?»

К 1879 г. война была фактически окончена. Standard Oil победила. Она контролировала 90% американских перерабатывающих мощностей, а также трубопроводы, систему хранилищ в Нефтяном районе и основные транспортные средства. Рокфеллер встретил победу бесстрашно. Он ни на кого не затаил зла. В самом деле, некоторые побежденные были введены во внутренние советы управленческого аппарата Standard и стали союзниками на последующих стадиях развития компании. Но когда Standard Oil заняла ведущие позиции в конце 1870-х гг., ей был брошен неожиданный вызов<sup>7</sup>.

## НОВЫЕ УГРОЗЫ

К концу этого периода, именно в тот момент, когда Рокфеллер думал, что все уже практически улажено, нефтяники Пенсильвании сделали последнюю попытку вырваться из удушающих объятий Standard с помощью рискованного эксперимента — первого в мире дальнего трубопровода. У проекта, названного «Прибрежный трубопровод», не было прецедентов, как не было и уверенности в том, что он технически осуществим. Нефти следовало пройти путь в восточном направлении на 110 миль от Нефтяного района до Пенсильванской и Редингской железной дороги. Строительству трубопровода сопутствовали быстрота и секретность. Проводились даже фальшивые изыскательские работы, чтобы Standard Oil не узнала настоящего маршрута. Многие до последнего

момента сомневались в том, что трубопровод будет работать. Тем не менее к маю 1879 г. по нему потекла нефть. Это было крупным технологическим достижением, сопоставимым со строительством Бруклинского моста четырьмя годами ранее. Это также явилось новым этапом в истории нефти. Трубопровод стал основным конкурентом железной дороги в транспортировке нефти на дальние расстояния.

Полная победа «Прибрежного трубопровода» и совершенный в результате этого переворот в области транспортировки не только застали врасплох Standard Oil, но и означали, что ее контроль над отраслью вновь может быть утерян. У нефтяников появилась альтернатива. Standard Oil предприняла ответные действия, построив за короткий срок четыре протяженных трубопровода от Нефтяного района до Кливленда, Нью-Йорка, Филадельфии и Буффало. В течение двух лет Standard Oil приобрела небольшой пакет акций «Прибрежного трубопровода» и заключила с новой трубопроводной компанией пуловое соглашение для ограничения конкуренции, хотя «Прибрежный трубопровод» и сохранял определенную самостоятельность в действиях. Объединение нефтеперерабатывающей отрасли завершилось, развитие системы трубопроводов обозначило следующий важный этап в интеграции нефтяной индустрии под эгидой Standard Oil. За исключением «Прибрежного трубопровода» Standard Oil контролировала почти каждую трубу, входящую и выходящую из Нефтяного района<sup>8</sup>.

Итак, оставался только один способ удержать этого гиганта в рамках, и такую возможность давали политическая система и суды. В конце 1870-х гг. производители Нефтяного района начали серию судебных дел в Пенсильвании против дискриминационных тарифов. Они обличали «чрезмерный контроль Standard Oil Company над нефтяным бизнесом», резко критиковали компанию, называя ее «автократом» и «шайкой воров», и требовали осудить ее руководителей, «вступивших в преступный сговор». Тем временем в законодательном собрании штата Нью-Йорк слушания по железным дорогам сосредоточились на системе скидок Standard Oil. Расследования и судебные дела одновременно в двух штатах впервые сделали достоянием широкой публики сведения о деятельности Standard, ее широте и размахе, а также о манипуляциях со скидками и отчислениями. Большое жюри Пенсильвании предъявило Рокфеллеру, Флеглеру и нескольким их компаньонам обвинение в сговоре с целью создания монополии и в нанесении ущерба конкурентам. Были предприняты попытки добиться выдачи Рокфеллера властям Пенсильвании. Встревоженный Рокфеллер вытребовал у губернатора Нью-Йорка обещание не выдавать ордер на арест, и это дало результат.

Однако в итоге многочисленные разоблачения оказали влияние на общественное мнение, нанесли серьезный ущерб компании, и последствия этого скандала сказывались еще долго. Завеса тайны была сорвана, и общественность возмущалась увиденным. Все обвинения против Standard Oil впервые были собраны и представлены общественности в серии редакционных материалов Генри Ллойда в *Chicago Tribune*, а затем в статье, озаглавленной «История великой монополии», которая была опубликована в ежемесячнике *Atlantic Monthly* в 1881 г. Интерес читателей был так велик, что тираж допечатывался семь раз.



Ллойд заявил, что Standard Oil Company сделала все возможное, чтобы законодательные власти Пенсильвании не стали вникать в суть дела. Тем не менее статья незначительно повлияла на бизнес Standard Oil. То, что сделал Ллойд, было первым серьезным разоблачением Standard Oil, но далеко не последним. Фигура Джона Рокфеллера перестала быть таинственной. После этого матери в Нефтяном районе пугали своих непослушных детей: «Если не образумишься, тебя заберет Рокфеллер»<sup>2</sup>.

## ТРЕСТ

В борьбе с судами и общественным мнением в конечном итоге победили внутренний порядок и контроль обширной империи Рокфеллера. Дело в том, что тогда не было четкой юридической базы для объединения множества перерабатывающих заводов по всей стране. Таким образом, Рокфеллер под присягой с чистой совестью мог позже сказать, что Standard Oil не владела множеством компаний и не контролировала их, как утверждали. Один из управляющих группы заявил комиссии Законодательного собрания штата Нью-Йорк, что отношения среди 90% перерабатывающих предприятий в стране основаны на «доброй воле» и «гармоничной» работе. А другой уверял ту же самую комиссию, что его собственная фирма не имеет никакого отношения к Standard Oil и что только он сам имеет в ней дивиденды. Это и был ключ к построению организации. Только держатели акций Standard Oil, а не сама компания как таковая владели акциями других фирм. Сами корпорации по закону не имели права владеть акциями других корпораций. Акции находились в доверительном управлении, но не от имени Standard Oil Company, Огайо, а от имени акционеров этой корпорации.

Юридическая концепция доверительного фонда, или «треста» была усовершенствована и формализована Трестовым соглашением Standard Oil, которое было подписано 2 января 1882 г. Это было ответом на судебные разбирательства и политические нападки конца 1870-х — начала 1880-х. Кроме того, была и личная причина: Рокфеллера и его партнеров стали посещать мысли о смерти. Озабоченные вопросами наследования, они пришли к заключению, что смерть одного из них при существующей в компании системе может привести к неразберихе, спорам по поводу собственности, судебным процессам. Трест сделает вопросы собственности ясными и определенными, не оставив места спорам в будущем.

При подготовке к созданию треста «каждый фут трубопровода был перемерен, каждый кирпичик оценен». Был учрежден попечительский совет, и в его руки переданы акции всех фирм, контролируемых Standard Oil. Трест в свою очередь выпустил 700 000 акций, из которых 191 700 принадлежали Рокфеллеру, 60 000 — Флеглеру. Попечители управляли акциями отдельных компаний в интересах 41 акционера треста Standard Oil и были уполномочены осуществлять общее руководство 14 предприятиями, находящимися в полной собственности, и 26 — в частичной. В их полномочия входило назначение директоров и управляющих, в число которых они могли включать и себя. Это был первый великий трест, и он был совершенно законен. Но именно в этих действиях лежит причина того, что понятие доверительного фонда, прежде создаваемого для защиты вдов и сирот, стало ассоциироваться с угнетением и ненавистью. В то время конторы Standard Oil были открыты в каждом штате, их задачей стал контроль над местными предприятиями. Соглашение сделало возможным основание центрального офиса для координации и рационализации действий всех оперативных подразделений. Это стало насущной задачей в связи с растущими масштабами бизнеса. Трест дал Рокфеллеру и его коллегам «щит законности и административную гибкость», «так нужные для более эффективного управления собственностью в мировом масштабе».

Вопрос правовой формы был решен. Но как практически управлять новой структурой? Как интегрировать в новый трест такое количество независимых предпринимателей и предприятий, производящих керосин, мазут и еще около 300 видов сопутствующих продуктов? Была разработана система управления и координации с помощью комитетов. Возникли комитеты внутренней торговли, экспортный, производственный, комитет по кадрам, комитет по трубопроводам, обсадным трубам, смазочным материалам и, наконец, комитет готовой продукции. Ежедневные отчеты стекались в них со всей страны. На вершине этой громады был исполнительный комитет, состоящий из руководителей высшего звена и определяющий общую политику и направления развития. Исполнительный комитет редко давал распоряжения, чаще это были запросы, предложения и рекомендации. Но никто не сомневался в том, что власть и управление принадлежат ему. Намек на отношения между штаб-квартирой и подразделениями на местах встречается в одном из писем Рокфеллера: «Вы, джентльмены, на местах можете лучше, чем мы, судить об этих вопросах, но избавьте нас от необходимости вникать в дела, которые мешают нам руководить политикой»<sup>10</sup>.

Основная стратегия Standard Oil 1870-х гг. стала еще более ясной и определенной в 1880-е — производить дешево. Это требовало эффективности действий, контроля над ценами, расширения масштабов производства, постоянного внимания к технологиям, непрерывных усилий по расширению рынков. Для повышения эффективности нефтеперерабатывающие предприятия укрупнялись. К середине 1880-х гг. всего три предприятия Standard Oil — в Кливленде, Филадельфии и Байоне, штат Нью-Джерси, — давали почти четверть всех мировых поставок керосина. Standard Oil никогда не упускала из виду вопросы себестоимости, которая подчас высчитывалась до одной тысячной. «Я взял за правило в делах подсчитывать все», — сказал однажды Рокфеллер. Используя собственные превосходные средства связи, Standard Oil всегда имела преимущества и играла на разнице цен в Нефтяном районе, Кливленде, Нью-Йорке, Филадельфии, в Антверпене и по всей Европе. Компания также использовала собственную уникальную систему разведки и шпионажа для сбора сведений о конкурентах и состоянии рынка. Она вела досье практически на каждого покупателя нефти в стране, отмечая, куда пошел каждый баррель, поставляемый независимыми дилерами, и где покупает керосин каждый бакалейщик от Мэна до Калифорнии.

Рокфеллер управлял, руководствуясь одной главной идеей: он верил в нефть, и его вера была нерушима. Любое падение цены на сырую нефть было для него не поводом для тревоги, а удобным случаем для покупки. «Надеюсь, что, если сырая нефть вновь подешевеет... никакие статистические данные или другая информация не заставит наш исполнительный комитет... отказаться от покупки, — инструктировал он в 1884 г. — Мы в отличие от других должны пытаться действовать, а не паниковать, когда рынок ложится на дно». А потом добавил: «Мы, несомненно, допустим большую ошибку, если не купим нефть».

Высшее руководство осуществляли Рокфеллер, его брат Уильям, Генри Флеглер и еще два человека, которые вместе контролировали четыре седьмых всего капитала. Но в руководство входили и другие люди. Фактически все они были волевые, настойчивые индивидуалисты, удачливые предприниматели, в прошлом — конкуренты Рокфеллера. «Это не самая простая задача — заставить решительных, сильных людей прийти к согласию», — говорил позже Рокфеллер. Единственным способом работать вместе был консенсус. Различные варианты и проекты обсуждались и вызвали споры, но решение принималось лишь тогда — и на этом настаивал Рокфеллер, — когда проблемы были рассмотрены со всех сторон, возможные случайности предусмотрены и, наконец, достигнуто согласие по вопросу правильного направления. «Это, я полагаю, первостепенный вопрос любого бизнеса — с какой скоростью следует двигаться вперед, и в те дни мы быстро росли и расширялись во все стороны, — вспоминал Рокфеллер. — Мы постоянно сталкивались с новыми опасностями... Как же часто мы обсуждали эти трудные вопросы! Некоторые хотели резко и значительно увеличить расходы, другие хотели сохранить их на умеренном уровне. Обычно мы приходили к компромиссу и в результате двигались не так быстро, как желали более прогрессивные из нас, но и не так осторожно, как того хотелось консерваторам». И добавлял, что они «всегда в конце голосовали единогласно».

Высшее руководство часто днем и ночью находилось в разъездах, курсируя на поездах между Кливлендом и Нью-Йорком, Питтсбургом и Буффало, Балтимором и Филадельфией. В 1885 г. сам трест переехал в новую штаб-квартиру — девятиэтажное административное здание на Бродвее, 26, в Нижнем Манхэттене, что также стало определенной вехой. Отсюда исполнительный комитет осуществлял руководство всем предприятием, в составе тех его членов, которые на данный момент находились в городе. Высшие руководители ежедневно обедали вместе в специальной столовой на верхнем этаже здания. За обедом обменивались важной информацией, обсуждали идеи и приходили к согласию. Так под руководством Рокфеллера прежние конкуренты строили компанию, деятельность и масштабы которой были беспрецедентны, — новый тип организации, развивавшейся с поразительной скоростью. Люди за обеденным столом на Бродвее, 26, являлись необычайно талантливой группой. «Эти люди намного умнее меня, — говорил законодательному собранию штата Нью-Йорк Уильям Вандербильт из New York Central Railroad. — Они весьма предприимчивые. Я никогда не сталкивался с людьми столь умными и компетентными в своем бизнесе, как они»<sup>11</sup>.

## «СТАРАЯ МУДРАЯ СОВА»

Но самым умным, конечно же, был Джон Рокфеллер. Трест был уже сформирован, Рокфеллер, в свои 40 с небольшим, входил в десятку самых богатых людей Америки. Он был «мотором» компании, его преследовала одна-единственная идея — идея роста и объединения. Он высокомерно презирал конкуренцию как «пустую трату времени» и был убежден в непогрешимости своей цели. Кроме того, Рокфеллер был демонстративно неприступен.

В поздние годы своей жизни он декламировал небольшое четверостишие:

В дупле жила премудрая сова,  
Чем больше она видела, тем меньше говорила,  
Но, мало говоря, тем больше слышала она,  
Но почему так поступать нам всем не мило?

С первых шагов в бизнесе он решил, «насколько возможно, не выставляться напоказ». Он обладал аналитическим складом ума и, будучи довольно подозрительным, держал людей на расстоянии. Его отстраненность, холодность и пронизательный взгляд лишали присутствия духа любого. Однажды Рокфеллер встречался в Питтсбурге с группой представителей нефтеперерабатывающих предприятий. После встречи на обеде часть собравшихся обсуждала молчаливого, необщительного, грозного человека из Кливленда. «Интересно, сколько ему лет?» — спросил один. Присутствующие стали обсуждать свои догадки. «Я наблюдал за ним, — сказал наконец другой. — Он позволил каждому высказаться, в то время как сам сидел, откинувшись, не проронив ни слова. Но он, кажется, все запоминает, и когда начинает говорить, то расставляет все по местам.... Я полагаю, ему 140 лет — и, наверное, ему было лет сто, когда он родился».

Много лет спустя один человек, работавший на Рокфеллера, охарактеризует его как «самого невозмутимого из людей», которых он когда-либо знал. Тем не менее под бесстрастной маской, конечно же, скрывался человек, слепленный из того же теста, что и все остальные. 1870–1880-е гг. были временем, когда «наш план» был осуществлен. Но эти годы объединения и интеграции с неожиданными политическими нападениями со стороны прессы стоили Рокфеллеру огромного напряжения. «Все состояние, которое я сделал, не возместит беспокойства и тревоги того периода», — сказал он однажды. Его жена тоже вспомнит то время как «тревожные дни», а сам Рокфеллер будет рассказывать, что «редко выдавались ночи, когда он спал спокойно».

У него были свои способы расслабиться и отдохнуть. Во время рабочих совещаний в конце дня он ложился на кушетку, просил своих коллег продолжать и лежа принимал участие в обсуждениях. В своем офисе он поставил примитивный тренажер. У Рокфеллера была особенная любовь к скаковым лошадям, и он приобретал их для вечерних прогулок в экипаже. Часы быстрой езды — «рысью, шагом, галопом, по-всякому», а затем отдых и обед омолаживали его. «Я мог заняться вечерней почтой и отправить десяток писем»<sup>12</sup>.

В Кливленде, помимо работы, его жизнь сосредоточилась на баптистской церкви. Он был заведующим воскресной школой и в этом качестве производил неизгладимое впечатление на учеников. Много лет спустя одна из учениц, подруга его детей, вспоминала: «Я как сейчас вижу мистера Рокфеллера за кафедрой в воскресной школе — длинный острый нос, выступающий подбородок, бледно-голубые, никогда не меняющие выражения глаза. Он всегда говорил медленно, подбирая слова. Но было ясно, что он доволен своим положением. Лишите его набожности, и вы лишите его главного призвания».

Рокфеллер любил свое имение Форест-Хилл на окраине Кливленда и живо интересовался всем: строительством камина, сложенного из специального покрытого красной глазурью кирпича, посадкой деревьев, прокладкой новой дороги через лес. Он отдался своему хобби с еще большим увлечением, когда переехал в обширное имение в горах Покантико, к северу от Нью-Йорка. Там он давал указания по ландшафтной архитектуре, благоустройству парка, занимался разметкой вновь прокладываемых дорог, иногда до изнеможения. Его страсти к ландшафтной архитектуре был присущ тот же талант организации и концептуализации, который сделал его столь значительной фигурой в бизнесе.

Тем не менее, будучи самым богатым человеком Америки, он все же оставался до удивления бережливым. Он требовал, к неудовольствию семьи, чтобы старую одежду носили, пока она не залоснится настолько, что ее нельзя будет заменить. Его любимой едой оставался хлеб с молоком. Однажды в Кливленде он пригласил известного местного дельца и его жену на лето в свое имение Форест-Хилл. Семья славно провела там шесть недель. Они были несказанно удивлены, получив впоследствии от Рокфеллера счет на \$600 за питание.

Рокфеллер был человеком не без чувства юмора, даже игривости, однако проявлял его только в самом узком кругу. «Был у дантиста, — рассказывал он однажды своему коллеге Генри Флеглеру. — Думаю, что писать тебе и даже читать твои письма и то было бы приятнее, но деваться некуда». Он развлекал собственную семью за обедом пением, или, положив печенье на нос, пытался поймать его

ртом, или даже удерживал тарелку на носу. Он любил сидеть со своими детьми и их друзьями на переднем крыльце и играть в игру под названием «шмель». Играющий начинал считать и каждый раз, доходя до числа, в котором есть семерка, вместо него должен был сказать «ж-ж-ж» или же выходил из игры. Так или иначе, но Рокфеллер, несмотря на свои способности к математике, никогда не мог добраться до числа 71. Дети всегда очень радовались этому.

Рокфеллер начал делать небольшие пожертвования своему церковному приходу, как только стал зарабатывать деньги. Со временем суммы увеличивались, и на пожертвования стала уходить значительная часть приобретенного им состояния. Он подходил к филантропии с той же систематичностью и тщательностью, как и к бизнесу. Со временем его пожертвования пошли на науку, медицину и образование. Но вначале его благотворительность в основном была направлена на баптистскую церковь, где он стал самым влиятельным прихожанином.

В конце 1880-х гг. он отдал много сил на создание большого баптистского высшего учебного заведения и для этого учредил фонд на свои средства и участвовал в создании Чикагского университета. Но и потом Рокфеллер оставался самым крупным жертвователем. Уделяя особое внимание развитию университета, в учебный план он не вмешивался, лишь бы соблюдался бюджет. Он не позволял назвать какое-либо здание в его честь, пока был жив, и посетил университет только дважды за первые десять лет его существования. Первый визит состоялся в 1896 г. и был приурочен к пятой годовщине университета. «Я верю в работу, — заявил он университетскому собранию. — Это лучшие инвестиции, которые я когда-либо делал в своей жизни... Всемогущий Господь дал мне деньги, и разве мог я утаивать их от Чикаго?» В ответ он услышал, как группа студентов скандировала:

Джон Рокфеллер — удивительный человек,  
Он пожертвовал «мелочь» на Чикагский университет.

К 1910 г. «мелочь», которую отдал университету Рокфеллер, составила \$35 млн, в то время как поступления из всех остальных источников — \$7 млн. А в общем на благотворительные цели он раздал более \$550 млн.

Рокфеллер перенес свои деловые привычки и на частную жизнь. Это были десятилетия «позолоченного века», когда мафиози делали огромные состояния и стиль их жизни был экстравагантным и пышным. Городской дом Рокфеллера в Нью-Йорке и имение в Покантико действительно были роскошными, но и он сам, и его семья каким-то образом остались в стороне от показухи, хвастовства и вульгарности своего времени. Он и его жена старались внушить детям собственные понятия о честности, чтобы богатое наследство не испортило их. Так, у детей был один трехколесный велосипед на всех, чтобы они учились делиться. В Нью-Йорке юный Джон Рокфеллер-младший ходил в школу и обратно пешком, в то время как детей других богачей возили в экипажах в сопровождении конюхов, и он получал карманные деньги, работая в имениях своего отца за то же жалованье, что и рабочие.

В 1888 г. Рокфеллер вместе с семьей и двумя баптистскими священниками уехал в Европу на три месяца. Хотя он не знал французского языка, каждый пункт счетов был им тщательно исследован. «Poulets!» — восклицал он. «Что

такое roulets?» — спрашивал он у своего сына Джона-младшего. Получив ответ, что это цыпята, он продолжал читать следующий пункт и опять задавал вопрос. «Отец, — позже вспоминал Джон-младший, — никогда не оплачивал счет, пока не удостоверился в правильности каждого пункта. Такую дотошность в мелочах некоторые считали скупостью, но для него самого это был просто жизненный принцип»<sup>13</sup>.

## ЧУДО ДЛЯ ГЛАЗ

В 1880–1890-е гг. компания, которую Рокфеллер основал и которой руководил, шла дальше по пути невиданного ранее процветания. Научные исследования стали частью бизнеса. Огромное внимание уделялось как качеству продуктов, так и аккуратности и чистоте на всех стадиях операций — от переработки до дистрибуции. Расширение системы сбыта — вплоть до конечного потребителя — было основным условием ведения бизнеса. Компании нужны были рынки, соответствующие ее огромному потенциалу, и это определяло ее агрессивную политику освоения «самых отдаленных уголков, где бы они ни находились», так определял это Рокфеллер. «Нам нужны объемы», — говорил он. И компания уверенно и поступательно наращивала их. И все потому, что рост потребления нефти, а вернее, керосина был колоссальным.

Нефть и керосиновые лампы изменили жизнь американцев и ее ритм. Где бы ни находились потребители — в малых или больших городах на Востоке или на фермах Среднего Запада, — они покупали керосин у бакалейщика или аптекаря, каждый из которых получал свой товар у оптовых поставщиков, а последние, как правило, у Standard Oil. Еще в 1864 г. химик из Нью-Йорка описывал воздействие этого нового средства освещения: «Керосин в некотором смысле увеличил продолжительность жизни сельского населения, — писал он. — Те, кто из-за дороговизны или неэффективности китового жира привыкли ложиться спать сразу после захода солнца и проводить в постели почти половину своей жизни, теперь могли посвятить часть ночи чтению и другим развлечениям, в особенности зимой».

Практические советы по использованию керосина, что свидетельствовало о его быстром и повсеместном распространении, были предложены в 1869 г. автором книги «Хижина дяди Тома» Гарриет Бичер-Стоу, помогавшей своей сестре написать книгу «Дом американской женщины, или Принципы домашней науки». «Хороший керосин дает такой свет, что лучшего и желать не приходится», — писали они, объясняя своим читательницам, какие лампы покупать. Они предостерегали от покупки плохого и неочищенного керосина, который был виновником «этих ужасных взрывов». В середине 1870-х гг. от пяти до шести тысяч смертей ежегодно были связаны именно с ними. Нормативные документы, определяющие качество продукта, не были едиными и внедрялись медленно, вот почему Рокфеллер настаивал на постоянстве и контроле качества и поэтому назвал свою компанию Standard Oil<sup>14</sup>.

В крупных городских районах с керосином все еще конкурировал искусственный, или «городской», газ, получаемый теперь из угля или лигроина —

одной из фракций сырой нефти. Но керосин был значительно дешевле. Как писала одна из нью-йоркских газет в 1885 г., «керосина за \$10 хватало семье на год, в то время как большинство домовладельцев в месяц платили за газ больше». В сельской местности конкуренции не было. «Одного взгляда на товары приличного оживленного сельского магазина в 1876 г. было достаточно, чтобы заставить любого жителя поверить в прогресс, — писал исследователь сельской торговли. — Лампы и стекла для них и целый класс продуктов, известных как “керосиновые товары”, покажутся чудом для глаз, которые приходилось напрягать, чтобы рассмотреть что-либо ночью при свете зажженной фитиля, пропитанного говяжьим жиром и свешивающегося с края тарелки».

Керосин был самым важным, но не единственным продуктом перерабатывающих заводов. В число прочих входили лигроин, бензин, используемый как растворитель или перерабатываемый в газ, которым освещали отдельные здания, мазут; смазочные материалы для подвижных деталей двигателей паровозов, железнодорожных вагонов, сельскохозяйственных орудий, ткацких станков и, позднее, велосипедов. Кроме того, производились петролатум, известный под торговой маркой «Вазелин» и используемый как основа для фармацевтической продукции, и парафин, который применяли не только для свечного производства и хранения продуктов, но и в качестве «парафиновой жевательной резинки», которая «рекомендовалась для постоянного употребления женщинам, занятым шитьем».

Стремясь дойти до конечного потребителя, Standard Oil предприняла попытки захватить контроль над рынками сбыта. К середине 1880-х гг. доля контролируемого ею рынка переработки была равна доле рынка сбыта и составляла почти 80%. Тактика завоевания такой огромной доли рынка была безжалостной. Торговый персонал компании «грозил кулаком» и старался запугать соперников и розничных торговцев, рискующих предлагать конкурентный товар. Standard ввела ряд новшеств, чтобы сделать систему сбыта более эффективной и обеспечить ее низкую себестоимость. Большие усилия были предприняты для того, чтобы избавиться от громоздких, протекающих, опасных и дорогих бочек. Одним из новшеств стала железнодорожная цистерна, которая исключала необходимость загрузки бочек в товарные вагоны. Standard также заменила бочки на улицах Америки повозкой-цистерной, запряженной лошадьми, с которой могли продать любое количество — от пинты до пяти галлонов керосина. Деревянные бочки — хотя и оставались по-прежнему основной мерой для нефти — были в конечном счете сохранены лишь для доставки нефти в глухие места, откуда их не надо возвращать<sup>15</sup>.

## «СКУПАЕМ ВСЕ ЧТО МОЖНО»

Но Standard Oil была лишена критически важной части бизнеса — добычи нефти. Добыча была делом слишком опасным, нестабильным и рискованным. Знал ли кто-нибудь, какая скважина когда иссякнет? Лучше оставить этот риск нефтяникам, а самим заниматься тем, что поддается рациональной организации и управлению — переработкой, транспортировкой и сбытом. Один из членов

исполнительного комитета писал Рокфеллеру в 1885 г.: «Наш бизнес — это производство, и, по-моему, неблагодарная вещь для любого промышленника или торговца обременять себя заботами и разногласиями, которые присущи этим рискованным предприятиям».

Но в огромной, охватывающей земной шар системе Standard Oil не исчезало ощущение неопределенности. Всегда есть опасность, что нефть закончится. Этот дар земных недр мог исчезнуть так же внезапно, как и появился. Ничем не сдерживаемая добыча быстро истощала скважины. Добыча нефти в Америке велась исключительно в Пенсильвании, и то, что происходило в отдельных районах штата, могло произойти с Нефтяным районом в целом. Взлет и падение Питхоула были предвестником того, что может произойти в будущем. Кто знает, что станет с отраслью через 10 лет? А без сырья какой прок от всей этой техники и капиталовложений — перерабатывающих заводов, трубопроводов, цистерн, судов, систем сбыта? Многие специалисты предостерегали, что запасы Нефтяного района в скором времени будут исчерпаны. В 1885 г. геологическая служба штата Пенсильвания предупреждала, что «удивительное проявление нефти» было только «временным и исчезающим явлением, и те, кто сейчас молоды, увидят, как придет его естественный конец».

В том же году Джон Арчболд, один из руководителей Standard Oil, услышал от специалиста компании, что спад в американской нефтедобыче практически неизбежен и что шансы на обнаружение крупных месторождений были «не выше одного против ста». Эти предостережения были настолько убедительными, что Арчболд продал часть своих акций Standard Oil по 75–80 центов при номинале в доллар. Приблизительно тогда же Арчболду рассказали о выходах нефти в Оклахоме. «Вы в своем уме? — отвечал он. — Ну что ж, я выпью каждый галлон нефти, добытый западнее Миссисипи!»

Но именно в то время отрасль была на пороге выхода за границы Пенсильвании. Местом действия стал северо-западный Огайо, где выделения горючего газа в окрестностях Финдли были известны со времен первых поселенцев. Открытие там нефти в середине 1880-х гг. вызвало небывалый бум в регионе, который стал известен как Лайма-Индиана и был почти пополам разделен границей штатов Индиана и Огайо. Новые месторождения оказались столь богатыми, что к 1890 г. составляли треть нефтедобычи США!<sup>16</sup>

Рокфеллер не решался принять последнее великое стратегическое решение — заняться непосредственно добычей нефти. Он не меньше, чем его коллеги, питал отвращение к нефтедобытчикам. Да, они были спекулянтами, они не заслуживали доверия, они вели себя как алчные старатели во время золотой лихорадки. И все же здесь, в Лайме, Standard представился удобный случай установить контроль над сырьем в особо крупных масштабах, внедрить оптимальные методы нефтедобычи, сбалансировать объемы добычи и запасы с нуждами рынка. Одним словом, Standard имела возможность в значительной степени оградить себя от колебаний и непостоянства нефтяного рынка, а также от беспорядков «лагеря старателей». И это было направление, в котором, как хотел Рокфеллер, должна была пойти Standard.

Признаки истощения запасов в Пенсильвании были предупреждением, пришло время что-либо предпринимать, и Лайма предоставляла беспорное до-

казательство того, что нефтяная отрасль имела будущее за пределами Пенсильвании. Но тут возникли два больших препятствия. Одним было качество нефти. Здешняя нефть отличалась от пенсильванской, в том числе и весьма неприятным серным запахом, похожим на запах тухлых яиц. Некоторые называли нефть из Лаймы «струей скунса». Тогда еще не знали способа устранить этот запах, и пока проблему не решили, нефть Огайо имела весьма ограниченный сбыт.

Второе препятствие обнаружилось на Бродвее, 26, в головном офисе — противодействие более осторожных коллег Рокфеллера. Они считали, что риск неоправданно велик. Рокфеллер убеждал, что в качестве отправного пункта компании следует скупать всю нефть, какую только можно, и хранить ее в цистернах по всему региону. Нефть добывалась в Огайо в таких громадных объемах, что цена упала с 40 центов за баррель в 1886 г. до 15 центов за баррель в 1887 г. Но многие коллеги Рокфеллера упорно противились политике скупки нефти, для которой пока еще не было подходящего применения. «Наши консервативные собратья в совете, — как Рокфеллер называл их, — заламывали в ужасе руки и отчаянно сражались с нашей группой». В конце концов Рокфеллер победил, и Standard заполнила хранилища более 40 млн баррелей лаймской нефти. Затем в 1888 и 1889 гг. Герман Фраш, химик из Германии, работающий на Standard Oil, сделал открытие: если сырую нефть перегонять в присутствии оксида меди, то сера связывается, устраняя проблему тухлого запаха, что делало лаймскую нефть приемлемым сырьем для получения керосина. Рискованная затея Рокфеллера с нефтью из Лаймы оказалась вполне стоящим делом; после открытия Фраша цена на нефть из Лаймы моментально удвоилась с 15 центов за баррель, которые Standard платила за нее, до 30 и продолжала подниматься.

Рокфеллер привел компанию к заключительному шагу — скупке большого количества добывающих мощностей. Нефтяники были самыми грубыми и неорганизованными участниками новой отрасли как в отношении своих месторождений, так и в деловой сфере. Здесь был шанс внедрить более упорядоченную, более устойчивую структуру. Коллеги, как и прежде, колебались, порой даже противодействовали Рокфеллеру. Но он был настойчив и победил. Он просто приказал: «Скупаем все что можно». К 1891 г. фактически не имевшая несколько лет назад собственной добычи, Standard владела четвертью всей американской сырой нефти<sup>17</sup>.

Standard Oil взяла на себя строительство самого большого в мире перерабатывающего завода в местечке под названием Уайтинг, среди песчаных дюн на побережье озера Мичиган в Индиане, для переработки сырья из Лаймы. Там, как и везде, был задействован «культ секретности Standard», который в конечном счете и подорвал эту организацию. Было совершенно очевидно, что Standard строила нефтеперерабатывающий завод. Тем не менее репортер из *Chicago Tribune* не смог выведать какую-нибудь информацию у руководителя строительства: мистер Маршалл держал рот на замке. «Он был совершенно не в курсе того, что происходит в Уайтинге, — писал репортер. — Они, возможно, строят нефтеперерабатывающий завод стоимостью \$5 млн, а может, строят предприятие по расфасовке свинины. Он не думает, что это предприятие по расфасовке свинины, но и не уверен в этом наверняка».

Кроме того, возник вопрос о цене как таковой. В течение многих лет цены напрямую зависели от беспорядочной торговли нефтяными сертификатами на биржах в Нефтяном районе и Нью-Йорке. В 1880-х гг. агентство Джозефа Сипа — «скупающая рука Standard» — покупало нефть на свободном рынке, как и все остальные, приобретая сертификаты на этих биржах. Когда агентство Сипа покупало нефть прямо из скважины, тогда цена покупки определялась средней ценой на бирже в этот день. Сип увеличил масштабы закупок напрямую у нефтедобытчиков, и независимые переработчики последовали его примеру. С начала 1890-х гг. количество сделок на биржах начало неуклонно падать.

В январе 1895 г. Джозеф Сип положил конец эпохе нефтяных бирж своим историческим документом «Вниманию производителей нефти». Он объявил, что сделки на биржах более «не являются приемлемым индикатором стоимости продукта». С этого момента, провозгласил он, во всех торговых сделках «цены будут настолько высоки, насколько это продиктовано положением на мировых рынках, и эта цена совершенно не обязательно будет совпадать с предлагаемой на бирже». И добавил: «Ежедневные котировки будут диктоваться из этого офиса». И как покупатель, и как владелец от 80 до 90% нефти Пенсильвании и месторождения Лайма-Индиана, Сип и Standard Oil теперь определяли цену на сырую американскую нефть, увязывая ее со спросом и предложением. Как сказал один из коллег Рокфеллера: «Ежедневно мы имеем перед собой наиболее достоверную информацию, которую только можно собрать со всех мировых рынков. И на основании этого мы приходим к оптимальной цене»<sup>18</sup>.

## СТРОИТЕЛЬ

Масштабы деятельности Standard Oil были впечатляющими, они подавляли конкурентов. Все же это не была монополия в полном смысле, даже если брать только переработку. Примерно 15–20% нефти продавали конкуренты, и руководство Standard охотно мирилось с этим. Контроль более чем над 85% рынка был достаточен для Standard, чтобы сохранять заботливо взлелеянную стабильность. Говоря о своих ландшафтах и деревьях, Рокфеллер замечал в старости: «В садоводстве, как и во всем другом, проявляется преимущество работы в большом масштабе». Standard Oil, конечно же, могла возглавить список этого «всего другого». Рокфеллер создал вертикально интегрированную нефтяную компанию. Много лет спустя один из преемников Рокфеллера в Standard Oil of Ohio, работавший с ним в качестве начинающего юриста, размышлял над одним из великих достижений Рокфеллера. «Он интуитивно создал тот порядок, который может происходить только из централизованного управления большим конгломератом производства и капитала, с одной целью — в интересах организованного продвижения продукта от производителя к потребителю. Это дисциплинированное, экономичное и эффективное продвижение есть то, что мы сегодня, много лет спустя, называем вертикальной интеграцией». И добавлял: «Я не знаю, употреблял ли когда-нибудь господин Рокфеллер термин “интеграция”. Я знаю только, что именно он сформулировал саму идею».

Некоторые критики были поставлены в тупик достижениями Рокфеллера. Официальное издание правительства Соединенных Штатов газета *Mineral Resources* заявляла в 1882 г.: «Не может быть никаких сомнений в том, что компания проделала огромную работу, и переработка нефти превратилась в настоящий бизнес, а транспортировка была значительно упрощена; но как много дегтя было в этой бочке меда, определенно сказать невозможно».

Для других — конкурентов Standard и значительной части общественности — приговор был однозначным и полностью негативным. Для слишком многих производителей и независимых переработчиков Standard Oil была злым спрутом, вышедшим на охоту за «телами и душами» конкурентов. И для тех, кто пострадал от махинаций Рокфеллера — от беспрестанного давления и «потения», от двурушничества и тайных сговоров, — он был чудовищем, которое лицемерно взывало к Господу, одновременно методично отнимая у людей средства к существованию и даже сами жизни в неудержимой погоне за деньгами и властью.

Многих коллег Рокфеллера огорчали постоянные нападки оппонентов. «Мы достигли невиданного в истории успеха, наше имя известно во всем мире, но нашему публичному имиджу трудно позавидовать, — писал один из них Рокфеллеру в 1887 г. — Мы олицетворяем зло, бессердечие, жестокость (думается, это несправедливо)... Это не очень приятно писать, ибо я дорожу честным именем в деловой жизни»<sup>19</sup>.

Но самого Рокфеллера это не очень беспокоило. Он считал, что действует соответственно духу капитализма и даже хотел привлечь к защите Standard Oil религиозные круги. По большей части Рокфеллер игнорировал критику и оставался уверенным в себе и в том, что Standard Oil была инструментом совершенствования человечества, превращающим хаос и неразбериху в устойчивость, дающим толчок общественному прогрессу и несущим «новый свет» в мир темноты. Компания дала капитал, организацию и технологию и взяла на себя большой риск по созданию и обслуживанию всемирного рынка. «Дайте бедняку дешевый свет, джентльмены», — говорил Рокфеллер своим коллегам в исполнительном комитете. Насколько он мог судить, успех Standard Oil был значительным шагом в будущее. «Объединение остается в силе, — сказал Рокфеллер, отстраняясь от активного руководства компанией. — Индивидуализм ушел безвозвратно». «Standard Oil, — добавил он, — была одним из величайших, возможно самым великим, из “строителей, которые когда-либо существовали в этой стране”».

Марк Твен и Чарльз Уорнер в своем романе «Позолоченный век» верно подметили характер десятилетий после гражданской войны — как времени «построения гигантских схем и времени спекулянтов всех мастей... и горячего желания молниеносного обогащения». Рокфеллер в некотором смысле — истинное порождение своего века. Standard Oil была жестким конкурентом, и ее хозяин стал богаче всех. В отличие от тех, кто разбогател на спекуляциях, финансовых махинациях и мошенничестве, Рокфеллер сколотил состояние, поставив на молодую, дикую, непредсказуемую и ненадежную отрасль, неустанно превращая ее в соответствии со своей собственной логикой в высокоорганизованный, масштабный бизнес, удовлетворяющий потребность в свете во всем мире<sup>20</sup>.

«Наш план» в конечном счете провалился. В Соединенных Штатах общественное мнение и политики с возмущением отвернулись от объединений и монополий, и их создание стали рассматривать как высокомерие и недопустимое поведение в бизнесе. В то же время новые лица и новые компании, действовавшие за пределами «епархии» Рокфеллера в Соединенных Штатах и в таких отдаленных местах, как Баку, Суматра, Бирма, а позднее и Персия, покажут себя бесстрашными и стойкими конкурентами. И некоторые из них не просто выживут — они преуспеют.