

Захватывающее повествование, фундаментальное раскрытие темы!
Эта книга для тех, кто стремится понять всю важность роли нефти
в современной истории.

The New York Times



ДОБЫЧА

ВСЕМИРНАЯ ИСТОРИЯ
БОРЬБЫ ЗА НЕФТЬ,
ДЕНЬГИ И ВЛАСТЬ

ДЭНИЕЛ ЕРГИН

Лауреат Пулитцеровской премии

 **альпина**
ПАБЛИШЕР

Экономика, политика и энергетика: Дэниел Ергин

Дэниел Ергин

**Добыча. Всемирная история
борьбы за нефть, деньги и власть**

«Альпина Диджитал»

2012

Ергин Д.

Добыча. Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть /
Д. Ергин — «Альпина Диджитал», 2012 — (Экономика, политика
и энергетика: Дэниел Ергин)

ISBN 978-5-9614-1538-4

«Добыча» описывает борьбу за богатство и власть, которая в течение десятилетий сопровождала нефтедобычу и которая будет вечным топливом глобального противостояния, потрясающим мировую экономику и меняющим судьбы отдельных людей и целых государств.

ISBN 978-5-9614-1538-4

© Ергин Д., 2012
© Альпина Диджитал, 2012

Содержание

К читателям	10
Предисловие ко второму русскому изданию	11
Пролог	15
Часть I	19
Глава 1	19
«Чтобы утешить нашу скорбь»	19
Пропавший профессор	20
Цена и открытия	22
«Полковник»	25
«Свет новой эры»	27
Первый бум	28
Бум и крах	31
Глава 2	34
«Методичный до крайности»	34
Игра по-крупному	35
«Попробуем наш план»	38
«Война или мир»	40
Новые угрозы	41
Трест	43
«Старая мудрая сова»	45
Чудо для глаз	47
«Скупаем все что можно»	49
Строитель	51
Глава 3	53
«Ореховые деньги»	54
Подъем российской нефтепромышленности	55
Вызов рокфеллеру	57
Сын торговца раковинами	59
Переворот 1892 Г.	61
Олдермен[51]	66
«Борьба насмерть»	67
Royal dutch	68
«Голландские препятствия»	70
Глава 4	73
Рынки потерянные и обретенные	73
Побеги	75
Мечта патилю хиггинса	77
Сделка века	80
Gulf: не спрашивая разрешения	82
Sun: «знать, что со всем этим делать»	86
«Бакскин джо» и техасо	87
«Как это контролировать?»	89
Глава 5	90
Холдинговая компания	90
Наследник: «нефтяной фанатик»	92
Жареные факты	93

«Приятельница» рокфеллера	94
Борец с трестами	99
Судебный процесс	100
Роспуск	102
Технологический прорыв	103
Победители	105
Глава 6	106
Джунгли	107
Выдвижение shell	108
Royal dutch в беде	109
«Пробивной парень»	110
Первый шаг к объединению	112
British dutch и asiatic	113
Триумф детердинга	114
Создание группы и капитуляция сэмпюеля	116
«В америку!»	118
Беспорядки в россии	119
Возвращение в россию	122
Глава 7	125
«Капиталист высшего ранга»	125
Россия против великобритании	126
Первая попытка	128
«Бездонных кошельков не бывает»	129
«Синдикат патриотов»	131
К храму огня: мосджеде-солейман	132
Революция в тегеране	134
Наперегонки со временем	135
«Большая компания»: англо-персидская компания	137
Глава 8	140
«Крестный отец нефти»	140
«Сделано в германии»	141
Появление черчилля	143
Скорость!	144
Адмирал решает задачу	146
Угроза shell	147
Помощь для англо-персидской компании	149
Победа в борьбе за нефть	150
Часть II	155
Глава 9	155
«Армия» таксомоторов	156
Двигатель внутреннего сгорания на войне	157
Война в воздухе и на море	159
Англо-персидская компания или shell?	160
«Дефицит горючего»	162
«Царь энергетики»	164
Человек с кувалдой	166
Баку	168
«Плыли к победе»	169
Глава 10	170

«Мистер пять процентов»	171
«Первоочередная военная цель»	173
Клемансо и его бакалейщик	174
Слияние?	176
Возвращение черчилля	177
Нехватка нефти и «открытая дверь»	178
«Босс»: уолтер тигл	181
Фейсал – король ирака	184
Архитектор	186
Вперед, к красной линии	187
Глава 11	190
«Век путешествий»	190
«Магия бензина»	191
Буря в чайнике	193
Полковник и «облигации свободы»	197
Геофизика и удача	199
Магнат	201
Прилив	204
Растущее соперничество	205
«Эти ублюдки»	208
Конец ознакомительного фрагмента.	210

Дэниел Ергин

Добыча: Всемирная история борьбы за нефть, деньги и власть

Издательство выражает благодарность Музею ОАО «Лукойл» за предоставление фотографий на вклейку.

Переводчики Андрей Кватковский (главы 3–8, 16–19),
Ирина Якушкина (главы 1–2, 9–15, 28–36),
Валентин Стародубцев (главы 20–27),
Вячеслав Ионов (предисловие, главы 37–38)

Редактор В. Ионов
Руководитель проекта С. Турко
Корректоры О. Ильинская, Е. Чудинова
Компьютерная верстка А. Абрамов
Художник обложки Ю. Буга

© Daniel Yergin, 1991, 1992, 2008, 2011, 2012
© ООО «Альпина Пабlishер», 2018

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

Поразительный анализ истории и нефтяной политики... Увлекательно написано, поворотный пункт в исследованиях.
Newsweek

Если вы действительно хотите знать, что движет нашим миром, без истории нефтяной промышленности Ергина вам не обойтись.
Time

Заслуживает статуса образцовой работы по истории нефти.
The New York Times Book Review

Нет никаких сомнений в правильности базового тезиса Ергина: «Нефть – это власть, огромная власть...» Ергину есть что рассказать об этом.

The Washington Post Book World

Захватывающая история... которая объясняет нынешнюю ситуацию в мире.

Los Angeles Times

Ергин написал не историю нефти, а историю мира с точки зрения нефти. И написал очень хорошо, с представлением важных и зачастую очень интересных деталей... Он восхищается своими открытиями и, благодаря большому литературному таланту, заставляет восхищаться нас... Ергин психолог в той же мере, в какой он геолог и историк – человек, который уверен, что за эмоциями каждого из нас кроется нефть в двух ипостасях: богатство и власть.

Chicago Tribune Book World

Впечатляющее мастерство... Дэниел Ергин подготовлен настолько, насколько необходимо человеку, собирающемуся перекидывать мост между нефтью и мировой дипломатией... Он пытается переписать мировую историю, вывести нефть с задворков на передний план.

Энтони Сэмсон, автор книг The Seven Sisters, The Spectator

Это больше чем захватывающая история о международной политике. «Добыча» показывает роль нефти в формировании «углеводородного общества» XX века с его скоростными автомагистралями, пригородами, загрязнением окружающей среды и «углеводородным человеком», который не хочет отказываться от таких благ, как автомобили, дома в пригородах и прочие радости жизни, дарованные нам нефтью.

Atlanta Constitution

Ошеломляющее, мастерское исследование того, как нефть обрела господство и стала определяющим глобальным фактором XX века.

London Evening Standard

Лучшее историческое исследование роли нефти из когда-либо написанных... Взгляд Ергина (на Вторую мировую войну) предельно убедителен и интересен... «Добыча» делает наши представления о XX веке – эпохе нефти – более ясными.

Business Week

Это книга об алчности, амбициях и жажде власти. Это книга о людях, которые превратили нефтяную индустрию в то, чем она является сейчас, – от шейха Ямани и Джорджа Буша до Арманда Хаммера и Саддама Хусейна... Ергин – превосходный рассказчик.

Financial Times, Лондон

Оторваться просто невозможно... Новую книгу Ергина должны прочитать все – от премьер-министра до не нюхавшего пороха новобранца.

London Daily Mail

Это история о том, как «обычный сырьевой товар» определял политику XX века и в конечном итоге кардинальным образом изменил наш образ жизни... Очень значимая работа.

Houston Chronicle

Захватывающее повествование... Оно постепенно складывается в картину, словно на фото появляется образ нашего времени.

The New Yorker

Очаровательно... «Добыча» доставляет удовольствие, как хорошая драма.

The Economist

Замечательная работа... читается с интересом и легко... С нею следует ознакомиться политикам, руководителям и всем, кто хочет знать истинную историю XX столетия.

The Independent

Чудесная книга... Читатели не пожалеют... В отрыве от нефти невозможно представить место Америки в мире.

Asahi Shimbun, Токио

«Добыча» имеет двойственный характер – это и серьезная социоэкономическая история, и чтение ради удовольствия. Ергин умеет сделать своих героев живыми... Нефть, как историческая сила, значит больше, чем государства и личности.

Far Eastern Economic Review

Понять «нефтяную эпоху» без книги Дэниела Ергина просто невозможно... «Добыча» – это увлекательный рассказ о первооткрывателях, промышленниках и политиках, он насыщен историческими деталями, но написан очень живо и несет в себе интригу...

The National Review

Безупречное исследование, изложенное хорошим языком... Читая рассказ Ергина о людях, создавших современный нефтяной бизнес, нельзя не удивляться роли удачи и случая при осуществлении любого открытия.

Inc.

Великолепная эпопея... Век нефти продолжается в следующем столетии.

Nihon Keizai Shimbun, The Japan Economic Journal

Посвящается Анжеле, Александру и Ребекке

К читателям

Уважаемые читатели! Перед вами второе русское издание книги Дэниела Ергина «Добыча». Интерес к ее первой редакции в нашей стране оказался настолько высоким, что возникла необходимость нового, актуализированного издания – с раскрытием истории и особенностей нефтегазовой отрасли в России.

В издании «Добыча» изложены уникальные знания об индустрии. Это книга, которая была бы полезна каждому, кто хоть раз в жизни соприкасался с нефтегазовой промышленностью.

Важно отметить, что читательская аудитория «Добычи» не ограничивается одними только специалистами в нефтегазовой сфере. Политики, дипломаты, экономисты, представители многих других профессий смогут узнать много нового об основных вехах одной из важнейших отраслей мировой экономики, проследить вместе с автором связь между большой политикой и нефтегазовой сферой. Нефтяникам книга поможет раскрыть основные процессы отрасли, ее движущие силы, лучше прогнозировать будущее.

Объективная реальность такова: доступных месторождений нефти на земле остается все меньше, а альтернативные источники энергии все еще далеки от того, чтобы стать полноценной заменой углеводородному сырью. Поэтому вывод пока один: в обозримой перспективе ценность нефти и ее значение будут возрастать.

В России, одной из первых стран, где стартовала промышленная добыча нефти, интерес к этой сфере велик как нигде. На сегодняшний день отечественная «нефтянка» – это крупномасштабное, наукоемкое производство, активно привлекающее для своих нужд научно-исследовательские институты, производителей высокотехнологичного оборудования, предприятия судостроения и машиностроения, крупные металлургические комбинаты. В область интересов топливно-энергетического комплекса вовлечено колоссальное количество ресурсов и, что еще более важно, людей – от простых рабочих до ученых с мировыми именами. Такой масштабный мультипликативный эффект, особая роль нефтегазовой отрасли в нашей стране и за рубежом делают книгу Д. Ергина необычайно актуальной.

Желаю всем увлекательного чтения!

Игорь Сечин,

Президент, Председатель Правления ОАО «НК «Роснефть»

Предисловие ко второму русскому изданию

Возможность представить новое издание книги «Добыча» российскому читателю – большая радость и честь для меня.

Мир изменился с момента выхода в свет первого русского издания. Нефть по-прежнему находится в центре международных отношений (как показывают события на Ближнем Востоке), однако мощные глобальные тенденции привели к заметным сдвигам в нефтяной индустрии и сфере энергетики во всех странах, в том числе и в России. Но это лишь подчеркивает значимость истории, изложенной на страницах этой книги, включая новую главу 38.

Некоторые глобальные изменения просто поразительны. Еще в конце 2004 г. считалось, что «нормальная» цена нефти составляет \$22–28 за баррель. Однако всего через несколько лет она достигла \$147,27, потом упала до \$30 и вновь подскочила до \$100. И никто не знает, какой она будет в тот момент, когда вы возьмете в руки эту книгу. Наверняка известно лишь одно: цена на нефть останется крайне неустойчивой, что, несомненно, скажется и на России, и на глобальной экономике. Иными словами, понятия «нормальная цена на нефть» больше не существует.

Фундаментальные процессы, происходящие в глобальной экономике, также отражаются на мире нефти. В начале нашего столетия две трети мировой нефти потреблялось традиционными промышленно развитыми странами Северной Америки, Западной Европы, Японией и Австралией. Однако баланс к настоящему моменту изменился кардинальным образом. Сегодня почти половина нефти потребляется развивающимися странами, и их доля потребления продолжает расти. До 1993 г. Китай фактически был экспортером. Сейчас он второй по величине импортер и потребитель нефти в мире, а суммарно по всем видам энергоносителей – крупнейший потребитель в мире.

За последние два десятилетия российская нефтяная индустрия претерпела масштабную трансформацию, которая вновь вывела страну в число крупнейших производителей нефти. На Россию приходится более 10 % всей нефтедобычи планеты. Она является вторым по величине экспортером нефти в мире, впереди которого идет только Саудовская Аравия. История российской нефти уходит корнями в далекое прошлое.

Основы современной «русской» нефтяной индустрии были заложены во второй половине XIX в. на Кавказе – в Баку, Майкопе и Грозном. До этого нефть добывали в очень небольших объемах, собирая ее в вырытых вручную ямах. Из этой книги вы узнаете, как кавказская нефть, поставляемая через Босфор и Суэцкий канал в Азию, разрушила глобальную монополию Standard Oil, принадлежавшей Джону Рокфеллеру. В первые годы XX в. Кавказ был крупнейшим мировым поставщиком нефти. Конец его доминированию положили революция 1905 г. и последующие беспорядки, которые завершились большевистской революцией 1917 г. Сразу после большевистской революции западным компаниям казалось, что они могут вернуться, однако к концу 1920 г. стало ясно, что это не так. Как и все остальные сферы экономики, нефтяная промышленность перешла в руки государства, под власть нового, советского правительства с его министерствами и централизованным планированием.

В последующие годы советские нефтедобытчики открыли месторождения «второго поколения» в Волго-Уральском регионе, а затем и «третьего поколения» в Восточной Сибири. С 1960-х гг. Россия начала экспортировать в Западную Европу нефть, а затем, в 1970-х гг., и природный газ. Даже в самые напряженные периоды холодной войны надежность этих поставок не подвергалась сомнению.

«Добыча» представляет читателю драматические события 1970-х гг. – войну «Судного Дня» и нефтяное эмбарго 1973 г., а также революцию в Иране в конце десятилетия, – которые привели к преобразованию глобальной нефтяной индустрии и 10-кратному повышению цен на

нефть. Советскому Союзу, как экспортеру нефти и газа, такое развитие событий было выгодно. Доходы от продажи нефти помогали поддерживать советскую экономику во времена генерального секретаря Леонида Брежнева, которая переживала трудности с точки зрения роста и обновления. Чтобы получить средства для оплаты импорта зерна, советский премьер Алексей Косыгин, бывало, звонил главе нефтегазового ведомства и говорил: «В стране напряженная ситуация с хлебом. Мне нужно три миллиона тонн (нефти) сверх плана»¹.

В 1985 г. во главе Советского Союза встал Михаил Горбачев, который твердо вознамерился модернизировать и оживить экономику. Однако если Брежневу повезло с нефтью, то Горбачеву нет. Всего через год после того, как он пришел к власти, цены на нефть рухнули, осложнив ситуацию в экономике и сделав осуществление реформы еще более трудным. Тем не менее созданная к тому времени масштабная нефтегазовая отрасль продолжала интенсивно наращивать добычу и устанавливать новые рекорды. К концу 1980-х гг. она производила 624 млн т нефти в год (12,5 млн баррелей в день), причем только на территории России добыча составляла 569 млн т в год (11,4 млн баррелей в день).

Распад Советского Союза и появление независимой Российской Федерации привели к разрушению экономических связей между Россией и другими «вновь обретшими независимость» странами, которые до этого действовали в рамках высокоинтегрированного планового хозяйства на «советском экономическом пространстве». Что станет с нефтяной индустрией в этих условиях? Однозначного ответа никто не мог дать. Сможет ли она работать в мире без централизованного планирования и жесткого руководства со стороны министерств?

Требовалась новая модель организации производства. На Вагита Алекперова, заместителя министра нефтяной и газовой промышленности, руководившего до этого одним из крупнейших нефтедобывающих регионов Западной Сибири, большое впечатление произвела модель «интегрированной нефтяной компании», с которой он познакомился на Западе и которая является одной из основных тем настоящей книги. «Это было откровением», – позднее признался он².

Эта модель предлагала совершенно другой подход к управлению нефтяным бизнесом. В Советском Союзе разными частями нефтяной индустрии руководили разные министерства, которые не всегда согласовывали свои действия, а нередко просто соперничали друг с другом. В вертикально интегрированной компании все этапы производства – от добычи до переработки и АЗС – находились под контролем единого руководства.

Первый шаг к применению новой модели был сделан осенью 1991 г. Однако лишь после распада Советского Союза эта концепция стала рассматриваться более серьезно. Президент получившей независимость Российской Федерации Борис Ельцин увидел в приватизации не только путь к созданию новой, более динамичной российской экономики, но и гарантию от возврата к централизованному планированию.

Однако к нефтяной отрасли в силу ее ключевого значения подошли иначе, чем к остальным сферам экономики. Основа для приватизации и создания современной российской нефтяной индустрии была заложена историческим Указом № 1403, изданным в ноябре 1992 г. Он узаконил преобразование и определил направление изменения.

Его результаты видны сегодня, спустя два десятилетия. Когда-то монополистическая советская нефтяная индустрия исчезла. На ее месте появились пять крупных вертикально интегрированных компаний, или, как их называют в мире, пять «российских гигантов». Что удивительно, так это плюрализм, т. е. разнообразие их форм собственности.

¹ Гайдар Е. Гибель империи. Уроки для современной России. – М.: Российская политическая энциклопедия, 2007.

² Vagit Alekperov, *Oil of Russia: Past, Present & Future* (Minneapolis: East View Press, 2011), pp. 323–328.

Крупнейшая компания, «Роснефть», принадлежит на 75 % государству. После публичного размещения акций в 2006 г. ее миноритарная доля перешла к российским и зарубежным инвесторам.

Далее по объемам производства идут компании «Лукойл» и ТНК-ВР. «Лукойл», основанная Вагитом Алекперовым, имеет самый широкий круг акционеров среди компаний. Хотя это российская «национальная компания», она шире всех участвует в международной деятельности, осуществляя добычу, переработку и продажу продукции более чем в 30 странах. ТНК-ВР была создана в 2003 г. как совместное предприятие компании ВР с крупнейшей российской компанией ТНК. Ее наиболее значимым активом является самотлорское месторождение в Западной Сибири, которое одно время было вторым по размеру месторождением нефти в мире. «Газпром нефть» – нефтяная компания, принадлежащая «Газпрому», государственной газовой компании, также имеет миноритарных частных инвесторов. Компания «Сургутнефтегаз» – компания с самой высокой концентрацией деятельности.

Вместе эти компании дают 75 % добываемой в России нефти. Оставшиеся 25 % приходятся на международные компании, которые участвуют в крупных российских проектах в качестве партнеров, и ряд небольших российских и нероссийских компаний.

Несмотря на свои различия, все российские компании стоят перед общей проблемой интеграции традиционных сильных сторон национальных компаний с возможностями и технологиями международной индустрии. Решение этой проблемы приобрело чрезвычайное значение после распада Советского Союза, когда добыча нефти в России упала почти на 50 %, до 6 млн баррелей в день. Удар был очень сильным и дорогостоящим. Произошло это по многим причинам – здесь и прекращение инвестиций, и разрушение цепочек поставок, и отсутствие оборотного капитала, необходимого для выплаты зарплаты и поддержания текущей деятельности, и постоянные изменения в налоговом законодательстве. Впрочем, эти причины обусловили и разлад экономики страны в целом.

Трудности усугубились под влиянием падения цен на нефть в 1998 г., которое поставило под вопрос само существование этих компаний в разгар их преобразования. Однако в 1999 г. ситуация стабилизировалась. Следующий 2000 г., в котором начался первый президентский срок Владимира Путина, ознаменовался восстановлением и быстрым ростом. К изменениям привели общая стабилизация обстановки в стране, наращивание инвестиций, применение новых методов извлечения нефти и интенсификация добычи. Восстановление объемов добычи было таким же резким, как и падение.

Сегодня, когда добыча нефти почти вернулась к уровню, существовавшему в конце советского периода, обновленная российская индустрия оказалась перед новыми проблемами и горизонтами. Во-первых, это освоение новых месторождений в Восточной Сибири и на арктическом шельфе, а во-вторых – необходимость повышения уровня добычи на старых месторождениях Западной Сибири и Волго-Уральского региона. Понятно, что прежде всего это вопрос инноваций и технологического развития. Однако способность поддерживать и наращивать добычу зависит также от налогообложения и от того, как регулирующие органы будут реагировать на новые и растущие потребности.

В тяжелый период преобразований и неопределенности, который последовал за развалом Советского Союза, сохранение доставшихся в наследство нефтяных активов и их развитие было жизненно важным для Российской Федерации. Именно они давали львиную долю доходов, когда другие источники почти иссякли. Восстановление добычи нефти в начале нового столетия имело критическое значение. В наши дни в результате роста цен на нефть на нефтяные (и газовые) налоги приходится более половины доходов государственного бюджета. Современная российская нефтяная индустрия помогает финансировать все, от пенсий и образования до новой инфраструктуры и модернизации экономики.

Одни лишь доходы, которые нефтяная (и газовая) индустрия приносит бюджету, делают ее самой значимой для России в ряду стратегических отраслей промышленности. Важно и то, что сегодня эта индустрия, как подчеркнул заместитель Председателя Правительства Игорь Сечин, «представляет собой крупнейшую сферу научной деятельности, куда стекаются ресурсы и результаты» работы исследовательских центров, университетов и других отраслей. В то же время нынешняя нефтяная отрасль является высокотехнологичным сектором, который использует самые последние достижения в сферах электронных коммуникаций, обработки изображений, систем контроля и вычислительной техники. Нефтяная индустрия, таким образом, вносит значительный вклад в модернизацию и диверсификацию российской экономики. Помимо прочего это сектор, где Россия является глобальным лидером и пользуется выгодами, которые дает участие в мировой экономике.

Вместе с тем потоком доходов такого масштаба необходимо управлять так, чтобы он не привел к «голландской болезни» – чрезмерному укреплению национальной валюты и неконкурентоспособности производства – и не подавил развитие других отраслей экономики. Именно с этой целью создаются государственные стабилизационные фонды, которые забирают и инвестируют часть доходов, защищая экономику от голландской болезни и откладывая средства «на черный день». Роль таких фондов была наглядно продемонстрирована во время глобального экономического кризиса 2008–2009 гг.

Нефтяная индустрия – и в России, и в любой другой части света – ориентируется на дальние горизонты. Российские нефтяники работают сегодня над проектами, которые дадут «первую нефть» не раньше 2020-го и даже 2025 г. Обеспечение будущего производства нефти – задача очень ответственная, требующая мастерства, технических знаний, решительности и изобретательности.

Я надеюсь, что это обновленное издание окажется полезным ветеранам отрасли и новичкам, от которых зависит будущее российской нефти, а вместе с нею и будущее страны.

В то же время книга адресована широкой российской публике и российской молодежи, поскольку она помогает понять мир нефти, политические и экономические условия, в которых действует величайшая российская отрасль.

Кроме того, я надеюсь, что читатели воспримут рассказанную здесь историю как эпопею, что она захватит их и очарует так же, как и автора этих строк.

*Дэниел Ергин,
7 мая 2011 г.*

Пролог

Уинстон Черчилль изменил свои взгляды практически за ночь. Вплоть до лета 1911 г. он, тогдашний министр внутренних дел, был одним из лидеров «экономистов» – группировки в британском кабинете министров, критически относившейся к росту расходов на военные цели для поддержания превосходства над Германией на море. Это соперничество серьезно обостряло растущий антагонизм между двумя нациями. Но Черчилль горячо оспаривал неотвратимость войны с Германией, а также то, что намерения Германии обязательно носят агрессивный характер. Он требовал выделения средств на внутренние социальные программы, а не на дополнительные военные корабли.

Но 1 июля 1911 г. кайзер Вильгельм направил военное судно «Пантера» в порт Агадир, на атлантическом побережье Марокко. Целью рейда был сбор сведений о французском влиянии в Африке и поиск ниши для Германии. Но хотя «Пантера» была всего лишь канонерской лодкой, а Агадир – портом второстепенной важности, прибытие военного судна породило глубокий международный кризис. Рост немецкой военной мощи вызывал беспокойство у соседей по Европе; теперь Германия в поисках «места под солнцем», казалось, бросила прямой вызов мировому господству Франции и Великобритании. В течение нескольких недель в Европе царил страх большой войны. Однако к концу июля, когда Черчилль заявил, что «возмутитель спокойствия сдает позиции», напряжение спало. Но этот кризис изменил взгляды Черчилля на будущее. В противоположность прежним убеждениям о намерениях Германии он теперь считал, что Германия стремится к господству и готова ради этого применить силу. Он пришел к выводу о неизбежности войны и что это – лишь вопрос времени.

Возглавив сразу после события в Агадире адмиралтейство, Черчилль обещал сделать все для подготовки вооруженных сил Великобритании к предстоящему столкновению. Он отвечал за то, чтобы флот – слава и гордость Британской империи – был готов встретить вызов Германии на морских просторах. Одним из наиболее важных и спорных вопросов, вставших перед ним, был переход флота на жидкое топливо с традиционного угля. Вопрос казался техническим, но на деле он имел огромное значение для XX в. Многие считали такой переход нецелесообразным, поскольку вместо гарантированных поставок уэльского угля флот должен был зависеть от ненадежных поставок нефти из Персии, как тогда называли Иран. «Чтобы полностью перевести флот на нефть, следовало быть во всеоружии против массы беспорядков», – сказал Черчилль. Но стратегические преимущества нового топлива – увеличение скорости судов и эффективность использования людских ресурсов – были для него столь очевидны, что вопрос был решен. Великобритания должна была положить «нефть в основу своего господства на море», и он посвятил все свои силы и энергию достижению этой цели.

Альтернативы не было. По словам Черчилля, «господство – вот цена этого предприятия»³.

Так Черчилль накануне Первой мировой войны провозгласил максимум, применимую не только к вспыхнувшему вскоре мировому пожару, но и ко всему, что последовало на многие десятилетия вперед, поскольку нефть означала господство на протяжении всего XX века. И борьба за господство – это как раз то, о чем повествует наша книга.

В начале 1990-х гг. – почти 80 лет спустя после того, как Черчилль отдал предпочтение нефти, после двух мировых войн и затяжной холодной войны когда, казалось, началась новая, более мирная эпоха, нефть вновь стала центром мирового конфликта. 2 августа 1990 г. один из диктаторов XX столетия, иракский лидер Саддам Хусейн, вторгся в соседний Кувейт. Его

³ Randolph S. Churchill, *Winston Churchill*, vol. 2, *Young Statesman, 1901–1914* (London: Heinemann, 1968), p. 529 («bully»); Winston S. Churchill, *The World Crisis*, vol. 1 (New York: Scribners, 1928), pp. 130–36.

целью было не только покорение суверенного государства, но и захват богатств. Добыча была громадной. В случае успеха Ирак стал бы ведущей нефтяной державой мира и господствовал в арабском мире и Персидском заливе, где сконцентрированы основные запасы мировой нефти. Его новая мощь и богатство, а также контроль над нефтяными запасами вынудили бы весь остальной мир считаться со стремлениями Саддама Хусейна. Таким образом, господство само по себе было наградой.

За несколько лет до этого стало чуть ли не модным говорить о том, что нефть больше не имеет «такой важности». Весной 1990 г., всего за несколько месяцев до вторжения Ирака в Кувейт, высшим чинам американского командования, которые впоследствии возглавят мобилизацию в США, говорилось о том, что нефть утратила стратегическое значение. Но оккупация Кувейта рассеяла иллюзии. В конце XX в. нефть по-прежнему оставалась основой безопасности, процветания и существования цивилизации.

Хотя история нефти берет начало со второй половины XIX в., именно XX в. коренным образом изменился благодаря нефти. История нефти разворачивается на фоне трех основных факторов.

Первый фактор – подъем и развитие капитализма и современного бизнеса. Нефть – это самый крупный и распространенный бизнес в мире, величайшая из великих индустрий, которые возникли в последние десятилетия XIX в. Компания Standard Oil, доминировавшая в американской нефтяной промышленности к концу XIX в., была одним из первых и самых крупных в мире транснациональных предприятий. Расширение отрасли от старателей-одиночек, сладкоречивых агентов по сбыту и крупных предпринимателей до корпоративных бюрократий и государственных компаний объединяет эволюцию бизнеса, корпоративной стратегии, технологического прогресса, маркетинга и, конечно, национальной и международной экономики в XX в. На протяжении всей истории нефти заключались сделки, принимались молниеносные решения – между людьми, компаниями и государствами, иногда по предварительному расчету, а иногда и спонтанно. Ни в одном другом бизнесе так ярко и четко не проявлялся смысл риска и вознаграждения, а также огромное влияние удачи и судьбы.

Если мы заглянем в XXI столетие, то увидим, что и в нем господство в равной мере будет определяться как микропроцессором, так и бочкой нефти. Поэтому нефтяная промышленность продолжает оказывать огромное влияние на всю эпоху. В двадцатку ведущих корпораций мира из списка Fortune 500 входит семь нефтяных компаний. Пока нет альтернативного источника энергии, нефть будет по-прежнему оказывать серьезное воздействие на мировую экономику; значительные колебания в цене могут либо ускорить экономический рост, либо, напротив, привести к инфляции и экономическому спаду. Сегодня нефть – это единственный товар, о котором постоянно говорят и спорят не только на страницах, посвященных экономике, но и на первых полосах газет и журналов. Как и в прошлом, она – источник благосостояния для отдельных людей, фирм и целых стран. По словам одного из магнатов, «нефть – это уже почти деньги»⁴.

Второй фактор состоит в том, что нефть как сырьевой товар непосредственно связана с национальной стратегией и мировой политикой и властью. Поля сражений Первой мировой войны подтвердили важность нефти в качестве элемента национальной мощи в эпоху, когда двигатель внутреннего сгорания пришел на смену лошади и паровозу. Нефть лежала в основе развития событий и итогов Второй мировой войны как на Дальнем Востоке, так и в Европе. Японцы атаковали Перл-Харбор для защиты своего фланга при захвате нефтяных ресурсов Ост-Индии. Среди наиболее важных стратегических целей Гитлера при вторжении в Советский Союз были нефтяные месторождения на Кавказе. Но американское нефтяное превосходство в тот момент было неоспоримым, и к концу войны топливные баки Германии и Японии

⁴ Интервью с Робертом Андерсоном.

опустели. В годы холодной войны борьба между транснациональными корпорациями и развивающимися странами за контроль над нефтью была основной частью великой драмы деколонизации и растущего национализма. Суэцкий кризис 1956 г., ставший конечной вехой в истории старых европейских империй, был обусловлен нефтью не меньше, чем другими факторами. В 1970-е гг. «власть нефти» была всеохватывающей, она перемещала государства с задворков международной политики в центр богатства и влияния, была источником кризиса доверия к индустриальным державам, чей экономический рост был основан на нефти. Нефть стала причиной первого после холодной войны кризиса в 1990-х гг. – вторжения Ирака в Кувейт.

Но нефть также показала, что она может быть дурным золотом. Шаху Ирана было даровано желанное нефтяное богатство, но оно погубило его. Советский Союз – второй в мире экспортер – растратил огромные доходы от нефти в 1970-х и 1980-х гг. на гонку вооружений, а также на ряд бесполезных, а порой и имевших катастрофические последствия международных авантюр. И США, бывшие когда-то одним из главных нефтедобывающих государств в мире, а сейчас – самый крупный потребитель, вынуждены импортировать 55–60 % необходимой им нефти, ухудшая свое общее стратегическое положение и увеличивая и без того немалый торговый дефицит – рискованное для великой державы положение.

С окончанием холодной войны сложился новый мировой порядок. Экономическая конкуренция, региональные противоречия, этнические и религиозные столкновения пришли на смену традиционной идеологии в интернациональных и национальных конфликтах в условиях распространения современного оружия. На первый план вышла новая идеология – религиозный экстремизм и джихадизм. Однако нефть по-прежнему останется стратегическим товаром, имеющим решающее значение для национальных стратегий и международной политики.

Третий фактор в истории нефти – это то, что мир стал «углеводородным обществом», а мы, на языке антропологов, – «углеводородными людьми». В первые десятилетия своего существования нефтяная промышленность снабжала индустриальный мир продуктом с названием «керосин» и известным как «новый свет», который потеснил ночь и удлинил рабочий день. В конце XIX столетия торговля керосином сделала Джона Рокфеллера самым богатым человеком в США, а Людвиг Нобеля – «русским Рокфеллером». Бензин в то время был практически бесполезным побочным продуктом, который иногда удавалось продать по цене 2 цента за галлон, а если нет, то его просто выливали в реку по ночам. Но в тот момент, когда изобретение лампы накаливания, казалось, возвестило о закате нефтяной индустрии, создание двигателя внутреннего сгорания, работающего на бензине, положило начало другой эре. Нефтяная индустрия получила новый рынок, и родилась новая цивилизация.

В XX в. нефть вместе с природным газом свергла с престола «Его Величество Уголь» как основной источник энергии индустриального мира. Нефть также стала основой для распространения великой послевоенной «пригородизации», которая преобразила и нынешний ландшафт, и современный образ жизни. Сегодня мы настолько зависим от нефти, а нефть так внедрилась в наши повседневные дела, что мы до конца не осознаем ее широкого значения. От нефти зависит, где мы живем, как мы живем, как мы работаем, как мы путешествуем, даже как мы ухаживаем. Нефть – это кровь в сосудах урбанизированных сообществ. Нефть (и природный газ) является существенным компонентом при производстве удобрений, от которых зависит мировое сельское хозяйство; нефть позволяет перевозить продукты питания к мегаполисам, которые не могут сами удовлетворять свои потребности. Нефть дает нам пластмассу и химикаты, которые являются кирпичиками и цементирующим раствором фундамента сегодняшней цивилизации – цивилизации, которая рухнет, если нефть в скважинах всего мира внезапно иссякнет.

На протяжении большей части XX столетия растущая зависимость от нефти практически повсюду отмечалась как нечто позитивное, как символ прогресса. В XXI столетии дела обстоят иначе. С развитием движения за охрану окружающей среды основные догматы индуст-

стриального общества были поставлены под сомнение, и нефтяная промышленность числится в первых рядах тех, кого надо изучать, критиковать и с кем бороться. Во всем мире ведется работа по сокращению сжигания всех видов ископаемого топлива – нефти, угля и природного газа, – вызывающего смог, загрязнение воздуха, кислотные дожди и разрушение озонового слоя, а в конечном счете – изменение климата. Последнее сейчас стало центральным вопросом национальной политики и международных переговоров. Нефть, которую мы привыкли считать главной в привычной нам жизни, ныне называют причиной деградации окружающей среды, а нефтяная индустрия, гордившаяся своим технологическим совершенством и вкладом в формирование нового мира, вынуждена отбиваться от обвинений в покушении на жизнь нынешнего и будущего поколения. На этом фоне возрастает потребность в новых технологических решениях, направленных на уменьшение загрязнения окружающей среды.

Углеводородный человек, однако, не собирается отказываться от автомобиля, дома в пригороде и от того, что он считает не просто удобствами, а сутью своего образа жизни. Жители развитых и развивающихся стран не хотят отказываться от преимуществ экономики, основанной на нефти, несмотря на экологические проблемы. А разговоры об уменьшении потребления нефти в мире являются пустыми с учетом будущего взрывного роста населения. С начала 1990-х гг. по 2008 г. мировое потребление нефти выросло почти на 30 %, с 67 до 86 млн баррелей в день. За это же время в Индии потребности в нефти увеличились более чем в два раза, а в Китае – более чем в три раза. Перед нами встает сложнейшая задача поиска баланса между, с одной стороны, защитой окружающей среды и сокращением выбросов парниковых газов и, с другой стороны, экономическим развитием, т. е. между энергетической безопасностью и преимуществами углеводородного общества.

На фоне этих трех факторов и разворачиваются события, описанные в книге. Масштаб охвата – весь мир. Повествование – хроника эпохальных событий, которые повлияли на нашу жизнь. Они касаются как мощных, обезличенных сил экономики и технологии, так и стратегии и ловкости бизнесменов и политиков. Книга населена магнатами и предпринимателями этой отрасли – конечно, здесь есть Джон Рокфеллер, а также Генри Детердинг, Галуст Гюльбенкян, Пол Гетти, Арманд Хаммер, Т. Пикенс и многие другие. Не менее важны для повествования такие личности, как Уинстон Черчилль, Адольф Гитлер, Иосиф Сталин, Ибн Сауд, Мохаммед Мосаддык, Дуайт Эйзенхауэр, Энтони Иден, Генри Киссинджер, Джордж Буш и Саддам Хусейн.

Несмотря на противоречивость и сложность, эта история нефти все же отличается цельностью, давние события воспринимаются по-современному, а в нынешних слышится отзвук прошлого. Это одновременно история людей и мощных экономических сил, технологических перемен и политической борьбы, международных конфликтов и воистину эпохального переворота. Автор надеется, что это исследование экономических, социальных, политических и стратегических последствий зависимости мира от нефти раскроет прошлое, позволит нам лучше понять настоящее и поможет предугадать будущее.

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 предприятию.

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. Широколобый, с удлинённым лицом, Биссел был воплощением силы интеллекта. Жизненный опыт научил его никогда не упускать под-

вернувшейся 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 мирозданья,
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 надеждой⁵.

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 уче-

⁵ «George Bissell: Compiled by his Grandson, Pelham St. George Bissell.» Dartmouth College Library; Paul H. Giddens, *The Birth of the Oil Industry* (New York: Macmillan, 1938), p. 52, chap. 3; Harold F. Williamson and Arnold R. Daum, *The American Petroleum Industry*, vol. 1, *The Age of Illumination, 1859–1899* (Evanston: Northwestern University Press, 1959), pp. 23–24. Giddens and Williamson and Daum are basic sources. Paul H. Giddens, *Pennsylvania Petroleum, 1750–1872: A Documentary History* (Titusville: Pennsylvania Historical and Museum Commission, 1947), p. 54 («Seneca oil»); J.T. Henry, *The Early and Later History of Petroleum* (Philadelphia: Jas. B. Rodgers Co., 1873), pp. 82–83; Henry H. Townsend, *New Haven and the First Oil Well* (New Haven, 1934), pp. 1–3 («curative powers» and poem).

ных 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 Силлиманы 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 получают 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 доказать, 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, жалуюсь 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 углеводов, 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 доступны⁶.

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 китобойным 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 κηρός (керос) и elaion, 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».

⁶ Gerald T. White, *Scientists in Conflict: The Beginnings of the Oil Industry in California* (San Marino: Huntington Library, 1968), pp. 38–45 (on Silliman); *Petroleum Gazette*, April 8, 1897, p. 8; Paul H. Giddens, *The Beginnings of the Oil Industry: Sources and Bibliography* (Harrisburg: Pennsylvania Historical Commission, 1941), pp. 23 («I can promise»), 62 («unexpected success»); Giddens, *Beginnings of the Oil Industry: Sources*, pp. 33–35, 40 («hardest times»), 38, 8 («turning point»); B. Silliman, Jr., *Report on the Rock Oil, or Petroleum, from Venango Co., Pennsylvania* (New Haven: J. H. Benham's, 1855), pp. 9–10, 20.

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 каменно-угольное масло, как его тогда называли, на сумму \$5 млн в год. Рост производства каменно-угольного 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-Йорка⁷.

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 зажигательная 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

⁷ Abraham Gesner, *A Practical Treatise on Coal, Petroleum, and Other Distilled Oils*, ed. George W. Gesner, 2d ed. (New York: Baillie're Bros., 1865), chap. 1; Henry, *Early and Later History of Petroleum*, p. 53; Kendall Beaton, «Dr. Gesner's Kerosene: The Start of American Oil Refining», *Business History Review* 29 (March 1955), pp. 35–41 («new liquid hydrocarbon»); Gregory Patrick Nowell, «Realpolitik vs. Transnational Rent-Seeking: French Mercantilism and the Development of the World Oil Cartel, 1860–1939» (Ph.D., Massachusetts Institute of Technology 1988), pp. 104–08; *Business History Review*, ed., *Oil's First Century* (Boston: Harvard Business School, 1960), pp. 8 («coal oils»), 19 («impetuous energy»).

подождем 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 накопниками или которые забрасывали начиненными ею примитивными гранатами. В течение многих столетий эта смесь считалась более грозным оружием, чем порох⁸.

Как видно, использование нефти имеет древнюю и богатую историю на Ближнем Востоке. Остается загадкой, почему сведения о способах применения нефти оставались неизвестны 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 лампы, чадили 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 миру⁹.

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 рам-

⁸ R. J. Forbes, *Bitumen and Petroleum in Antiquity* (Leiden: E. J. Brill, 1936), pp. 11–21, 57 («incredible miracles»), 92 («eyelashes»), 95–99; R. J. Forbes, *Studies in Early Petroleum History* (Leiden: E. J. Brill, 1958), pp. 150–53; R. J. Forbes, *More Studies in Early Petroleum History* (Leiden: E. J. Brill, 1959), pp. 20 («unwearied fire»), 71 («pitch and tow»).

⁹ S. J. M. Eaton, *Petroleum: A History of the Oil Region of Venango County, Pennsylvania* (Philadelphia: J. B. Skelly & Co., 1865), pp. 211–13; Beaton, «Dr. Gesner's Kerosene», pp. 44–45.

ках 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?¹⁰

«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, развлекая 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.

¹⁰ «Brief Development of the Petroleum Industry in Penn. Prepared at the Request of and Under the Supervision of James M. Townsend,» D-14, Drake Well Museum («Oh Townsend»).

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 Тайтусвиле 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 Тайтусвиле 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 Тайтусвиля 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 скупили 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, выходявший 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 вдвое¹¹.

«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

¹¹ E. L. Drake manuscript, D-96, Drake Well Museum, p. 4 («I had made up my mind»); Herbert Asbury, *The Golden Flood: An Informal History of America's First Oil Field* (New York: Knopf, 1942), pp. 52–53 (Drake to Townsend); Giddens, *Birth of the Oil Industry*, pp. 30–31, 59–61 («Yankee»).

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»¹².

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

¹² Forbes, *More Studies in Early Petroleum History*, p. 141 («light of the age»); Giddens, *Beginnings of the Oil Industry: Sources*, pp. 81–83 (Bissell to wife), 59 («I claim»); Leon Burr Richardson, «Brief Biographies of Buildings – Bissell Hall,» *Dartmouth Alumni Magazine*, February 1943, pp. 18–19; Henry, *Early and Later History of Petroleum*, p. 349 («name and fame»); Townsend, «Brief Development,» D-14, Drake Well Museum («whole plan»); Giddens, *Pennsylvania Petroleum*, p. 189 («milk of human kindness»).

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 нефтедобытчики 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 доллар¹³.

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-

¹³ Giddens, *Birth of the Oil Industry*, pp. 71 («hive of bees»), 169, 95 («mine is ruined»).

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 обещал 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»¹⁴.

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,

¹⁴ Paul H. Giddens, *The American Petroleum Industry: Its Beginnings in Pennsylvania!* (New York: Newcomen Society, 1959), p. 28; Giddens, *Birth of the Oil Industry*, pp. 87, 123–24 («profits of petroleum» and «assailed Congress»), chap. 9.

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 нефть¹⁵.

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 достоинство 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 рынки¹⁶.

Бешеная гонка за добычей, стимулируемая правилом захвата и жадой 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

¹⁵ Giddens, *Birth of the Oil Industry*, p. 137 («smells»); William C Darrah, *Pithole: The Vanished City* (Gettysburg, Pa., 1972), pp. 34–35 («liquor and leases» and «vile liquor»), 230–31; Giddens, *American Petroleum Industry*, p. 21 (song titles); Paul H. Giddens, *Early Days of Oil: A Pictorial History* (Princeton: Princeton University Press, 1948), p. 17 («Oil on the brain»).

¹⁶ Williamson and Daum, *Age of Illumination*, pp. 375–77, 759 («hidden veins»), app. E; August W. Giebelhaus, *Business and Government in the Oil Industry: A Case Study of Sun Oil, 1876–1945* (Greenwich: JAI Press, 1980), p. 2.

их жизнь ворвалась нефть. Они спрашивали, что случилось, и удивлялись, как человеческая натура может столь быстро измениться и пасть, обуреваемая жадой 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»¹⁷.

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 заградительные 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 Тайтусвилля 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

¹⁷ Andrew Cone and Walter R. Johns, *Petrolia: A Brief History of the Pennsylvania Petroleum Region* (New York: D. Appleton, 1870), pp. 99–100 («Oil Creek mud»); Henry, *Early and Later History of Petroleum*, p. 286; Giddens, *Birth of the Oil Industry*, pp. 125–26 («oil and land excitement»); Samuel W. Tait, Jr., *The Wildcatters: An Informal History of Oil-Hunting in America* (Princeton: Princeton University Press, 1946), pp. 26–31.

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 роста¹⁸.

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.

¹⁸ John J. McLaurin, *Sketches in Crude Oil*, 3rd ed. (Franklin, Penn., 1902), 3d ed., pp. 316–21; Giddens, *Birth of the Oil Industry*, pp. 182–83 («favorite speculative commodity»); John H. Barbour, «Sketch of the Pittsburgh Oil Exchange,» *Western Pennsylvania Historical Magazine* 11 (July 1928), pp. 127–43.

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 жадой наживы, присущей капитализму конца XIX в. Она открыла новую эпоху, поскольку стала одной из самых сильных и крупных транснациональных корпораций в мире¹⁹.

«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

¹⁹ John D. Rockefeller, *Random Reminiscences of Men and Events* (New York: Doubleday, Page & Co., 1909), p. 81 («I'll go no higher»); Allan Nevins, *Study in Power: John D. Rockefeller, Industrialist and Philanthropist* (New York: Scribners, 1953), vol. 1, pp. 35–36 («I ever point»). Nevins remains the standard biographical source.

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, свининой 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 Кливленда²⁰.

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

²⁰ David Freeman Hawke, *John D.: The Founding Father of the Rockefellers* (New York: Harper & Row, 1980), pp. 2–6, 27; Grace Goulder, *John D. Rockefeller: The Cleveland Years* (Cleveland: Western Reserve Historical Society, 1972), p. 10 («trade with the boys»); John K. Winkler, *John D.: A Portrait in Oils* (New York: Vanguard Press, 1929), p. 14; Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 10–14 («something big» and «methodical»); Rockefeller, *Random Reminiscences*, p. 46 («intimate conversations»).

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 компанией²¹.

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 продав-

²¹ Nevins, *Study in Power*, vol. 1, p. 19 («Great Game»); Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 81 («All sorts»), 21 («bookkeeper»); John Ise, *The United States Oil Policy* (New Haven: Yale University Press, 1928), pp. 48–49.

цом 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 представал 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 напряженна, 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 практика²².

«Попробуем наш план»

Рынок нефти рос с невероятной быстротой, а число желающих купить нефтьросло 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 впадала 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

²² Edward N. Akin, *Flagler: Rockefeller Partner and Florida Baron* (Kent, Ohio: Kent State University Press, 1988), pp. 3–18, 19 («competition» and «Keep your head»), 27 («A friendship»); Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 11 («vim and push»), 13 («walks»), 19; John T. Flynn, *God's Gold: The Story of Rockefeller and His Times* (London: George Harrap & Co., 1933), p. 172 («bold, unscrupulous»); John W. Martin, *Henry M. Flagler (1830–1913): Florida's East Coast Is His Monument!* (New York: Newcomen Society, 1956), pp. 8–11 («American Riviera»).

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 претворением в жизнь. «Идея была моей, – скажет он значительно позже. – И идея настойчивая, несмотря на сильные возражения некоторых, у кого тряслись поджилки от масштабов предпринимаемого 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 встревожены²³.

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 картель 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 тайтусвильская газета сообщала, что это не что иное, как попытка «задушить Тайтусвиль». В конце февраля разъяренная трехтысячная толпа с транспарантами в руках собралась в Оперном театре Тайтусвиля, 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

²³ John G. McLean and Robert W. Haigh, *The Growth of Integrated Oil Companies* (Boston: Harvard Business School, 1954), pp. 59–63; W. Trevor Halliday, *John D. Rockefeller (1839–1937): Industrial Pioneer and Man* (New York: Newcomen Society, 1948), p. 14 («standard quality»); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 80–83 («Who would ever»), 97 («independently rich»), 99–100 («idea was mine»); Hawke, *John D.*, pp. 44–46, 54 («independence of woman»), Dictation by Mr. Rockefeller, June 7, 1904, Rockefeller family, JDR, Jr., Business Interviews, Box 118, «S.O. Company – Misc.» folder, Rockefeller archives («It was desirable»).

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 нефтепереработчики²⁴.

«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

²⁴ Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 107 («crudest»), 117 («Monster» and «Forty Thieves»), 128, 114–15 («newspaper articles» and «private contracts»), 104 («try our plan»), 172 («mining camp»); Chester McArthur Destler, *Roger Sherman and the Independent Oil Men* (Ithaca: Cornell University Press, 1967), pp. 28, 34 («but one buyer»), 37 («dry up Titusville»).

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 бесстрастно. 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 вызов²⁵.

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 района²⁶.

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 руко-

²⁵ David Freeman Hawke, ed., *John D. Rockefeller Interview, 1917–1920: Conducted by William O. Inglis* (Westport, Conn, Meckler Publishing, 1984), pp. 4 («cut-throat»), 6 («safe and profitable»); Hawke, *John D.*, pp. 79 («war or peace»), 106 («good sweating»), 170 («brass band»); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 216 («feel sick»), 224 («barrel famine»), 223 («Morose»); Akin, *Flagler*, p. 67 («blankets»); McLean and Haigh, *Integrated Oil*, p. 63.

²⁶ Archbold to Rockefeller, September 2, 1884, Box 51, Archbold folder (1.51.379), Business Interests, 1879–1894, RG 1.2, Rockefeller archives; Jerome Thomas Bentley, «The Effects of Standard Oil's Vertical Integration into Transportation on the Structure and Performance of the American Petroleum Industry, 1872–1884» (Ph.D., University of Pittsburgh, 1976), p. 27.

водителей, «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»²⁷.

²⁷ Archbold to Rockefeller, August 15, 1888, Box 51, Archbold folder (1.51.378), Business Interests, 1879–1894, RG 1.2, Rockefeller archives; Destler, *Roger Sherman*, pp. 85 («overweening»), 95 («Autocrat»), 132 («gang of thieves»); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, p. 337 («Rockefeller will get you»).

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 делает 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»²⁸.

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

²⁸ Interview with Mr. Rogers, 1903, T-003, Tarbell papers («every foot» and inheritance); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 132–34 («pleasant» and «clamorer»); C. T. White folder (87.1.59), Box 134, Business Interests, John D. Rockefeller, Jr., papers, Rockefeller archives (stockholding); Ralph W. Hidy and Muriel E. Hidy, *History of Standard Oil Company (New Jersey)* vol. 1, *Pioneering in Big Business, 1882–1911* (New York: Harper & Brothers, 1955), p. 6 («You gentlemen»).

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 Вандербилт из New York Central Railroad. – Они весьма предприимчивые. Я никогда не сталкивался с людьми столь умными и компетентными в своем бизнесе, как они»²⁹.

«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 нападками 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 «тревож-

²⁹ Flynn, *God's Gold*, p. 131 («everything count»); Standard Oil – Rachel Crothers Group, T-014, Tarbell papers (espionage); Halliday, *Rockefeller*, p. 20; Hawke, *John D.*, p. 50 («Hope if»); Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 6 («not... easiest of tasks»), 10 («just how fast»); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, p. 324 («smarter than I»).

ные 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»³⁰.

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 не 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.

³⁰ Goulder, *Rockefeller*, p. 223 («wise old owl»); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 331, 326 («expose as little»), 157 («wonder how old»), 337 («anxiety»), 328 («ten letters»); vol. 2, p. 427 («unemotional man»); Ida M. Tarbell, *The History of the Standard Oil Company* (New York: McClure, Phillips & Company, 1904), vol. 1, pp. 105–06.

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... Всемогуший 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 poulets?» – спрашивал он у своего сына Джона-младшего. Получив ответ, что это цыплята, 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»³¹.

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 Рокфел-

³¹ Vinnie Crandall Hicks to Ida Tarbell, June 29, 1905, T-020 and Marshall Bond to Ida Tarbell, July 3, 1905, T-021, Tarbell papers («Sunday school» and «Buzz»); Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 25–26; Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 84 («dentist's chair»), 91–95 («poulets» and «life principle»), 193–94 («best investment» and «spare change»); William Manchester, *A Rockefeller Family Portrait, from John D. to Nelson* (Boston: Little, Brown, 1959), pp. 25–26; Flynn, *God's Gold*, pp. 232–35, 280.

лер. «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 Oil³².

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 конкурент-

³² Rockefeller, *Random Reminiscences*, p. 58 («volume»); Williamson and Daum, *Age of Illumination*, p. 320 («length of life»); Catherine Beecher and Harriet Beecher Stowe, *The American Women's Home or Principles of Domestic Science* (New York: J. B. Ford, 1869), pp. 362–63 («explosions»).

ный 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 возвращать³³.

«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!³⁴

³³ Williamson and Daum, *Age of Illumination*, pp. 526 («gas bill»), 678, 249 («sewing circles»); Gerald Carson, *The Old Country Store* (New York: Oxford University Press, 1954), p. 188 («lively country store»).

³⁴ Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 177–78 («Our business» and «drink every gallon»), 8; Paul H. Giddens, *Standard Oil Company* (Indiana): *Oil Pioneer of the Middle West* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1955), p. 2 («vanishing phenomena»);

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 бесспорное доказательство 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 нефти³⁵.

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:

S. Cornifort to Archbold, June 27, 1885, Box 51, Archbold folder (1.5.379), Business Interests, 1879–1894, R.G. 1.2, Rockefeller archives («one hundred to one»), Nevins, *Study in Power*, vol. 2, p. 3; Edgar Wesley Owen, *Trek of the Oil Finders: A History of Exploration for Oil* (Tulsa: American Association of Petroleum Geologists, 1975), pp. 124–26.

³⁵ Giddens, *Standard Oil Company (Indiana)*, pp. 2–7 («skunk juice»); Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 7–9; Hawke, *John D.*, pp. 182–83 («conservative brethren»); 185; Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 3, 101 («Buy»).

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»³⁶.

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 приемников 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

³⁶ Giddens, *Standard Oil Company (Indiana)*, p. 19 («entirely ignorant»); Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 279 (Seep), 87; Gilbert Montagu, *The Rise and Progress of the Standard Oil Company* (New York: Harper & Brothers, 1903), p. 132 («best possible consensus»).

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»³⁷.

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 мире³⁸.

«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.

³⁷ Rockefeller, *Random Reminiscences*, pp. 60 («large scale»), 29; Halliday, *Rockefeller*, pp. 10 («instinctively realized»), 16 («conceived the idea»); Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 120–21, 38–39 (*Mineral Resources*); Destler, *Roger Sherman*, pp. 47 («body and soul»), 192; Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 54, 78, 129 («success unparalleled»); J. W. Fawcett, T-082, Tarbell papers.

³⁸ Lockhart interview, p. 3, T-003 (with Rogers interview), Tarbell papers («Give the poor man»); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, p. 402 («day of combination»); vol. 2, pp. 379–87; Mark Twain with Charles Dudley Warner, *The Gilded Age: A Tale of Today* (New York: Trident Press, 1964), pp. 271 («giant schemes»), 1; Flynn, *God's Gold*, pp. 4–5; Tarbell, *History of Standard Oil*, vol. 2, p. 31 («cut to kill»).

Глава 3

Коммерция в условиях конкуренции

Весь мир с нетерпением ожидал «нового света» из Америки, но организация первых поставок нефти в Европу оказалась делом нелегким. Моряков охватывал ужас при мысли о возможности пожара и взрыва на борту судна, везущего керосин. Наконец в 1861 г. одному филаделфийскому судовладельцу удалось завербовать команду из матросов, напоив их в кабаке до бесчувствия. Первый груз без происшествий был доставлен в Лондон. Начало мировой торговле нефтью было положено, и американские нефтепродукты быстро завоевывали рынки. Керосин доказал свои преимущества. Поэтому практически с самого начала нефтяная промышленность вышла на международный уровень. Американская нефтяная индустрия не смогла бы достичь такого, как в наше время, размаха, если бы у нее не было выхода на зарубежные рынки сбыта. В Европе быстрый рост спроса на американские нефтепродукты стимулировался индустриализацией, экономическим ростом и урбанизацией, а также недостатком горючего и смазочных материалов, который континентальная Европа испытывала на протяжении уже не одного десятилетия. Расширению рынков сбыта немало способствовали консулы Соединенных Штатов в европейских странах, которые как могли продвигали это, по выражению одного из них, новое «изобретение янки», а в некоторых случаях покупали нефть на собственные средства и сбывали ее клиентам.

Попытаемся выяснить, что означало в то время понятие «спрос в мировом масштабе». Вещество, использовавшееся для освещения, завоевавшее популярность во всем мире, добывалось не просто в одной стране, а в одном штате, а именно – в Пенсильвании. Никогда в истории в одном регионе не были сконцентрированы такие запасы сырья. Практически сразу же для новой американской нефтяной индустрии и экономики страны в целом огромную важность приобрел экспорт. На протяжении 1870-х и 1880-х гг. больше половины произведенного в Америке керосина шло в другие страны. Керосин занимал четвертое место среди статей экспорта США и первое – среди промышленных товаров. А Европа была самым крупным рынком его сбыта.

К концу 1870-х гг. в нефтяной индустрии главенствовал не только один штат, но и одна компания – Standard Oil. В общей сложности не менее 90 % экспортировавшегося керосина проходило через Standard. В Standard были удовлетворены сложившейся системой, при которой ее роль заканчивалась доставкой продукта в американский порт. Компания не сомневалась в своем подавляющем превосходстве и была готова к завоеванию планеты со своей американской базы. Джон Рокфеллер совершенно серьезно намеревался навязать свой план всему миру. В то время компания чрезвычайно гордилась производимым продуктом. Как сказал главный зарубежный представитель Standard Oil, нефть «пробила себе путь в большее число самых отдаленных уголков цивилизованных и нецивилизованных стран, чем любой другой продукт, поставляемый из одного источника, за всю историю бизнеса».

Существовала, конечно, потенциальная опасность зарубежной конкуренции. Но люди с Бродвея, 26, не брали эту возможность в расчет. Единственное, что могло вызвать такую конкуренцию, – большое количество дешевой сырой нефти. В Пенсильванском геологическом отчете за 1874 г. с гордостью констатировалось, насколько основательно нефть, добытая в этом штате, лидировала на мировых рынках. В отчете мимоходом отмечалось, что вряд ли «буровые работы в других странах... завершатся обнаружением нефти» и этот вопрос вряд ли «сможет когда-нибудь представлять для нас интерес». Авторы отчета были настолько уверены в превосход-

стве Америки, что не считали необходимым поднимать его в дальнейшем. Однако они глубоко заблуждались³⁹.

«Ореховые деньги»

Среди наиболее перспективных рынков для «нового света» была огромная Российская империя, в которой как раз начинался период индустриализации, и искусственное освещение имело колоссальное значение. Санкт-Петербург, столица империи, был расположен так далеко на севере, что в зимнее время световой день составлял всего шесть часов. Американский керосин появился в России еще в 1862 г. и быстро вошел в широкий обиход в Санкт-Петербурге, где керосиновые лампы сразу же вытеснили сальные свечи, от которых население целиком зависело. Консул Соединенных Штатов в Санкт-Петербурге радостно сообщал в своем отчете в декабре 1863 г., что можно «с полной уверенностью на несколько лет вперед рассчитывать на ежегодно растущий спрос на керосин из Соединенных Штатов». Но в своих расчетах он не мог учесть, что в одной из отдаленных частей Российской империи произойдут события, которые не только воспрепятствуют продвижению американской нефти на российский рынок, но и послужат предвестником краха глобальных планов Рокфеллера.

В течение многих столетий на безводном Апшеронском полуострове, «отростке» Кавказских гор, выдающемся далеко в окруженное сушей Каспийское море, отмечались выходы нефти на поверхность. В XIII в. Марко Поло записал услышанные им сведения об источнике в районе Баку, который давал непригодное для пищи масло, которое при этом «годилося для поддержания огня», а также использовалось как средство от чесотки верблюдов. Баку был территорией, где находились «вечные столбы огня», обожествляемого зороастрийцами. Эти столбы были, выражаясь прозаически, результатом воспламенения газа, сопутствующего месторождениям нефти и выходящего на поверхность через трещины в пористом известняке.

Баку был частью независимого ханства, присоединенного к Российской империи лишь в самом начале XIX столетия. К тому времени там уже начала формироваться примитивная нефтепромысловая промышленность, и в 1829 г. в этом районе насчитывалось 82 вырытых вручную колодца. Но объем добычи был мизерным. Развитие индустрии серьезно ограничивалось отсталостью региона, его удаленностью, а также продажностью, деспотизмом и некомпетентностью царской администрации, которая управляла нефтяной промышленностью в рамках государственной монополии. Наконец в начале 1870-х гг. российское правительство отменило монополию и открыло регион для конкурирующих частных предприятий. Итогом этого стал настоящий взрыв предпринимательской активности. Время вырытых вручную колодцев закончилось. Первые скважины были пробурены в 1871–1872 гг., а в 1873-м действовало уже более 20 мелких нефтеперегонных заводов.

Примерно в это же время в Баку прибыл химик по имени Роберт Нобель. Он был старшим сыном Эммануэля Нобеля, талантливого шведского изобретателя, эмигрировавшего в 1837 г. в Россию, где военная верхушка одобрительно приняла его изобретение – подводную мину. Эммануэлю удалось создать крупную промышленную компанию, которая потерпела крах, когда российское правительство в очередной раз решило производить закупки за рубежом, а не в России. Один из его сыновей, Людвиг, построил на обломках отцовского предприятия новую компанию – крупный оружейный концерн. Он также разработал «колесо Нобеля», специально приспособленное для разбитых российских дорог. Другой сын, Альфред, талантливый химик и финансист, обративший, по совету своего санкт-петербургского учителя, внимание на проблему нитроглицерина, создал всемирную динамитную империю, которой он

³⁹ Giddens, *The Birth of the Oil Industry*, pp. 96–98 («Yankee invention»); Williamson and Daum, *Age of Illumination*, pp. 488–89 («drill»); J. D. Henry, *Thirty-five Years of Oil Transport: Evolution of the Tank Steamer* (London: Bradbury, Agnew & Sons, 1907), pp. 5, 172–74; Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 122–23 («forced its way»).

управлял из Парижа. Но Роберту, старшему сыну, не удалось добиться такого успеха. Его многочисленные предприятия терпели неудачу, и он был вынужден вернуться в Санкт-Петербург, чтобы работать на брата Людвиг.

Людвиг получил крупный контракт на производство винтовок для российского правительства. Для ружейных лож ему нужно было дерево, и в поисках поставщика ореховой древесины на внутреннем рынке он послал Роберта на юг, на Кавказ. В марте 1873 г. путешествие привело Роберта в Баку. Хотя в то время город был крупным многоязычным центром торговли между Западом и Востоком, он по-прежнему оставался частью Азии со своими минаретами и старинной мечетью персидских шахов, а его население составляли татары, персы и армяне. Но нефтеразработки уже внесли в жизнь региона большие изменения, и Роберт сразу же по прибытии в Баку заразился «нефтяной лихорадкой». Не посоветовавшись с братом (все-таки он был старше и, следовательно, имел некоторые привилегии), Роберт взял 25 000 рублей, «ореховые деньги», которые Людвиг выдал ему на покупку древесины, и приобрел на них небольшой нефтеперегонный завод. Так Нобели занялись нефтяным бизнесом⁴⁰.

Подъем российской нефтепромышленности

Роберт сразу же приступил к модернизации и повышению производительности нефтеперегонного завода, купленного им на деньги Людвиг. Получив от брата дополнительные средства, он стал самым квалифицированным нефтепереработчиком в Баку. В октябре 1876 г. первая партия «осветительного масла» с завода Нобеля была поставлена в Санкт-Петербург. В то же время в Баку приехал и Людвиг, чтобы ознакомиться с ситуацией на месте. Обладая опытом работы в имперской системе, Людвиг завоевал доверие великого князя, брата царя и наместника на Кавказе. При этом Людвиг Нобель был крупным промышленником, способным на разработку плана рокфеллеровского масштаба. Он проанализировал каждую составляющую нефтяного бизнеса и, насколько это было возможно, ознакомился с американским опытом. Для повышения производительности и прибыльности он использовал достижения науки, изобретения, а также методы бизнес-планирования и лично возглавил предприятие. За какие-то несколько лет российская нефть не только завоевала внутренний рынок, но даже на какое-то время вытеснила с него американскую, а швед Людвиг Нобель стал «нефтяным королем Баку».

Серьезной проблемой была транспортировка на дальнее расстояние. Нефть перевозилась из Баку в деревянных бочках по очень длинному маршруту – судами 600 миль на север по Каспийскому морю до Астрахани, затем перевалка на баржи и долгое путешествие вверх по Волге, где в том или ином пункте пересечения с железной дорогой бочки перегружались в вагоны и отправлялись дальше. Затраты на погрузочно-разгрузочные работы были высоки. Да и сами бочки стоили немало. Местных запасов древесины не хватало, и ее приходилось доставлять из удаленных уголков империи либо импортировать из Америки, или же в ход шли подержанные американские бочки, закупавшиеся в Западной Европе. Людвиг нашел решение проблемы транспортировки, которое имело далеко идущие последствия. Оно заключалось в перевозке нефти «наливом», т. е. в трюмах судов.

Эта идея имела много преимуществ, но на практике возникали серьезные проблемы балласта и безопасности. Капитан судна, потерпевшего крушение при перевозке нефти наливом, объяснял: «Трудность в том, что нефть более текуча, чем вода, а при сильной качке, когда судно погружалось носовой частью, нефть устремлялась вниз и судно еще больше зарывалось

⁴⁰ Giddens, *Birth of the Oil Industry*, p. 99 («safe to calculate»); Robert W. Tolf, *The Russian Rockefellers: The Saga of the Nobel Family and the Russian Oil Industry* (Stanford: Hoover Institution Press, 1976), chaps. 1 and 2, pp. 41–46 («pillars» and «walnut money»); Boverton Redwood, *Petroleum: A Treatise*, 4th ed. (London: Charles Griffen & Co., 1922), vol. 1, pp. 3–9 (Marco Polo), 36–46; Forbes, *Studies in Early Petroleum History*, pp. 154–62; John P. McKay, «Entrepreneurship and the Emergence of the Russian Petroleum Industry, 1813–1883,» *Research in Economic History* 8 (1982), pp. 63–64.

в волны». Людвиг и здесь нашел решение проблемы балласта и построил первый нефтеналивной танкер «Зороастр», который был спущен на воду в 1878 г. в Каспийском море. В середине 1880-х гг. концепция Людвига прошла проверку и в Атлантике, что вызвало настоящую революцию в транспортировке нефти. Тем временем Людвиг прилагал все усилия к тому, чтобы его бакинский нефтеперегонный завод был в числе самых передовых и технически оснащенных в мире. В его компании впервые в практике нефтедобычи была введена штатная должность геолога-нефтяника.

Крупный интегрированный нефтяной концерн, созданный Людвигом, вскоре завоевал практически весь рынок российской нефти. Присутствие нефтеперерабатывающего товарищества «Братья Нобель» ощущалось на всей территории империи: скважины, трубопроводы, нефтеперерабатывающие заводы, танкеры, баржи, хранилища, собственная железная дорога, розничная сбытовая сеть и многонациональная рабочая сила, к которой относились значительно лучше, чем к любой другой группе рабочих в России, и которые гордо называли себя «нобелевцами». Быстрый рост нефтяной империи Людвига Нобеля в течение первого десятилетия ее существования признавался «одним из величайших триумфов предпринимательской деятельности XIX в.»⁴¹

Объем добычи сырой нефти в России, составлявший в 1874 г. 600 000 баррелей, десятилетие спустя достиг 10,8 млн, что равнялось почти трети от объема добычи в Америке. В начале 1880-х гг. в новом промышленном пригороде Баку, который имел весьма подходящее название – Черный город, действовало около 200 нефтеперерабатывающих заводов. Над ними постоянно висело плотное облако темного, зловонного дыма, и один из визитеров сравнил жизнь в Черном городе с «отсидкой в дымоходе». Такой была развивающаяся отрасль, в которой господствовали Нобели. Принадлежавшая им компания производила половину всего керосина в России, и они с воодушевлением сообщали акционерам, что «к настоящему времени американский керосин будет почти полностью вытеснен с российского рынка».

Но компания страдала от разногласий между самими братьями Нобелями. Роберт обиделся на Людвига за то, что тот вторгся на его территорию, и в конце концов уехал в Швецию. Людвиг был по натуре организатором, постоянно искал способы расширения дела, и поэтому компания «Братья Нобель» регулярно испытывала недостаток оборотного капитала. Альфред, памятуя о том, что их отец потерпел крах из-за непомерного расширения и невыполнимых обязательств, был значительно осторожнее. «Главный недостаток в том, – ворчал Альфред на Людвига, – что ты сначала что-то организуешь, а затем рыщешь в поисках необходимых средств». Он посоветовал Людвигу пустить акции компании в обращение на фондовом рынке в целях привлечения дополнительного капитала. В ответ Людвиг порекомендовал Альфреду «бросить спекуляции, потому что это дурное занятие и его нужно оставить тем, кто не пригоден к настоящей работе». Несмотря на разногласия, Альфред оказал брату существенную помощь как собственными деньгами, так и договоренностью о предоставлении кредитов, в том числе и от банка *Crédit Lyonnais*. Эта сделка создала важный прецедент – то был первый случай, когда кредит выдавался под обеспечение еще не добытой нефти.

Если на просторах Российской империи компания «Братья Нобель» практически монополизировала сбыт нефти, то за границами России она не воспринималась в качестве конкурента. Географическое положение ограничивало ее пределами империи. Например, для того чтобы попасть на Балтийское море, было необходимо преодолеть «2000 миль по западной части России то по внутреннему водному пути, то по железной дороге». Ситуация усугублялась еще и тем, что суровые зимние условия делали невозможной транспортировку нефти по

⁴¹ Owen, *Trek of the Oil Finders*, pp. 4, 150; Tolf, *Russian Rockefellers*, pp. 108 («Oil King»), 149 («Nobelites»); J. D. Henry, *Baku: An Eventful History* (London: Archibald, Constable & Co., 1905), pp. 51–52; Williamson and Damn, *Age of Illumination*, pp. 637–41 («difficulty»), 517; W. J. Kelly and Tsureo Kano, «Crude Oil Production in the Russian Empire, 1818–1919,» *Journal of European Economic History* 6 (Fall 1977), pp. 309–10; McKay, «Entrepreneurship,» pp. 48–55, 87 («greatest triumphs»).

Каспию с октября по март, в результате чего многие нефтеперерабатывающие предприятия просто закрывались на полгода. Даже внутри империи некоторые районы оставались труднодоступными – например, было дешевле импортировать керосин в Тифлис из Америки за 8000 миль, чем доставлять его из Баку, что был на расстоянии 341 мили к востоку.

Кроме того, существовали ограничения и на самом российском рынке: освещение было далеко не самой насущной потребностью широких слоев крестьянства, да они и не могли позволить себе такую роскошь. Непрерывный рост объемов добычи заставлял бакинских нефтепромышленников настойчиво искать рынки сбыта за пределами империи. В поисках альтернативы северному маршруту, монополизированному Нобелями, два других нефтепромышленника – Бунге и Палашковский – добились согласия правительства на строительство железной дороги из Баку на запад через Кавказ к Батуму, порту на Черном море, который был включен в состав России в 1877 г. в результате войны с Турцией. Но в самый разгар строительства цены на нефть упали, и Бунге с Палашковским остались без средств. Они оказались в отчаянном положении.

Помощь пришла от Ротшильдов, французской ветви семьи, которая имела опыт финансирования не только правительств, войн и различных отраслей промышленности, но и строительства нескольких европейских железных дорог. Семья владела нефтеперерабатывающим заводом в Фиуме, на побережье Адриатического моря, и поэтому была заинтересована в покупке дешевой российской нефти. Они выделили средства на завершение строительства железной дороги, начатого Бунге и Палашковским, в обмен на закладные их нефтяного бизнеса в России. Ротшильды также договорились о гарантированных поставках российской нефти в Европу по выгодным для них ценам.

Тот период истории России характеризовался крайним антисемитизмом. В 1882 г. императорским указом евреям было запрещено арендовать землю или владеть ею в пределах империи. Но все-таки Ротшильды были самыми известными евреями в мире – по отношению к ним указ, конечно, силы не имел. Российской нефтью занимались парижские Ротшильды. В первую очередь речь идет о бароне Альфонсе, организовавшем выплату репараций после поражения в войне с Пруссией в 1871 г. и считавшемся одним из наиболее информированных людей в Европе и обладателем самых лучших усов на континенте, а также о его младшем брате бароне Эдмоне, который финансировал переселение евреев в Палестину. Кредит, предоставленный Ротшильдами, позволил закончить строительство железной дороги из Баку в 1883 г., что почти сразу же превратило Батум в один из крупнейших нефтяных портов в мире. В 1886 г. Ротшильды образовали «Батумское нефтепромышленное и торговое общество», известное впоследствии лишь по его русской аббревиатуре БНИТО. Они построили в Батуме нефтехранилища и организовали точки сбыта. «Братья Нобель» быстро последовали их примеру. Железная дорога Баку – Батум открыла российской нефти дорогу на Запад, вследствие чего развернулась ожесточенная тридцатилетняя борьба за мировые нефтяные рынки⁴².

Вызов рокфеллеру

С появлением на арене Ротшильдов Нобели внезапно столкнулись с крупным конкурентом, который вскоре занял второе место в России по объемам нефтедобычи. Хотя эти конкуренты и обсуждали возможности объединения, на деле у них не было ничего общего, кроме

⁴² Charles Marvin, *The Region of Eternal Fire: An Account of a Journey to the Petroleum Region of the Caspian in 1883*, new ed. (London: W. H. Allen, 1891), pp. 234–35 («chimney-pot»); Sidney Pollard and Conn Holmes, *Industrial Power and National Rivalry, 1870–1914*, vol. 2 of *Documents of European Economic History* (London: Edward Arnold, 1972), pp. 108–10 («American kerosene»); C. E. Stewart, «Petroleum Field of South Eastern Russia,» 1886, Russia File, Oil, Box C-8, Pearson papers; Tolf, *Russian Rockefellers*, pp. 80–86 («main point» and «speculation»); Williamson and Daum, *Age of Illumination*, p. 519 («2000 miles»); Bertrand Gille, «Capitaux Français et Pétroles Russes (1884–94),» *Histoire de Enterprises* 12 (November 1963), p. 19; Virginia Cowles, *The Rothschilds: A Family of Fortune* (London: Weidenfeld and Nicolson, 1973), chaps. 7–8; Henry, *Baku*, pp. 74, 79.

изъявления дружественных намерений, и соперничество между ними оставалось напряженным. Но имелись и другие конкуренты, чьи намерения были откровенно враждебны. Standard Oil не могла себе позволить проигнорировать российскую нефтяную индустрию. Российский керосин конкурировал теперь с американским «осветительным маслом» во многих странах Европы. В ответ на это в Standard Oil ускорили процесс сбора информации о зарубежных рынках и новых конкурентах. На Бродвей, 26, стали поступать сообщения со всего мира, в том числе и от некоторых американских консулов, состоявших на содержании у Standard. Данные разведки были тревожны. Standard больше не могла беспечно полагаться на свое подавляющее превосходство.

Руководство Standard Oil понимало, что царское правительство никогда не позволит ей целиком выкупить предприятие Людвиг Нобеля. Но вместо этого можно было попытаться приобрести крупный пакет акций Нобеля, сохранив при этом неоценимого Людвиг на посту руководителя точно так же, как в свое время были сохранены лучшие из конкурентов, выкупленные Standard в Соединенных Штатах. В 1885 г. переговоры с Нобелями в Санкт-Петербурге начал главный дипломат Standard и посол по особым поручениям У. Либби. Людвиг Нобель не проявил заинтересованности. Напротив, он сосредоточил усилия на укреплении своей сбытовой сети и увеличении объемов продаж в Европе. У него не было выбора. Стремительный рост объемов нефтедобычи в России заставил Нобеля и других российских нефтепромышленников искать новые рынки сбыта за пределами империи. В Баку забили фонтанами крупные скважины, которым дали такие имена, как «Кормилица», «Золотой базар» или «Чертов базар». Одна из них с названием «Дружба» была на протяжении пяти месяцев с дебитом 43 000 баррелей в день, причем большая часть нефти терялась. К 1886 г. действовало уже 11 фонтанирующих скважин, а вскоре к ним прибавились новые на только что открытом месторождении. Всего за период с 1879 по 1888 г. объем нефтедобычи в России увеличился в десять раз, достигнув 23 млн баррелей, т. е. более 4/5 от объема добычи в Америке. На протяжении 1880-х гг. объем добываемой нефти резко возрос, и для нее нужны были новые рынки сбыта.

Столкнувшись с агрессивной сбытовой кампанией, проводимой Нобелем в Европе, глупо обеспокоенная ростом добычи бакинской нефти, Standard пришла к выводу, что от слов пора переходить к делу. В ноябре 1885 г. она снизила цены на европейских рынках – подобно тому как это было в ходе конкурентной борьбы в Соединенных Штатах. Агенты компании на местах стали распространять в европейских странах слухи о низком качестве и опасности российского керосина. Кроме того, они прибегли к саботажу и подкупу. Несмотря на яростное наступление Standard, Нобель и Ротшильды наносили мощные контрудары и добивались успеха, а руководители Standard с ужасом наблюдали за тем, как область, которую они называли «Зона русской конкуренции», расплзалась по карте⁴³.

Некоторые члены исполнительного комитета Standard предлагали для более динамичного сбыта продукции и для повышения конкурентоспособности создать за рубежом собственные торговые компании, а не пользоваться услугами местных независимых посредников. Более того, приход нефтеналивных танкеров вывел нефтяной бизнес на совершенно иной уровень затрат. Сам Джон Рокфеллер, рассерженный медленным принятием решений в исполнительном комитете, даже написал в 1885 г. ворчливое стихотворение:

Мы не сони старые и должны крепиться,
Вызов судьбе бросать,
Верить, надеяться, трудиться

⁴³ Archbold to Rockefeller, August 19, 1884, and July 6, 1886, Archbold folder (1.5.381), Box 51, Business Interests, 1878–1894, R.G. 1.2, Rockefeller archives. Tolf, *Russian Rockefellers*, pp. 47–48 («fountains»); Nevins, *Study in Power*, vol. 2, p. 116; Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 138–39 («Russian competition»).

И ждать.

В 1888 г. Ротшильды пошли на очередное обострение конкурентной борьбы – они организовали собственные компании по импорту и сбыту нефтепродуктов в Британии. «Братья Нобель» поступили точно так же. Это побудило к действию Standard, которая наконец организовала первый зарубежный филиал – Anglo-American Oil Company всего через 24 дня после официального открытия нового предприятия Ротшильдов в Британии. Плюс ко всему и на континенте были организованы новые дочерние фирмы – предприятия, которыми Standard владела совместно с крупными местными сбытовиками. Standard Oil превратилась в настоящую многонациональную корпорацию.

Но конкурентов остановить так и не удалось. Ротшильды ссужали деньгами мелких российских нефтепромышленников в обмен на гарантии поставок нефти по выгодным для себя ценам. На железной дороге Баку – Батум были постоянные заторы: 78-мильный отрезок пути через горный хребет высотой 3000 футов был настолько тяжелым, что одновременно по нему можно было провести лишь полдюжины вагонов. В 1889 г. «Братья Нобель» завершили прокладку через горы трубопровода протяженностью 42 мили. Исход дела решило применение 400 т альфредовского динамита. С наступлением новой эры, которую посол Standard по особым поручениям Либби прозвал «коммерцией в условиях конкуренции», доля Америки в мировой торговле «осветительными маслами» упала с 78 % в 1888 г. до 71 % в 1891-м, тогда как доля России выросла с 22 до 29 %.

Все новые и новые фонтаны били на богатом бакинском месторождении, поток нефти все увеличивался. Но в российской нефтяной индустрии произошло одно важное изменение. Несмотря на то что терпение Людвиг Нобеля и решимость противостоять вечным трудностям оставались неизменными, здоровье его было подорвано. В 1888 г. во время отпуска на Французской Ривьере «нефтяной король Баку» умер от сердечного приступа в возрасте 57 лет.

Некоторые европейские газеты перепутали братьев Нобель и сообщили о смерти Альфреда. В этих преждевременных некрологах Альфред, к своему огорчению, нашел много осуждающих слов о том, что он был фабрикантом оружия, «динамитным королем», торговцем смертью, нажившим огромное состояние за счет создания новых способов калечить и убивать людей. Он много размышлял над этими некрологами-осуждениями и в конце концов переписал свое завещание, учредив премию, которой должны удостаиваться лучшие достижения человеческой мысли и деятельности, что в свою очередь увековечит его имя⁴⁴.

Сын торговца раковинами

Тем временем растущий поток российского керосина из Батума требовал дополнительных рынков сбыта. Что касается Нобелей, то они крепко держали в руках внутрироссийский рынок. Но для других, в особенности для Ротшильдов, проблемы сбыта усугублялись с каждым годом. Ротшильдам каким-то образом нужно было обойти Standard Oil и выйти на мировой рынок. Особый интерес они проявляли к Азии, где жили сотни миллионов потенциальных потребителей «нового света». Но как быть с доставкой?

У парижских Ротшильдов в Лондоне был свой человек – маклер по фрахтованию судов по имени Фред Лейн, который защищал их нефтяные интересы, и они поделились с ним своими проблемами. Имя Лейна никогда не было знакомо широкой публике, но при этом он был одним из пионеров нефтяного бизнеса. Это был крупный, дородный человек, обладавший

⁴⁴ Archbold to Rockefeller, July 6, 1886, Archbold folder (1.5.381), Box 51, Business Interests, 1879–1894, R.G. 1.2, Rockefeller archives; Hidy and Hidy, *Standard Oil* vol. 1, pp. 147–53 (poem and «competitive commerce»); Henry, *Baku*, p. 116; Tolf, *Russian Rockefellers*, pp. 96–97, 107–09; Nicholas Halasz, *Nobel: A Biography of Alfred Nobel* (New York: Orion Press, 1959), pp. 3–5 («dynamite king»), 211–13.

большим умом и славившийся талантом завоевывать друзей и выступать посредником. Он стремился подкреплять своим капиталом дружеские отношения и деловые союзы, что нередко было одним и тем же. «Посредник высшего класса», он позднее получил прозвище «Шейди⁴⁵ Лейн», и не потому, что был жуликоват, а потому, что порой в одной и той же сделке он представлял интересы стольких сторон, что становилось непонятно, на кого же он все-таки работает.

Лейн был настоящим экспертом в области судоходства и имел готовое решение проблемы, стоявшей перед Ротшильдами. Просто он знал некоего торговца по имени Маркус Сэмюель и познакомил с ним Ротшильдов. В результате родился дерзкий план, который мог не просто решить проблему российской нефти, но и совершить настоящий переворот, удачный исход которого ослабил бы железную хватку Рокфеллера и Standard Oil в мировой торговле керосином.

К концу 1880-х гг. Маркус Сэмюель уже имел определенный вес в деловых кругах Лондона. Это было большое достижение для еврея, выходца не из старинной сефардской семьи, а из Ист-Энда, потомка иммигрантов, прибывших в Британию в 1750 г. из Голландии и Баварии. У Маркуса Сэмюеля было такое же имя, как и у отца, что очень странно для религиозного еврея. Маркус Сэмюель-старший начал карьеру с торговли в лондонских доках, где скупал редкостные вещицы у возвращавшихся из плавания моряков для последующей перепродажи. Во время переписи 1851 г. он назвался «торговцем раковинами»: среди товаров, пользовавшихся наибольшим спросом, были маленькие покрытые морскими раковинами шкапулки, известные как «подарок из Брайтона», которые раскупались девушками, приезжавшими на морские курорты в викторианские времена. В 1860-е гг. Маркус-старший уже сколотил небольшой капитал и помимо морских раковин ввозил всякую всячину – от страусиных перьев и тросточек до мешков с перцем и слитков олова. Он также экспортировал большой ассортимент промышленных товаров, в том числе механические ткацкие станки для Японии. Кроме того – что впоследствии оказалось очень важным для его сына, – старший Сэмюель установил доверительные отношения с крупными британскими торговыми домами, которыми по большей части владели выходцы из Шотландии, – в Калькутте, Сингапуре, Бангкоке, Маниле, Гонконге и других уголках Восточной Азии.

Младший Маркус родился в 1853 г. и в 1869-м, в возрасте 16 лет, после обучения в Брюсселе и Париже он поступил к отцу в бухгалтерию. В это время в Америке Джон Рокфеллер, который был старше Сэмюеля на 14 лет, начал десятилетнюю кампанию по объединению нефтяной индустрии. Во всем мире новые технологии радикально меняли международную деловую жизнь. В 1869 г. был открыт Суэцкий канал, что сократило маршрут путешествия в Восточную Азию на 4000 миль. На смену парусникам пришли пароходы. В 1870 г. была завершена прокладка прямого телеграфного кабеля, соединившего Англию с Бомбеем, а вскоре после этого в телеграфную сеть были включены Япония, Китай, Сингапур и Австралия. Впервые весь мир был объединен в единую сеть связи посредством телеграфных проводов. Месяцы ожидания и неизвестности ушли в прошлое – доступность информации в короткие сроки стала повсеместной. Судоходство больше не было рискованным предприятием, и появилась возможность заключать сделки заранее. Всеми этими новшествами Маркус Сэмюель-младший воспользуется для приумножения своих богатств.

После смерти отца Маркус вместе со своим братом Сэмюелем Сэмюелем расширил торговую деятельность. В течение нескольких лет Сэмюель Сэмюель жил в Японии, и у братьев было две фирмы – M. Samuel & Co. в Лондоне и Samuel Samuel & Co. в Иокогаме, которая позднее переехала в Кобе. Братья сыграли важную роль в индустриализации Японии, а тридцатилетний Маркус сколотил свой первый капитал именно на торговле с этой страной. Братья

⁴⁵ Shady (англ.) – ненадежный, жуликоватый. – Прим. пер.

распространили деятельность на всю Восточную Азию, причем в сотрудничестве с теми торговыми домами, с которыми еще их отец наладил дружественные отношения. В то время Маркус и Сэмюель Сэмюель были единственными британскими евреями, успешно торговавшими на Востоке.

Маркус Сэмюель всегда был истинным торговцем, генератором идей, а Сэмюель Сэмюель, который был на два года моложе, – верным его сторонником и закадычным другом. Характер у Маркуса был более сложным, и с годами на смену обаянию приходила некая отстраненность, которая, похоже, была всего лишь маской. Небольшого роста, крепко сбитый, с густыми бровями, он обладал совершенно не располагающей наружностью. Ему была присуща проницательность, и при необходимости он становился предприимчивым, изобретательным, легким на подъем и целеустремленным. Говорил очень тихо, иногда едва слышно, заставляя своих собеседников напрягать слух, что делало его еще более убедительным. Он внушал людям такое доверие, что на протяжении двух десятилетий получал кредиты не у банкиров, а у уже упоминавшихся шотландских торговцев в Восточной Азии. Маркусу было мало просто нажить состояние. Он горел желанием занять определенное положение в обществе. Являясь аутсайдером как еврей из лондонского Ист-Энда, он направил всю свою кипучую энергию на то, чтобы добиться признания в высших сферах британского общества.

Сэмюель Сэмюель, в противоположность брату, был человеком сердечным, щедрым, общительным, но при этом всегда и всюду опаздывал. Он обожал глупые загадки, некоторым из которых было полвека и более. Гостю, пришедшему на обед в погожий день, Сэмюель говорил: «Прекрасный день для забега⁴⁶». – «Какого забега?» – «Человеческой расы», – отвечал Сэмюель торжествующе.

Маркус не придавал большого значения антуражу – по правде сказать, даже откровенно им пренебрегал. Его маленький офис был расположен на Хаундсдич в Ист-Энде, тут же находился склад, заваленный до потолка японскими вазами, импортной мебелью и шелками, морскими раковинами и перьями, разными другими безделушками и редкими вещицами. От скоропортящегося товара избавлялись сразу же по его доставке. Персонала у Маркуса было, мягко выражаясь, немного, а проще сказать, вообще не было. Капитал был небольшой, и он целиком зависел от товарных кредитов восточноазиатских торговых домов. Маркус также использовал торговые дома как своих заграничных агентов, экономя таким образом на организационных и административных расходах. Для фрахта судов он пользовался услугами маклерской фирмы Lane & McAndrew, старшего партнера которой Фреда Лейна можно было часто встретить в тесном офисе, принадлежавшем фирме M. Samuel & Co.⁴⁷

Переворот 1892 Г.

Деловой опыт приучил Маркуса Сэмюеля не упускать ни одной представившейся возможности, а то, что предложили ему Ротшильды, было необыкновенной удачей. Они вместе с Лейном быстро взялись за подготовительную работу. Оба предприняли в 1890 г. разведывательную поездку на Кавказ. Именно там Сэмюель впервые увидел примитивное наливное судно, и понял, что нефтеналивные танкеры – корабли, напоминающие плавающие бутылки, – могли быть более эффективными. Затем Сэмюель побывал в Японии, возвратившись обратно через страны Восточной Азии, где попытался убедить шотландские торговые дома, с которыми постоянно имел дело, принять участие в новом предприятии. Без них он не смог бы двигаться

⁴⁶ Race (англ.) – забег; раса (игра слов). – Прим. пер.

⁴⁷ Robert Henriques, *Marcus Samuel: First Viscount Bearsted and Founder of the 'Shell' Transport and Trading Company, 1853–1927* (London: Barrie and Rockliff, 1960), pp. 74–75 («go-between»), 44 («lovely day»). Книга Хенрика является не только биографией Сэмюеля, но и наиболее полной работой о становлении Shell. Geoffrey Jones, *The State and the Emergence of the British Oil Industry* (London: Macmillan, 1981), pp. 19–20 («Shady Lane»).

дальше. Он нуждался не просто в сотрудничестве с ними – нужно было, чтобы они профинансировали новое начинание. И они все согласились присоединиться к нему.

Маркус Сэмюэль изучил все обстоятельства дела с тщательностью, совершенно не характерной для него – обычно очень быстрого в принятии решений торговца. Но он создавал, насколько велик риск и высоки ставки. Он понимал, что не имеет смысла прорываться на рынок, если он и его партнеры не смогут продавать нефть дешевле, чем Standard Oil, или по крайней мере не дать Standard Oil продавать нефть дешевле. Для этого запланированную акцию следовало провести одновременно на всех рынках, иначе Standard Oil снизила бы цены на тех рынках, где группа Сэмюэля с ней конкурировала, компенсировав их повышением цен там, где конкуренции не было. И наконец, жизненно важными были быстрота и – насколько возможно – секретность. Он знал, что готовится к войне с беспощадным противником.

Но все-таки как Сэмюэль собирался вести эту войну? Перечень того, что ему требовалось, был длинным и пугающим. Нужны были танкеры, чтобы отказаться от бочек. Экономия по месту и весу и выигрыш в объеме значительно снижали транспортную составляющую в себестоимости галлона продукта. Подобно Рокфеллеру, столкнувшемуся с проблемами перевозки по железным дорогам, Сэмюэль осознавал острую необходимость сокращения транспортных расходов. Существовавшие в то время танкеры просто никуда не годились, Сэмюэлю нужен был новый, технически более совершенный и вместительный танкер, и он разместил заказ на проектирование и постройку таких судов. Ему нужны были гарантированные поставки из Батума больших объемов керосина по цене, учитывающей экономию в результате исключения стадии розлива продукта в промежуточную тару. Ему был необходим доступ в Суэцкий канал, чтобы сократить путь на 4000 миль и тем самым дополнительно снизить издержки и укрепить конкурентное преимущество над Standard, чья нефть перевозилась на парусниках, огибая мыс Доброй Надежды. Но Суэцкий канал был закрыт для танкеров из соображений безопасности; танкеры Standard уже получили отказ в проходе. Это не остановило Сэмюэля – он должен был найти выход. Сэмюэлю также требовались большие нефтехранилища во всех крупных азиатских портах. Ему были нужны железнодорожные цистерны для того, чтобы транспортировать керосин в глубь стран. Причем он и его партнеры по предприятию – торговые дома – должны были построить склады в глубинных районах, где поступившие партии керосина можно было расфасовывать для розничной и оптовой торговли. И все это, включая детальную организацию дальних перевозок и координацию рынков, технические и политические вопросы, необходимо было держать в секрете!

Большую трудность для Сэмюэля составила выработка соглашения с Ротшильдами и БНИТО. Ротшильды колебались, они не могли решить, стоит ли конкурировать со Standard, или лучше достичь с ней соглашения. Для М. Арона, главного нефтяника в империи Ротшильдов, Standard всегда была «*cette puissante compagnie*» («этой могущественной компанией»), с которой не шутят. Но наконец в 1891 г. после долгих переговоров, перед лицом неминуемого падения цен Сэмюэлю удалось выбить из Ротшильдов контракт, который давал ему на девять лет (т. е. до 1900 г.) исключительное право продавать к востоку от Суэца керосин, произведенный БНИТО. Ему был нужен именно такой контракт, он всегда был уверен, что получит его, а заполучив, продолжил активные действия на остальных фронтах.

Заказанные им танкеры представляли собой значительный шаг вперед в техническом отношении. В целях дополнительного снижения расходов их можно было очищать паром и загружать в обратную дорогу различными товарами с Востока, в том числе продуктами питания, которые по определению не могли быть испорчены запахом нефти. Кроме того, танкеры должны были отвечать требованиям безопасности Суэцкого канала. Угроза взрыва, подтвержденная опытом первых перевозок нефтепродуктов на танкерах, вывела проблему безопасности на первый план. В отличие от танкеров Standard, курсировавших между Восточным побережьем Соединенных Штатов и Европой, танкеры Сэмюэля оснащались множеством при-

способлений, повышавших степень безопасности. Так, эти суда конструировались с учетом расширения и сжатия керосина при различных температурах, что снижало риск возгорания и взрыва.

Попытка Сэмюеля добиться права прохода своих танкеров через Суэцкий канал сразу же встретила сопротивление. Уже летом 1891 г. в прессе появились загадочные слухи о том, что некая «могущественная группа финансистов и торговцев» под «еврейским влиянием» пытается провести свои танкеры через Суэцкий канал. Затем одна из самых известных в лондонских деловых кругах адвокатских фирм Russell and Arnholz начала мощную лоббистскую кампанию против предоставления Сэмюелю такого разрешения и даже вела по этому поводу длительную переписку с самим министром иностранных дел. Эти адвокаты были очень обеспокоены (даже слишком) проблемами безопасности канала. Что может случиться с судами, что может случиться в жаркую погоду, что может случиться во время песчаной бури? Существовало так много причин для беспокойства, что не ясно было, с чего начать. Адвокаты отказывались сообщить, кто был их клиентом, даже когда министр иностранных дел пытался выяснить, интересы какой британской компании они представляют. Но мало кто сомневался, что клиентом была Standard Oil. Вскоре Russell and Arnholz поторопилась предупредить британское правительство о новой опасности: если британским торговцам разрешат проводить танкеры через канал, то российские судоходные компании тоже добьются такого права. А если российские офицеры и матросы, которые, несомненно, будут в составе экипажей этих судов, предпримут всевозможные попытки «заблокировать навигацию в канале» и «нарушить судоходство по нему»?

Но у Сэмюеля были могущественные союзники как в семействе Ротшильдов, чья английская ветвь финансировала в 1875 г. приобретение Бенджамином Дизраэли акций компании Суэцкого канала, так и во влиятельном французском Banque Worms. Более того, министр иностранных дел считал, что проход британских танкеров через канал отвечает интересам Великобритании, и не мог позволить адвокатской фирме, несмотря на все ее красноречие, повлиять на его позицию. Лондонская страховая корпорация Lloyd признала конструкцию нового танкера Сэмюеля безопасной⁴⁸.

Тем временем компания M. Samuel & Co. уже приступила к постройке нефтехранилищ по всей Азии. Братья Сэмюели послали своих племянников Марка и Джозефа Абрахамсов для выбора мест и контроля за строительством резервуаров, а также для налаживания системы сбыта с помощью торговых домов. Джозефу досталась Индия, а Марку – Восточная Азия. Марк получал £5 в неделю и в качестве дополнительного «вознаграждения» – постоянное вмешательство в дела, придирки, критику и оскорбления со стороны своих дядьев. Они втолковывали ему, что расходы следует свести до минимума, а работу ускорить до максимума – одно противоречило другому. Они не проявляли никакого сочувствия, когда ему приходилось вести длительные переговоры и постоянно торговаться с консульскими работниками, начальниками портов, торговцами и азиатскими монархами. Когда Марк в целях экономии купил подержанную повозку, дядья не одобрили и этого. И словно для того, чтобы добавить трудностей, ему также поручили продажу угля, который экспортировался из Японии. Однако, несмотря на все это, Марк покупал места под строительство и устанавливал резервуары по всей Восточной Азии, в том числе и на острове Фрешуотер, недалеко от Сингапура, вне зоны юрисдикции одного несговорчивого начальника порта.

5 января 1892 г., вопреки возражениям со стороны известных лондонских адвокатов, администрация Суэцкого канала дала официальное согласие на пропуск танкеров новой конструкции Маркуса Сэмюеля. «Новый план отличается исключительной смелостью и большим размахом, – писал *The Economist* четыре дня спустя. – Правда это или нет, как исподволь вну-

⁴⁸ Henriques, *Marcus Samuel* pp. 80 («powerful company»), 96, 83, 112 («Hebrew influence»), 108 («to block»); Henry, *Thirty-five Years of Oil Transport*, pp. 41–47.

шают нам его противники, что все инспирировано евреями, мы не собираемся выяснять. Но нам не кажется, что подобное обстоятельство может повредить ему... Если простота – залог успеха, то данный план кажется очень многообещающим. Вместо того чтобы отправлять нефть в бочках, изготовление которых недешево, а погрузочно-разгрузочные работы дороги, да к тому же бочки легко повреждаются и всегда могут протечь, предлагается транспортировка продукта на пароходах-танкерах через Суэцкий канал и разгрузка в большие резервуары там, где спрос больше и откуда ее всегда можно доставить потребителям».

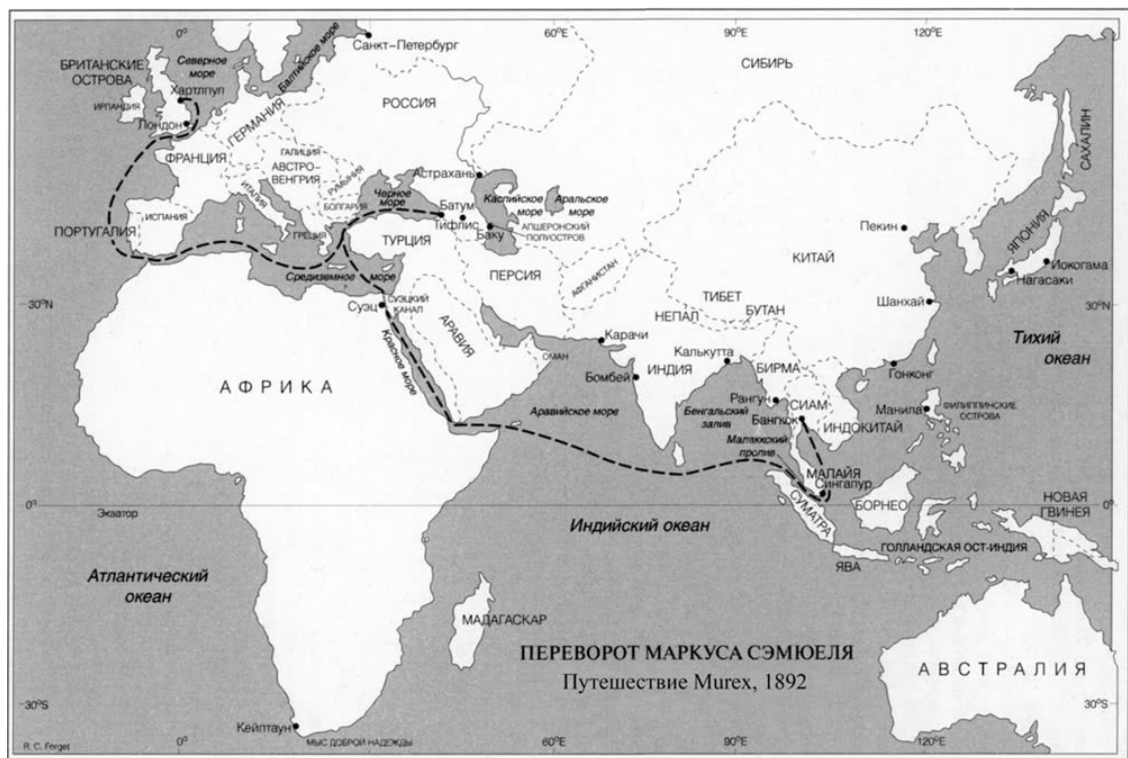
Марк уже добился успехов в Восточной Азии. Он приобрел отличный участок в Гонконге и спешил купить участок в Шанхае до наступления нового года по китайскому календарю, потому что «сейчас выйдет дешевле, поскольку китайцы стремятся выплатить все долги в уходящем году, а для этого нужны деньги». После бесконечных поездок по портам Восточной Азии он наконец в марте 1892 г. вернулся в Сингапур, где его дожидалось еще одно резкое письмо от Сэмюелей, в котором они требовали действовать еще быстрее. Отсчет времени начался. Никто не мог сказать, когда и как Standard Oil нанесет ответный удар.

Постройка первого танкера близилась к завершению в Уэст-Хартлпуле. Он получил имя Murex – по разновидности морских раковин, что стало традицией для всех последующих танкеров Сэмюелей. Это было сделано в память о Маркусе-старшем, торговце раковинами. 22 июля 1892 г. Murex отчалил из Уэст-Хартлпула и направился в Батум, где принял на борт керосин БНИТО. 23 августа он прошел Суэцкий канал и направился на восток. Часть своего груза он оставил на острове Фрешуотер, что рядом с Сингапуром, а затем, когда осадка значительно уменьшилась, что позволило ему миновать сложную песчаную отмель, он отплыл по направлению еще к одному месту, где Марк построил нефтехранилище, – к Бангкоку. Переворот начался.

Застигнутые врасплох быстротой действий Сэмюеля, представители Standard ринулись в Восточную Азию, чтобы оценить опасность. Значение этих событий было огромным, поскольку, как отмечал *The Economist*, «если оптимистические прогнозы сторонников данного шага реализуются, то торговля нефтью в бочках на Востоке канет в прошлое». Агенты Standard Oil опоздали: керосин Сэмюеля был уже повсюду. Таким образом, Standard не смогла снизить цены на одном рынке и скомпенсировать их повышением на другом.

Переворот был блестяще задуман и великолепно осуществлен – за одним исключением. Сэмюель и восточноазиатские торговые дома допустили небольшую оплошность, причем такую, которая чуть было не сорвала все их начинание. Они предполагали, что стоит им доставить керосин в танкерах, и нетерпеливые потребители выстроятся с собственной посудой. Ожидалось, что они принесут с собой старые жестяные банки Standard Oil. Но этого не случилось. Во всей Восточной Азии голубые жестяные банки Standard стали опорой местной экономики, их использовали для всего – от кровли и клеток для птиц до опиумных чашечек, хибати⁴⁹, ситечек для чая и венчиков для взбивания яиц. Потребители не собирались расставаться с такими ценными предметами быта. Весь план оказался под угрозой срыва – и не вследствие махинаций Бродвея, 26, и не в связи с политикой администрации Суэцкого канала, а из-за привычек и пристрастий азиатов. В каждом порту возникал кризис местного масштаба, керосин оставался непроданным, и в Хаундсдич отправлялись телеграммы отчаяния.

⁴⁹ Хибати – вид японской жаровни. – Прим. ред.



Быстрота и изобретательность, с которой Маркус разрешил этот кризис, свидетельствовали о его предпринимательском гении. Он отправил зафрахтованный корабль, груженный жестью, в Восточную Азию, и просто приказал своим азиатским партнерам начать производство из нее банок для керосина. Не важно, что никто не знал, как их делать, что ни у кого не было нужного оборудования. Маркус убедил их, что они могут это сделать. «Как вы смотрите на то, что ручки будут из проволоки?» – запрашивал сингапурский торговец у представителя Сэмюеля в Японии. Ответ был отправлен. «Какой цвет вы предлагаете?» – пришел запрос из Шанхая. Марк, не задумываясь, дал ответ: «Красный!»

Все торговые дома в Восточной Азии срочно организовали производство жестяных банок на местах, и по всей Азии блестящая ярко-красная новенькая посуда Сэмюеля составила конкуренцию голубым жестяным банкам Standard, погнутым и битым после длительной перевозки через половину земного шара. Возможно, некоторые потребители даже покупали керосин Сэмюеля больше из-за красной банки, чем из-за ее содержимого. Во всяком случае, красные крыши и красные птичьи клетки – так же, как и красные чашечки для опиума, хибати, ситечки для чая, венчики для взбивания яиц – пришли на смену голубым.

Положение было спасено. Переворот Сэмюелю удался, причем в рекордные сроки. В конце 1893 г. он спустил на воду 10 новых судов, и каждое было названо именем морской раковины – Conk, Clam, Elax, Kauri и т. д. К концу 1895 г. через Суэцкий канал танкеры проходили 69 раз, и за исключением четырех судов все были зафрахтованы Сэмюелем или принадлежали ему. К 1902 г. 90 % всей нефти, транспортировавшейся через Суэцкий канал, принадлежало Сэмюелю и его группе⁵⁰.

⁵⁰ «Petroleum in Bulk and the Suez Canal», *Economist*, January 9, 1892, pp. 36–38; Henriques, *Marcus Samuel* pp. 109–11 («got cheaper»), 138–40 («wire handles»); Henry, *Thirty-five Years of Oil Transport*, p. 50; R. J. Forbes and D. R. O'Beirne, *The Technical Development of the Royal Dutch/Shell, 1890–1940* (Leiden: E. J. Brill, 1957), pp. 529–30.

Олдермен⁵¹

Маркус Сэмюель не только вознесся на гребень успеха в бизнесе, но и добился определенного положения в британском обществе. В 1891 г., в разгар подготовки к задуманному им перевороту, он взял небольшой отпуск для участия в выборах олдерменов Лондона – и победил. И хотя пост был просто почетным, он упивался своей победой. Но затем, в 1893-м, год спустя после переворота, все его успехи – в делах и на общественном поприще, – казалось, пошли прахом. Сэмюель серьезно заболел: врач диагностировал у него рак и отмерил ему от силы шесть месяцев. Прогноз оказался немного неточным – всего на каких-то 34 года. Тем не менее угроза неминуемой смерти стала причиной, по которой Сэмюелю пришлось срочно привести дела в порядок. В результате была создана новая организация – Tank Syndicate, включавшая братьев Сэмюелей, Фреда Лейна и торговые дома Восточной Азии. Они разделили между собой прибыли и убытки в глобальном масштабе; такое соглашение было необходимо, если они хотели бороться со Standard Oil, где бы она ни нанесла удар, и справляться с понесенными убытками. Компания Tank Syndicate быстро росла и добивалась все больших успехов.

Богатство Маркуса Сэмюеля увеличивалось, причем не только благодаря нефти и танкерам, но и благодаря многолетней торговле с Восточной Азией, преимущественно с Японией. Братья Сэмюели заработали большие деньги на крупных поставках оружия и провианта для Японии во время войны с Китаем в 1894–1895 гг. И через несколько лет после первого прохода танкера Murex через Суэцкий канал Маркус Сэмюель, еврей из Ист-Энда, стал очень богатым человеком, каждое утро совершавшим конные прогулки в Гайд-парке, владевшим в графстве Кент прекрасным загородным имением под названием Моут с оленьим заповедником площадью 500 акров. Один из его сыновей уже учился в Итоне, а другой только поступил туда.

У Сэмюеля как бизнесмена был один серьезный недостаток. В отличие от своего соперника Рокфеллера он не обладал талантом организатора и управленца. Если у Рокфеллера было природное стремление к порядку, то у Сэмюеля – склонность к импровизации. Все организационные вопросы он оставлял на потом, работая скорее на авось, что делало его успехи еще более удивительными. Помимо прочего, в рамках его нефтяного предприятия имелась и крупная пароходная компания, но при этом в его офисе не было ни одного человека, обладавшего необходимыми знаниями или опытом для управления такой организацией. Тут он во всем зависел от Фреда Лейна. Ежедневное руководство флотом осуществлялось из маленькой комнаты в Хаундсдиче, в которой не было ничего, кроме стола, двух стульев, маленькой настенной карты мира и двух клерков.

Сравните совиную непроницаемость Рокфеллера, его лицо, похожее на маску, его тихую неторопливость, то, как он вытягивал из джентльменов в комнате № 1400 их мнения и добивался согласия, и дикие ссоры (с драками, вспышками гнева и взаимными оскорблениями), в результате которых Маркус и Сэмюель приходили наконец к общему решению. Иногда в офис Сэмюеля вызывали клерка с какой-либо информацией, и пока тот ждал, как впоследствии вспоминал один из сотрудников, «оба брата отходили к окну, спиной к комнате, вставали рядом, обняв друг друга за плечи, наклонив головы, говорили тихими голосами, пока вдруг не начинался очередной спор. Причем г-н Сэм говорил громко и эмоционально, а г-н Маркус тихо, обзывали друг друга дураками, идиотами, слабоумными, но внезапно, без видимой причины, снова приходили к согласию. Происходил короткий решающий обмен окончательными мнениями. Затем г-н Маркус говорил: "Сэм, поговори с ним по телефону" – и стоял рядом с братом, пока тот говорил по телефону». Таким вот образом они и вели дела⁵².

⁵¹ Олдермен – член муниципалитета, представляющий район (в Лондоне). – *Прим. пер.*

⁵² Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 52–54 («two brothers»).

«Борьба насмерть»

Стремительный рост объемов добычи нефти в России, господство Standard Oil, борьба за старые и новые рынки при постоянном росте предложения – все эти предпосылки привели к событиям, получившим впоследствии название «нефтяные войны». На протяжении 1890-х гг. шла непрекращающаяся борьба четырех главных соперников – Standard Oil, Ротшильдов, Нобелей и других российских нефтепромышленников. То они вели жестокие битвы за рынки, снижали цены, стараясь продавать дешевле конкурентов; то обхаживали друг друга, пытаясь договориться о разделе мировых рынков; то вдруг рассматривали возможность слияния и поглощения. Зачастую они делали одновременно и то, и другое, и третье в атмосфере подозрительности и недоверия, вне зависимости от того, насколько теплыми были их отношения на данный момент. И всегда Standard Oil – эта удивительная организация – была готова поглотить своих самых агрессивных конкурентов – или, по выражению руководителей Standard, «ассимилировать» их.

В 1892 и 1893 гг. Нобели, Ротшильды и Standard были близки к тому, чтобы организовать единую мировую систему нефтедобычи, разделив ее между собой. «По моему мнению, – отмечал М. Арон, представлявший на переговорах интересы Ротшильдов, – кризис подходит к концу, поскольку все и в Америке, и в России до смерти устали от этой затянувшейся борьбы». Барон Альфонс, глава французских Ротшильдов, сам стремился к урегулированию, но, смертельно боясь огласки, отказывался от приглашения прибыть в Нью-Йорк, на чем настаивала Standard. Наконец Либби из Standard Oil заверил барона Альфонса в том, что поскольку на Чикагскую международную ярмарку в Америку прибудет большое количество иностранцев, то на приезд группы Ротшильда никто не обратит особого внимания. Успокоенный барон отправился в Нью-Йорк на Бродвей, 26. После этой встречи один из руководителей Standard Oil сообщил Рокфеллеру, что барон был очень учтив и замечательно говорил по-английски, добавив, что Ротшильды «немедленно предпримут шаги по установлению контроля в нефтяной промышленности России и совершенно уверены в том, что в состоянии осуществить это». При этом барон вежливо, но твердо настаивал на том, чтобы Standard Oil допустила к соглашению американских независимых нефтепромышленников. Ценой больших усилий, осложнявшихся не только конкуренцией, но и эпидемией холеры, охватившей Баку, Ротшильдам совместно с Нобелями удалось привлечь всех российских нефтепромышленников к созданию общего фронта как предпосылки для переговоров со Standard. Но хотя Standard и контролировала от 85 до 90 % добычи американской нефти, она не сумела привлечь к генеральному соглашению независимых американских нефтяников и нефтепереработчиков – что было решающим, и соглашение провалилось.

В ответ на это осенью 1894 г. Standard приступила к очередной глобальной демпинговой кампании. Ротшильды рассматривали Сэмюеля как орудие для укрепления их позиции на переговорах со Standard и очень жестко трактовали условия контракта с ним. Разумеется, Сэмюель жаловался горько и громко – настолько громко, что его слышали даже в Standard Oil. Предположив, что Сэмюель может стать слабым звеном в позиции Ротшильдов, Standard вступила с ним в переговоры. Ему было сделано предложение, весьма напоминавшее те, что делались конкурентам в Америке, после чего последние прекращали войну и присоединялись к братству. Разве что предложение, сделанное Сэмюелю, было гораздо масштабнее. Его покупали за огромную сумму, его предприятие должно было стать частью Standard Oil, а он сам – директором Standard с возможностями продвижения на общественном поприще. В целом это было очень привлекательное предложение. Но Сэмюель отверг его. Он хотел сохранить независимость своего предприятия и своего флота, ходившего под флагом M. Samuel & Co., а еще

он хотел, чтобы все это осталось британским. Потому что его целью было добиться успеха именно в Англии и на английский манер, а вовсе не стать частью американской компании.

Standard Oil немедленно обратилась к российским нефтедобытчикам, и 14 марта 1895 г. было подписано долгожданное соглашение о союзе с Ротшильдами и Нобелями «от имени нефтяной промышленности США» и «от имени нефтяной промышленности России». Американцам доставалось 75 % мирового экспорта, а русским – 25 %. Но соглашение так и не вступило в силу из-за негативного отношения российского правительства. И вновь почти уже заключенный великий союз рухнул. Standard ответила новыми демпинговыми кампаниями.

В связи с тем что Standard не могла вернуть контроль над мировым нефтяным рынком и победить международных конкурентов, заключив союз с российскими нефтепромышленниками, оставалась альтернатива, а именно – разбить русских на их поле. Существенное преимущество российской нефти заключалось в том, что Батум находился в 11 500 миль от Сингапура, а Филадельфия – в 15 000 миль. Но все могло измениться, если бы Standard удалось найти нефть поближе к азиатскому рынку или даже в самой Азии. И Standard обратила свой взор на Суматру, что в Голландской Ост-Индии, откуда пароходом до Сингапура через Малаккский пролив можно было добраться за несколько часов. Предметом интереса была одна голландская компания, которая после нескольких лет борьбы успешно вела прибыльный бизнес в джунглях Суматры. Эта компания начинала оказывать существенное влияние на рынки Азии, продавая нефтепродукты под собственной маркой Crown Oil. Так было положено начало освоению третьей нефтяной провинции в мире. А компания называлась Royal Dutch⁵³.

Royal dutch

О выходах нефти в Голландской Ост-Индии сообщалось на протяжении нескольких столетий, и «земляное масло» в небольших количествах применялось для лечения «негнущихся конечностей» и для прочих нужд традиционной медицины. К 1865 г. на островах архипелага было обнаружено не менее 52 выходов нефти на поверхность. Но об этом вспоминали все меньше по мере того, как американский керосин завоевывал мир.

Однажды в 1880 г. случилось так, что Эйлко Янс Зейлкер, менеджер Sumatra Tobacco Company, приехал на одну из плантаций, расположенных на болотистом прибрежном участке острова Суматра. Младший сын фермера из Гронингена, Зейлкер из-за несчастной любви отправился в Ост-Индию, где 20 лет жил холостяком. Во время одного из объездов плантации началась сильная буря, и ему пришлось укрыться и заночевать в темном заброшенном сарае для сушки табака. С ним был мандур, местный надсмотрщик, который зажег факел. Необычайно яркий свет привлек внимание насквозь промокшего Зейлкера. Он решил, что пламя такое яркое потому, что древесина очень смолистая. Зейлкер спросил, каким образом мандур сделал этот факел. Тот ответил, что просто обмазал его минеральным воском. С давних пор, никто и не помнит с каких, местные жители собирали этот воск с поверхности небольших прудов и применяли его для разных нужд, например, конопатили лодки.

На следующее утро Зейлкер взял с собой мандура, чтобы тот показал ему один из прудов. Он узнал этот запах: на островах уже несколько лет использовался импортный керосин. Голландец собрал немного грязноватого вещества и послал его в Батавию на анализ. Результаты привели Зейлкера в восторг, потому что образец давал в переработке от 59 до 62 % керосина.

⁵³ Archbold to Rockefeller, December 15, 1891, Frank Rockefeller folder, Box 64; Archbold to Rockefeller, July 13 («quite confident»), July 22, 1892, Archbold folder (1.51.381), Box 51, Business Interests, 1878–1894, R.G. 1.2, Rockefeller archives. Gille, «Capitaux Francais et Pe'troles Russes», pp. 43–48 («crisis»); Tolf, *Russian Rockefellers*, pp. 116–117 («on behalf»); F. C Gerretson, *History of the Royal Dutch*, vol. 2 (Leiden: E. J. Brill, 1955), p. 35. Geltetson's 4-volume work extensively details the rise of Royal Dutch.

Зейлкер решил заняться разработкой месторождения и с жаром бросился в это предприятие. Его новая страсть потребовала полной самоотдачи на целое десятилетие.

Первым его шагом стало получение концессии от местного султана Лангката. Участок под концессию с названием Телага-Саид был расположен на северо-востоке Суматры в джунглях в шести милях от реки Балабан, которая впадала в Малаккский пролив. Но вплоть до 1885 г. бурение было безуспешным. Технология бурения была устаревшей и не соответствовала рельефу местности, поэтому в течение нескольких лет результаты были очень скромными. Зейлкеру постоянно не хватало средств. Но наконец ему удалось получить солидное покровительство на родине, в Нидерландах, – от бывшего главы Центрального банка Ост-Индии и бывшего генерал-губернатора. Более того, благодаря содействию этих могущественных покровителей сам голландский король Виллем III пожелал даровать право использования слова Royal в названии столь рискованного предприятия – право, которое обычно предоставлялось уже существующим и стабильным компаниям. Высочайшее одобрение оказалось бесценным. Компания Royal Dutch была основана в 1890 г., и первый выпуск ее акций был размещен с превышением лимита подписки в четыре с половиной раза.

Зейлкер торжествовал победу. Впереди ждала заслуженная награда за десятилетний труд. «Что не гнется, надо ломать, – писал он в одном письме. – Во время освоения месторождения у меня был девиз: кто не со мной, тот против меня, и я поступал соответственно. Я хорошо понимаю, что с этим девизом нажил врагов, но я также знаю, действуй я по-иному, то никогда не добился бы успеха в бизнесе». Эти слова могли бы послужить достойной эпитафией Эйлко Янсу Зейлкеру. Ведь, возвращаясь в Юго-Восточную Азию осенью 1890 г., всего несколько месяцев спустя после основания компании, он сделал остановку в Сингапуре, где скоропостижно скончался, так и не реализовав свои замыслы. На его могиле был установлен скромный памятник.

Руководство предприятием, находившимся в болотистых джунглях Суматры, перешло к Жан-Батисту Августу Кесслеру. Он родился в 1853 г. и сделал успешную карьеру в торговом бизнесе в Голландской Ост-Индии. Затем его постигла серьезная неудача в делах, и он вернулся обратно в Голландию, сломленный и с подорванным здоровьем. Royal Dutch предложила ему начать все сначала, и он воспользовался этим шансом. Кесслер был прирожденным лидером, с железной волей и умением направлять всю свою энергию и энергию окружающих его людей на решение единой задачи.

Прибыв на буровую площадку в 1891 г., он нашел предприятие в состоянии развала: все, от оборудования, доставленного из Европы и Америки, до финансового положения, пребывало в полнейшем беспорядке. «Я не испытываю особого энтузиазма в отношении этого бизнеса, – писал он жене. – Огромное количество денег потрачено впустую из-за непродуманных действий». Условия работы были ужасны. После непрерывных дождей люди работали по пояс в воде. На участке закончился рис, и группе из 80 китайских рабочих пришлось где вброд, где вплавь добираться за несколькими мешками риса до деревни, находившейся за 15 миль. Добавьте сюда неизбежное давление со стороны голландской штаб-квартиры, которая постоянно требовала ускорить ход работ и придерживаться графика, и все – на благо инвесторов. Работая днем и ночью как одержимый, зачастую страдая от лихорадки, Кесслер каким-то образом сумел ускорить темпы работ.

В 1892 г. было завершено строительство шестимильного трубопровода, соединившего скважины в джунглях с нефтеперерабатывающим заводом на реке Балабан. 28 февраля персонал собрался и нервно ожидал, когда нефть поступит на завод. Было рассчитано, сколько времени на это уйдет, и с часами в руках все следили за происходящим. Время шло, а нефти не было. Собравшихся охватило уныние. Кесслер, предвидя поражение, пошел прочь. Но вдруг все замерли. С рокотом, напоминавшим гром, появилась нефть и потекла с невероятным напором в первый перегонный куб нефтеперерабатывающего завода компании Royal Dutch.

Толпа разразилась громом аплодисментов и приветственных возгласов, был поднят голландский флаг, а Кесслер и его команда провозгласили тост за будущее процветание Royal Dutch.

Итак, компания вошла в нефтяной бизнес. В апреле 1892 г., когда Маркус Сэмюель готовился отправить первый груз через Суэцкий канал, Кесслер лично доставил на рынок первые несколько банок керосина марки Crown Oil. Однако до процветания было еще далеко. Финансовые ресурсы Royal Dutch быстро расходовались, и само существование компании оказалось под угрозой из-за неспособности привлечь оборотный капитал. Кесслер отправился в Голландию и Малайзию⁵⁴ в попытке найти средства. Продавая по 20 000 банок керосина в месяц, компания оставалась убыточной.

Кесслеру удалось добыть необходимый капитал, но, вернувшись в Телага-Саид в 1893 г., он нашел предприятие в плачевном состоянии. «Всюду равнодушие, невежество, посредственность, убожество, беспорядок и неприятности, – сообщал он. – И в таких условиях надо расширять предприятие, если мы хотим свести концы с концами». Приложив максимум усилий, он поднял производительность предприятия, кратко сформулировав главную опасность: «Застой означает ликвидацию».

Сложности были самыми разными, включая набег почти 300 пиратов с другой части Суматры, которым удалось на время перерезать коммуникации между буровой площадкой и нефтеперегонным заводом и поджечь несколько служебных зданий. По иронии судьбы они пылали подобно тем самым нефтяным факелам, которые впервые привлекли внимание Зейлкера более десятилетия назад. Но, несмотря на трудности, Кесслер продолжал продвигаться вперед. «Если нас постигнет неудача, – писал он жене, – мои труды и мое имя пропали, и, может быть, за все жертвы и усилия я получу лишь хулу. Избави, Боже, от всех этих несчастий».

Кесслер упорно продолжал работать и наконец достиг успеха. За два года он добился шестикратного увеличения объема добычи, и Royal Dutch стала прибыльной компанией. Она даже сумела выплатить дивиденды. Но одного производства было недостаточно; чтобы выжить, Royal Dutch следовало организовать систему сбыта – собственную или через посредников – по всей Восточной Азии. Компания также начала использовать танкеры и строить собственные нефтехранилища вблизи рынков сбыта. Непосредственную опасность представлял собой Tank Syndicate Сэмюеля, который своими стремительными темпами мог запросто опередить голландцев и отнять у них рынки сбыта. Но голландское правительство вовремя приняло протекционистское решение, запрещавшее судам Tank Syndicate заходить в порты Ост-Индии, заявив при этом своим нефтепромышленникам, что местной промышленности «пока не следует бояться Tank Syndicate». Royal Dutch развивалась поразительными темпами – с 1895 по 1897 г. объем производства вырос в пять раз. Но ни Кесслер, ни компания в целом не хотели трубить о своих успехах. Как-то Кесслер предупредил, что до тех пор, пока Royal Dutch не сможет приобрести дополнительные концессии, «мы должны притворяться бедными». Он объяснял это тем, что не хотел вызывать интерес у других европейских и американских компаний к Ост-Индии или к Royal Dutch. Главной причиной его беспокойства была, разумеется, Standard Oil, которая в случае заинтересованности могла применить мощное оружие – демпинг – и поставить Royal Dutch в безвыходное положение⁵⁵.

«Голландские препятствия»

Но Royal Dutch вряд ли могла остаться невидимкой для конкурентов. Быстрый рост этой и других нефтяных компаний в Азии стал дополнительной причиной беспокойства Standard

⁵⁴ Малайзия была образована лишь в 1963 г. Вероятно, имеются в виду британские колонии, вошедшие впоследствии в состав Федерации Малайзии, а именно Малайя, Саравак или Сабах. – *Прим. ред.*

⁵⁵ Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 1, pp. 22 («earth oil»), 89–90 («won't bend»), 129–34 («do not feel» and «mighty storm»), 163–65 («Half-heartedness» and «stagnate»), 171 («things go wrong»), 224 («object of terror»), 174 («pretend to be poor»).

Oil помимо того, которое уже вызвали российские нефтепромышленники. В Standard Oil рассмотрели все возможные варианты. Ранее компания уже начинала переговоры о получении концессии на Суматре, но отказалась от этой затеи из-за восстания на острове. Она изыскивала возможности нефтедобычи буквально в каждом уголке Тихоокеанского бассейна – от Китая и Сахалина до Калифорнии.

В 1897 г. Standard отправила в Азию двух представителей для выяснения, что можно сделать перед лицом угрозы со стороны Royal Dutch. В Ост-Индии они встретились с руководителем одного подразделения Royal Dutch и посетили предприятия компании; они обращались к голландским и колониальным чиновникам и собирали сведения у тосковавших по родине американских буровиков. Эмиссары предостерегали Бродвей, 26, от «бессистемной разведки на огромных пространствах» влажных джунглей. Гораздо лучше, сообщали они в Нью-Йорк, купить уже существующее производство и организовать товарищество с голландским предприятием – не только потому, что «пути голландского колониального правительства неисповедимы», но также и потому, что «будет сложно удержать здесь достаточное количество американцев, способных хорошо руководить». Они настаивали на том, что целью Standard в данном случае должна стать «ассимиляция» успешных компаний. Подразумевалась в первую очередь Royal Dutch.

Для голландцев Standard Oil казалась опасным конкурентом. Но и Standard со своей стороны испытывала уважение к бесстрашной голландской компании. На агентов Standard большое впечатление произвело все – от методов руководства Кесслера и благоприятного экономического состояния самой компании до новой системы сбыта. «За всю историю нефтяного бизнеса, – писали они в отчете, – не было ничего столь феноменального, как успех и стремительный рост компании Royal Dutch». Когда представители Standard Oil прощались с менеджерами Royal Dutch на Суматре, то в их прощании было что-то грустное. «Было бы очень жаль, если бы два таких крупных концерна, как вы и мы, не объединились», – сказал один из них.

Ситуация осложнилась, когда стало ясно, что синдикат Сэмюеля также с аппетитом поглядывает в сторону Royal Dutch. В конце 1896-го – начале 1897 г. между этими компаниями начались интенсивные переговоры. Но цели были совершенно различны. Royal Dutch добивалась заключения соглашения о совместном сбыте в Азии. Маркус и Сэмюель Сэмюели хотели большего – купить Royal Dutch целиком. Много говорилось о двусторонних интересах, но дальше дело не шло. После одного из визитов к голландским директорам в Гаагу, запомнившегося по большей части молчанием и каменной холодностью, Сэм писал Маркусу: «Голландец сидит молча и не заговорит до тех пор, пока не получит то, что хочет, но, разумеется, в данном случае это у него не выйдет». Переговоры зашли в тупик. Однако, несмотря на конкуренцию, Маркус и Кесслер сохраняли дружеские отношения. «Мы все еще открыты для переговоров с вами, если вы сочтете возможным вернуться к нашему предложению, – сердечно писал Маркус Кесслеру в апреле 1897 г. – Мы совершенно уверены, что в долгосрочной перспективе между нами должно быть заключено соглашение, или же конкуренция станет разрушительной для обеих наших компаний».

В Standard Oil знали об этих переговорах и не могли быть уверены, что в результате не сложится некий мощный альянс против их компании. Один из руководителей предупреждал: «С каждым днем ситуация становится все более серьезной и опасной. Если мы в скором времени не сможем контролировать ее, то это сделают русские, Ротшильды или кто-либо другой». Standard уже предпринимала неудачные попытки приобрести компании Людвиг Нобеля и Маркуса Сэмюеля. Тогда, летом 1897 г., У. Либби, главный представитель Standard Oil на зарубежных рынках, сделал Кесслеру и Royal Dutch официальное предложение. Капитал Royal Dutch подлежал увеличению в четыре раза, при этом Standard Oil приобретала все акции дополнительного выпуска. Либби подчеркнул, что Standard Oil совершенно не намеревается заполучить контроль над Royal Dutch. Ее цели, убеждал он Кесслера, скромны: «поиск объекта

выгодных капиталовложений». Кесслеру было трудно поверить и самому Либби, и искренности его обещаний. По настоятельной рекомендации Кесслера правление Royal Dutch отвергло предложение.

Разочарованная Standard Oil начала переговоры о приобретении концессии в голландской Ост-Индии, но своевременное вмешательство голландского правительства и Royal Dutch помешало ей сделать это. «Голландские препятствия одни из самых трудных в мире для американцев, – заявил высокопоставленный сотрудник Standard Oil, – потому что американцы всегда торопятся, а голландцы – никогда». Тем не менее Royal Dutch не чувствовала себя в безопасности. Ее директора и менеджеры знали, как Standard Oil действовала в Америке – тайком скупая акции сопротивлявшихся компаний, а затем убирая их с дороги. Для предотвращения подобной ситуации директора Royal Dutch создали особый класс привилегированных акций, держатели которых имели большинство в совете директоров. Чтобы еще больше усложнить покупку акций, допуск в состав акционеров осуществлялся только по приглашению. Один из агентов Standard с разочарованием сообщал, что Royal Dutch никогда не объединится с американской компанией. По его словам, не только «сентиментальный барьер» со стороны голландцев блокировал эту возможность, но и соображения практического свойства. Менеджерам Royal Dutch очень нравилось получать 15 % от прибыли компании⁵⁶.

⁵⁶ Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 261–67 (Standard reps in East Indies, «Every day,» «Dutch obstacles» and «sentimental barrier»); Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 1, pp. 282–84 («into its power»); vol. 2, p. 48 («pity»); Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 181 («Dutchman»), 184 («still open»).

Глава 4

Новый век

«Старый дом» – так независимые нефтяники называли между собой Standard Oil. Компания возвышалась как огромное величественное здание на нефтяной карте США, а все остальные пребывали в ее тени. И если за рубежом еще имела некоторая конкуренция, то в Соединенных Штатах «Старый дом» добился полной покорности; казалось неизбежным, что Standard в конце концов будет владеть всем и контролировать все. Однако в 1890-е гг. и в первом десятилетии XX в. возникла угроза господству «Старого дома». Рынки нефтяной индустрии находились на пороге больших перемен. В географии нефтедобычи в Соединенных Штатах также произошли резкие перемены – появились новые американские конкуренты, бросившие вызов господству Standard. Не только мир, но и сами Соединенные Штаты становились слишком большими даже для Standard Oil⁵⁷.

Рынки потерянные и обретенные

В конце XIX столетия спрос на искусственное освещение удовлетворялся преимущественно керосином, газом и свечами там, где он вообще был. Газ получался в результате переработки угля или нефти на местных производствах или добывался на месторождениях и транспортировался к месту потребления. У всех этих трех источников света – керосина, газа и свечей – были одинаковые недостатки: грязь, копоть, выделение тепла, поглощение кислорода и постоянная угроза пожара. Именно поэтому многие здания, в том числе и библиотека Гарвардского колледжа Гор-Холл, не освещались совсем.

Господство керосина, газа и свечей заканчивалось. Изобретатель-эрудит Томас Алва Эдисон, среди главных изобретений которого были мимеограф, биржевой телеграф, фонограф, аккумуляторные батареи и кинокамера, обратился к проблеме электрического освещения в 1877 г. В течение последующих двух лет он создал термостойкую лампу накаливания. Для него изобретательство было не хобби, а бизнесом. «Нам нужно разрабатывать вещи, имеющие коммерческую ценность, – вот для чего эта лаборатория, – писал он. – Мы не можем поступать, как старый немецкий профессор, который проводит жизнь в изучении пушка на брюшке пчелы, пока у него есть черный хлеб и пиво!» Эдисон сразу же занялся проблемой коммерциализации своего очередного изобретения и в результате создал электроэнергетику как отрасль. До мельчайших деталей он разработал систему цен за пользование электроэнергией, с тем чтобы повысить ее конкурентоспособность – и эта цена точно соответствовала плате за «городской газ», т. е. \$2,25 за тысячу кубических футов. Он осуществил демонстрационный проект в Нижнем Манхэттене, на территории которого располагалась и Уолл-стрит. В 1882 г., находясь в офисе своего банкира Дж. Моргана, он включил рубильник, который привел в действие электростанцию, ознаменовав тем самым создание не просто новой индустрии, а новой энергии, которой было суждено изменить мир. Электрический свет был гораздо ярче, не требовал к себе никакого внимания со стороны потребителя, и там, где он был доступен, от него никто не отказывался. К 1885 г. использовалось 250 000 электрических лампочек, а к 1902 г. – уже 18 млн. «Новый свет» теперь давало электричество, а не керосин. А природный газ использовался лишь для отопления и приготовления пищи. Рынок керосина Соединенных Штатов, основа нефтяного бизнеса, сузился до сельских районов Америки.

⁵⁷ Gerald T. White, *Formative Years in the Far West: A History of Standard Oil of California and Its Predecessors Through 1919* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1962), pp. 199, 267, 269.

Новое изобретение быстро распространилось и в Европе. В Берлине электричество и электроэнергетика настолько быстро распространились, что его стали называть «электрополис». В 1882 г. электрическое освещение было установлено на станции лондонского метро Holborn Viaduct. В целом же внедрение электричества в Лондоне носило менее упорядоченный характер. В начале XX столетия Лондон обслуживался 65 различными электрическими компаниями. «Лондонцы, которые могли позволить себе электричество, разогревали поутру тосты, используя электроэнергию одной компании, освещали свои офисы электроэнергией другой, заходили в офис к партнеру в соседнее здание, энергия в которое поставлялась третьей компанией, а шли домой по улицам, за освещение которых отвечал еще кто-то».

Тем, кто пользовался электричеством, оно давало большие удобства. Но быстрое развитие электроэнергетики представляло серьезную угрозу нефтяной индустрии, и в особенности «Старому дому». Какое будущее могло ожидать Standard Oil, вложившую огромные деньги в нефтедобычу, нефтеперерабатывающие предприятия, трубопроводы, нефтехранилища и сеть распространения, если она потеряет свой основной рынок, а именно освещение?⁵⁸

Однако по мере сужения одного рынка расширялся другой – «самодвижущиеся экипажи», известные также под названием «автомобили». Некоторые экипажи имели двигатель внутреннего сгорания, в котором взрывное горение бензина преобразовывался в движущую силу. Они нещадно дымили и грохотали и были не очень надежны как средство передвижения, но экипажи на двигателях внутреннего сгорания завоевали признание в Европе после пробега Париж – Бордо – Париж в 1895 г., в ходе которого была достигнута небывалая по тем временам скорость 15 миль в час. На следующий год в Наррагансетте, штат Род-Айленд, были проведены первые автомобильные гонки на специальном треке. Гонки были настолько медленными и скучными, что кто-то не выдержал и закричал: «Запрягите лошадь!»

Тем не менее в Соединенных Штатах, равно как и в Европе, самодвижущийся экипаж сразу же завладел умами предприимчивых изобретателей. Среди них был главный инженер Edison Illuminating Company из Детройта. Он бросил работу, чтобы заняться проектированием, производством и сбытом приводимого в движение бензином экипажа, которому дал собственное имя – «форд». Первый автомобиль Генри Форда был продан человеку, который в свою очередь перепродал его некоему Э. Холлу, признавшемуся Форду, что «увлекся до самозабвения самодвижущимся экипажем». Холл занял почетное место в памяти всех автомобилистов как первый известный покупатель подержанного автомобиля.

К 1905 г. автомобиль на бензиновом двигателе победил своих конкурентов на рынке самодвижущихся экипажей – паровых и электрических – и добился полного господства. Однако все еще оставались сомнения в прочности и надежности автомобиля. Эти вопросы были похоронены раз и навсегда во время землетрясения в Сан-Франциско в 1906 г. Две сотни частных автомобилей были мобилизованы на спасательные работы, причем 15 000 галлонов бензина для их заправки пожертвовала Standard Oil. «До катастрофы я относился к автомобилю скептически, – говорил исполнявший обязанности начальника пожарной службы Сан-Франциско, который командовал тремя автомобилями во время круглосуточного дежурства, – но теперь целиком и полностью на их стороне». В том же году один из ведущих журналистов писал, что автомобиль «отныне больше не тема для шуток, и уже редко приходится слышать издевательское выражение "Запрягите лошадь!"». Более того, автомобиль превратился в символ высокого социального положения. «Автомобиль – это идол современности, – говорил другой писатель. – Человек, владеющий автомобилем, помимо радости путешествия завоевывает

⁵⁸ Harold G. Passer, *The Electrical Manufacturers, 1875–1900* (Cambridge: Harvard University Press, 1953), pp. 180–81 («fuzz on a bee»); Arthur A. Bright, Jr., *The Electric Lamp Industry: Technological Change and Economic Development from 1800 to 1947* (New York: Macmillan, 1949), pp. 68–69; Thomas P. Hughes, *Networks of Power: Electrification in Western Society, 1880–1930* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983), pp. 55, 73, 176, 227 («Londoners»); Leslie Hannah, *Electricity Before Nationalization* (London: Macmillan, 1979), chap. 1.

еще и восхищение толпы пешеходов, а... для женщин он – бог». Рост автомобильной промышленности был феноменальным. Количество зарегистрированных автомобилей в Соединенных Штатах выросло с 8000 в 1900 г. до 902 000 в 1912. Еще через десятилетие автомобиль перестал быть новинкой и превратился в привычное явление, изменившее быт и нравы современного общества. А в основе всего была нефть.

До этого бензин представлял собой побочный продукт нефтепереработки, имевший ограниченное применение в качестве растворителя и топлива для печей – и только. В 1892 г. нефтепромышленник радовался, если ему удавалось продать бензин дороже двух центов за галлон. Ситуация изменилась с появлением автомобиля, и ценность бензина значительно повысилась. Помимо бензина, успешно развивался новый рынок мазута для котельных на промышленных предприятиях, в поездах и на кораблях. Но даже когда вопрос о будущих рынках сбыта нефти был решен, люди стали с растущим пессимизмом задавать другой вопрос: как же снабжать эти бурно развивающиеся рынки? Очевидно, что пенсильванские месторождения истощались. Месторождений Лайма в Огайо и Индиане было недостаточно. Удастся ли обнаружить новые месторождения? Где? И кто будет их контролировать?⁵⁹

Побеги

Господство Standard в нефтяной индустрии стало ослабевать еще в конце XIX столетия. Некоторые компании, занимавшиеся добычей и поставками нефти, смогли в конце концов избежать тисков треста, стремившегося захватить все нефтяные месторождения, трубопроводы и нефтеперерабатывающие предприятия, и добиться определенной доли реальной самостоятельности. В начале 1890-х гг. группа независимых нефтепромышленников Пенсильвании организовала Producers & Refiners Oil Company, куда вошли как нефтедобывающие, так и нефтеперерабатывающие предприятия. Сознывая, что у них нет никаких шансов противостоять «Старому дому», если они не смогут доставлять добытую в Нефтяном районе нефть к морскому побережью по конкурентоспособным ценам, они приступили к строительству своего собственного трубопровода. Строители были вынуждены отбивать вооруженные нападения железнодорожников, которые к тому же использовали в качестве оружия пар, кипятки и раскаленные угли из топок локомотивов. Это могли быть происки Standard Oil. Тем не менее трубопровод был построен.

В 1895 г. несколько независимых компаний организовали Pure Oil Company, основной целью которой был сбыт нефти на Восточном побережье и за океаном. Pure Oil была основана как трест, а учредители были названы «борцами за независимость». Standard Oil по своему обыкновению упорно старалась скупить акции для установления контроля над входящими в Pure компаниями и порой была близка к цели, но сделать это ей так и не удалось. Спустя несколько лет Pure превратилась в полностью интегрированную компанию, имевшую значительные рынки сбыта за рубежом. Несмотря на то что Pure была невелика по сравнению с огромной Standard Oil, независимые нефтепромышленники наконец смогли осуществить свою мечту – бросить вызов гиганту и отгородиться от него. А Standard Oil, хотя и против воли, пришлось смириться с действительностью, а именно – с сильной и устойчивой конкуренцией на внутреннем рынке⁶⁰.

⁵⁹ James J. Flink, *America Adopts the Automobile, 1895–1910* (Cambridge: MIT Press, 1970), pp. 42–50 («Get a horse,» «skeptical» and «theme for jokers»), 64 («automobile is the idol»); John B. Rae, *American Automobile Manufacturers: The First Forty Years* (Philadelphia: Chilton Company, 1959), pp. 33 («Horseless Carriage fever»), 31; George S. May, *A Most Unique Machine: The Michigan Origins of the American Automobile Industry* (Grand Rapids, Mich.: Eerdmans Publishing, 1975), pp. 56–57; Allan Nevins, *Ford: The Times, the Man, the Company*, vol. 1 (New York: Scribners, 1954), pp. 133, 168, 237, 442–57.

⁶⁰ Williamson and Daunt, *Age of Illumination*, pp. 569–81; Arthur M. Johnson, *The Development of American Petroleum Pipelines: A Study in Private Enterprise and Public Policy, 1862–1906* (Ithaca: Cornell University Press, 1956), pp. 173–83 («gloved hand»); Austin Leigh Moore, *John D. Archbold and the Early Development of Standard Oil* (New York: Macmillan, [1930]), pp. 197–202

Но Риге базировалась исключительно на месторождениях Пенсильвании. По общепринятому мнению, нефть была только на востоке Соединенных Штатов, и, когда вставал вопрос о новых месторождениях, кроме пессимизма в их отношении, ждать было нечего. Однако месторождения были открыты гораздо западнее, в глубине континента – в Колорадо и Канзасе.

Еще дальше на запад, за Скалистыми горами, лежала Калифорния. Выходы битума на поверхность и смоляные пятна подсказывали, что где-то здесь должна быть нефть. Умело спровоцированный бум разразился к северу от Лос-Анджелеса в 1860-х гг. Авторитетный профессор Йельского университета Бенджамин Силлиман, который в 1850-е гг. благословил предприятие Джорджа Биссела и полковника Дрейка, находясь в постоянном поиске дополнительной работы, стал консультантом нескольких калифорнийских предприятий. Он не скрывал своего восторга. Об одном ранчо он писал, что ценность его в «сказочных запасах самой лучшей нефти», а о другом – что «количество нефти, которое здесь можно добывать, почти неограниченно». Но исследование, проведенное Силлиманом, было неполным. Если некоторые из оцениваемых участков он посетил лично, то другие видел лишь из окна дилижанса по пути в Лос-Анджелес, а на одном и вовсе не был. Анализы показали столь высокий потенциальный выход керосина потому, что исследуемый образец был одобрен первоклассным пенсильванским керосином с полки магазина в Южной Калифорнии. Лос-Анджелесский бум закончился фиаско в конце 1860-х гг., значительно подорвав перспективы нефтедобычи в Калифорнии. Репутация же профессора Силлимана пострадала еще больше. Унижение и позор были так велики, что Силлиман, до этого – одна из крупнейших фигур в американской науке, был вынужден отказаться от должности профессора химии в Йельском университете.

Однако десятилетие спустя Силлиман был оправдан. Добыча нефти в небольших количествах началась в районах, которые он в свое время превозносил, в графстве Вентура и на северной оконечности долины Сан-Фернандо, к северу от Лос-Анджелеса, население которого составляло всего 8000 человек. Одно время были опасения, что с отменой импортной таможенной пошлины дешевая нефть хлынет в Калифорнию и задушит местную нефтедобычу. В результате политических интриг таможенная пошлина на импортируемую нефть не только не снизилась, а напротив – почти удвоилась. В начале 1890-х гг. было обнаружено первое крупное месторождение – лос-анджелесское, а затем были разведаны крупные месторождения в калифорнийской долине Сан-Хоакин. Рост добычи в Калифорнии был стремительным – с 470 000 баррелей в 1893 г. до 24 млн баррелей в 1903-м, и в течение следующих 12 лет она лидировала по объемам добычи нефти в стране. В 1910 г. здесь добывалось 73 млн баррелей, больше, чем в любой другой стране, что составляло 22 % от мирового объема добычи.

Ведущей нефтедобывающей компанией Калифорнии была Union Oil (ныне Unocal), единственная крупная американская корпорация, помимо Standard Oil, которой удалось сохранить независимость и начиная с 1890 г. оставаться крупной интегрированной нефтяной компанией. Union и другие более мелкие калифорнийские компании, в отличие от компаний в других частях страны, доброжелательно относились к профессиональным геологам. И действительно, профессия геолога-нефтяника в Соединенных Штатах родилась именно в Калифорнии. С 1900 по 1911 г. в калифорнийских компаниях работало 40 геологов и инженеров-геологов, что, возможно, превышало общее их число в нефтяной индустрии остальных Соединенных Штатов или в любой другой части земного шара. Union Oil избежала удушающих объятий Standard, однако последняя прибрала к рукам большую часть сбыта нефти на Западе. В 1907 г. она под вывеской Standard Oil of California начала напрямую заниматься нефтедобычей. Хотя Калифорния на рубеже веков и оказалась крупной нефтяной провинцией, она все же была изолирована от остальной части страны, ее рынки находились ближе к Азии, а не к востоку от Скалистых гор, где проживало большинство населения Соединенных Штатов. С точки зре-

ния бизнеса Калифорнию вполне можно было считать иностранным государством. Пути удовлетворения растущего спроса на нефть в других районах Соединенных Штатов приходилось искать где-нибудь еще⁶¹.

Мечта патилло хиггинса

Однорукий механик Патилло Хиггинс – лесоторговец и самоучка – был одержим одной идеей. Он был убежден, что нефть можно найти под холмом, на плоской прибрежной равнине рядом с маленьким городком Бомонт, что на юго-востоке Техаса – примерно в 19 милях в глубь побережья от Порт-Артура на озере Сабин-Лейк, соединявшемся с Мексиканским заливом. Впервые это пришло ему в голову, когда он организовал для учеников баптистской воскресной школы прогулку на холм. Он наткнулся там на несколько источников, в которых пузырился газ. Хиггинс воткнул камышинку в землю и поджег выходивший газ. Детей это чрезвычайно увлекло, Хиггинс же был озадачен и заинтригован. Холм, на котором паслись дикие быки, назывался Спиндлтоп⁶², потому что, как говорили, на нем росло дерево, имевшее форму перевернутого конуса. Хиггинс же прозвал этот холм Биг-Хилл и никак не мог выбросить его из головы. Позднее он говорил, что найденные там мелкие обломки породы и подсказали ему, что это нефтяное месторождение. Он так никогда и не смог объяснить, что же именно показалось ему необычным в этих камешках. Но что-то было.

Абсолютно уверенный в том, что в районе Биг-Хилл есть нефть, Хиггинс заказал книгу по геологии и жадно ее прочел. В 1892 г. он организовал Gladys City Oil, компанию по добыче и переработке нефти, назвав ее в честь одной из маленьких учениц его воскресной школы. У новой компании был внушительный логотип – очертания двух дюжин нефтяных резервуаров, дымящие трубы, несколько заводов и кирпичных зданий, но ее усилия так ни к чему и не привели. Дальнейшие попытки Хиггинса также ничего не дали.

Кое-где в Техасе уже добывали нефть в небольших количествах. Отцы маленького городка Корсикана пришли к заключению, что все их надежды на развитие города пойдут прахом из-за отсутствия воды. Они создали компанию по добыче воды и начали бурение в 1893 г. К своей досаде они обнаружили нефть. Однако вскоре досада уступила место радости, объемы буровых работ выросли, и таким образом было положено начало развитию техасской нефтяной индустрии. В Корсикане для добычи нефти был применен новый, более эффективный метод бурения – вращательный, заимствованный из арсенала бурильщиков, занимавшихся поиском воды. Но в Корсикане было лишь небольшое месторождение – к 1900 г. объемы добычи составили здесь 2300 баррелей в день. Тем временем в Бомонте Патилло Хиггинс не оставил свою затею и упорно продолжал разведку нефти на Спиндлтопе. Геологи приезжали в Бомонт на поезде, знакомились с объектом и называли идеи Хиггинса чепухой. Один из членов Техасского геологического общества пошел дальше и опубликовал в 1898 г. статью, в которой предостерегал потенциальных инвесторов от капиталовложений в реализацию идей Хиггинса. Хиггинс не отступил. Он закачал газ, выходивший из источников на холме, в пару банок из-под керосина емкостью по пять галлонов и использовал его для освещения своего дома. Соседи считали его помешанным. Но Хиггинс не сдавался.

В последнем порыве отчаяния он поместил в журнале объявление о найме бурильщика. Пришел всего один ответ – от капитана Энтони Лукаса. Уроженец Далматинского побережья Австро-Венгерской империи, Лукас получил диплом инженера, служил в австрийском военноморском флоте, а затем эмигрировал в Соединенные Штаты. У него был большой опыт иссле-

⁶¹ White, *Standard Oil of California*, pp. 8–13 («fabulous wealth» and «without limit»).

⁶² *Spindle* (англ.) – веретено. – Прим. пер.

дования геологических структур, известных как соляные купола, в поисках соли и серы. А Биг-Хилл как раз и был соляным куполом.

Лукас и Хиггинс заключили сделку, и в 1899 г. капитан приступил к проведению буровых работ. Первые его попытки не дали результата. Профессиональные геологи поднимали все это предприятие на смех. Они говорили, что он попусту тратит время и деньги. Еще не бывало, чтобы соляной купол был признаком наличия нефти. Капитан Лукас не мог убедить их в обратном, но то, что профессионалы отвергли его «видения», как он сам их называл, обескуражило и поколебало его уверенность в успехе. Деньги шли на убыль, и, чтобы продолжать работы, были необходимы дополнительные средства. Он обратился к Standard Oil, но вернулся с пустыми руками.

В безвыходном положении Лукас отправился в Питтсбург, в Guffey and Galey – самую удачливую в стране фирму, занимавшуюся разведочным бурением. Это была его последняя надежда. В 1890-е гг. Джеймс Гаффи и Джон Гейли нашли первое крупное нефтяное месторождение в глубине континента – в Канзасе, которое они впоследствии продали Standard Oil. Гейли был настоящим геологоразведчиком. «Нефть околдовала Джона Гейли», – отзывался о нем позднее один его коллега. И правда, Джон Гейли отличался редкостной способностью находить нефть. Несмотря на то что он прилежно штудировал и применял на практике новомодные геологические теории, его современники считали, что главным был все-таки настоящий нюх на нефть. Обычно тихий и сдержанный, он был неутомимым и неутомным «охотником», когда поиск сокровища становился для него важнее, чем само сокровище. Он считал, что единственный геолог, который может точно сказать, где есть нефть, – это «доктор Бур».

Джеймс Гаффи был более яркой личностью. Когда-то он являлся председателем Демократической партии, одевался как Буффало Билл⁶³ и даже носил длинные светлые волосы, ниспадавшие на плечи из-под широкополой черной шляпы. «Образец общепринятого представления об американцах», – сказал о нем кто-то из посетивших его британцев. В одном из тогдашних американских нефтяных изданий Гаффи описан несколько иначе: «Напор и натиск отличали его образ действий с самого начала, и он никогда не ездил на почтовом поезде, если мог ехать на экспрессе или нестись на горячем скакуне». Гаффи был настоящим дельцом. В случае с Лукасом он заключил соглашение на очень жестких условиях: в обмен на финансовую помощь со стороны Guffey and Galey капитан Лукас мог получить лишь одну восьмую предприятия. Что касается Хиггинса, то ему от Guffey and Galey, к сожалению, не причиталось ничего. Гаффи заявил, что если Лукас такой сентиментальный, то при желании может поделиться своей долей с Хиггинсом.

Джон Гейли отправился в Бомонт на разведку. Для бурения он выбрал место рядом с маленькими источниками с пузырьками газа на поверхности, которые в свое время обнаружил Патилло Хиггинс. И, чтобы пометить это место, он вбил в землю столб. Так как капитана Лукаса в тот момент в городе не было – он занимался набором буровиков, – то Гейли сказал миссис Лукас: «Передайте своему капитану, что первую скважину нужно бурить здесь. И скажите ему: я уверен, что он найдет тут самое крупное месторождение нефти после бакинского»⁶⁴.

Буровые работы были начаты осенью 1900 г. с использованием метода вращательного бурения, впервые опробованного в Корсикане. Жители городка Бомонт считали, что Лукас и

⁶³ *Буффало Билл* – прозвище Коуди Уильяма Фредерика (1846–1917), известного скаута и шоумена в США. – Прим. ред.

⁶⁴ Patillo Higgins Oral History, II, pp. 7–9; Carl Coke Rister, *Oil! Titan of the Southwest* (Norman: University of Oklahoma Press, 1949), pp. 3–5, 34, 56–59; James A. Clark and Michael T. Halbouty, *Spindletop* (New York: Random House, 1952), pp. 4–5, 22, 27, 38–42 («Tell that Captain»); John O. King, *Joseph Stephen Cullinan: A Study of Leadership in the Texas Petroleum Industry, 1897–1937* (Nashville: Vanderbilt University Press, 1970), pp. 12–21, 17 («Dash and push»). F. Lucas to E. DeGolyer, May 6, 1920, 1074 («visions»); John Galey to E. DeGolyer, August 22, 1941, 535, DeGolyer papers. Mody C Boatwright and William A. Owen, *Tales from the Derrick Floor* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1970), p. 14 («Dr. Drill»); W.L.Mellon and Boyden Sparkes, *Judge Mellon's Sons* (Pittsburgh, 1948), pp. 148–50 («bewitched»); Robert Henriques, *Marcus Samuel* p. 346 («example»).

его команда, как и Патилло Хиггинс, совершенно свихнулись и на них не стоит обращать внимания. Единственными, кто прибегал поглядеть на ход работ, были мальчишки, охотившиеся на кроликов. Буровики с трудом прошли сотни футов песка, в котором увязли все предыдущие попытки. На глубине 880 футов показалась нефть. Капитан Лукас взволнованно спросил старшего бурового мастера Эла Хэмилла, сколько может давать эта скважина. «50 баррелей в день запросто», – ответил Хэмилл, который знал, что скважины в Корсикане могут давать до 25 баррелей в день.

На Рождество буровики отдыхали и возобновили свою утомительную работу в новом 1901 г. 10 января произошло незабываемое событие: из скважины с большой силой начала бить грязь. В течение нескольких секунд бурильную колонну весом 6 т выбило из скважины, она пробила верхнюю часть буровой вышки и разлетелась на части в местах стыков. Затем снова воцарилась тишина. Буровики, попрятавшиеся было от страха и не понимавшие, свидетелями чего они только что стали, подкрались к вышке, и перед ними открылась страшная картина: от вышки практически ничего не осталось, земля вокруг нее была усеяна обломками и покрыта слоем грязи толщиной шесть дюймов. Едва они начали разбирать обломки, из скважины вновь началось извержение грязи, сначала сопровождавшееся громом, похожим на пушечный, а затем – долгим оглушительным ревом. Из скважины пошел газ, а потом под усиливающимся напором – нефть, зеленая и тяжелая, выбрасывая в небо камни на высоту сотен футов. Она фонтанировала все сильнее и сильнее, поднимаясь на высоту в две буровые вышки, и падала на землю.

Капитан Лукас был в городе, когда услышал новости. Он устремился к холму на своей пролетке, едва не загнав лошадь. Влетев на холм, он вывалился из пролетки и покатился по земле. Поднялся на ноги, едва отдышался и побежал к вышке. «Эл! Эл! Что это?» – кричал он сквозь грохот. «Нефть, капитан! – отвечал Хэмилл. – Все до капельки – нефть». – «Слава богу, – сказал Лукас, – слава богу».

Скважина, получившая наименование «Лукас-1», давала не 50, а целых 75 000 баррелей в день. В Бомонте отчетливо слышался рев; некоторые жители думали, что наступил конец света. Это было что-то невиданное – за исключением, возможно, «нефтяных фонтанов» Баку. В Соединенных Штатах это явление назвали «фонтанирующая скважина». Новость сперва всколыхнула всю страну, а вскоре и весь мир. Начался техасский нефтяной бум.

Далее последовало вообще нечто невообразимое. Сразу же началась бешеная драка за право аренды, и некоторые участки продавались, а затем перепродавались по все более высоким ценам. Одна сборщица мусора была ошарашена, получив за принадлежавший ей выгон для свиней \$35 000. И земля, стоившая два года назад менее \$10 за акр, продавалась по 900 000. Большинство участков продавалось и перепродавалось на основании маленькой, полной искажений карты, где к тому же неточно были указаны права собственности на землю. Городок был забит зеваками, искателями удачи, дельцами и рабочими-нефтяниками. Каждый прибывающий поезд выгружал новые толпы тех, кого манила мечта о несметном богатстве, воплощенном в бьющем из-под земли фонтане темной жидкости. Только в одно воскресное утро поезда высадили в Бомонте около 15 000 человек, которые пешком, через грязь и липкий ил тащились на холм, чтобы увидеть это новое чудо света. Сообщалось, что свыше 16 000 человек жили на самом холме в палатках. За несколько месяцев население Бомонта выросло с 10 000 до 50 000.

Палатки, навесы, хижины, салуны, игорные и публичные дома – в Бомонте появилось все, чтобы удовлетворять любые запросы жаждущей публики. В эти месяцы, по некоторым оценкам, Бомонт выпивал половину всего виски, потреблявшегося в Техасе. Любимым времяпрепровождением были драки. За ночь случалось два или три убийства, а иногда и больше. Однажды из местной речки было выловлено 16 жертв ночных разборок с перерезанным горлом. Одним из самых популярных развлечений в салунах стали ставки на время, которое потребуется гремучей змее, чтобы съесть птичку, запущенную к ней в клетку. Еще более попу-

лярными были проститутки; ими теперь Бомонт буквально кишел, а имена некоторых – Хейзел Хоук, Мёртл Беллвю и Джесси Джордж – стали легендарными. В цирюльнях люди выстаивали в очередях по часу, чтобы за четверть доллара помыться в грязной лохани. Они не хотели терять время, когда нужно было делать деньги на нефти, поэтому места в начале очереди к уличным удобствам шли по доллару. Кое-кто зарабатывал по \$40 или \$50 в день, продавая места в очереди тем, у кого не было времени ждать.

Разумеется, проигравших было гораздо больше, чем выигравших, и множество жуликов помогало деньгам побыстрее сменить хозяев. Число продавцов акций весьма сомнительной ценности было столь велико, что Спиндлтоп для некоторых стал «Свиндлтопом»⁶⁵.

Некая гадалка по имени мадам Ла Монт делала деньги, предсказывая клиентам, где найти новые фонтанирующие скважины. Еще лучше дела шли у «парня с рентгеновскими глазами», который мог видеть сквозь землю и находить нефть. Компания, занимавшаяся раскруткой талантливого юноши, продала тысячи своих акций.

Через несколько месяцев на холме было уже 214 скважин, их владельцами являлись как минимум сотня различных компаний, в том числе даже *Young Ladies Oil Company*⁶⁶.

Некоторые компании иногда бурили на участке размером с почтовую марку, которого как раз хватало для установки одной вышки. Скважины Спиндлтопа очень скоро насытили рынок нефтью. К середине лета 1901 г. ее цена упала до 3 центов за баррель, для сравнения – кружка воды стоила 5 центов, и это стало своего рода лебединой песней, казалось, столь богатого месторождения в районе Биг-Хилла, открытого Патилло Хиггинсом⁶⁷.

Сделка века

Никто так не нуждался в рынках сбыта нефти, как Джеймс Гаффи, крупнейший нефтедобытчик на Спиндлтопе. Но он вовсе не хотел быть проглоченным *Standard Oil*, поэтому ему нужны были клиенты. Вскоре он нашел одного такого среди тех, кого новости со Спиндлтопа буквально наэлектризовали. Это был олдермен Лондона, первый в очереди на пост лорд-мэра города, сэр Маркус Сэмюель. Он недавно переименовал свою быстро растущую компанию в *Shell*⁶⁸ *Transport & Trading* – так же, как и в случае с названиями его танкеров, в память своего отца, в прошлом торговца морскими раковинами. И Сэмюель, и его компания рассматривали нефть, текущую рекой с техасских равнин, как возможность получить независимость от российской нефтедобычи и покупать нефть, которую можно напрямую экспортировать в Европу. Покупка нефти в Техасе усилила бы позиции Сэмюеля по отношению к конкурентам. Внимание Маркуса Сэмюеля приковывал еще один факт: техасская нефть, будучи плохим сырьем для освещения, очень хорошо подходила для переработки в мазут, использовавшийся в качестве топлива на судах. Сэмюель горел желанием осуществить перевод судов с угля на жидкое топливо – его топливо. Еще в 1901 г. он гордо заявил, что его компания «может с полным основанием претендовать на звание пионера в использовании жидкого топлива в открытом океане».

Поэтому, когда новости со Спиндлтопа достигли Лондона, *Shell* предприняла лихорадочные усилия: сначала чтобы выяснить, где же все-таки находится этот Бомонт (в атласе, имевшемся в офисе, его найти не удалось), а затем чтобы установить связь с Гаффи. Никто из сотрудников *Shell* никогда ничего о Гаффи не слышал, и тут потребовалось целое рассле-

⁶⁵ *Swindl* (англ.) – надувательство. – Прим. пер.

⁶⁶ *Young Ladies Oil Company* (англ.) – дословно «Нефтяная компания молодых девушек». – Прим. пер.

⁶⁷ Allen Hamill Oral History, I, pp. 20–21 («All»), 34; James Kinneer Oral History, I, pp. 15–19, II, p. 16; T. A. Rickard, «Anthony F. Lucas and the Beaumont Gusher», *Mining and Scientific Press*, December 22, 1917, pp. 887–94; Rister, *Oill*, pp. 60–67; Clark and Halbouty, *Spindletop*, pp. 88–89 («X-ray eyes»); Burt Hull, «Founding of the Texas Company: Some of Its Early History», pp. 8–9, Collection 6850, Continental Oil, University of Wyoming.

⁶⁸ *Shell* (англ.) – ракушка. – Прим. пер.

дование. Гаффи же со своей стороны позволил себе никогда ранее не слышать о Shell, что для Лондона было настоящим оскорблением, и потребовалось немало телеграмм и писем для подтверждения того, что Shell представляет собой крупную фирму, вторую по размерам нефтяную компанию в мире, и «наиболее опасного противника Standard Oil». Тем временем информация о том, что танкеры Standard Oil регулярно заполняются в Порт-Артуре нефтью, добытой на Спиндлтопе, только увеличила стремление Shell действовать быстро. Сэмюель отправил в Новый Свет своего зятя – сначала в Нью-Йорк, затем в Питтсбург, а потом и в Бомонт – чтобы заключить контракт с никому не известным Гаффи. Переговоры велись в спешке. Shell не проводила независимого геологического исследования, она даже не позаботилась нанять американского адвоката для того, чтобы проверить окончательный текст контракта. В какой-то момент зятю Сэмюеля пришлось купить настенную карту мира, чтобы наглядно показать Гаффи размах деятельности Shell в других странах. После поездки и переговоров с Гаффи зять сообщил Сэмюелю, что можно быть полностью уверенным только в одном – в том, что «ничто не указывает на возможность срыва поставок». Беспокоиться стоило лишь о перепроизводстве.

В июне 1901 г., через полгода после того, как на Спиндлтопе забил первый нефтяной фонтан, компании завершили переговоры и подписали контракт. В соответствии с условиями контракта в течение последующих 20 лет Shell обязывалась закупать как минимум половину добытой Гаффи нефти по гарантированной цене в 25 центов за баррель – т. е. почти 15 млн баррелей. Она имела право закупать и больше. Обеим сторонам казалось, что заключена сделка века. Маркус Сэмюель заказал срочную постройку четырех новых танкеров для того, чтобы осуществить второй «переворот» – получить доступ к тexasской нефти.

Спиндлтопу суждено было перекроить карту нефтяной индустрии и благодаря своим огромным запасам сместить центр американской нефтедобычи из Пенсильвании и с Аппалачей на Юго-Запад. Спиндлтоп помог открыть также один из главных рынков XX столетия, развитию которого так способствовал Маркус Сэмюель, – рынок мазута. Последнее, однако, произошло скорее по случайности, чем преднамеренно: тexasская нефть была настолько низкого качества, что с помощью технологии того времени керосин из нее получить было невозможно. Поэтому ее и использовали преимущественно не для освещения, а для отопления, выработки электроэнергии и в качестве горючего для двигателей. Большинство промышленных предприятий Техаса почти сразу перешли с угля на жидкое топливо. Если на железной дороге Санта-Фе в 1901 г. был лишь один локомотив на мазуте, то к 1905 г. их стало 227. Пароходные компании тоже поспешили заменить уголь на жидкое топливо. Все эти изменения произошли благодаря появлению спиндлтопской нефти и означали серьезные подвижки в промышленности в целом.

Кроме того, Спиндлтоп стал полигоном для нефтедобывающей промышленности Юго-Запада. Городские и сельские парни, подсобные рабочие с ранчо, постигали здесь азы новой профессии. На холме даже возник новый лексикон, потому что именно на Спиндлтопе «бурильщик колодцев» превратился в «буровика», квалифицированный рабочий стал называться «рабочим нефтепромысла», а недостаточно квалифицированный рабочий – «подсобным рабочим». Испытывавший недостаток наличных средств мог «обеднить» свою скважину, выделяя долю участия своим рабочим, землевладельцу, снабженцу, владельцу меблированных комнат, хозяину своего любимого салуна, а если надо, то и наиболее понравившейся мадам.

Спиндлтопскому буму с его излишествами, неистовством и безумием не раз суждено было повториться на Юго-Западе в последующие годы, начиная с обнаружения соляных куполов на тexasском и луизианском побережье Мексиканского залива. Но вскоре новые запасы нефти, аналогичные месторождениям побережья, были обнаружены и в Оклахоме. Кульминацией оклахомских открытий, начало которых датируется 1901 г., стало открытое в 1905 г. месторождение Гленн-Пул около Талсы. Кроме того, нефть была найдена в Луизиане. Тем временем владельцы ранчо Северного Техаса вели бурение в поисках воды и наткнулись на нефть, дав таким образом толчок еще одному буму. Однако Оклахома, а не Техас стала крупнейшим

районом нефтедобычи, объемы которой в 1906 г. составили более половины общего объема нефтедобычи в регионе. И лишь в 1928 г. Техасу удалось вернуть себе лидирующее положение, сохраняющееся в Соединенных Штатах и поныне⁶⁹.

Gulf: не спрашивая разрешения

Джеймс Гаффи, оказавший поддержку Лукасу, стал национальным символом мгновенного обогащения: говорили, что ему суждено стать новым Рокфеллером. Так по крайней мере казалось. Возможно, Гаффи и сам на время поверил в это. Все-таки это он заключил крупнейшую в мире нефтяную сделку с Маркусом Сэмюэлем из Shell сроком на 20 лет. Но уже в середине 1902 г., всего через полтора года после открытия месторождения на Спиндлтопе, у Гаффи и его компании возникли серьезные трудности. Давление в пластах на Спиндлтопе резко упало вследствие неконтролируемой добычи, и в особенности из-за работы множества вышек на крошечных участках. Соответственно, упали и объемы нефтедобычи на Биг-Хилле. Но у Guffey Petroleum существовали также проблемы внутреннего свойства: Джеймс Гаффи был учредителем, а не менеджером. Как менеджер он был не лучше, чем добываемая им нефть.

Сложившаяся ситуация сильно обеспокоила питтсбургских банкиров, предоставивших первоначальный капитал для поддержки Гаффи и капитана Лукаса. Этими банкирами были братья Меллоны – Эндрю и Ричард. Их отец, судья Томас Меллон, передал семейный банк в управление Эндрю, когда тому было 26 лет. Братья превратили Mellon & Sons в один из крупнейших банков страны, сыгравших ведущую роль в промышленном развитии Америки в XIX столетии. Оба брата испытывали особое чувство восхищения и уважения к Джону Гейли – партнеру Гаффи. Отец Гейли и их отец, Томас Меллон, еще мальчишками прибыли в Америку из Ирландии на одном корабле. Братья знали, что Джон Гейли был лучшим разведчиком нефтяных месторождений, хотя их и беспокоила его беспечность в финансовых вопросах. В 1900 г. Гаффи, партнеру Гейли, удалось убедить Меллонов вложить \$300 000 в изыскательские работы на Спиндлтопе и еще несколько миллионов долларов на то, чтобы наладить промышленную нефтедобычу на Спиндлтопе. Теперь, в 1902 г., когда спустя несколько месяцев давление на Спиндлтопе упало, Меллоны забеспокоились, что Гаффи потеряет не только их деньги, но и средства остальных инвесторов.

Они считали, что разрешить проблему мог их племянник Уильям Меллон, который был моложе братьев на десять лет. На Уильяма можно было положиться. В 19 лет он прослышал, что в городке под названием Экономи, около Питтсбурга, обнаружена нефть. Запах нефти и деловой азарт захватили его, и он с головой бросился в водоворот нефтяного бизнеса. В последующие несколько лет он обошел все Аппалачи в поисках нефти и нашел ее. Однажды он ввел в эксплуатацию скважину с дебитом 1000 баррелей в день прямо на кладбище рядом с церковью. Церковь неплохо на этом заработала.

Уильям знал, что заразился этой лихорадкой. «Для большинства нефтепромышленников, – вспоминал он впоследствии, – нефтяной бизнес был больше похож на карточную игру, но с более высокими ставками... Никто из нас не мог остановиться, забрать свои деньги из нефтедобычи и отправиться домой. Каждая новая скважина – неважно, успешная или нет – была поводом для бурения следующей». Но дядя Эндрю внушил ему, что так серьезные дела не делаются. Наоборот, надо добиваться интеграции – контроля за работой на каждом ее этапе. «Единственный способ добиться успеха в нефтяном бизнесе, – говорил Эндрю, – состоит в развитии его по всей технологической цепочке: нужно объединить в одних руках добычу нефти,

⁶⁹ Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 353 («pioneers»), 341–45 («magnitude» and «opponent»), 349, 350 («failure of supplies»); Harold F. Williamson, Ralph L. Andreano, Arnold R. Daum, and Gabert C. Klose, *The American Petroleum Industry*, vol. 2, *The Age of Energy, 1899–1959* (Evanston: Northwestern University Press, 1963), pp. 16, 22; Clark and Halbouty, *Spindletop*, pp. 100–01.

ее переработку, производство нефтепродуктов и их сбыт». Любой другой путь неизбежно ведет в лапы Standard Oil.

Уильям поступил так, как посоветовал ему дядя. Несмотря на противодействие со стороны Standard Oil и Пенсильванской железной дороги, он создал интегрированную нефтяную компанию, в рамках которой были объединены нефтедобыча на западе Пенсильвании, нефтепереработка на границах штата, транспортировка по собственному трубопроводу и торговля от Филадельфии до Европы. В 1893 г. компания Меллонов отправляла за рубеж, по разным оценкам, 10 % от всего объема нефтяного экспорта Соединенных Штатов, а в ее хранилищах находился 1 млн баррелей. Затем Standard Oil предложила выкупить компанию у Меллонов. Они не были сентиментальны; они создавали предприятия, затем продавали их и переходили к чему-то другому, а тут как раз пришло время вернуть деньги, вложенные в нефтяную компанию. Меллоны выручили от продажи огромную сумму. Уильям занялся развитием трамвайного бизнеса, посчитав, что с нефтью покончено навсегда. Теперь же, семь лет спустя, в возрасте всего 27 лет Уильям понял, что ошибался. По поручению Меллонов он отправился на Спиндлтоп для инспекции семейных вложений. В своем отчете он писал, что они никогда не вернут свои деньги, пока Гаффи будет у руля.

Как и семь лет назад, Меллоны предложили новое предприятие Standard Oil. Но Standard ответила отказом из-за судебного преследования, начатого по инициативе властей штата против компании, в особенности против самого Джона Рокфеллера. «Мы вне игры, – объяснял директор Standard. – После того как власти штата Техас так поступили с господином Рокфеллером, он не вложит больше ни цента в Техас».

Теперь, как говорил разочарованный Уильям Меллон, из ситуации, «настолько плохой, что я подобной не встречал», оставался лишь один выход, а именно – «хорошее управление, тяжелая работа и нефть». Первым препятствием был Джеймс Гаффи, которого Уильям Меллон считал некомпетентным хвастуном. Меллон принял на себя руководство взаимосвязанными компаниями Guffey Petroleum и Gulf Refining, основанными в 1901 г. Разумеется, Гаффи был до глубины души возмущен – все-таки именно его пресса окрестила «величайшим нефтяником Соединенных Штатов». Порой Уильяму Меллону приходилось быть весьма суровым и резким с «величайшим нефтяником».

«Основной проблемой, – говорил Меллон, – было перевести нефть в деньги». Что-то нужно было делать с контрактом между Guffey Petroleum и Shell, согласно которому американская компания обязывалась продавать Shell половину добытой ею нефти по 25 центов за баррель на протяжении 20 лет. Этот контракт был составлен, когда добыче нефти, казалось, не было пределов, что остановить ее невозможно, когда компания нуждалась в рынках сбыта и когда нефть продавалась по 10 и даже по 3 цента за баррель – неплохая прибыль при любом раскладе. Хотя срок действия контракта составлял 20 лет, менее чем за два года мир сильно изменился. В конце 1902-го и в начале 1903 г. вследствие падения уровня добычи на Спиндлтопе нефть продавалась уже по 35 центов и больше за баррель. Поэтому для того, чтобы выполнить условия контракта, Guffey Petroleum пришлось бы покупать нефть у третьих сторон, а затем продавать ее Shell с убытком для себя. Гаффи мог по-прежнему считать это сделкой века, но Меллон, конечно же, думал иначе. Он считал эту сделку провалившейся и знал, что ему придется каким-то образом ее расторгнуть, и как можно быстрее.

Но Маркус Сэмюэль возлагал на контракт большие надежды. Поэтому плохая новость из Техаса о том, что нефтяные запасы Гаффи истощились, была для него настоящим ударом. Как бы трудно ни пришлось Гаффи, Shell была вправе требовать от него выполнения условий контракта или получить солидную компенсацию в случае его расторжения. Сэмюэль, чтобы извлечь хоть какую-то пользу, распорядился переоборудовать четыре новых танкера, специально построенных для транспортировки техасской нефти, под перевозку техасского скота в лондонский Ист-Энд. Но это была временная мера – до возобновления поставок нефти. Он

готовился подать иск в суд, но американский юрист предупредил его, что исход судебной тяжбы был неоднозначен, поскольку в первую очередь сам контракт был составлен очень плохо и некомпетентно.

В связи со сложившейся ситуацией Эндрю Меллон сам поехал в Лондон, а оттуда отправился в Моут, поместье Маркуса Сэмюеля в графстве Кент, чтобы поговорить с ним лично. Меллона «восхитил парк», записал Сэмюель в своем дневнике 18 августа 1903 г. На следующий день он добавил там же: «Уехал в Лондон поездом в 9.27 по неотложным делам... Целый день был занят на переговорах с г-ном Меллоном, пытаюсь избежать судебного разбирательства в отношении Guffey & Co., но *modus vivendi*⁷⁰ так и не было достигнуто, после этого консультировался с адвокатами». Эндрю Меллон был обходителен, обаятелен, с мягкими манерами, но в то же время настойчив и необыкновенно тверд. К началу сентября стороны наконец заключили новое соглашение. Сделка века, столь важная для планов Маркуса Сэмюеля, была замечена контрактом, не гарантировавшим Shell в отношении нефти практически ничего. Guffey Petroleum и Меллоны вздохнули с облегчением⁷¹.

Тем временем Уильям Меллон реализовывал стратегию, которая оказалась чрезвычайно важной для развития нефтяной промышленности на протяжении всего XX столетия – объединить разноплановую деятельность в отрасли и создать единую интегрированную нефтяную компанию. Стратегия эта коренным образом отличалась от стратегии Standard Oil. Меллон отмечал, что мощь Standard, защита и укрепление позиций были следствием того, что компания являлась практически единственным покупателем сырой нефти, да к тому же контролировала ее транспортировку. «Standard диктует цену», – говорил Меллон, и практически любой нефтепромышленник зависел от этой компании. Хотя нефтяники и получали от такого соглашения со Standard неплохую прибыль, тем не менее они «были в ее власти». Меллон опасался, что по мере разведки и освоения большого количества нефтяных месторождений в Техасе Standard протянет в этот штат свои трубопроводы и предприятия Меллонов неминуемо окажутся втянутыми в промышленную систему Standard. Но он хотел не этого, его амбиции простирались гораздо дальше того, чтобы стать придатком Standard. Повторяя уроки своего дяди, Уильям Меллон пришел к заключению, что «для успешной конкуренции необходимо создать интегрированную компанию, которая должна в первую очередь заниматься нефтедобычей. Я полагаю, что добыча должна стать основой бизнеса. Ясно, что это был единственный путь для компании, которая намеревается работать, не спрашивая ни у кого разрешения». И Меллоны не собирались спрашивать позволения у кого бы то ни было, и в первую очередь у Standard Oil.

Одной из главных проблем для Меллона являлось то, что мощность нового нефтеперерабатывающего завода компании в Порт-Артуре была приблизительно равна объему добычи всего штата Техас. Более того, он работал на низкокачественной нефти, запасы которой могли в любой момент иссякнуть. Но после открытия в 1905 г. нового месторождения в Гленн-Пул, штат Оклахома, появился источник нефти более высокого качества. В этом заключалось решение проблемы: была найдена нефть «такого же качества, как пенсильванская, и в таких же количествах, как техасская». Но компании нужно было действовать очень быстро. Standard Oil уже занялась постройкой нефтепровода из города Индепенденс в штате Канзас. «Пока мы не зацепимся за оклахомское месторождение, – предупреждал Меллон своих дядей, – все предприятие будет находиться под угрозой краха». Чтобы ускорить и без того срочное строительство трубопровода протяженностью 450 миль от Порт-Артура до Талсы, Меллон задействовал четыре группы строителей: одна двигалась на юг из Талсы, другая – к северу из Порт-Артура, остальные две начали работу с середины и двигались навстречу друг другу. Работы шли напе-

⁷⁰ *Modus vivendi* (лат.) – временное соглашение, урегулирование. – Прим. пер.

⁷¹ Mellon, *Judge Melton's Sons*, pp. 153–162 («epic card game» and «real way»), 269 («We're out»), 276–78 («just about as bad» and «good management»), 274–75 («main problem»); Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 462–66 (Samuel's diary).

регонки со временем и со Standard Oil. В октябре 1907 г. нефть из Гленн-Пул уже текла по трубопроводу на порт-артурский нефтеперерабатывающий завод, и Меллоны закрепились в положении крупных игроков в нефтяной индустрии.

Строительство трубопровода совпало с реорганизацией компании. Меллоны не стали вкладывать деньги в уже разваливавшуюся структуру. Уильям затеял реорганизацию Guffey Petroleum и Gulf Refining, в результате чего была создана фирма Gulf Oil Corporation. Она принадлежала только Меллонам. Эндрю Меллон занял пост президента, Ричард Меллон – казначея, а Уильям – вице-президента. Гаффи был полностью отстранен от руководства. «Они вышвырнули меня», – с горечью жаловался он позднее.

А что стало с пионерами Спиндлтопа? «Поскольку у г-на Гаффи и Меллонов было много денег, а у меня нет, – говорил впоследствии капитан Энтони Лукас, – я принял их предложение и продал им свою долю, получив изрядную сумму». Он обосновался в Вашингтоне, став консультантом в области геологии. Три года спустя после своего открытия на Спиндлтопе Лукас приехал в Бомонт и обследовал холм, заставленный вышками, с истощившимся, выработанным месторождением. После утомительного лазания по всему нефтеносному холму он выдал следующую фразу: «Корову чересчур много доили. Более того – ее доили бестолково».

Что касается Патиллю Хиггинса, то он начал судебный процесс против капитана Лукаса, который, будучи человеком несентиментальным, не выделил ему долю в предприятии. Он также основал Higgins Oil Company, но продал ее своим партнерам. Он пытался создать интегрированную нефтяную компанию Higgins Standard Oil Company, но это предприятие провалилось потому, что общество уже устало от огромного количества акций, за которыми стоял «Свиндлтоп». Тем не менее Хиггинсу, кажется, все же удалось заработать порядочную сумму денег, и как-то 32 жителя Бомонта подписали открытое письмо, в котором отдавали ему «честь первооткрывателя и разработчика» Спиндлтопа. В конце концов, он все же не был сумасшедшим.

Ни Джеймс Гаффи, ни Джон Гейли не сумели сберечь свои деньги. «К старости у них наступили тяжелые времена, а возвращение в крупный бизнес становилось все менее возможным, – писал племянник Гейли. – Они проворонили множество шансов нажить богатство, пожалуй, потому, что не сумели вовремя разыграть свои козыри. Такой шанс выпадает редко. Спиндлтоп был крупнейшим предприятием Гаффи и Гейли. После этого они изо всех сил пытались повторить подобное на мелких буровых проектах то там, то здесь, получая финансирование под свой таявший престиж величайших открывателей нефтяных месторождений первой половины нефтяного века в нашем полушарии».

Гаффи провел последние десятилетия своей жизни (он прожил до 91 года) в долгах. Его особняк на Пятой авеню в Питтсбурге содержался до самой смерти Гаффи за счет любезности его кредиторов. Нашедший нефть Гейли получил лишь «мелочь» в размере \$366 000, которую Гаффи задолжал ему в результате их спиндлтопской сделки. К концу жизни Гейли разъезжал по Канзасу в поисках нефти вместе с Элом Хэмиллом, который работал буровым мастером на Спиндлтопе. Однажды после сильного снегопада они были не в состоянии двигаться дальше, поэтому решили прервать поездку и отправиться домой. Тогда Гейли сделал мучительное открытие, что за всю свою жизнь он никогда не был так беден, как сейчас. Он попросил Хэмилла обналичить чек, подписанный госпожой Гейли. Вместо этого Хэмилл оплатил пребывание Гейли в отеле и посадил его на поезд, отправлявшийся домой. Это была последняя попытка в нефтяном бизнесе Джона Гейли – человека, у которого был нюх на нефть. Через некоторое время его не стало.

Что касается Уильяма Меллона, то он многие годы занимал пост президента и председателя правления Gulf Oil, которая стала одной из крупнейших нефтяных компаний мира. В

1949 г., незадолго до смерти, он заметил: «Gulf Corporation так разрослась, что я не мог за ней уследить»⁷².

Sun: «знать, что со всем этим делать»

Среди многих тысяч людей, высадившихся с поезда в Бомонте, штат Техас, после известий об обнаружении капитаном Лукасом нефти, был некий Роберт Пью. Он появился на Спиндлтопе по поручению своего дяди Дж. Н. Пью через шесть дней после того, как там забил нефтяной фонтан. Роберт сразу увидел не только возможности самого нефтяного месторождения, но и хорошие перспективы ее транспортировки через Мексиканский залив. Однако ему пришлось не по нутру погода, городок, люди, его окружавшие, нефтяной бум, вообще весь штат Техас – ему все надоело, и он отбыл обратно. На смену прибыл его брат Дж. Эдгар Пью, прихвативший по настоянию дяди и брата револьвер для самозащиты в криминальном Бомонте.

Пью были новичками в Бомонте, но не в нефтяном бизнесе – они занимались углеводородами уже четверть века. Еще в 1876 г. в западной Пенсильвании Дж. Пью и его партнер приступили к добыче природного газа, считавшегося тогда отходами, с целью его продажи – сначала в качестве топлива на нефтеразработках. В 1883 г. их компания стала первой поставлять природный газ вместо привычного городского для освещения такого крупного города, как Питтсбург. Их бизнес приобрел значительный размах. Но на газовый бизнес обратила внимание Standard Oil, создавшая в 1886 г. Nation Gas Trust, и в конце концов Дж. Н. Пью последовал примеру Меллонов, которые в 1890-х гг. продали свое первое нефтяное предприятие, – он продал свое газовое предприятие Standard.

Также в 1886 г. Пью занимался добычей нефти на месторождении в Лайме. Решив назвать свою компанию именем какого-нибудь небесного светила, он остановил выбор на солнце, учитывая его превосходство над всеми остальными. Sun Oil Company не удалось достичь положения «светила» в нефтяной индустрии в течение следующих полутора десятилетий, но ей все же удалось стать солидной нефтяной фирмой в тени Standard Oil.

Прибыв в Бомонт в 1901 г., Дж. Эдгар Пью арендовал для Sun Oil Company участки, но по своему прошлому опыту и он, и его семья знали, что одной лишь нефтедобычи недостаточно. «Можно купить миллионы баррелей нефти по 5 центов за баррель, – позднее говорил Дж. Эдгар, – но главное знать, что с ними делать». Поэтому Sun приобрела также местные нефтехранилища. Одновременно она построила в Маркус-Хуке, недалеко от Филадельфии, нефтеперерабатывающий завод, сырая нефть на который должна была доставляться на кораблях из Техаса, а также приступила к формированию устойчивых рынков сбыта. После ставшего очевидным истощения запасов Спиндлтопа компания расширила деятельность по всему Техасу, приобретая нефтепромыслы и создавая в регионе систему собственных нефтепроводов. К 1904 г. Sun стала одной из немногих компаний, доминирующих на нефтяном рынке побережья Мексиканского залива⁷³.

⁷² Mellon, *Judge Mellon's Sons*, pp. 272–73 («Standard made the price,» «at the mercy» and «by your leave»), 282 («marketable»), 284 («hitch onto»); John G. McLean and Robert Haigh, *The Growth of Integrated Oil Companies*, pp. 78–79; King, *Cullinan*, p. 179 («threw me out»). On the fate of the pioneers: Rickard, «Anthony F. Lucas,» p. 892; *Oil Investors Journal*, March 1, 1904, p. 3 («Owing» and «milked too hard»); Clark and Halbouty, *Spindletop*, pp. 123–27 («whole honor»); Thomas Galey, «Guffey and Galey and the Genesis of the Gulf Oil Corporation,» January 1951, P448 (Gulf Oil), Petroleum Collection, University of Wyoming («Difficult times» and «lost track»); Al Hamill to Thomas W. Galey, February 21, 1951, P448 (Gulf Oil), Petroleum Collection, University of Wyoming («dribble»).

⁷³ August W. Giebelhaus, *Sun Oil, 1876–1945*, pp. 42–43 («five cents»).

«Бакскин Джо» и техасо

В водовороте Спиндлтопа было суждено появиться на свет еще одной крупной нефтяной компании. Это было детище Джозефа Каллиана, одного из первопроходцев техасского нефтяного бизнеса. В 1895 г. Каллиан оставил перспективную работу в подразделении Standard, занимавшемся нефтепроводами, и основал в Пенсильвании свою собственную компанию по производству оборудования для нефтепромыслов. За свои агрессивность и жесткость, а также энергию, с какой добивался выполнения поставленной задачи, он получил прозвище «Бакскин⁷⁴ Джо», поскольку эти черты его характера ассоциировались у работников с жесткой сыромятной кожей для изготовления перчаток и ботинок для бурильщиков.

В 1897 г. Каллиана пригласили в Корсикану, штат Техас, для консультации отцов города в отношении перспектив нефтеразработок. Не ограничившись простой консультацией, он переселился в Корсикану и стал крупнейшим нефтепромышленником города. На следующий день после того, как забил первый нефтяной фонтан капитана Лукаса, он срочно прибыл в Бомонт для изучения обстановки. Каллиан сразу понял, что новое месторождение представляет собой нечто совершенно особенное и масштабы его гораздо больше, чем в Корсикане. Первое, что он сделал, – основал компанию по закупке и сбыту сырой нефти, которую назвал Texas Fuel Company. Здесь как нельзя кстати пришелся опыт его работы с оборудованием для нефтедобычи. К тому времени Каллиан уже построил нефтехранилища всего в 20 милях от месторождения, и это было большим преимуществом Texas Fuel Company над потенциальными конкурентами.

Вскоре Каллиан получил контроль над наиболее ценными участками на Спиндлтопе, которые принадлежали синдикату бывших политиков. Во главе синдиката стоял Джеймс Хог – экс-губернатор и лидер прогрессистов в Техасе, весивший три сотни фунтов. Он был также жестким бизнесменом: «Хог⁷⁵ – моя фамилия, – объяснил он однажды, – грубиян – моя натура». Группа Хога приобрела эти участки у Джеймса Гаффи, который, несмотря на неудачи в роли менеджера, отличался незаурядным политическим чутьем – не зря он когда-то был председателем Демократической партии. Гаффи объяснял позднее, что продажа участков, представлявших очевидную ценность, была платой за политические гарантии. «Северян в то время в Техасе не очень любили, – говорил он. – Губернатор Хог был там силой, и я хотел, чтобы он был на моей стороне, потому что собирался вложить много денег». Кроме всего прочего, у Хога было одно особое преимущество – он был крупнейшим в Техасе противником Standard Oil. Находясь на посту губернатора, он даже пытался добиться выдачи Рокфеллера из Нью-Йорка, чтобы отдать его под суд. Участие Хога обеспечивало защиту от известной тактики Standard по отношению к новым соперникам.

За средствами, необходимыми для разработки месторождения, он обратился к Льюису Лэфаму из Нью-Йорка, владельцу U.S. Leather – головной фирмы кожаного треста, и к Джону Гейтсу, эксцентричному чикагскому финансисту, больше известному как «Гейтс-Спорю-На-Миллион», которого прозвали так из-за его готовности держать пари по любому поводу. Своим техасским партнерам, обеспокоенным большой долей «заграничного» капитала, Каллиан в утешение заявил: «Ребята из Демократической партии найдут себе достойного соперника в лице южан». Его предсказание подтвердилось с удивительной точностью.

Каллиан, с его богатым опытом и природным талантом лидера, быстро стал ведущим нефтепромышленником Бомонта. Когда в сентябре 1902 г. на Спиндлтопе вспыхнул мощнейший пожар, он руководил работами по борьбе с огнем и занимался этим почти непрерывно

⁷⁴ Buck skin (англ.) – оленья кожа. – Прим. пер.

⁷⁵ Hog (англ.) – в данном случае «грубиян». – Прим. пер.

в течение недели, пока огонь не был потушен, а сам он не свалился от усталости. Его глаза были опалены горячим дымом, он потерял зрение на несколько дней, но, даже прикованный к постели с повязкой на глазах, продолжал проводить совещания и отдавать распоряжения. Под началом Каллинан работали Уолтер Шарп, который бурил скважины на Спиндлтопе еще в 1893 г. во время первой неудачной попытки Патиллю Хиггинса, он тогда был главным буровым мастером, а также другой опытный буровик по имени Говард Хьюз-старший. Весной 1902 г. Каллинан организовал Texas Company с целью интеграции разных видов деятельности, что позволило ему осуществлять личное авторитарное руководство.

В отличие от Джеймса Гаффи Каллинан знал, как руководить нефтяной компанией, и также в отличие от Guffey – Gulf его Texas Company стала приносить прибыль с самого начала. В первый год компания продавала нефть в среднем по 65 центов за баррель. Поскольку Каллинан заполнял хранилища нефтью еще на пике нефтедобычи по средней цене 12 центов за баррель, дела компании шли очень даже неплохо. Меллоны, пытаясь разобраться с проблемами, доставшимися им в наследство от Гаффи, почти договорились об объединении Gulf с Texas Company. Но малые нефтедобывающие компании, размахивая жупелом нового нефтяного треста, раздули вокруг этой сделки большой скандал в законодательном собрании штата Техас. Главные лоббисты сторон даже устроили из-за этого потасовку в холле гостиницы в Остине. В конце концов тexasское законодательное собрание высказалось против объединения, не оставив ему ни одного шанса.

Тогда Каллинан обратил все внимание на расширение Texas Company. Он построил собственный нефтепровод от Гленн-Пула в Оклахоме до Порт-Артура в Техасе. В 1906 г. он зарегистрировал торговую марку TEXACO и зеленую букву «Т» на красной звезде в качестве ее логотипа. Компания начала производство бензина, и в 1907 г., всего шесть лет спустя после своего основания, представила на проводившейся в Далласе выставке штата около 40 различных нефтепродуктов. В 1913 г. объем производства бензина превысил объем производства керосина, который до тех пор был основным продуктом компании. Ранее Каллинан предсказывал, что «настанет время, возможно уже скоро, когда нам потребуется перенести головной офис из Бомонта в Хьюстон, потому что... именно Хьюстон представляется мне будущим центром нефтяного бизнеса всего Юго-Запада». Вскоре после этого, как бы бросая вызов нестерпимой жаре, типичной для хьюстонского лета, он перенес офис в этот город, хотя руководство значительной частью подразделений компании осуществлялось и из Нью-Йорка.

Автократичный стиль руководства Бакскина Джо начал раздражать инвесторов, что привело к первому столкновению между Техасом и Нью-Йорком и повлияло на организационную структуру компании. Один из высокопоставленных сотрудников пожаловался в письме Лэфаму, что Каллинан «думает, что он все знает и должен во все вмешиваться... Он смотрит на нас, тех, кто в Нью-Йорке, как на собачий хвост, причем очень маленький». Когда крупнейшие акционеры попытались ограничить власть Каллинана, он взбунтовался и начал через доверенных лиц борьбу за возвращение контроля. Переселенец из Пенсильвании, он пытался перевести борьбу в плоскость противостояния Техаса и Востока. В своем обращении к акционерам он заявил, что «первоначальный состав руководства компании, ее корпоративная политика и вся деятельность неотделимы от Техаса и тexasских идеалов» и что «штаб-квартира и руководящие органы должны находиться в Техасе». Но, разумеется, борьба была не за это. Реальной причиной было самодержавие Каллинана.

В Нью-Йорке прошло голосование, и Каллинан потерпел жестокое поражение в этой заочной борьбе. Он постарался отнестись ко всему философски. «Это была хорошая драка в меблированных комнатах, – сказал Бакскин Джо одному из своих старых коллег еще по Пенсильвании. – Много мебели было поломано, но нас хорошенько потрепали, и мне скоро придется искать новую работу». Он так и сделал и добился новых успехов в нефтяном бизнесе.

Но после этого занимался только разведкой и добычей, оставив другим нефтепереработку и сбыт⁷⁶.

«Как это контролировать?»

Разработка новых нефтяных месторождений на побережье Мексиканского залива и в глубине континента подорвала казавшиеся неприступными позиции Standard Oil. Открытие новых источников нефти в сочетании со стремительно развивающимися рынками мазута и бензина открыли дорогу большому количеству новых конкурентов, которые, по определению Уильяма Меллона, не нуждались в «разрешении» со стороны Standard Oil или кого бы то ни было еще. Конечно, объемы продаж Standard в абсолютном выражении продолжали расти. Продажа бензина с 1900 по 1911 г. утроилась, что отражало наступление новой эры, и в 1911 г. впервые превысила объем продажи керосина. В Standard Oil постоянно следили за последними техническими нововведениями. Когда в 1903 г. самолет братьев Райт впервые поднялся в воздух в Китти-Хок, штат Северная Каролина, для его двигателя использовались бензин и смазочные масла, которые торговый агент Standard Oil доставил на берег моря в деревянных бочонках и голубых жестяных банках. Однако, если говорить о доле на рынке нефтепродуктов в Соединенных Штатах, то Standard уступила позиции абсолютного лидера. Ее доля в нефтепереработке упала с 90 % в 1880-м до лишь 60–65 % в 1911 г.

В результате стремительного роста нефтедобычи на побережье Мексиканского залива контроль над ней в Соединенных Штатах, а с этим и возможность диктовать цены стали постепенно ускользать от «Старого дома». В то же время открытие месторождений нефти за рубежом уменьшало мощь Standard на международном рынке. Конечно, со стороны ее позиции казались незыблемыми, но из самого «Старого дома» положение виделось по-иному. «Взгляните на то, что происходит сейчас, – на Россию и Техас, – жаловался одному из посетителей директор Standard Х.Х. Роджерс. – Кажется, что их запасам нефти нет конца. Как мы можем это контролировать? Получается, что кто-то держит Standard Oil Company за горло. Причем, – добавил он зловеще, – этот кто-то гораздо крупнее нас»⁷⁷.

⁷⁶ Curt Hamill Oral History, II, p. 29 («Hogg's my name»); Robert C. Cotner, *James Stephen Hogg* (Austin: University of Texas Press, 1959), pp. 437–39 («Northern men»); King, *Cullinan*, pp. 107 («Tammany»), 180–82 («time will come»), 186 («butt into everything»), 190–94 («Texas deals» and «boarding-house brawl»).

⁷⁷ С разработкой месторождений в северной части побережья Мексиканского залива и в Калифорнии контроль Standard над внутренней нефтедобычей сократился с 90 % в 1880 г. до 60–65 % в 1911 г. *Business History Review*, ed., *Oil's First Century* (Boston: Harvard Business School, 1960), pp. 73–82; Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 416, 473, 462; Joseph A. Pratt, «The Petroleum Industry in Transition: Antitrust and the Decline of Monopoly Control in Oil», *Journal of Economic History* 40 (December 1980), pp. 815–37; Ida Tarbell, *All in the Day's Work* (New York: Macmillan, 1939), p. 215 («no end of the oil»).

Глава 5

Поверженный дракон

«Старый дом» находился в осаде. Компании не удалось взять верх над конкурентами как в Соединенных Штатах, так и за рубежом. Более того, по всей стране развернулась настоящая политическая и юридическая война против Standard Oil и ее безжалостных методов ведения дел. Это не было новостью – Рокфеллер и его компаньоны подвергались критике и поношениям с момента создания Standard Oil Trust. Руководители корпорации никогда не понимали сути этих нападков. Они считали, что это дешевая демагогия, злопыхательство и предвзятое отношение. Они также были уверены, что в своем постоянном стремлении к обогащению и защите интересов Standard Oil не только сдерживала «необузданную конкуренцию», но и в действительности была, как считал Рокфеллер, самым крупным «созидателем» со времен зарождения нации.

Однако для большей части общества все выглядело совершенно по-иному. Критики Standard считали эту организацию могущественной, изворотливой, жестокой, всепроникающей, которая при этом остается для всех тайной. Компания не подчинялась никому, кроме группы надменных директоров, и безжалостно уничтожала всякого, кто стоял у нее на пути. Подобный взгляд на компанию стал составной частью общественных представлений той эпохи. Standard Oil крепла и росла не в вакууме. Это происходило благодаря быстрой индустриализации американской экономики в последние десятилетия XIX в. За удивительно короткий срок на месте децентрализованной системы с множеством конкурирующих малых промышленных фирм возникла совершенно иная система с преобладанием огромных промышленных группировок, получивших название «тресты». В каждой отрасли доминировал свой трест, причем директора одних трестов могли быть акционерами других, и, наоборот, акционеры одних трестов могли руководить другими. Такие стремительные перемены вызывали глубокую озабоченность американцев. На рубеже XIX и XX столетий они надеялись, что правительство восстановит конкуренцию, разберется со злоупотреблениями и обуздает экономическую и политическую мощь трестов – громадных страшных драконов, которым было выгодно в стране. Самым же свирепым и страшным драконом была Standard Oil.

Холдинговая компания

Возобновившиеся судебные преследования Standard начались на уровне штатов с антимонопольных исков, выдвинутых в Огайо и Техасе. Губернатор Канзаса выступил с планом постройки принадлежащего штату нефтеперерабатывающего завода, который мог бы конкурировать со Standard и который можно было бы укомплектовать персоналом из числа заключенных. Как минимум семь штатов плюс Оклахома выдвинули те или иные судебные иски. Но в Standard не сразу и не в полной мере осознали, что существует общественное противодействие ее деловой практике. «Я считаю, что эта антимонопольная лихорадка – блажь, на которую мы должны реагировать с достоинством, – писал Рокфеллеру в 1888 г. один из его высокопоставленных сотрудников, – и на каждый вопрос давать ответ, который, будучи совершенно правдивым, скрывал бы все глубинные факты». Компания всеми средствами продолжала поддерживать секретность. Когда Рокфеллер давал свидетельские показания на одном из судебных заседаний в штате Огайо, он был настолько немногословен, что в нью-йоркской газете появился заголовок: «Джон Рокфеллер закрыт, как устрица».

Мобилизовав все ресурсы, Standard наняла самого лучшего и дорогого адвоката. Она стремилась повлиять и на политику, делая в нужные моменты пожертвования партиям. «Наши друзья понимают, что Республиканская партия обходится с нами несправедливо, – писал Рок-

феллер, направляя очередной взнос в партийную казну в Огайо, – но в будущем мы надемся на лучшее». Но компания не довольствовалась одними пожертвованиями. Standard Oil стала официально выплачивать сенатору-республиканцу от Огайо содержание – в 1900 г. оно составило \$44 500. И она предусмотрительно предоставила кредит влиятельному сенатору от Техаса, известному «ведущему лидеру демократов Америки», которому понадобились деньги для покупки ранчо на шести тысячах акров неподалеку от Далласа. Компания пользовалась услугами рекламного агентства, которое, приобретая рекламную площадь в газетах, публиковала статьи, благоприятные для Standard Oil. Она основывала или покупала так называемых «слепых тигров» – компании, которые для окружающих выглядели как совершенно независимые дистрибьюторы, но на деле таковыми не были. Например, в 1901 г. в штате Миссури была образована компания по сбыту нефтепродуктов Republic Oil. Ее реклама пестрела фразами «не трест», «не монополия» и «совершенно независимая». Но отчетность этой компании тайно направлялась в Нью-Йорк на Нью-стрит, 75, куда, оказывается, был черный ход с Бродвея, 26.

Несмотря на то что некоторые штаты достигли временных успехов в борьбе со Standard, никто не добился полной победы. В частности, после того как компании, принадлежавшие Standard Oil, были выдворены из Техаса, а их имущество, являющееся предметом судебного разбирательства, передано в управление доверенным лицам, последние собрали в отеле The Driskill, в Остине, комиссию по распродаже этой собственности. И все распродали – агентам Standard Oil⁷⁸.

Однако судебные преследования способствовали изменениям организационной структуры Standard. В 1892 г. в ответ на решение суда в Огайо трест был ликвидирован, а акции распределены между 20 компаниями. Но контрольные пакеты сохранились у тех же владельцев. Компании были объединены в Standard Oil Interests. В рамках такой организации вместо заседаний исполнительного комитета на Бродвее, 26, стали проводиться неофициальные встречи президентов различных фирм, входящих в Standard Oil Interests. Письма теперь адресовались не исполнительному комитету, а просто «джентльменам на верхний этаж».

Тем не менее «джентльмены» были недовольны реорганизацией Standard Oil Interests. Давление на компанию продолжалось, и для надежной защиты была необходима более прочная юридическая основа. Решение проблемы было найдено в штате Нью-Джерси. Этот штат пересмотрел законодательство, которое теперь разрешало создание холдинговых компаний, которые могли владеть акциями других корпораций. Это был решительный разрыв с традиционным правом предпринимательской деятельности в Соединенных Штатах. Власти штата Нью-Джерси также стремились создать условия, способствующие новой форме объединения компаний. Таким образом, владельцы Standard Oil Interests основали в 1899 г. холдинговую компанию Standard Oil of New Jersey, объединившую всю деятельность. Ее капитализация была увеличена с 10 до \$110 млн, ей принадлежали пакеты акций в 41 компании, которые контролировали другие компании, а те, соответственно, третьи.

За это время в Standard Oil произошла очень важная перемена иного рода. Джон Рокфеллер, нажив огромное богатство, устал и начал подумывать об отставке. Хотя ему было 50 с небольшим, но постоянное напряжение на работе и непрерывные нападки на Standard стали сказываться на здоровье. Начиная с 1890 г. жалобы на проблемы с пищеварением и утомление участились. Он говорил, что несет тяжкий крест и приобрел привычку брать на ночь в спальню револьвер. В 1893 г. от перенапряжения у него началась алопеция – болезнь, которая не только доставляла ему большие физические страдания, но и вызвала выпадение волос, что он пытался скрыть, надевая ермолку или парик. И если раньше он всегда отличался худощавостью, то

⁷⁸ Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 213–214 («craze» and «Our friends»); Bruce Brinhurst, *Antitrust and the Oil Monopoly: The Standard Oil Cases, 1890–1911* (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1979), pp. 25 («Clam»), 52–58 («Democratic Leader»), 63, 90 (Republic Oil ads); Pratt, «Petroleum Industry in Transition», p. 832 («blind tigers»).

теперь начал полнеть. Об отставке ему пришлось на время забыть: в 1893 г. началась паника, за которой последовала депрессия, к тому же обострился накал конкурентной борьбы – как на родине, так и за границей. Все же Рокфеллер стал постепенно отходить от дел, и наконец в 1897 г. он, не достигнув и 60 лет, ушел на покой, передав административное руководство одному из директоров – Джону Арчболду⁷⁹.

Наследник: «нефтяной фанатик»

Мало кто сомневался, что наследником станет Джон Арчболд. По сравнению с остальными высшими руководителями Standard он был настоящим экспертом во всех областях нефтяного бизнеса. К моменту отставки Рокфеллера Арчболд уже на протяжении двух десятилетий был одной из самых могущественных фигур в американской нефтяной индустрии, а в последующие два десятилетия ему предстояло стать самой могущественной. Карьера его была долгой.

Невысокий молоджавый Арчболд был человеком решительным, неутомимым, всегда стремящимся «идти вперед» и полностью убежденным в правоте своего дела. Еще мальчишкой во время президентской избирательной кампании 1860 г. он продавал значки с портретами кандидатов. Его брату достался более перспективный район, но Джон продал значков намного больше. В 15 лет с благословения своего методистского священника («Богу угодно, чтобы он туда поехал») Арчболд сел в Салеме, штат Огайо, на поезд и отправился в Тайтусвилль на поиски богатства и нефти, а отнюдь не спасения души. Начинать он экспедитором с такой маленькой зарплатой, что устраивался на ночлег под прилавком в офисе. Он работал нефтяным брокером – вечно в движении. Вот тогда-то он и стал на всю оставшуюся жизнь «нефтяным фанатиком». Именно такой фанатизм требовался в неразберихе Нефтяного района. «Тяжелый труд был его каждодневным уделом, – вспоминал коллега молодого нефтяного брокера. – На главных улицах Тайтусвиля всегда лежал слой пропитанной нефтью грязи толщиной в целый фут или больше, а вокруг скважин вдоль Ойл-Крик было и того хуже – иногда выше колена, но Джону Арчболду все было нипочем. Если дело касалось покупки нефти или заключения сделки, то он пробирался вброд, напевая песенку».

У Арчболда не было иных развлечений, кроме работы. Он научился снимать напряженную ситуацию шуткой, что очень пригодилось впоследствии в спорах и ссорах. Позднее, когда его спросили, всегда ли Standard Oil действовала исключительно в своих интересах, он сухо ответил: «Мы никогда не были только филантропами». Он также научился направлять события, независимо от беспокойства, что они доставляли, в нужное русло. Он знал, чем можно быть очень полезным другим – в особенности Джону Рокфеллеру, и доказывал это на деле. Рокфеллер заметил его еще в 1871 г., когда, регистрируясь в тайтусвилльском отеле, обратил внимание на подпись, поставленную строкой выше. Она принадлежала молодому брокеру и нефтепереработчику, подписавшемуся так: «Джон Арчболд, \$4 за баррель». Рокфеллеру понравилось эта самоуверенная реклама – в то время цена на нефть даже близко не могла подняться до этой величины, – и он взял его на заметку.

Будучи человеком активным, Арчболд стал секретарем тайтусвилльской нефтяной биржи. Во время событий с South Improvement Company и «нефтяной войны» 1872 г., когда Standard и железные дороги пытались монополизировать контроль за добычей нефти, он был одним из лидеров Нефтяного района и резко клеймил Рокфеллера. Однако магнат распознал в нем того, кто хорошо усвоил основы основ Нефтяного района – человека, полностью преданного бизнесу, который мог быть агрессивным и беспощадным, оставаясь при этом гибким и легко приспособляющимся. Это последнее качество подтвердилось в 1875 г., когда Рокфеллер при-

⁷⁹ Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 276–78; Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 231–32 («gentlemen»); Peter Collier and David Horowitz, *The Rockefellers: An American Dynasty* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976), pp. 45–46, 645.

гласил его к себе на службу. Арчболд сразу согласился. Его первым поручением стала тайная скупка всех нефтеперерабатывающих предприятий вдоль Ойл-Крик. Он взялся за дело очень решительно. Несколько месяцев работая до изнеможения, он скупил или арендовал 27 нефтеперерабатывающих предприятий.

Арчболд быстро пробился на вершину Standard Oil. Один его коллега вспоминал: «Он мог принимать решения моментально, мгновение – и он опять улыбается». Но предстояло устранить одно крупное препятствие в отношениях с Рокфеллером – его «несчастную слабость», как говорили иносказательно. Арчболд слишком любил выпить, а Рокфеллер требовал, чтобы он подписал обет воздержания от спиртного и соблюдал его. Он поступил так, как хотел Рокфеллер. И теперь в возрасте 50 лет, будучи уже ветераном нефтяного бизнеса с тридцатилетним стажем, умный и опытный Арчболд стал человеком номер один в Standard Oil. Рокфеллер же, сохраняя связи с Бродвеем, 26, с того времени посвятил себя имениям, филантропии, гольфу и управлению собственным капиталом, который все увеличивался. С 1893 по 1901 г. Standard Oil выплатила дивидендов на сумму более \$250 млн, причем их подавляющую часть – всего полудюжине акционеров, а четверть от общей суммы – Рокфеллеру. Денежная масса, находящаяся в обращении у Standard Oil, была столь велика, что некий финансовый обозреватель назвал компанию «поистине гигантским банком, действующим внутри отрасли и финансирующим эту отрасль в противовес конкурентам».

Тем временем Рокфеллер, освободившись от ежедневных обязанностей, соблюдая новый режим, восстановил здоровье. В 1909 г. его врач сказал, что он доживет до ста лет, поскольку следует трем простым правилам: «Во-первых, избегает любого беспокойства. Во-вторых, занимается физическими упражнениями на открытом воздухе. В-третьих, встает из-за стола с легким чувством голода». Рокфеллер был в курсе дел компании, но в управление активно не вмешивался. Да Арчболд ему этого и не позволил бы.

Арчболд посещал Рокфеллера каждую субботу по утрам, чтобы обсудить дела с крупнейшим акционером компании. Рокфеллер сохранил пост президента, что оказалось большой ошибкой. Придерживаясь политики абсолютной секретности, Standard Oil и не пыталась предать огласке его уход, и поэтому Рокфеллер оставался персонально ответственным за все, что делала компания. Таким образом, для широкой публики имя Рокфеллера по-прежнему ассоциировалось со Standard Oil. Он был громоотводом – принимал на себя критику, ненависть и нападки. Почему он сохранил президентский пост? Возможно, коллеги считали, что его имя необходимо для предотвращения распада империи – фактор благоговейного страха. Возможно, причиной было уважение к пакету его акций. Но вскоре после наступления нового столетия один из старших директоров Х.Х. Роджерс в частной беседе дал совершенно иное объяснение: «Мы сказали ему, что он должен сохранить свой пост. Против нас продолжались судебные тяжбы, и поэтому если кому-то из нас доведется попасть в тюрьму, ему придется сидеть вместе с нами!»⁸⁰

Жареные факты

К концу XIX столетия нападки на Standard Oil приобрели особый размах. В Америке набирало силу новое мощное реформистское движение – прогрессизм. Его основными целями были политические реформы, защита потребителей, социальная справедливость, улучшение условий труда, а также контроль и регламентирование большого бизнеса. Последнее стало

⁸⁰ E. V. Cary to J. D. Rockefeller, November 8, 1907, 1907–1912 folder. Box 114, John D. Rockefeller, Jr., Business Interests, Rockefeller archives; Moore, *Archbold*, pp. 48–49 («go ahead» and «hard job»), 17 («God is willing»), 53 («oil enthusiasm»), 119 («not... entirely philanthropic»), 109 («one flash»); Nevins, *Study in Power*, vol. 1, pp. 117–18 («\$4 a barrel»); vol. 2, pp. 285–86 («really a bank»), 293–94 (three simple rules), 457, n. 8 («We told him»); Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, p. 67 («unfortunate failing»).

насушной необходимостью, когда Америку захлестнула волна слияния компаний и роста количества трестов. Первый в стране трест – Standard Oil Trust – был создан в 1882 г. Но тенденция к объединению особенно усилилась в 1890-х гг. По некоторым данным, к 1898 г. было создано 82 треста с общей капитализацией \$1,2 млрд, а в период с 1898 по 1904 г. – еще 234 треста с общей капитализацией свыше \$6 млрд. Некоторые считали тресты (или монополии) наивысшим достижением капитализма. Для других эта система была порочной, несущей угрозу не только фермерам и рабочим, но и среднему классу и предпринимателям, опасавшимся, что экономически они будут подавлены. В 1899 г. проблема трестов рассматривалась как «моральная, социальная и политическая борьба, которая расколола всю страну». Вопрос о трестах был одним из наиболее важных в ходе президентских выборов 1900 г., и вскоре после победы на них президент Уильям Маккинли сказал своему секретарю: «Вопрос трестов требует серьезного и быстрого рассмотрения».

Одним из первых им занялся Генри Ллойд, который обрушился с нападками на Standard Oil в книге «Богатство против общего благосостояния», опубликованной в 1894 г. Вслед за ним группа бесстрашных журналистов приступила к расследованию и преданию гласности пороков и болезней общества. Писатели, заложившие основы идеологии прогрессистского движения, получили известность как «разгребатели грязи» и стали центром этого движения, поскольку, по замечанию одного из историков, «основным достижением американского прогрессизма в критике было разоблачение». Первым кандидатом на разоблачение был крупный бизнес.

Журнал, лидировавший в кампании «разгребания грязи», назывался *McClure's*. Это был один из ведущих журналов страны с тиражом в сотни тысяч экземпляров. Его издателем был Сэмюэль Макклур – человек темпераментный, экспансивный, с богатым воображением. Он был известен своими чудачествами: например, во время путешествия в Париж и Лондон собрал коллекцию из тысячи галстуков. Он объединил в Нью-Йорке группу талантливых авторов и редакторов, которые охотно искали интересные темы. «Крупная сенсация – это тресты, – писал Макклур одному из них в 1899 г. – Вот это будут жареные факты. А журнал, который подробно осветит все, что люди хотят знать, обязан иметь большой тираж».

Редакторы журнала решили сосредоточиться на одном конкретном тресте, чтобы на его примере проиллюстрировать процесс слияния. Но какой трест выбрать? Сначала предлагались сахарный и мясной, но эту идею отвергли. Один из авторов предложил тему открытия нефтяного месторождения в Калифорнии. «Нет, – возразила главный редактор Айда Тарбелл. – Нам нужен новый план наступления. Важно не просто дать четкое представление о размахе индустрии, ее коммерческих достижениях и изменениях, произошедших в связи с этим в стране, главное – высветить основные принципы, которыми руководствуются лидеры индустрии, чтобы сконцентрировать и контролировать ресурсы»⁸¹.

«Приятельница» рокфеллера

К тому времени Айда Тарбелл уже была известна как первая женщина – крупный журналист в Америке. Она была высокой (шесть футов) и отличалась суровой и спокойной власт-

⁸¹ Edward C. Kirkland, *Industry Comes of Age: Business, Labor, and Public Policy, 1860–1897* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961), p. 312 («great moral... battle»); Lewis L. Gould, *Reform and Regulation: American Politics, 1900–1916* (New York: John Wiley, 1978), pp. 17, 23 («trust question»); Richard Hofstadter, *The Age of Reform: From Bryan to FDR* (New York: Vintage, 1955), pp. 169, 185–86 («critical achievement»); Alfred D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge: Harvard University Press, 1977); Naomi R. Lamoreaux, *The Great Merger Movement in American Business, 1895–1904* (Cambridge: Cambridge University Press, 1985), chap. 7; Kathleen Brady, *Ida Tarbell: Portrait of a Muckraker* (New York: Seaview/Putnam, 1984), pp. 120–23 («great feature» and «new plan of attacking»). Роджерс жаловался Айде Тарбелл на то, что он не может понять, как Harper's могло издать книгу *Wealth Against Commonwealth* Уильяма Демареста Ллойда, хотя он «находится в дружеских отношениях с Гарри Харпером». В соответствии с теорией Тарбелл «это было простое желание держать людей Standard Oil подальше от общества, имевшего отношение к изданию книги в Harper's». Interview with H. H. Rogers, T-004, Tarbell papers.

ностью. Закончив Аллегени-колледж, Тарбелл отправилась в Париж, чтобы написать биографию мадам Ролан – одного из лидеров времен Великой французской революции, окончившей жизнь на гильотине. Тарбелл посвятила себя карьере и так и не вышла замуж, хотя позднее стала апологетом семейной жизни и противником избирательного права для женщин. В начале XX столетия ей было за 40, и она была автором популярных, но достаточно серьезных биографий Наполеона и Линкольна. Внешность и строгие манеры делали ее старше своих лет. «Всю свою жизнь она в основном держалась особняком, – вспоминала ее коллега, литературный редактор в *McClure's*. – Невооруженным глазом было видно, что кокетства в ней нет ни капли». Поскольку вопрос о трестах постоянно муссировался на страницах *McClure's*, Тарбелл решила предпринять собственное журналистское расследование. Очевидной мишенью была сама «Матерь трестов», и она твердо решила взяться за дело. Принимая грязевые ванны на старинном итальянском курорте, где она пребывала вместе с Макклуром, Айда добилась его санкции на расследование. Итак, Айда Тарбелл начала расследование, которому было суждено расшатать устои Standard Oil.

По иронии судьбы книга, вышедшая из-под пера Тарбелл, стала последним орудием мести Нефтяного района его завоевателям, потому что журналистка родилась и выросла в Нефтяном районе, где внезапное обогащение сменялось столь же стремительным разорением. Ее отец Фрэнк Тарбелл вошел в этот бизнес как изготовитель цистерн буквально через несколько месяцев после открытия Дрейка, а в 1860-х гг., поскольку дела его шли в гору, он поселился в большом «бумтауне» под названием Питхоул. Когда нефть на месторождении внезапно закончилась и шумная мини-метрополия переживала упадок, он заплатил \$600 за крупнейший отель города, на постройку которого в свое время ушло 60 000. Он разобрал его, нагрузил повозки французскими окнами, резными изделиями, брусом, дверьми и прочими лесоматериалами, железными скобами и перевез все в Тайтусвилл, за 10 миль от Питхоула, где из всего этого построил красивый новый дом для своей семьи. В этом доме, где все напоминало о взлетах и падениях времен «нефтяной лихорадки», Айда Тарбелл и провела свою юность. (Позднее она даже собиралась написать историю городка: «В истории нефтяного бизнеса нет ничего драматичнее Питхоула».)

Во время «нефтяной войны» 1872 г. Фрэнк Тарбелл выступил против South Improvement Company на стороне независимых нефтедобывающих компаний. После этого его трудовая жизнь, так же как и жизнь многих обитателей Нефтяного района, была связана с борьбой против господства Standard Oil сопровождавшими ее разочарованиями. Позднее брат Айды, Уильям, занял высокую должность в независимой компании Pure Oil Company и организовал сбыт ее продукции в Германии. От отца и брата Тарбелл узнала об опасностях нефтяного бизнеса – этой «карточной игры», как говорил ее брат Уильям. «Как бы я хотел заниматься каким-нибудь другим бизнесом, – писал он ей в 1896 г., – и, если я когда-нибудь разбогатею, будь уверена, я вложу большую часть денег во что-нибудь более безопасное». Она помнила страдания и финансовые трудности, которые испытывал ее отец, – заложенный дом, чувство поражения, очевидную незащищенность перед лицом Спрута, горечь и отчуждение между теми, кто сдался Standard Oil, и теми, кто нет.

«Не делай этого, Айда, – упрашивал ее престарелый отец, когда узнал, что она занимается расследованием деятельности Standard Oil для *McClure's*. – Они уничтожат журнал».

Однажды на ужине, который давал в Вашингтоне Александр Грэм Белл, вице-президент работающего с Рокфеллером банка, отвел Тарбелл в сторонку. Он высказал мягкую, но недвусмысленную угрозу: речь шла именно о том, о чем предупреждал ее отец, – о финансовом состоянии *McClure's*. «Извините, – ответила она резко, – но это, конечно же, ни на что не влияет»⁸².

⁸² Brady, *Ida Tarbell*, p. 115 («holding people off»), 110 («playing cards»), 123 («Well, I'm sorry»); Tarbell, *All in the Day's*

Ее нельзя было остановить. Неутомимый и всесторонний исследователь, она превратилась в ищейку, одержимую своим делом и убежденную, что находится на верном пути. Ее помощник, которого она отправила поискать на кливлендских улочках тех, кто захочет что-либо вспомнить, писал ей: «Этот Джон Рокфеллер, скажу я Вам, самая странная, самая молчаливая, самая таинственная и самая интересная фигура в Америке. В этой стране люди ничего о нем не знают. Яркое раскрытие характера этого человека даст в руки *McClure's* мощный козырь». И Тарбелл решила разыграть эту карту.

Но как найти непосредственный доступ к Standard? Помощь пришла с совершенно неожиданной стороны – от Х.Х. Роджерса. После Джона Арчболда Роджерс был самым высокопоставленным и могущественным директором Standard Oil, а также крупным биржевником. В Standard он отвечал за трубопроводы и природный газ. Но личные интересы Роджерса не замыкались на бизнесе. Он оказал большую услугу американской литературе, когда за десять лет до этого взял под контроль расстроенные финансы Марка Твена, находившегося на грани банкротства, привел их в порядок, а после этого управлял средствами известного писателя и вкладывал их так, чтобы Твен, по выражению Роджерса, «перестал обивать пороги». Однажды Роджерс объяснил свои действия так: «Когда я устаю от своих собственных дел, я отдыхаю, занимаясь делами своих друзей». Роджерс любил книги Твена и читал их вслух жене и детям. Они стали большими друзьями; Твен играл на бильярдном столе, который подарил ему Роджерс. Но когда дело касалось его собственного бизнеса, Роджерс становился очень жестким, не оставляя места сантиментам. Именно он однажды на заседании комиссии, расследовавшей деятельность Standard Oil, произнес ставшую классической фразу: «Мы занялись бизнесом не для здоровья, а для денег». В анкете для справочника «Кто есть кто» он обозначил себя просто как «капиталист», другие же называли его «Цербер Роджерс» – за его спекулятивные «набеги» на Уолл-стрит. Рокфеллер не одобрял его действий, потому что Роджерс был, по его собственным словам, «прирожденным игроком». И правда, когда на выходные фондовая биржа закрывалась, Роджерс, который не мог сидеть без дела, почти всегда усаживался за покер.

По настоянию Твена Роджерс профинансировал образование слепой и глухой Хелен Келлер, направив ее в Рэдклифф. Сам же Твен был чрезвычайно благодарен Роджерсу и называл его не только «самым лучшим из друзей», но и «самым лучшим из людей». И по иронии судьбы именно Твену, одно время занимавшемуся издательским бизнесом, предложили опубликовать книгу Генри Ллойда «Богатство против общего благосостояния». «Я хотел сказать, – писал он жене, – что единственный человек в мире, который мне близок, единственный, кто не безразличен, единственный, кто не жалел пота и крови для спасения меня и моих близких от голода и унижения, это злодей из Standard Oil... Но я этого не сказал. Я сказал, что мне не нужна никакая книга и я намерен уйти из издательского бизнеса».

Твен мог зайти к Роджерсу в его офис на Бродвее, 26, в любое время и иногда обедал вместе с «джентльменами с верхнего этажа» в их уютной столовой. Как-то Роджерс сказал, что, по его сведениям, *McClure's* собирается опубликовать историю Standard Oil. Он попросил Твена узнать, что это будет за книга. Твен, который был дружен с издателем Макклуром, навел нужные справки. Череда событий привела к тому, что Твен организовал встречу Тарбелл с Роджерсом. Наконец у нее появился так необходимый непосредственный доступ в Standard.

Ее встреча с Роджерсом состоялась в январе 1902 г. она очень волновалась перед встречей лицом к лицу с могущественным магнатом. Но Роджерс тепло ее встретил. Она сразу решила, что он «несомненно самый красивый и самый учтивый человек на Уолл-стрит». Они быстро нашли общий язык, поскольку выяснилось, что, когда Тарбелл была еще совсем маленькой, Роджерс не только жил в том же городе Нефтяного района, владея небольшим нефтеперерабатывающим заводом, но и дом его находился на склоне того же холма, что и дом семьи Тар-

беллов. Он рассказал ей, что арендовал дом (в те времена жизнь в арендованном доме означала «признание неудачи в бизнесе»), чтобы накопить побольше денег для покупки акций Standard Oil. Еще он сказал, что хорошо помнит Тарбелла-отца и вывеску «Цистерны Тарбелла». По его словам, никогда он не был так счастлив, как в те годы. Возможно, он был искренен или просто был очень хорошим психологом, отлично подготовившимся к встрече. Ему удалось очаровать Айду Тарбелл – много лет спустя она с нежностью называла его «самым замечательным пиратом из всех, кто когда-либо поднимал свой флаг на Уолл-стрит».

В течение следующих двух лет она регулярно встречалась с Роджерсом. Ее впускали в одну дверь, а выпускали в другую: правила компании не разрешали посетителям встречаться друг с другом. Иногда на Бродвее, 26, ей даже выделяли рабочий стол. Она приносила Роджерсу наброски историй, а он предоставлял документы, цифры, давал необходимые пояснения. Роджерс был на удивление искренним с Тарбелл. Однажды зимой, например, она смело спросила его, каким образом Standard «манипулирует законодательством».

«О, разумеется, мы присматриваем за этим! – услышала она в ответ. – Политики приходят к нам и просят внести пожертвования на их избирательную кампанию. И мы делаем это, но как частные лица... Мы выкладываем из своего кармана кругленькие суммы на проведение избирательных кампаний. А затем, когда вносится законопроект, противоречащий нашим интересам, мы идем к их лидеру и говорим: "Есть такой-то законопроект. Нам он не нравится, и мы хотели бы, чтобы вы позаботились о наших интересах". Так поступают все».

Почему он был столь обходителен? Предполагают, что это была месть Рокфеллеру, с которым он тогда поссорился. Сам же он давал прагматичное объяснение. Работа Тарбелл, считал он, «будет воспринята как окончательное суждение о Standard Oil Company», а поскольку она все равно об этом напишет, то он хотел сделать все, что в его силах, чтобы дело компании было представлено как надо. Роджерс даже устроил ей встречу с Генри Флеглером, к тому времени уже совершенно поглощенным своими собственными крупными проектами во Флориде. К досаде Тарбелл, Флеглер ей лишь ханжески сказал: «Мы процветали, наверное, благодаря Всевышнему». Роджерс намекнул, что он сможет организовать встречу с самим Рокфеллером, но она так и не состоялась. Роджерс не объяснил почему.

Целью Тарбелл, как она сказала одному из своих коллег, было «изложить факты о Standard Oil Company». «Это должна быть не полемика, а просто рассказ о крупной монополии, причем я постараюсь сделать его как можно более красочным и драматичным». У Роджерса, гордившегося своими достижениями и своей компанией, было точно такое же желание⁸³.

Но каково бы ни было первоначальное намерение Тарбелл, серия ее статей, которая начала выходить в *McClure's* в ноябре 1902 г., произвела эффект разорвавшейся бомбы. Месяц за месяцем перед читателями разворачивалась история махинаций и манипуляций, практики выбивания скидок и жестокой конкуренции, целенаправленности Standard в постоянной войне на уничтожение, которую она вела против независимых компаний. Эти статьи были у всех на устах и привлекли новые источники информации. Несколько месяцев спустя после их выхода Тарбелл приехала в Тайтусвилл навестить семью. «Интересно, хотя уже вовсю идет публикация, а меня еще не похитили и даже не затаскали по судам, как предсказывали некоторые мои друзья, – говорила она. – Люди открыто хотят говорить со мной». Даже Роджерс продолжал, несмотря ни на что, сердечно ее принимать по мере выхода новых статей. Но затем был опуб-

⁸³ Joseph Siddell to Ida Tarbell, T-084 («most interesting figure»); Standard Oil – Rachel Crothers Group, T-014, p. 3 («confession of failure»). Interviews with H. H. Rogers, T-004 («ask us to contribute»), T-003 («made right»), T-001, T-002, Tarbell papers. Albert Bigelow Paine, *Mark Twain: A Biography* (New York: Harper & Brothers, 1912), pp. 971–73 («stop walking» and «affairs of a friend»), 1658–59 («best friend»); Justin Kaplan, *Mr. Clemens and Mark Twain* (New York: Simon and Schuster, 1966), pp. 320–23 («out for the dollars»); Tarbell, *All in the Day's Work*, pp. 217–20 («born gambler» and «we were prospered»), 211–15 («by all odds»), 10 («as fine a pirate»), 227–28; Albert Bigelow Paine, ed., *Mark Twain's Letters* (New York: Harper & Brothers, 1917), pp. 612–13 («only man I care for»); Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, p. 662; Brady, Ida Tarbell, pp. 125–29 («straightforward narrative»); «Would Miss Tarbell See Mr. Rogers,» *Harper's Magazine*, January 1939, p. 141.

ликован материал о работе разведывательной сети Standard, которая оказывала мощное давление даже на самых мелких независимых сбытовиков. Роджерс пришел в ярость. Он порвал с ней всякие отношения и отказался впредь ее видеть. Она же совершенно не раскаивалась в том, что написала, причем говорила, что именно «раскрытие шпионажа» больше всего «вызвало у меня отвращение к Standard». Потому что «во всем этом была такая мелочность, недостойная той гениальности и тех огромных возможностей, заложенных в этой организации. Ни один факт истории Standard не вызывал большего презрения, чем этот». И это чувство придавало ее статьям огромную разоблачительную силу.

Серия статей Тарбелл печаталась в течение двух лет, а затем в ноябре 1904 г. они были опубликованы отдельной книгой под названием «История Standard Oil Company», которая включала 64 приложения. Эта яркая и сильная работа представляла собой наиболее полное описание истории компании и стала настоящим достижением, особенно если учесть ограниченный доступ к информации о Standard. Но за бесстрастным изложением скрывался гнев и глубокое осуждение – как Рокфеллера, так и беспощадных методов деятельности треста. В повествовании Тарбелл Рокфеллер, несмотря на многократно декларируемую приверженность христианским ценностям, представал в виде безнравственного хищника. «Г-н Рокфеллер, – писала она, – систематически играет краплеными картами, и очень сомнительно, что он начиная с 1872 г. хотя бы раз честно стартовал в гонках с конкурентами».

Публикация книги была большим событием. Один журнал назвал ее «самой замечательной книгой подобного рода из всех, написанных в этой стране». Сэмюэль Макклур сказал Тарбелл: «Сегодня вы самая известная женщина в Америке... Люди говорят о вас с таким почтением, что я начинаю вас побаиваться». Позднее он писал ей из Европы, что даже там газеты «постоянно упоминают о вашей работе». Уже в 50-х гг. XX в. историки Standard Oil of New Jersey, которых трудно было заподозрить в доброжелательности к книге Тарбелл, констатировали, что ее «раскупали лучше, а цитировали чаще, чем любую другую работу по истории американской экономики и бизнеса». Можно спорить, но эта книга по бизнесу оказалась наиболее влиятельной из всех, когда-либо публиковавшихся в Соединенных Штатах. «Я никогда не испытывала враждебности к их масштабам и богатству, ничего не имела против формы их объединения, – объясняла Тарбелл. – Я бы хотела, чтобы они объединялись, росли и богатели – но лишь законными средствами. А они никогда не играли честно, и для меня их величие рухнуло».

Но Айде Тарбелл было уже мало истории Standard. В 1905 г. она пошла в последнюю атаку – на самого Рокфеллера. «Она поставила ему в вину и его лысину, и шишки на голове, – писал ее биограф, – и то, что он был сыном подлого нефтяного дельца». И действительно, она выдала недостатки его внешности, в том числе и облысение в результате болезни, за признак моральной деградации. Возможно, это была последняя месть настоящей дочери Нефтяного района. Когда она заканчивала последнюю статью, в Тайтусвиле умирал ее отец – один из независимых нефтепромышленников, вступивших в борьбу с Рокфеллером и проигравших в ней. Едва закончив рукопись, она поспешила к смертному одру отца.

А какова была реакция самого Рокфеллера? Когда выходили статьи, его старый сосед, заглянув навестить нефтяного магната, затронул вопрос об Айде Тарбелл, как он выразился, «приятельнице» Рокфеллера.

«Многое изменилось, скажу я вам, – ответил Рокфеллер, – с того времени, когда и вы, и я были мальчишками. Мир полон социалистов и анархистов, и как только человек добьется успеха в каком-либо бизнесе, они тут же набрасываются на него с осуждениями».

Впоследствии этот сосед писал, что Рокфеллер был похож «на борца на ринге, который готов к тому, что время от времени будет получать удары по голове. Поэтому его не особо беспокоили удары, которые ему могли нанести. Рокфеллер был убежден, что Standard принесла

больше пользы, чем вреда». Говорят, что он прозвал свою «приятельницу» – «Мисс Тар Баррель»⁸⁴⁸⁵.

Борец с трестами

Тарбелл ни в коем случае не была социалисткой. Если ее нападки на Standard Oil и проходили в рамках некой программы, то целью ее было воззвать к силе, способной уравновесить мощь корпораций. Для Теодора Рузвельта, ставшего президентом в 1901 г. после покушения на Уильяма Маккинли, противовес мог быть только один – государство.

Теодор Рузвельт был воплощением движения прогрессистов. Будучи самым молодым из предыдущих обитателей Белого дома, он кипел энергией и энтузиазмом. Его называли «человек – паровой каток» и «метеор века». Один журналист писал, что после встречи с Рузвельтом «вы идете домой обезличенным». С одинаковой страстью Рузвельт занимался самыми разными делами – от посредничества в Русско-японской войне до введения упрощенного правописания. За первое он получил Нобелевскую премию мира в 1906 г. Что же касается второго, то в том же году он пытался добиться принятия правительственным издательством нового правописания трех сотен привычных слов – например «dropt» вместо «dropped». Верховный суд отказался утвердить подобные упрощения для юридических документов, но Рузвельт неизменно придерживался именно таких форм в своих частных письмах.

Это он первым употребил термин «разгребатели грязи» в отношении прогрессистских журналистов. Он придавал ему ироничный оттенок, поскольку считал их нападки на политиков и корпорации слишком негативными и чрезмерными в «дискредитации и унижении человеческого достоинства». Рузвельт опасался, что их публикации подольют масла в огонь революции и подтолкнут людей к социализму и анархизму. Тем не менее он скоро взял основные пункты их программы на вооружение, включая законодательство о железных дорогах, о мясоконсервной промышленности, находящейся в ужасающем состоянии, а также о контроле над продуктами питания и лекарствами. В центре его программы было установление контроля над властью корпораций – этим он заработал прозвище «борец с трестами». Рузвельт ничего не имел против трестов как таковых и рассматривал объединения как логичное и неизбежное следствие экономического прогресса. Однажды он сказал, что законодательными средствами процесс объединения остановить так же трудно, как весеннее наводнение на Миссисипи. «Но, – добавил президент, – мы можем контролировать и управлять этим процессом с помощью дамб», имея в виду нормативные акты и общественный надзор. Подобная реформа была необходима, по его мнению, чтобы пресечь радикализм, воспрепятствовать революции и сохранить американскую экономическую и политическую систему. Рузвельт делил тресты на «хорошие» и «плохие», и разукрупнять нужно было только последние. И в этом его нельзя было остановить. В общей сложности его администрация предприняла не менее 45 антитрестовских акций.

«Матери всех трестов» предстояло оказаться в центре сражения. Standard Oil была одной из главных целей Рузвельта: она стала самым удобным драконом для этого неугомонного рыцаря – лучшего противника в турнире было не найти. Все же, когда в ходе избирательной кампании 1904 г. Рузвельт искал поддержки крупного капитала, руководители Standard Oil пытались найти к нему подход. И когда некий дружественный конгрессмен, одновременно занимавший пост председателя правления одной из дочерних компаний Standard, сообщил

⁸⁴ Miss Tar Barrel (англ.) – Мисс Бочка Дегтя. – Прим. пер.

⁸⁵ Standard Oil – Rachel Crothers Group, T-014, p. 13, Tarbell papers («turned my stomach»); Brady, *Ida Tarbell* pp. 137–57 («very interesting to note,» «most remarkable,» McClure's comments, «guilty of baldness,» «lady friend» and Rockefeller's response); Tarbell, *History of Standard Oil* vol. 1, p. 158; vol. 2, pp. 207, 60, 230, 288 («loaded dice»), 24; Hidy and Hidy, *Standard Oil* vol. 1, pp. 652 («more widely purchased»), 663; Tarbell, *All in the Day's Work*, p. 230 («never had an animus»); Hawke, *Rockefeller Interview*, p. 5 («Miss Tar Barrel»).

Арчболду, что, по мнению Рузвельта, Standard Oil является его непримиримым врагом, Арчболд ответил, что, напротив, «всегда был поклонником президента Рузвельта, прочел все написанные им книги, и все они в прекрасных переплетах стоят у меня в библиотеке».

У этого конгрессмена появилась блестящая идея: сановный автор, особенно столь плодовитый писатель, как Рузвельт, должен быть очень падок на лесть. Он передал Рузвельту восхищение Арчболда и использовал этот гамбит для организации встречи. «"Книжные дела" решили исход игры с первого выстрела», – писал Арчболду торжествующий конгрессмен. Но он добавил и предостережение: «Прежде чем встречаться с президентом, прочтите хотя бы названия этих томов, чтобы освежить их в памяти». Лесть помогла открыть Арчболду парадную дверь, но дальше этого дело не продвинулось. «Даже с самой дремучей Абиссинией, – сказал он в раздражении несколько лет спустя, – не обращались так, как с нами, в администрации г-на Рузвельта после его переизбрания в 1904 г.».

Перед выборами демократы подняли большой шум по поводу пожертвований большого бизнеса на кампанию республиканцев, в том числе упоминались и \$100 000, поступивших от Арчболда и Х.Х. Роджерса. Рузвельт распорядился вернуть эти 100 000, а потом в целях саморекламы обещал каждому американцу «честную сделку», что и стало его лозунгом. Были ли деньги действительно возвращены – это другой вопрос. Министр юстиции Филандер Нокс рассказывал преемнику Рузвельта Уильяму Говарду Тафту, что, когда однажды в октябре 1904 г. он вошел в кабинет Рузвельта, то услышал, как тот диктовал письмо с указанием вернуть деньги Standard Oil.

«Как, г-н президент, ведь деньги уже потрачены? – сказал Нокс. – Их нельзя вернуть, их просто уже нет». – «Ладно, – ответил Рузвельт, – все равно такое письмо нужно для официальной переписки».

Сразу после переизбрания Рузвельта в 1904 г. его администрация начала расследование деятельности Standard Oil и нефтяной отрасли в целом. Ожесточенной критике был подвергнут контроль треста над транспортировкой, и при этом Рузвельт лично допустил в адрес компании резкие выпады. Давление было столь явным, что в марте 1906 г. Арчболд и Х.Х. Роджерс поспешили в Вашингтон, чтобы встретиться с Рузвельтом и просить его не начинать судебное преследование компании. «Мы сказали ему, что нашу деятельность все расследуют и расследуют, отчеты все составляют и составляют, – писал Арчболд своему коллеге, директору Генри Флеглеру после встречи с Рузвельтом, – но мы сможем выдержать это в течение длительного времени наравне с остальными. Он терпеливо слушал все, что мы ему говорили, и, похоже, нам удалось произвести нужное впечатление... Пожалуй, мы сумеем добиться положительного решения от президента»⁸⁶.

Судебный процесс

Арчболд вводил в заблуждение и коллег, и себя самого. В ноябре 1906 г. произошло наконец то, чего так долго ожидали и опасались: в федеральном окружном суде Сент-Луиса началось рассмотрение иска администрации Рузвельта против Standard Oil. В соответствии с анти-трестовским законом Шермана 1890 г. компанию обвинили в заговоре с целью ограничения свободы торговли. В ходе процесса Рузвельт разжигал страсти широкой публики. «Эти люди противодействовали любым мерам по обеспечению справедливого ведения бизнеса, которые

⁸⁶ Gould, *Reform and Regulation*, pp. 25–26 («steamroller», «meteor» and «wring the personality»), 48 (\$100,000 donation); Tarbell, *All in the Day's Work*, pp. 241–42 («muckraker» and «vile and debasing»); George Mowry, *The Era of Theodore Roosevelt, 1900–1912* (New York: Harper & Brothers, 1958), pp. 131–32 («levees»), 124; Henry F. Pringle, *Theodore Roosevelt* (New York: Harcourt, Brace, and Company, 1931), pp. 350–51 («read every book» and «Darkest Abyssinia»); United States Congress, Senate, Subcommittee of the Committee on Privileges and Elections, *Campaign Contributions, 62d Congress, 3d Session* (Washington, B.C.: GPO, 1913), vol. 1, p. 133; vol. 2, pp. 1574, 1580; Moore, *Archbold*, p. 260 (1906 visit to TR).

принимались за последние шесть лет», – публично заявлял Рузвельт. В частной беседе он говорил своему министру юстиции, что директора Standard Oil являются «крупнейшими преступниками в стране». Военное ведомство объявило, что оно не будет больше покупать нефтепродукты у корпорации. Стараясь не отставать, вечный кандидат от демократов на президентских выборах Уильям Брайан заявил, что самым лучшим благом для страны было бы посадить Рокфеллера в тюрьму.

В Standard Oil понимали, что это битва за жизнь. Роли поменялись, и теперь правительство заставляло компанию «попотеть». Один из высокопоставленных сотрудников Standard писал Рокфеллеру: «Администрация приступила к реализации четкой программы разрушения компании и всего с ней связанного, используя для этого все, что есть в ее распоряжении». Для защиты Standard привлекла известных представителей американской юриспруденции. Государственное обвинение представлял специалист по корпоративному праву Фрэнк Келлог, который два десятилетия спустя стал государственным секретарем США. На протяжении более двух лет показания дали 444 свидетеля, был представлен 1371 документ. Полный протокол занял 14 495 страниц, составивших 21 том. Председатель Верховного суда позднее говорил, что протокол был «чрезмерно объемист... и содержал огромное количество противоречащих друг другу свидетельств в отношении бесчисленных запутанных и разнообразных сделок, совершенных в течение почти 40 лет».

Одновременно против Standard велись и другие судебные разбирательства. Временами Арчболд старался подшутить над расправой со стороны законодательной и исполнительной власти. «Почти 44 года из моей недолгой жизни, – говорил он собравшимся на банкете, – я предпринимал усилия по ограничению торговли нефтью и ее продуктами в Соединенных Штатах, в округе Колумбия, и в других странах. Я делаю это признание, друзья, в конфиденциальном порядке, будучи полностью убежден, что вы не выдадите меня Бюро по делам корпораций». Но, несмотря на эти шпильки, и он, и его коллеги были полны мрачных предчувствий. «Федеральные власти делают все что могут против нас, – писал он в частном письме в 1907 г. – Президент назначает судей, которые являются одновременно присяжными по расследованию корпоративных дел... Я не думаю, что они в состоянии съесть нас, но могут добиться того, что это сделает за них толпа. Мы предпримем все возможное для защиты наших акционеров. Сказать большего ни я, ни кто-либо еще не в состоянии».

На другом процессе того же года федеральный судья Кинисо Маунтин Лэндис, который стал впоследствии первым уполномоченным по бейсболу, наложил огромный штраф на Standard Oil за получение льгот в нарушение закона. Он также осудил адвокатов Standard за высокомерие и посетовал на «неадекватность наказания». Рокфеллер с друзьями играл в гольф, когда появился мальчишка-посыльный с известием о решении суда. Рокфеллер разорвал конверт, достал письмо, прочел его и спрятал в карман. Затем он нарушил молчание: «Ну, джентльмены, продолжим?» Один из присутствовавших не смог сдержаться: «Каков приговор?» – спросил он. «Максимальный штраф, как я полагаю, \$29 млн», – ответил Рокфеллер. Затем задумчиво добавил: «Когда этот штраф уплатят, судьи Лэндиса уже не будет в живых». Поборов единственный всплеск эмоций, он продолжил играть в гольф, оставаясь, казалось, абсолютно бесстрастным, и сыграл одну из лучших партий в своей жизни. А приговор, вынесенный Лэндисом, был отменен⁸⁷.

⁸⁷ Bringham, *Antitrust and the Oil Monopoly*, pp. 133, 140 («Every measure»), 136 («biggest criminals»). Starr J. Murphy to J. D. Rockefeller, September 7, 1907 («Administration has started»); Telegram, W. P. Cowan to J. D. Rockefeller, August 3, 1907, 1907–1912 folder. Box 114; Stair Murphy to J. D. Rockefeller, July 9, 1907, Standard Oil Company– Misc. folder. Box 118, J.D.R., Jr., Business Interests, Rockefeller archives. White, *Standard Oil of California*, p. 373 («inordinately voluminous»); Moore, *Archbold*, pp. 295 («forty-four years»), 220 («Federal authorities»); Goulder, *Rockefeller*, pp. 84 («insolence» and «inadequacy»), 204–5 (Rockefeller on golf course); John K. Winkler, *John D.: A Portrait in Oil* (New York: Vanguard, 1929), p. 147.

Но в 1909 г. в ходе основного антитрестовского процесса федеральный суд вынес решение в пользу правительства и предписал распустить Standard Oil. Теодора Рузвельта, который к тому времени уже не был президентом, эта новость застала в Африке, на Белом Ниле, когда он возвращался с большого сафари. Он ликовал. По его словам, это решение стало «ярким триумфом порядочности, одержанным в нашей стране». В свою очередь Standard Oil, не теряя времени, обратилась в Верховный суд, которому пришлось дважды заново рассматривать дело вследствие смерти двух судей. Промышленные и финансовые круги в волнении ожидали вердикта. Наконец в мае 1911 г., по окончании особенно утомительного дневного заседания, председательствующий судья Эдуард Уайт пробормотал: «Я должен объявить решение суда за № 398 по иску правительства Соединенных Штатов против Standard Oil Company». Зал судебного заседания, в душной, сонной атмосфере которого было до сих пор тихо, внезапно проснулся, все напряглись, вслушиваясь в то, что говорил судья. Сенаторы и конгрессмены бросились в зал заседаний. Выступление судьи Уайта длилось 49 минут, и говорил он порой столь невнятно и неразборчиво, что коллега, сидевший слева от него, не раз обращался с просьбой говорить погромче, чтобы этот эпохальный текст был действительно услышан. Председатель Верховного суда ввел новый принцип – он заключался в том, что судебная оценка ограничений торговли, о которых говорится в законе Шермана, должна базироваться на правиле «разумной нормы». Таким образом, «ограничение» могло подлежать наказанию лишь в том случае, если оно было неразумным и противоречило общественным интересам. А в данном случае именно так и было. «Любой незаинтересованный человек, – вещал председатель Верховного суда, – рассматривая этот период (начиная с 1870 г.), неизбежно придет к неопровержимому заключению, что сам дух коммерческого развития и организации... вскоре породил намерение и потребность лишить других... их права торговать и таким образом добиться господства, что и являлось его целью». Судьи оставили в силе решение федерального суда. Standard Oil подлежала роспуску.

Директора собрались в кабинете Уильяма Рокфеллера на Бродвее, 26, и мрачно ожидали вердикта суда. Разговоров было мало. Арчболд в напряжении склонился над лентой биржевых сводок в ожидании сообщений. Когда новость наконец появилась, все были поражены. Никто не был готов к столь жесткому решению Верховного суда: Standard предоставлялось шесть месяцев для самороспуска. «Нашему плану» был нанесен сокрушительный удар. Наступила мертвая тишина. Арчболд начал насвистывать какую-то мелодию, так же, как он делал это много лет назад, еще мальчишкой, когда приходилось перебираться через грязь в Тайтусвиле, чтобы купить нефть или совершить сделку. Он подошел к камину. «Ну что ж, джентльмены, – сказал он после минутного размышления, – жизнь – это просто череда мерзостей». И снова принялся насвистывать⁸⁸.

Роспуск

Сразу после решения суда перед директорами Standard возник очень важный безотлагательный вопрос. Одно дело – суд, которому ничего не стоит вынести решение о роспуске. Но как именно раздробить огромную, сплетенную в единый организм империю? Масштаб компании был колоссальным. По трубопроводам Standard шло более 4/5 всей нефти, добывавшейся в Пенсильвании, Огайо и Индиане. Она перерабатывала более 3/4 всей сырой нефти Соединенных Штатов; владела более чем половиной парка железнодорожных цистерн; осуществляла сбыт более 4/5 всего отечественного керосина и такого же количества керосина, идущего на экспорт; продавала железным дорогам более 9/10 потребляемого объема смазочных масел.

⁸⁸ David Bryn-Jones, *Frank B. Kellogg: A Biography* (New York: Putnam, 1937), p. 66 («signal triumphs»); Bringham, *Antitrust and the Oil Monopoly*, pp. 150, 156–57 («I have also»); White, *Standard Oil of California*, p. 377 («No disinterested mind»); *New York Times*, May 16, 1911; Mock, *Archbold*, p. 278 («one damn thing»).

Также Standard торговала широким ассортиментом сопутствующих товаров, например 300 млн свечей 700 видов. У нее был и свой собственный флот – 78 пароходов и 19 парусных судов. Как можно было все это разделить? Бродвей, 26, хранил молчание, а слухи множились. Наконец в конце июля 1911 г. компания объявила о планах роспуска.

Standard Oil разделялась на несколько самостоятельных фирм. Самой крупной из них становилась бывшая холдинговая компания Standard Oil of New Jersey, к которой отходила почти половина общей суммы чистых активов. Впоследствии она была преобразована в компанию Еххон и не потеряла своей ведущей роли. Следующей по величине с 9 % чистых активов была Standard Oil of New York, которая затем была преобразована в компанию Mobil. Были созданы следующие компании: Standard Oil (California), которая впоследствии стала Chevron; Standard Oil of Ohio, которая вначале называлась Sohio, а затем стала американским отделением British Petroleum; Standard Oil of Indiana, которая стала Amoco; Continental Oil, которая стала Conoco; и Atlantic, ставшая частью ARCO, а затем частью Sun. «Нам даже пришлось командировать нескольких ребят из офиса для того, чтобы возглавить компании на местах», – угрюмо прокомментировал один из руководителей Standard. Эти новые компании, оставаясь независимыми, с непересекающимися структурами руководства, тем не менее в целом соблюдали разграничение рынков и сохраняли свои старые коммерческие связи. Каждая из них имела быстро растущий спрос в пределах своей территории, и конкуренция между ними возникла нескоро. Такая вялость усиливалась одним правовым недочетом, выявленным в ходе раздела. По-видимому, никто на Бродвее, 26, не придавал никакого значения праву владения торговой маркой и фирменными названиями. Поэтому все новые компании начали продавать товары под старыми фирменными названиями – Polarine, Perfection Oil, бензин Red Crown. Это сильно ограничило возможности какой-либо компании проникнуть на территорию другой.

Общественное мнение и американская политическая система вытеснили конкуренцию в сферу транспорта, переработки и сбыта нефти. Но если дракон и был повержен, то награда за расчленение оказалась значительной. Мир менялся слишком быстро для Standard Oil; ее централизованный контроль был чересчур жестким, в особенности для нефтяников на местах. После раздела они получили возможность управлять по своему усмотрению. «Молодые люди получили шанс, о котором могли только мечтать», – вспоминал один из претендентов на должность главы Standard of Indiana. Для руководителей различных компаний-наследников это также означало свободу от необходимости получать согласие Бродвее, 26, на любые капиталовложения, превышавшие \$5000, или пожертвования на больницы свыше \$50⁸⁹.

Технологический прорыв

Среди прочих последствий роспуска был и неожиданный всплеск усовершенствований технологических процессов, которые до того сдерживались жестким контролем головного офиса. Особенно в этом преуспела Standard of Indiana – пионер в области нефтепереработки. В этой отрасли произошел настоящий переворот, который способствовал развитию автомобильной индустрии, находящейся в стадии становления. Таким образом, компания смогла сохранить за собой рынок, который впоследствии стал самым важным в Соединенных Штатах.

При существующей технологии нефтепереработки из сырой нефти можно было получить 15–18, а в лучшем случае 20 % газоконденсатного бензина. Прежде это не имело большого значения, поскольку такой бензин был фактически побочным продуктом, взрывоопасной и легковоспламеняющейся фракцией, практически не имевшей коммерческой ценности. Но ситуация резко изменилась с быстрым ростом числа автомобилей, работающих на бензине.

⁸⁹ Giddens, *Standard of Indiana*, pp. 123–35 («office boys»); Nevins, *Study in Rower*, vol. 2, pp. 380–81 («young fellows»); Hidy and Hidy, *Standard Oil*, vol. 1, pp. 416, 528, 713–14; White, *Standard Oil of California*, pp. 378–84.

Стало очевидно, что проблему снабжения нового транспорта бензином необходимо решать как можно скорее.

Среди тех, кто особенно ясно представлял всю сложность ситуации, был и Уильям Бёртон, руководитель производственного подразделения Standard of Indiana. Он получил степень доктора наук по химии в Университете Джонса Хопкинса и был одним из немногих ученых, работавших в американской промышленности. В Standard он пришел в 1889 г. для того, чтобы решить проблему «запаха скунса» лаймской сырой нефти. В 1909 г., за два года до решения суда о роспуске, предвидя грядущую нехватку бензина, Бёртон дал указание находившейся в его распоряжении небольшой группе исследователей, также состоявшей из докторов наук Университета Джонса Хопкинса, решить проблему увеличения выхода бензина. Он принял это важное решение без согласия Бродвея, 26, и даже не поставив в известность своих чикагских директоров. Он говорил коллегам, что лаборатория должна проверить все возможные идеи. Целью было «расщепить» большие молекулы углеводорода на более мелкие, в результате чего можно получить приемлемое автомобильное топливо.

Тупиковых ситуаций было много. Но наконец исследователи начали эксперименты по термическому крекингу, в процессе которых относительно дешевый продукт – газойль – подвергался воздействию высокого давления при высокой температуре – до 650 градусов и выше. Раньше этого никто не делал. Ученые проявляли осторожность и, надо сказать, опасались они не без оснований. Было очень мало сведений о том, как поведет себя нефть в таких условиях. Те, кто непосредственно занимался нефтепереработкой, испытывали глубокий страх. По ходу эксперимента ученым приходилось возиться вокруг раскаленного докрасна дистиллятора, заделывая течи с риском для жизни, так как рабочие бойлерной отказались выполнять эту работу. Но идея Бёртона сработала: из газойля был получен синтетический бензин, выход которого был почти вдвое больше – до 45 % от сырой нефти. «Процессу термического крекинга суждено было стать одним из самых великих открытий нашего времени, – писал некий исследователь. – В результате нефтяная промышленность стала первой отраслью, революцию в которой совершила химия».

Но открытие – это еще не все. Нужно было решить проблему коммерческого использования новшества. Бёртон обратился в штаб-квартиру Standard Oil в Нью-Йорке за миллионом долларов, необходимых для постройки сотни установок термического крекинга. Но Бродвей, 26, без объяснений ответил отказом. В Нью-Йорке эту идею сочли безрассудной. В частной беседе один из директоров говорил: «Бёртон хочет утопить весь штат Индиана в озере Мичиган». Однако сразу после роспуска Standard Oil директора независимой теперь Standard Oil of Indiana, у которых был прямой контакт с Бёртоном и большая вера в него, дали ему зеленый свет, хотя кто-то из них сказал в шутку: «Вы разорите нас».

Инициатива оказалась своевременной. Вследствие стремительного расширения автомобильного парка мир практически находился на пороге бензинового голода. В 1910 г. объемы продаж бензина впервые превысили продажу керосина, а спрос продолжал расти. Наступал век бензина, но растущая нехватка его представляла большую угрозу для формирующейся автомобильной индустрии. Цены на горючее выросли с 9,5 цента в октябре 1911 г. до 17 центов в январе 1913 г. В Лондоне и Париже автомобилисты платили по 50 центов за галлон, а в других частях Европы – до \$1.

Но в начале 1913 г., спустя год после роспуска Standard Oil, в эксплуатацию были пущены первые установки Бёртона, и Indiana объявила о выпуске нового продукта – «моторного спирта», т. е. бензина, полученного путем термического крекинга. Оглядываясь назад, Бёртон вспоминал: «Мы ужасно рисковали, и нам здорово повезло, что с самого начала у нас не было крупных проколов». Внедрение метода термического крекинга прибавило нефтеперерабатывающей отрасли гибкости, которой до этого не было. Выход продукта нефтепереработки больше не зависел от результатов атмосферной перегонки сырой нефти. Теперь можно было

управлять процессом и увеличивать выход нужных продуктов. Более того, бензин, полученный методом крекинга, имел более высокое октановое число, чем газоконденсатный бензин, что означало большую мощность и давало возможность использовать его в двигателях с более высокой степенью сжатия.

Успешное внедрение термического крекинга поставило Standard of Indiana перед дилеммой. Разгорелась горячая дискуссия, выдавать лицензии на его использование или нет. По мнению некоторых, выдача лицензий только усилила бы конкуренцию. Но в 1914 г. Standard Oil of Indiana все же начала выдавать лицензии на этот метод компаниям, находившимся вне ее рынков сбыта, исходя из того, что прибыль от их продажи – «тоже прибыль». Прибыль оказалась значительной, потому что с 1914 по 1919 г. лицензионные платежи поступали от 14 компаний. Indiana продавала лицензии на одних и тех же условиях всем компаниям. Но Standard Oil of New Jersey – бывшая материнская компания – пыталась добиться для себя лучших условий, так как считала, что достойна более лакомого куска, и была уверена, что сможет заставить Indiana сделать это. Однако Standard Oil of Indiana не уступила. Наконец в 1915 г. Standard Oil of New Jersey капитулировала и получила лицензию на условиях Indiana. И даже много лет спустя самым неприятным для президента Standard Oil of New Jersey было ежемесячное выписывание чеков на выплату роялти в пользу Standard Oil of Indiana⁹⁰.

Победители

На рубеже столетий в нефтяной индустрии была открыта новая эра. Получилось так, что по времени совпало несколько событий: быстрый рост парка автомобилей; открытие нефтяных месторождений в Техасе, Оклахоме, Калифорнии и Канзасе; появление новых конкурентов и прогресс технологии нефтепереработки. К этому прибавились роспуск Standard Oil и последовавшая за этим реструктуризация всей отрасли.

Непосредственно перед разделом один из советников Джона Рокфеллера высказал мнение, что ему следует продать часть своих акций Standard Oil, потому что цена на них в тот момент была самой высокой и могла упасть после роспуска. Рокфеллер отказался – ему было виднее. Акции компаний-наследниц пропорционально распределялись среди акционеров Standard Oil of New Jersey. Но хотя «дракон был расчленен», акционерный капитал его наследников – частей прежней Standard – вскоре уже превышал капитал целого. В течение года после распада Standard Oil акционерный капитал вновь возникших компаний в большинстве случаев удвоился, что же касается Indiana, то он даже утроился. Никто не получил в результате этой перемены столько, сколько человек, владевший четвертью всех акций, т. е. Джон Рокфеллер. После раздела вследствие роста цен акций его личный капитал увеличился до \$900 млн (что эквивалентно нынешним \$9 млрд).

В 1912 г. Теодор Рузвельт через четыре года после ухода из Белого дома предпринял очередную попытку вернуться туда, и вновь его мишенью стала Standard Oil. «Стоимость акций выросла более чем на 100 %, поэтому г-н Рокфеллер и его компаньоны фактически удвоили свои капиталы, – гремел он в ходе избирательной кампании. – Неудивительно, что теперь Уолл-стрит молится так: "О, милосердное провидение, даруй нам еще один роспуск"»⁹¹.

⁹⁰ Giddens, *Standard of Indiana*, pp. 141–63 (Burton).

⁹¹ Moore, *Archbold*, p. 281; Nevins, *Study in Power*, vol. 2, pp. 383 (Roosevelt), 404–5.

Глава 6

«Нефтяные войны»: возвышение royal dutch и закат имперской россии

Осенью 1896 г. моложавый мужчина, имевший за плечами некоторый опыт работы в Восточной Азии, но малоизвестный в кругах нефтяного бизнеса, проследовал через Сингапур на пути из Британии в Кутей – забытый богом уголок в джунглях на восточном берегу острова Борнео. Его поездка, впрочем, не осталась незамеченной, и агент Standard Oil в Сингапуре быстро отправил сообщение в Нью-Йорк: «Некий г-н Абрахамс, кажется, племянник Маркуса Сэмюеля, представитель... синдиката Сэмюеля, прибыл из Лондона и немедленно отправился в Кутей, где, по слухам, люди Сэмюеля приобрели большие нефтяные концессии. Так как г-н Абрахамс – именно тот человек, который начал строительство нефтехранилищ и нефтеперерабатывающих заводов для российской нефти в Сингапуре и Пенанге, то его визит в Кутей должен что-то означать». Так оно и было. Ведь Марк Абрахамс был послан своими дядями наладить добычу нефти в рамках концессии, в чем концерн Сэмюеля чрезвычайно нуждался для сохранения положения, а возможно, и выживания компании.

На это предприятие Маркус Сэмюель был сподвигнут насущной потребностью нефтяного бизнеса, где все его участники пребывают в вечном поиске баланса. Инвестиции в одном секторе бизнеса влекут за собой новые инвестиции в другой сектор, чтобы обезопасить уже инвестированные средства. Нефтяникам нужны рынки сбыта, чтобы нефть имела коммерческую ценность. Маркус Сэмюель сказал однажды: «Добыча нефти как таковая приносит совсем немного, и это не очень интересно. Нужны рынки сбыта». Нефтепереработчикам необходимы не только рынки сбыта, но и снабжение нефтью: простаивающий нефтеперерабатывающий завод – это немногим лучше, чем склад металлолома и ржавеющих труб. А сбытовикам нужна нефть, которую они пропускают через свою систему сбыта, иначе на их долю не выпадет ничего, кроме убытков. В разное время острота этих потребностей различна, но насущные, на которых базируется отрасль, остаются неизменными.

К концу 1890-х гг. Маркус Сэмюель, вложивший значительные средства в танкеры и нефтехранилища, определенно нуждался в гарантированных поставках нефти. Как оптовый торговец он был уязвим. Срок действия контракта на принадлежавшую Ротшильдам российскую нефть истекал в октябре 1900 г. Мог ли он надеяться на его продление? Отношения с Ротшильдами были неровными, семейство знаменитых банкиров могло в любой момент отвернуться от него и заключить сделку со Standard Oil. Кроме того, зависеть только от российской нефти было слишком рискованно. Сэмюель жаловался, что произвольные изменения железнодорожных тарифов в России создавали постоянные сложности в экономическом плане, что превращало торговлю российской нефтью в очень скудный источник доходов и «ставило занятых ее торговлей в невыгодное положение по сравнению с могущественными американскими конкурентами». Была и другая опасность: рост объемов нефти, добывавшейся в голландской Ост-Индии и перевозившейся по более коротким маршрутам и более низким тарифам, угрожал его конкурентоспособности в Восточной Азии – Standard Oil могла в любой момент мобилизовать свои ресурсы и начать против Shell полномасштабную войну на уничтожение. Естественно, Сэмюель понимал, что ему нужна своя нефтедобыча, своя сырая нефть для поддержки рынков сбыта и защиты инвестиций, а фактически – для выживания своего предприятия. По словам биографа, «он бешено искал нефть»⁹².

⁹² Robert Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 158 («Mr. Abrahams»), 272 («mere production»), 163 («great disadvantage»), 165 («berserk»).

Джунгли

В 1895 г. усилиями пожилого голландского горного инженера, который провел почти всю сознательную жизнь в джунглях Ост-Индии, Сэмюель смог приобрести права на концессию в районе Кутей на востоке острова Борнео. Концессия включала в себя более 50 миль побережья и джунгли в глубине острова. Именно сюда, на этот заросший, безлюдный участок суши, и был направлен Марк Абрахамс в качестве представителя фирмы. У Абрахамса совершенно не было опыта проведения буровых работ и переработки нефти, но был опыт организации строительства нефтехранилищ в Восточной Азии, что едва ли помогло бы в том новом и более трудном предприятии, к которому он сейчас приступал.

Недостаток опыта и знаний у Абрахамса был отражением их отсутствия у самого Маркуса Сэмюеля. То, как он вел бизнес, неорганизованность, антипатия к систематическому анализу и планированию, а также отсутствие крепкой администрации и компетентных сотрудников значительно осложняли работу в джунглях Борнео. Суда всегда приходили с опозданием, доставляли не то оборудование и даже не имели декларации на судовой груз. Все привезенное сваливали на берегу, и рабочие бросали свои дела, чтобы разобраться с грузом. При этом масса оборудования оставалась лежать на земле и постепенно ржавела.

Но помимо бессистемного и несогласованного руководства из Лондона и сама по себе работа оказалась чрезвычайно тяжелой. Остров Борнео был больше изолирован от окружающего мира, чем даже Суматра. Ближайший склад, откуда можно было получить какое-либо оборудование или иные запасы, находился в Сингапуре, на расстоянии тысячи миль. Единственная связь с Сингапуром осуществлялась случайными кораблями, которые могли заходить на остров с интервалом в одну-две недели. Группы рабочих, разбросанные по разным участкам концессии, вели постоянную войну с джунглями. Дорога длиной в четыре мили к месту под названием «Черное Пятно», где находился выход нефти на поверхность, была проложена с огромным трудом, но через несколько недель она снова заросла. В отношении рабочей силы приходилось полностью зависеть от завозившихся из Китая кули; местные жители – «охотники за головами» – не хотели работать. Различные болезни, в том числе лихорадка, были постоянным бичом всех, кто работал на участках. Частенько сам Абрахамс садился ночью писать отчет домой, находясь в полубреду. Смертность среди работников – китайцев, европейцев-менеджеров и канадцев-буровиков – была высокой. Некоторые умирали еще на корабле, до прибытия на остров. Любое дерево, из которого пытались построить что-нибудь – дом, мост или пирс, – вскоре гнивало. Постоянным спутником был «горячий, несущий испарения, гнилой, разрушительный тропический дождь».

И вновь между братьями Сэмюелями в Лондоне и Марком Абрахамсом на Борнео возобновилась бурная переписка в тех же бесцеремонных выражениях, как и во время строительства нефтехранилищ в Восточной Азии. Бедный Марк Абрахамс! Что бы он ни делал и как бы ни был тяжел его труд – все не устраивало его родственников. Дядья были не в состоянии понять реалий жизни и работы в джунглях. На попрёки Маркуса Сэмюеля, что для европейцев строят не дома, а роскошные «виллы», как «на курорте», Абрахамс раздраженно ответил, что «эти ваши «виллы» настолько непрочны, что «малейший порыв ветра или сильный дождь сносит крышу полностью. Дома, в которых мы жили сразу по прибытии, были пригодны лишь для свиней».

Но несмотря ни на что, в феврале 1897 г. была найдена нефть, а в апреле 1898 г. забил первый фонтан. Однако для того, чтобы перейти к коммерческой разработке, потребовалось еще много усилий. Кроме того, химические характеристики добывавшейся на Борнео сырой нефти обеспечивали малый выход керосина. Зато она была пригодна для использования в качестве топлива в непереработанном виде. Это свойство тяжелой нефти с Борнео послу-

жило основанием для формирования точки зрения, которой позднее рьяно придерживался сам Сэмюель, – имела в виду та «огромная роль, которую нефть может играть в своей наиболее рациональной форме, т. е. в виде топлива». Таким образом, еще тогда, на рубеже XX в., он сделал подтвердившееся впоследствии пророчество, что у нефти большое будущее, но не в качестве средства освещения, а как источника энергии. Маркус Сэмюель стал наиболее горячим сторонником перевода флота с угля на жидкое топливо.

Начало этому историческому процессу было положено еще в 1870-е гг., когда впервые на Каспийском море в качестве топлива для судов были использованы «остатки» – так в России называли отходы после получения керосина в процессе перегонки, т. е. мазут. Это нововведение объяснялось простой необходимостью: России приходилось импортировать уголь из Англии, что было очень дорогим удовольствием, а леса в некоторых районах империи было недостаточно. Вскоре и поезда новой Транссибирской железнодорожной магистрали стали ходить не на угле или дровах, а на нефтяном топливе, которое синдикат Сэмюеля поставлял через Владивосток. Более того, в 1890-е гг. российское правительство поощряло использование нефти в качестве топлива для ускорения развития экономики в целом. В Британии железные дороги иногда переходили с угля на мазут, чтобы уменьшить задымленность в черте города, а в особых случаях и в целях безопасности, например для поездок членов королевского дома. Но в целом уголь продолжал занимать на рынке преобладающие позиции, он послужил основой для бурного развития тяжелой промышленности в Северной Америке и Европе. Он также использовался в качестве основного топлива на всех торговых и военных флотах мира. И Сэмюель натолкнулся на ожесточенное сопротивление того самого рынка, который интересовал его больше всего, – речь идет о британском военно-морском флоте. Маркусу Сэмюелю предстояло стучаться в эту дверь больше десяти лет, и почти безрезультатно⁹³.

Выдвижение shell

У Маркуса Сэмюеля было по крайней мере одно утешение. В то время как на Борнео дела продвигались не лучшим образом, сам он довольно быстро шел вперед по пути к признанию и более высокому положению в обществе. Он стал мировым судьей в Кенте, а в Лондоне – мастером Компании устроителей зрелищ, одной из самых почтенных старинных гильдий. Он также был возведен в рыцарство после того, как его буксир, считавшийся одним из наиболее мощных судов такого класса в мире, снял с мели британский военный корабль на входе в Суэцкий канал. В 1897 г. Сэмюель сделал важный шаг в деле организационного оформления своего бизнеса. Это был защитный ход. Он хотел добиться лояльности от множества торговых домов, составлявших Tank Syndicate в Восточной Азии. Для достижения этой цели он сделал их акционерами новой компании, которая включала как все его нефтедобывающие предприятия и танкерный флот, так и нефтехранилища, принадлежащие различным торговым домам. Новая компания получила название Shell Transport and Trading Company.

Тем временем Сэмюель развернул вокруг нефтяной концессии на Борнео шумиху, совершенно неоправданную ни с точки зрения коммерческих перспектив, ни с точки зрения реального положения дел – работы в джунглях шли мучительно трудно и чрезвычайно медленно. Но для того, чтобы ускорить переговоры с Ротшильдами, ему необходимо было представить дело так, будто его ждут новые поставки нефти со своего собственного месторождения Кутей на Борнео. Эта уловка удалась, и Ротшильды возобновили контракт на поставку Shell российской нефти, причем на условиях более выгодных для Shell, чем раньше. Однако в тот момент, когда положение Shell, казалось, упрочилось, в действительности ее судьба висела на волоске.

⁹³ Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 186–212 (correspondence), 267 («tremendous role»), 272; Williamson and Daum, *Age of Illumination*, pp. 336–37.

Бизнес Маркуса Сэмюеля поднялся на волне роста рыночных цен, но, как и всякая волна, она должна была неминуемо упасть.

Конец XIX столетия был отмечен всемирным нефтяным бумом. Спрос увеличивался быстрыми темпами, предложение за ним не поспевало, и цены росли. Англо-бурская война в Южной Африке, начавшаяся в 1899 г., еще сильнее подтолкнула рост цен. Но осенью 1900 г. они стали падать. Низкий урожай породил голод и общий экономический кризис в Российской империи. Спрос на нефть на внутреннем рынке упал, и российские нефтеперерабатывающие фирмы начали экспортировать больше керосина, что вызвало перенасыщение мирового рынка. Произошел обвал цен. В Китае, одном из наиболее перспективных рынков для Shell, вспыхнуло антиимпериалистическое восстание, что привело к разрухе в стране и развалу всей китайской экономики. Предприятия Shell подверглись разграблению, а Китай перестал быть активным рынком сбыта.

Все эти неблагоприятные события непосредственно ударили по Сэмюелю. Когда цены упали, нефтехранилища Shell уже были заполнены дорогостоящей нефтью. Компания продолжала расширение своего танкерного флота, а теперь поползли вниз и тарифы на грузовые перевозки. В довершение всего на Борнео дела шли значительно хуже, чем ожидалось. Нефтедобыча росла очень медленно. Неудачно спроектированный нефтеперерабатывающий завод стал бедствием – пожары, взрывы, поломки и аварии постоянно тормозили его работу, были жертвы среди рабочих. Несмотря на плохие новости, Сэмюель сохранял достоинство и спокойствие, а также присутствие духа, необходимое предпринимателю в трудные времена. Почти каждое утро его можно было встретить в Гайд-парке верхом на любимом коне по кличке Дьюк. Некий британский нефтяной магнат, который время от времени встречал Сэмюеля на таких прогулках, заметил не без проницательности, что Сэмюель ездил верхом так же, как он вел свои дела – всегда казалось, что вот-вот свалится, но он никогда не падал⁹⁴.

Royal dutch в беде

Тем временем конкурирующая компания Royal Dutch продолжала увеличивать как объемы нефтедобычи на Суматре, так и капиталовложения в танкеры и нефтехранилища. Новогодний праздник 31 декабря 1897 г. на принадлежавшем компании нефтеперерабатывающем заводе на Суматре, по замыслу его устроителей, должен был превратиться в празднование грядущего благополучия. Вечер был отмечен фейерверками и торжественным приемом в честь нового танкера Sultan of Langkat в присутствии самого султана. Но торжества были испорчены распространившимся к ночи слухом, что в цистернах с нефтью оказалось много воды. Это означало, что со скважинами что-то не в порядке.

Слухи подтвердились – из скважин Royal Dutch вместо нефти пошла соленая вода. Принадлежавшее компании богатое месторождение истощилось. К июлю 1898 г. информация просочилась, и паника охватила нефтяную секцию амстердамской фондовой биржи. Стоимость акций Royal Dutch упала. Standard Oil упустила шанс приобрести Royal Dutch по дешевке. Это сделал Маркус Сэмюель, о чем, однако, впоследствии пожалел.

Royal Dutch отчаянно искала новое месторождение. Она пробурила ни много ни мало 110 скважин на Суматре, и все 110 раз нефть так и не удалось обнаружить. Но компания не сдавалась. Примерно в 80 милях к северу от своей концессии она присмотрела новую буровую площадку в месте выхода нефти на поверхность – маленьком княжестве Перлак, на пограничной территории, где шло восстание местных жителей. Местный властитель, живший за счет торговли перцем, очень обрадовался возможности добавить поступления от нефтедобычи к своим доходам. Экспедицию в Перлак возглавлял Хьюго Лаудон, молодой инженер, который успел

⁹⁴ Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 300–23.

проявить свои технические и административные способности и имел большой опыт в разных областях – от мелиорации земель в Венгрии до железнодорожного строительства в Трансваале. Он был сыном бывшего генерал-губернатора Ост-Индии и к тому же обладал незаурядными дипломатическими способностями. Эти таланты особенно пригодились в Перлаке, где Лаудон успешно защищал интересы Royal Dutch не только перед раджей Перлака, но и перед руководителями местных повстанцев, объявивших радже священную войну.

Лаудон включил в состав своей группы нескольких профессиональных геологов и 22 декабря 1899 г. начал буровые работы. Предварительная геологическая экспертиза оказалась не лишней, и спустя шесть дней им удалось найти нефть. Как раз вовремя – к началу нового столетия Royal Dutch снова добилась большого успеха, и это позволило ей вернуться в ряды крупнейших нефтедобывающих корпораций. Вскоре компания пригласила талантливых геологов для разведки и разработки нефтяных месторождений в других местах Ост-Индии. Теперь, имея большие запасы высококачественной нефти, Royal Dutch была готова выйти на многообещающий европейский рынок бензина⁹⁵.

«Пробивной парень»

В ноябре 1900 г. Жан-Батист Кесслер, человек, которому Royal Dutch больше всех обязана своим спасением, телеграфировал в Гаагу из Восточной Азии, что находится «в состоянии нервного истощения». Измученный напряженной работой, он направился отдохнуть домой в Нидерланды, но добрался только до Неаполя, где в декабре 1900 г. умер от сердечного приступа. На следующий день «временным управляющим» был назначен энергичный тридцатичетырехлетний Генри Детердинг. Понятие «временный» растянулось надолго – Детердингу было суждено царствовать в мире нефтяного бизнеса на протяжении трех с половиной десятилетий.

Генри Детердинг родился в Амстердаме в 1866 г. в семье капитана дальнего плавания, который умер, когда мальчику было шесть лет. Семейные сбережения пошли на образование старших братьев Генри, в то время как ему самому суждено было на себе испытать всю тяжесть беспросветной нищеты. В школе он выделялся особыми способностями – как и Рокфеллер, он очень быстро в уме решал математические задачи. По окончании школы вместо того, чтобы по стопам отца уйти в море и стать капитаном, он выбрал более прозаическую карьеру банковского служащего и вскоре глубоко изучил бухгалтерию и финансовое дело. На досуге он занимался анализом балансовых отчетов компаний, стараясь определить, у какой из них дела идут хорошо, у какой нет и почему, какой стратегии придерживались разные компании. Так у него постепенно развился, как определили его коллеги по бизнесу, «острый глаз на балансы и цифры». Позднее он давал следующий совет начинающим молодым людям: «Вас ждет долгий путь в бизнесе, если вы научитесь оценивать цифры так же быстро и проницательно, как хороший физиономист – своих собеседников».

Когда медленное продвижение Детердинга по службе перестало его устраивать, он поступил так, как поступали многие молодые голландцы того времени, – отправился в Ост-Индию в поисках удачи, где нанялся на работу в «Нидерландское торговое общество» – известный старинный банковский концерн. Руководя его отделениями сначала в Медане, затем в Пенанге у западного побережья Малайи, он научился делать деньги. «Вынюхивая повсюду, где может завариться какое-либо дельце, – говорил он, – а кто хочет выбиться из низов, без этого не обойдется, если хочет разбогатеть, – я обнаружил много новых способов, благодаря которым в кассу банка потекли дополнительные барыши». Детердинг принес банку значительный доход, играя на разнице курсов валют и процентных ставок в разных городах Восточной Азии.

⁹⁵ Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 319–35, 176–79, 223, 234, 298–99; Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 1, pp. 121, 126, 177, 238–39; vol. 2, pp. 324–27, 89, 92–146; Forbes and O'Beirne, *Royal Dutch/Shell*, p. 65.

«Чутье» привело его и к нефти, на которой он впервые заработал для банка большие деньги. Когда в начале 1890-х гг. Royal Dutch испытывала серьезную нехватку оборотного капитала, Кесслер, после того как ему везде дали от ворот поворот, обратился именно к Детердингу. Они знали друг друга с детства, проведенного в Амстердаме. Детердинг придумал оригинальное решение: он согласился предоставить недостающий оборотный капитал в виде кредита, взяв в качестве обеспечения товарные запасы керосина. Таким образом Royal Dutch удалось справиться с трудностями, а «Нидерландское торговое общество» нашло новый способ заработать. Кесслер был благодарен Детердингу и поражен его находчивостью.

Некоторое время спустя, когда Кесслер решил, что Royal Dutch необходимо организовать собственное торговое подразделение в Восточной Азии, он написал Детердингу, спрашивая, кто смог бы руководить этим подразделением. Кесслер точно знал, какой человек ему нужен: «первоклассный бизнесмен, пробивной парень с наметанным глазом и богатым опытом». А кто лучше соответствовал выставленным Кесслером требованиям, если не адресат, т. е. Генри Детердинг? В 1895 г. Кесслер предложил Детердингу перейти к нему на работу, и тот, разочаровавшись к тому времени в банковской деятельности, согласился. Он незамедлительно и весьма активно приступил к организации системы сбыта по всему Восточноазиатскому региону. Его целью было поднять Royal Dutch до уровня конкурентов и сделать ее неуязвимой. Он хотел стать, как позднее признавался, «международным нефтяным магнатом».

Генри Детердинг был очень подвижным человеком маленького роста с широко распахнутыми глазами. Смеялся он во весь рот. Дерзкий и энергичный, Детердинг свято верил в пользу физической подготовки как ради нее самой, так и в качестве одного из способов решения деловых проблем. Позднее в Европе, когда ему было уже далеко за 60, каждое утро перед работой, и зимой и летом, он плавал в бассейне, а затем устраивал 45-минутную прогулку верхом. Он производил сильное впечатление на всех, кто с ним встречался. Детердинг обладал, как считалось, «неотразимым магнетизмом» и «почти агрессивным обаянием», которыми пользовался, чтобы привлечь людей к своему делу или предприятию. Но в отличие от Маркуса Сэмюэля у него не было стремления ни к повышению своего социального статуса, ни к достижению высокого положения в обществе. Голландский историк Ф. Герретсон – летописец Royal Dutch и в течение многих лет личный секретарь Детердинга – так охарактеризовал его настоящую цель: «Теперь Детердинг не стремился к чему-то возвышенному и прекрасному – служению обществу, созданию нового экономического порядка, организации могущественного коммерческого концерна. Его цель, как и любого крупного или мелкого торговца, была проста: "делать деньги", и чем бы он ни занимался, всегда оставался "торговцем в душе и в сердце"».

Позднее Детердинг стал шутя называть себя сверхпростаком. Разумеется, это была не ирония, а лишь иллюстрация своего метода работы – свести проблему к простейшим решениям, разбив на составляющие элементы. «Простота правит всем стоящим, и, когда я сталкивался с деловым предложением, которое, обдумав, не мог свести к простейшему, я понимал, что оно безнадежно, и отказывался от него».

Когда Детердинг начинал карьеру в Royal Dutch, им владела одна «простая» идея – он считал необходимым слияние новых нефтяных компаний, видя в этом единственный способ защитить Royal Dutch от Standard Oil. «Eendracht maakt macht» – «В единстве сила» – гласила старинная голландская поговорка, ставшая его девизом. Он стремился к сотрудничеству, считая его средством обеспечения стабильности нефтяной индустрии. Как и Рокфеллер, он не хотел подчиняться свободным колебаниям цен, но в отличие от него и Standard Oil не хотел использовать снижение цен в качестве инструмента конкуренции. Напротив, он пытался достичь договоренности о ценообразовании и заключить мировое соглашение между воюющими компаниями. Детердинг аргументировал это тем, что в долгосрочной перспективе выгоду получили бы и потребители, потому что более стабильные и предсказуемые прибыли будут способствовать росту инвестиций и повышению производительности. Но этой про-

стой идее объединения сопутствовала другая, о которой он не трубил повсюду, – при любом слиянии Royal Dutch неминуемо должна занять главенствующее положение. Тем не менее намерения Детердинга не воспринимались как миротворческие. Нобелям, например, он представлялся впоследствии не миротворцем, а прямо-таки «ужасным существом, стремящимся растерзать любого и забрать себе тушу»⁹⁶.

Первый шаг к объединению

Shell и Royal Dutch совместно контролировали свыше половины экспорта нефти из России и Восточной Азии. «Разрушительная конкуренция» этих двух компаний и стала тем отправным пунктом, с которого Детердинг начал принципиальные переговоры об объединении со своим главным соперником Маркусом Сэмюелем. Характер этого транснационального предприятия определялся длительной борьбой двух людей – оба были талантливыми и смелыми бизнесменами, сильными личностями, но один из них – Маркус Сэмюель – был падок на лесть, чувствителен и озабочен своим социальным положением, другой же, Генри Детердинг, – руководствовался больше стремлением к власти и деньгам ради денег. По фундаментальному вопросу – кто из них станет во главе нового объединения – они занимали диаметрально противоположные позиции. У Маркуса Сэмюеля не было сомнений, кто должен возглавлять новую компанию, – конечно, он благодаря видимому превосходству Shell и ее широкой деятельности. Но Детердинг совсем не собирался играть, как он сам говорил, вторую скрипку при ком бы то ни было.

Оба не хотели никуда ехать для того, чтобы непосредственно вести переговоры друг с другом. Они очень нуждались в посреднике, а кто мог лучше справиться с этой ролью, если не посредник во всем, что касалось нефти, каковым и был маклер по фрахтованию судов Фред Лейн. В конце концов «Шейди» Лейн представлял в Лондоне нефтяные интересы Ротшильдов; он был другом, консультантом, доверенным лицом Сэмюеля, а десять лет назад – активным заговорщиком, участником великого нефтяного переворота. Он недавно познакомился с Детердингом, и они сразу же поладили, надолго став близкими друзьями. Лейн начал с обсуждения перемирия в ценовой войне в Восточной Азии между Royal Dutch и Shell и с прекращения обмена взаимными обвинениями между Сэмюелем и Детердингом, которые нанесли ущерб обеим сторонам. Его усилия способствовали созданию благоприятной атмосферы для переговоров. Однако цели переговаривающихся сторон были слишком разными. Сэмюель хотел заключения обычного соглашения о разделе рынков между двумя фирмами. Детердинг же стремился к полному совместному управлению. Лейну пришлось объяснять Детердингу, что «в долгосрочной перспективе совместное управление неизбежно», но в данный момент сопротивление Сэмюеля непреодолимо. Положение осложнилось, когда в середине октября 1901 г. Маркус Сэмюель отправился в Нью-Йорк на встречу не с кем-нибудь, а с джентльменами с Бродвея, 26, с очевидной целью договориться о союзе со Standard Oil. «Здесь находится сэр Маркус Сэмюель, – писал Рокфеллеру Джон Арчболд. – Его компания представляет собой самое крупное предприятие по сбыту нефтепродуктов во всем мире вне сферы наших интересов. Он, несомненно, прибыл сюда для того, чтобы обсудить с нами вопрос о возможном союзе. Для него предпочтительной является продажа большого пакета акций его компании». Несмотря на длительные переговоры, обе стороны так и не смогли договориться о стоимости Shell. В Standard Oil скептически отнеслись к цене, названной Сэмюелем. Но он был бы нику-

⁹⁶ Interview with John Loudon; Henriques, *Marcus Samuel* pp. 330–31 («nervous condition»), 333; Heart Deterding, *An International Oilman* (as told to Stanley Naylor), (London and New York: Harper & Brothers, 1934), pp. 28–30 («lynx-eye» and «go a long way»), 37 («sniffling»), 9–10 («Simplicity rules»); Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 1, pp.199–202 («first-rate businessman»); vol. 2, pp. 173–74 («not aiming» and «heart and soul»); Robert Henriques, *Sir Robert Waley Cohen, 1877–1952* (London: Seeker & Warburg, 1966), p. 98 («charm»); Lane to Aron, January 11, 1912, Rothschild papers («terrible sort»).

дышным предпринимателем, если бы по возвращении в Лондон не нарисовал картину грядущего триумфа, умело нагнетая шумиху вокруг Shell, которая в то время испытывала большие трудности⁹⁷.

British dutch и asiatic

Пока Сэмюель находился в Нью-Йорке, Лейн прилежно старался выработать основу для будущих переговоров между Royal Dutch и Shell. Но основной вопрос так и остался без ответа: будет ли это соглашение о разделе рынков или полное объединение? Наконец 4 ноября 1901 г. Лейн отправился к Сэмюелю, как потом оказалось, на решающее обсуждение. Лейн упорно настаивал на одном: простое соглашение о разделе рынков сбыта будет бессмысленным, если на рынок станет поступать больше нефти, которая собьет цены. Под контролем должна находиться и добыча нефти. Это подводило к однозначному выводу: «Другого решения, кроме полного слияния компаний, не существует». Как только Сэмюель пришел к этому выводу, он стал воплощением любезности и «искренне» объявил себя побежденным. Действительно, следовало создать новую организацию, способную ограничить добычу. С этого судьбоносного дня пошел отсчет времени до момента создания группы Royal Dutch/Shell.

Детердинг спешил завершить сделку, опасаясь, что Standard Oil опередит его в отношении Shell. Эти опасения были небеспочвенными. За два дня до Рождества 1901 г., несмотря на свое прежнее нежелание, Standard Oil все-таки сделала предложение Shell – она давала за нее огромную для того времени сумму – \$40 млн (порядка \$500 млн сегодня)! Семья Сэмюеля настаивала на принятии этого предложения. Он же, раздираемый сомнениями, удалился на праздники в Моут – собственное имение в графстве Кент. Ему предстояло принять одно из самых тяжелых решений в жизни: взять фантастически крупную сумму, став невероятно богатым и важным человеком в структуре управления империи Standard Oil, или попытаться счастья с Детердингом и Royal Dutch. Эти колебания были легкообъяснимы. Но сразу после Рождества размышления Сэмюеля внезапно прервались срочной телеграммой от Лейна, который вызывал его назад, в Лондон. Лейн сообщил, что Детердинг уступил в основном пункте. После полудня 27 декабря 1901 г. Сэмюель подписал наскоро составленное соглашение с Royal Dutch. Ночным пароходом оно было с нарочным доставлено Детердингу. В тот же вечер Сэмюель послал в Нью-Йорк телеграмму с отказом от предложения Standard Oil и дальнейших переговоров.

Сэмюель хотел добиться равенства. Standard Oil, что касается денег, могла быть очень щедрой, но она, как всегда, настаивала на том, что должна получить полный контроль. Таким образом, контроль должен был перейти от британской компании к американской, а на это, невзирая на величину предложенной суммы, Сэмюель согласиться не мог, он был настоящим патриотом. Однако и соглашение с Детердингом у него было проработано не в деталях, а только в самых общих чертах. Что касается Детердинга, то он с присущей ему целеустремленностью смог добиться объединения остальных крупных нефтедобывающих компаний голландской Ост-Индии под эгидой Royal Dutch. Теперь у Детердинга была половина того, чего он добивался, – эффективный контроль и управление нефтедобычей в голландской Ост-Индии. Но какого рода сделку предстояло заключить с Shell? Детердинг говорил о «совместном управлении», которое должны были осуществлять он лично и Сэмюель. Как только опасность со стороны Standard Oil была устранена, позиция Shell несколько ослабла, и Детердинг сосредоточился на очередной простой идее, чрезвычайно для него привлекательной. Она заключалась в том, что во главе должен находиться один человек – он сам, Генри Детердинг.

⁹⁷ Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 2, pp. 191–94 («battledore» and «joint management»); Archbold to Rockefeller, October 15, 1901, GDR to JDR, October 15, 1901, 1877–1906 folder, Box 114, Business Interests, J.D.R., Jr., Rockefeller archives («There is here»).

Детердинг поставил ультиматум, заявив Сэмюелю, что тот должен либо принять предлагаемую им организационную схему, ограничивающую контроль Shell и самого Сэмюеля над управлением, либо он даже не потрудится пересечь Ла-Манш для дальнейших переговоров. «Никто из нас не может позволить себе тратить время впустую», – заявил голландец. Он добился своего. Сэмюель стал председателем совета директоров новой компании, а Детердинг – управляющим и директором, осуществляющим ежедневное руководство. Детердинг и мечтать не мог о большем. Вскоре после этого были подписаны два ключевых документа. Согласно одному из них был образован Комитет нефтедобывающих компаний голландской Ост-Индии, согласно другому – учреждена новая компания, получившая название Shell Transport Royal Dutch Petroleum Company, которую вскоре стали называть British Dutch. Таким образом, была образована компания, которая стала конкурентом Standard Oil на мировых рынках.

После этого третья сторона, т. е. Ротшильды, решила, что, несмотря на их неприязнь к Сэмюелю и Shell, они не могут себе позволить остаться в стороне. Если Ротшильды хотят участвовать, убеждал Детердинг сомневавшегося Сэмюеля, то необходимо предоставить им эту возможность любой ценой. «Промедление чревато осложнениями, – говорил он. – Если на этот раз мы упустим шанс, то больше он нам не представится. После нашего объединения с Ротшильдами все поймут, что за нами будущее, но мы не можем действовать без них». В конце концов Сэмюеля удалось убедить.

В июне 1902 г. укрошенный Сэмюель подписал новое соглашение с Детердингом и Ротшильдами. British Dutch была поглощена новой, более крупной компанией Asiatic Petroleum. Сэмюель обещал акционерам, что в результате сделки дела пойдут гораздо лучше, потому что организация в целом не будет больше зависеть от сбыта российской нефти и подвергаться связанным с этим рисками. «Можно только от души поздравить всех заинтересованных в успехе нашего дела, – заключил он напыщенно, – с тем, что война, которую мы вели с нашими голландскими друзьями, завершилась не просто миром, а заключением оборонительного и наступательного союза»⁹⁸.

Триумф детердинга

Образование сначала British Dutch, а затем Asiatic было первым большим шагом на пути к объединению. Но это первоначальное соглашение еще предстояло переработать в действующий договор. Тем временем финансовое состояние Shell, а также ее положение на рынке продолжало ухудшаться, в результате чего Детердинг даже пригрозил выйти из предприятия. Перед Сэмюелем маячила реальная угроза потерять все.

Такая неудача была более чем несвоевременной, потому что 29 сентября 1902 г. Сэмюель, старший олдермен, должен был быть избран лорд-мэром Лондона. В конце августа он попросил Детердинга прибыть к нему в Моут. Английское поместье произвело на голландца большое впечатление – никогда прежде он ничего подобного не видел и решил, что когда-нибудь и у него будет такое имение. Сэмюель откровенно говорил о текущих проблемах. Детердинг видел слабости Shell, но признавал также, что для предприятия мирового масштаба, которое он задумал, голландского флага явно недостаточно; ему был нужен более могущественный флаг, а именно – «Юнион Джек»⁹⁹. Поэтому он уверил Сэмюеля, что постарается восстановить прежние доходы Shell с помощью вновь созданной Asiatic Petroleum Company.

⁹⁸ Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 2, pp. 195–201 («no solution» and «cordially»), 234–38 («Neither of us» and «Delay dangerous»); Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 400–3 («sincere congratulation»).

⁹⁹ «Юнион Джек» (англ.) – флаг Великобритании. – *Прим. пер.*

Для руководства этой компанией Детердинг обосновался в Лондоне (хотя он пользовался лондонским телеграфным адресом уже с 1897 г.). Из нового офиса Asiatic Детердинг осуществлял контроль над объединенными ресурсами Royal Dutch и Shell, над значительной частью российского экспорта нефти, принадлежавшего Ротшильдам, и над объемом добычи независимых компаний в голландской Ост-Индии. Он начал покупать и продавать нефть в крупных объемах, и очень успешно. Являясь одновременно председателем Комитета нефтедобывающих компаний голландской Ост-Индии, он стал проводить политику ограничения нефтедобычи путем введения системы квот.

В то время как Детердинг направил все свои силы на новоиспеченную Asiatic, Маркус Сэмюель был полностью поглощен делами, не имевшими ничего общего с нефтяным бизнесом, – официальным вступлением на пост лорд-мэра Лондона, состоявшимся 10 ноября 1902 г. Этот день, несомненно, должен был стать величайшим, так как его удостоили самой высокой чести, о которой мог мечтать лондонский коммерсант. Тем более это было важно для Маркуса Сэмюеля, еврея из Ист-Энда и сына торговца морскими раковинами. И вот настал этот знаменательный день. В маршрут процессии экипажей, в которых ехали он, его семья и сановники, был включен и еврейский квартал Портсокен-Уорд, где Маркус появился на свет. Кульминацией дня стал грандиозный банкет в Гилдхолле¹⁰⁰ и чествование Маркуса Сэмюеля, на котором присутствовала многочисленная знать. Среди гостей был и Детердинг. Находясь как бы в стороне от самого события, он смотрел на все это как на причудливый туземный ритуал. «Я, разумеется, не думаю, что событие стоит того, чтобы снова надеть белый галстук и участвовать в подобном во второй раз, – с насмешкой писал он одному из своих коллег. – Все это шоу лорд-мэра было замечательным по здешним меркам, но для меня, голландца, это было не более чем цирковой парад».

После этого Сэмюель всецело посвятил себя новым церемониальным обязанностям – прием за приемом, речь за речью. Прошел почти месяц, прежде чем он снова вернулся в бизнес, но тем не менее постоянно был вынужден выполнять обязанности лорд-мэра с многочисленными официальными визитами и приемом всех прибывающих в столицу важных персон. Одной из его обязанностей была личная беседа с каждым сумасшедшим, которого обследовали в Мэншн-Хаусе¹⁰¹, и некоторые считали, что он проводил больше времени с сумасшедшими, чем с нефтяниками. Сэмюель наслаждался церемониями и статусом лорд-мэра, но напряжение сказалось и на нем. В течение года, находясь на посту лорд-мэра, он страдал различного рода недомоганиями и непрекращавшимися головными болями, вдобавок ко всему ему пришлось удалить все зубы.

Были огорчения и иного порядка. В последнюю субботу декабря 1902 г. Сэмюель ранним утренним поездом отправился из Моута, графство Кент, чтобы присутствовать на похоронах архиепископа Кентерберийского, затем на ланче с шерифами Сити, а затем в театре на представлении. В воскресенье он посетил выставку оружия, привезенного лордом Китченером с англо-бурской войны. В понедельник утром он председательствовал в Сити и только после этого наконец смог заняться неотложными личными делами – его ждало письмо от Фреда Лейна. Оно стало для него громом среди ясного неба. Старый друг и партнер Сэмюеля отказывался от своего места в совете директоров Shell. Это произошло не только из-за чрезмерной нагрузки, вызванной обязанностями заместителя директора-распорядителя Asiatic. Лейн обрушился на Маркуса Сэмюеля с резкой критикой его методов руководства компанией. «И раньше, и сейчас тебя чрезвычайно заботит одно – возглавлять этот бизнес, – писал он. – Кажется, что ты всегда действуешь по одной и той же схеме: невыгодно поместить капитал, развернуть большую шумиху и надеяться на Провидение. Подобной беспечности в делах я

¹⁰⁰ Гилдхолл (англ.) – здание ратуши в Лондоне. – Прим. пер.

¹⁰¹ Мэншн-Хаус (англ.) – резиденция лорд-мэра. – Прим. пер.

никогда не наблюдал... Бизнесом, в особенности нефтью, нельзя заниматься от случая к случаю в свободное время, предпринимая иногда какой-нибудь блестящий удачный ход. Это тяжелая кропотливая работа». Если «не произойдет никаких радикальных перемен», предостерегал Лейн, «пузырь лопнет» и тогда уже ничто «не сможет спасти компанию». Сэмюель встретился с Лейном, они побеседовали, потом обсудили эту проблему в письмах. Взаимное раздражение росло, они обменивались упреками и обвинениями. Разрыв был неминуем, и наконец Лейн покинул совет директоров. У обоих надолго осталось ощущение предательства.

Тем временем Asiatic все еще находилась в стадии организации. Окончательная сделка не была заключена, что рождало постоянные споры в отношении политики создаваемой компании и контроля над ней. Историк Royal Dutch писал, что Детердинг хотел, чтобы все действовали «правильно и честно». У биографа Сэмюеля был другой взгляд: Детердинг до такой степени стремился добиться своего, что всецело отдался «безрассудной ярости и неразумной злобе» и был «близок к слабоумию». Уверенный в том, что победа близка, Детердинг не желал идти ни на какие компромиссы. В какой-то момент он заявил: «Я чувствую в себе силы, чтобы противостоять десяти лорд-мэрам».

В итоге в мае 1903 г. были заключены десять контрактов в отношении организации Asiatic, которая теперь на треть принадлежала каждой стороне. Новая компания должна была регулировать добычу нефти в Ост-Индии, осуществлять ее сбыт в Восточной Азии, а также контроль над реализацией керосина и бензина в Европе. Самым же большим достижением, заверил Детердинг членов совета директоров, было то, что Royal Dutch во всех частях соглашения добились чего хотела. Возможно, важнее было то, что директором-распорядителем и Asiatic, и Royal Dutch был один человек – Генри Детердинг. Сэмюель настаивал на том, чтобы срок пребывания на этом посту был ограничен тремя годами. Детердинг же резко воспротивился. «Двадцать один год, и ни днем меньше», – заявил он, тем самым еще раз подтвердив, что назначение будет пожизненным. В этом вопросе он также добился своего.

Первое заседание совета директоров Asiatic состоялось в июле 1903 г., и Маркус Сэмюель занимал на нем председательское кресло. Детердинг, выступавший без бумажки, казалось, знал все – где находится в данный момент каждый корабль, а также место его назначения, груз и цены в каждом порту. Маркус Сэмюель был поражен¹⁰².

Создание группы и капитуляция сэмюеля

Детердинг со своей неукротимой энергией отдался новому предприятию. Когда председатель совета директоров Royal Dutch заметил ему, что он слишком надрыдается, Детердинг ответил: «Случается, что в нефтяном бизнесе приходится быстро хвататься за предоставившуюся возможность, иначе она ускользнет». Он не был игроком, но расчетливо шел на риск, и этот метод оказался оправданным. Очень скоро Royal Dutch поглотила большинство независимых нефтедобывающих компаний в Ост-Индии, где нефть особенно подходила для производства бензина. Автомобили становились привычным зрелищем на дорогах Британии и континентальной Европы, и под неусыпным надзором Детердинга Asiatic отвоевала значительную часть растущего европейского рынка бензина.

По мере того как положение Royal Dutch улучшалось, положение Shell продолжало ухудшаться. Иссабло месторождение нефти Спиндлтоп в Техасе, и к тому же британское адмиралтейство продолжало использовать уголь в качестве топлива и отказалось серьезно рассматривать проекты Сэмюеля о переводе военно-морского флота на мазут. Таким образом, огромный рынок, на который Сэмюель возлагал большие надежды, – военно-морской флот – так и не

¹⁰² Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 2, pp. 187–88 («not... worth a white tie»), 244–45 («rightly and fairly»); Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 436–41 (Lane's critique), 446–52 («rage», «ten Lord Mayors» and «Twenty-one years»), 470.

появился. Затем Royal Dutch обнаружила на Борнео месторождения нефти, пригодной для использования в качестве топлива, что разрушило надежды Сэмюеля на мазутную монополию. Ценовые войны со Standard Oil продолжали наносить ощутимый урон. К этому добавилась враждебность к Shell Фреда Лейна, который использовал свое положение заместителя директора-распорядителя Asiatic для сведения личных счетов. Детердинг, занимавший две должности, делал все возможное, чтобы добиться улучшения положения Royal Dutch за счет Shell, стоящей на грани краха и еле-еле выплачивающей пятипроцентные дивиденды, в то время как Royal Dutch выплачивала по 50–65 %, а в 1905 г. даже невероятно много – 73 %.

Что оставалось делать Shell? Время Маркуса Сэмюеля истекало. Зимой 1906 г. его самый талантливый сотрудник – молодой человек по имени Роберт Уэйли Коэн – сообщил неприятные новости: сбытового картеля было уже недостаточно. Единственный способ сохранить Shell – полное объединение с Royal Dutch, со всеми возможными выгодами. Эта идея потрясла Сэмюеля – все-таки именно он практически в одиночку создал крупную мировую нефтяную компанию. Признав неизбежное, он поставил перед Детердингом вопрос об объединении. Детердинг согласился. Да, это желательно. Но на какой основе? На равных, ответил Сэмюель, в соответствии с первоначальным соглашением о British Dutch. Детердинг категорически отказался, сказав без обиняков: «Дни British Dutch сочтены, соотношение двух компаний резко изменилось». По его мнению, пропорции должны быть следующими: 60 % – для Royal Dutch и 40 % – для Shell. «Имуществом и интересами Shell отныне будет распоряжаться иностранец!» – воскликнул Сэмюель. Ему никогда не найти этому оправданий перед своими акционерами.

Затем на несколько месяцев этот вопрос был отложен, но положение Shell так и не улучшилось, поэтому Сэмюель был вынужден вновь вернуться к проблеме объединения. «Я готов, – заявил Сэмюель, – передать руководство в руки Royal Dutch, если вы, Детердинг, сможете предоставить абсолютные гарантии, что в интересах Royal Dutch будете должным образом управлять Shell».

Детердинг дал только одну гарантию: Royal Dutch приобретет четверть акций Shell и таким образом как акционер будет соблюдать ее интересы. Сэмюель попросил время на обдумывание, но Детердинг отказал: «Я сейчас настроен благодушно. Но если вы покинете эту комнату, не приняв моего предложения, то оно отменяется». У Сэмюеля не оставалось выбора. Он принял предложение. Его борьба с Детердингом продолжалась пять лет и наконец была завершена. Детердинг победил.

Союз был скреплен в 1907 г., так возникла группа Royal Dutch/Shell. Первая совместная компания по сбыту, созданная четыре года назад, называлась British Dutch – порядок слов отражал главенство. Но теперь название Royal Dutch шло впереди. Изменение было преднамеренным – все же Детердинг был победителем. Многие годы новое объединение некоторые называли просто Группой. Нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие активы компании были переведены в голландскую Bataafsche Petroleum Maatschappij, а транспортные средства и нефтехранилища – в английскую Anglo-Saxon Petroleum Company. И Royal Dutch, и Shell стали холдингами, причем Royal Dutch держала 60 % акций дочерних компаний, а Shell – 40 %. Не существовало никакого совета директоров Royal Dutch/Shell, как не существовало юридического лица, носившего это имя. «Комитет директоров-распорядителей» не имел особого юридического статуса, скорее он состоял из активных членов советов директоров двух компаний-холдингов. Royal Dutch приобрела четверть акций Shell как жест доброй воли, этого потребовал Сэмюель, но с годами она избавилась и от них, оставив одну символическую акцию.

Детердинг открыл свой офис в Лондоне, который стал финансовым и коммерческим центром Royal Dutch/Shell. Затем приобрел загородный дом в Норфолке, где зажил жизнью английского сельского сквайра, к чему он так всегда стремился. Технический центр компании, занимавшийся вопросами добычи и переработки нефти, разместился в Гааге. Существовав-

шие между компаниями границы позже исчезли. Не имело значения, в каком подразделении Группы получались прибыли, поскольку они все равно делились в соотношении 60: 40.

В действительности всеми подразделениями руководили одни и те же люди, трое из которых занимали ведущее положение. Первым, конечно, был Детердинг. Вторым – Хьюго Лаудон, голландский инженер, спасший в свое время Royal Dutch, обнаружив новые месторождения нефти на Суматре, когда прежние скважины иссякли. Третье место занимал молодой Уэйли Коэн. Выходец из старинной англо-еврейской семьи, Коэн окончил Кембриджский университет с дипломом химика, устроился на работу к Маркусу Сэмюелю в 1901 г., а затем был переведен представителем Shell в Asiatic. После слияния он играл ведущую роль в объединении отдельных частей. Детердинг сосредоточился на деловой стороне своего бизнеса, беспрестанно разъезжая и проводя переговоры, Лаудон занимался техническими вопросами. Уэйли Коэн фактически был заместителем Детердинга по коммерческим вопросам, принимал решения в отсутствие шефа, завершая одни переговоры после того, как Детердинг переключался на ведение других, а также «тормозил» голландца, когда тот нервничал или колебался.

Потерпев поражение в борьбе с Детердингом и сдав свои позиции, Сэмюель вначале счел себя неудачником. Никаких лавров в объединении он не получил. «Я разочарованный человек», – говорил он газетным репортерам. Сразу же после слияния, чтобы пережить горе, Сэмюель отправился в море на яхте водоизмещением 650 т. Но чувство унижения быстро прошло, оба магната предприняли усилия для примирения друг с другом. Детердинг консультировал Сэмюеля, сделал его значительно богаче, а после смерти называл его «наш председатель». В свою очередь Сэмюелю потребовалось не так много времени, чтобы понять, чего может достичь Детердинг, – уже в 1908 г. он говорил акционерам Shell, что Генри Детердинг «не кто иной, как гений». Не осуществляя прямого руководства, Сэмюель более десяти лет был председателем Shell Transport and Trading и активно участвовал в различных проектах Группы. Он приумножил свое состояние, активно занимался благотворительностью, газеты продолжали прославлять его или изображать в карикатурном виде, в зависимости от хода событий, а он занимался любимым делом, добиваясь перевода судов на мазут. Во время своего председательствования он поддерживал с Детердингом дружественные отношения. Но вопрос о характере этих отношений не возникал. Детердинг был хозяином¹⁰³.

«В америку!»

Завершение объединения в 1907 г. означало, что на мировом нефтяном рынке отныне господствовали два гиганта – существующая Standard Oil и растущая Royal Dutch/Shell. «Если бы три года назад Standard попыталась уничтожить нас, ей бы это удалось», – говорил Детердинг в 1910 г. И добавлял гордо: «Теперь же положение изменилось». Между двумя гигантами, однако, продолжалась жестокая конкуренция, и в том же году Детердинг совершил паломничество на Бродвей, 26, для того чтобы добиться примирения. Вместо этого он получил предложение продать Royal Dutch/Shell за \$100 млн. «К сожалению, придется записать, что мой визит в этот город... был совершенно бесполезным», – язвительно заметил Детердинг. Он был оскорблен, потому что, по его словам, вопросы сотрудничества «в настоящее время не считаются достойными обсуждения с управляющим и председателем совета директоров нескольких компаний, которые во всем мире по объему торговли нефтью уступают только Standard».

Standard Oil ответила на отказ Детердинга новой демпинговой кампанией, начав тем самым очередной этап «нефтяных войн». Плюс ко всему она также образовала голландскую

¹⁰³ Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 2, pp. 298–301 («seize one's opportunities»), 345–46 (Deterding and Samuel); Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 495 («disappointed man»), 509 («genius»); Mira Wilkins, *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914* (Cambridge: Harvard University Press, 1970), p. 83; Henriques, *Waley Cohen*, pp. 129–48, chaps. 8–10; Deterding, *International Oilman*, p. 114 («our chairman»).

дочернюю компанию, чтобы получить нефтяную концессию на юге Суматры. У Группы больше не было выбора – оставалось переходить в контрнаступление, а это означало одно: «В Америку!» Таков был лозунг политики Royal Dutch/Shell в период между 1910 и 1914 гг. Если бы Группа не вышла в Америку, то она не смогла бы противостоять снижению цен, проводившемуся Standard, потому что Standard имела возможность сбывать в Европе излишки бензина по сниженным ценам так же, как она сбывала излишки керосина, сохраняя в Америке более высокий уровень цен, а следовательно – и прибыли. Такое положение обеспечивало Standard устойчивость, которой не было у Группы. Она могла использовать свою американскую прибыль для покрытия потерь, понесенных в результате рыночных войн в Европе и Азии.

Детердинг двигался в двух направлениях. Первым было Западное побережье, где в 1912 г. он основал дочернее предприятие по сбыту бензина с Суматры, а на следующий год начал заниматься добычей нефти в Калифорнии. Вторым направлением экспансии Группы были центральные штаты континента. Стремясь поучаствовать в оклахомском буме, Детердинг послал туда специального агента, чтобы тот быстро все устроил. Этот агент уже имел опыт организации сети нефтехранилищ в Восточной Азии в начале 1890-х гг., а также нефтедобычи на Борнео в конце 1890-х. Это был не кто иной, как Марк Абрахамс, племянник Маркуса Сэмюеля, который к тому времени завершил создание компании по разведке нефти в Египте.

Оклахома, конечно, не Борнео, но тем не менее Абрахамс точно не знал, что его ждет, когда отправлялся из Нью-Йорка в Талсу в июле 1912 г. Поэтому сопровождавшая его маленькая группа несла с собой его собственную пишущую машинку на случай, если в Талсе их не окажется, а кроме того, он припрятал \$2500 в специальный пояс, если в этой самопровозглашенной «нефтяной столице мира», маленьком городке, выросшем во время бума, не окажется солидных банков. Обосновавшись в Талсе, он приобрел несколько небольших компаний и объединил их в одну новую – Roxana Petroleum. Таким образом, Детердинг достиг более крупной цели, которую можно было назвать оборонительной экспансией. Он закрепился на родной земле Standard. Когда Марк Абрахамс, выполнив свою задачу, вернулся в Лондон, Детердинг послал Хьюго Лаудону торжествующее письмо: «Наконец мы в Америке!»¹⁰⁴

Беспорядки в России

Как ни тяжело было Сэмюелю уступить контроль Детердингу при объединении Shell с Royal Dutch, но позднейшие события подтвердили мудрость этого решения, учитывая зависимость Shell от российской нефти. Российская промышленность переживала стремительный рост в силу политики протекционизма, проводившейся графом Сергеем Витте, могущественным министром финансов 1892–1903 гг. Математик по образованию, Витте из железнодорожного чиновника невысокого ранга поднялся до руководителя российской экономики благодаря своим талантам – весьма нетипичный способ возвышения человека в царской империи. На посту министра финансов Витте руководил широкомасштабной индустриализацией России, особенно развитием ее нефтяной промышленности за счет привлечения иностранного капитала. Консервативные круги яростно критиковали его программу. Военный министр жаловался на «чрезмерно быстрое развитие» в районе нефтедобычи с помощью «иностранного капитала, иностранного капитала и евреев». Но Витте жестко придерживался своей стратегии.

Он был человеком больших дарований, что являлось исключением в правительстве, состоявшем в основном из посредственностей. Вся гнилая государственная система была пронизана коррупцией, протекционизмом и некомпетентностью. Символом некомпетентности был сам царь Николай II, падкий на лесть, что очень опасно для самодержца. Кроме того, и он,

¹⁰⁴ Gerretson, *RoyalDutch*, vol. 3, pp. 303 («wipe us out»), 297–98 («I am sorry»), 307 («To America!»); Kendall Beaton, *Enterprise in Oil: A History of Shell in the United States* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1957), pp. 123 («Oil Capital»), 126 («we are in America!»).

и его двор погрязли в мистицизме, поддались модным религиозным учениям и окружили себя, по словам Витте, «привозными медиумами и доморощенными "юродивыми", считавшими себя святыми». Царь не мог «отказаться от своих "византийских" привычек, – говорил Витте. – Но ввиду того, что он не обладает талантами Меттерниха или Талейрана, обычно падает в грязь или в лужу крови». Витте мог только молиться, чтобы Господь избавил «нас от этого хитро-сплетения трусости, слепоты и глупости».

Николай II высокомерно относился к национальным меньшинствам в империи и санкционировал репрессии против них, что в свою очередь не могло не вызвать бунта. К началу века вся империя была охвачена беспорядками. В 1903 г. сам министр внутренних дел был вынужден признаться Витте, что царствование Николая II было грандиозной ошибкой. «За мелкими исключениями, – заявил он, – все население империи было недовольно или враждебно настроено».

Кавказ – родина российской нефтяной промышленности – был одним из самых нестабильных регионов плохо управляемой империи. Условия жизни и труда здесь были чудовищными. Большинство рабочих жили в Баку без семей, а в Батуме рабочий день продолжался 14 часов с двумя часами обязательных сверхурочных.

Баку стал «рассадником революции на Каспии». В самом центре татарского квартала под несколькими зданиями находился большой подвал. Здесь располагалась «Нина» – крупная подпольная типография, куда контрабандой из Европы через Персию доставлялись матрицы революционной газеты Владимира Ильича Ленина «Искра» и где она печатались. Источник постоянной головной боли царской полиции, «Нина» распространяла по всей стране газету революционного содержания. Нефтяная промышленность невольно стала ее пособником в этом деле: система перевозок нефти превратилась в прекрасный канал нелегальной доставки пропагандистских материалов. Баку и нефтяная промышленность стали учебным полигоном для многих большевистских лидеров, включая будущего Председателя Президиума Верховного совета Михаила Калинина и будущего Маршала Советского Союза Климента Ворошилова. Среди них была еще одна важная фигура – молодой грузин, сын сапожника, бывший семинарист. Его звали Иосиф Джугашвили, подпольная кличка Коба, что по-турецки значит «неукротимый». Иосифом Сталиным он станет называть себя гораздо позднее.

В 1901 и 1902 гг. Сталин встал во главе социалистов в Батуме, тайно руководя забастовками и демонстрациями против местных нефтепромышленников, в том числе длительной стачкой на предприятиях Ротшильдов. В числе многих бунтарей его задержали – это первый из восьми арестов. Он неоднократно бежал из ссылки, чтобы вновь и вновь попадать за решетку царской тюрьмы. В 1903 г. рабочие Баку объявили забастовку, которая положила начало новой волне борьбы рабочих по всей России и вылилась в первую в империи всеобщую забастовку. В стране начались беспорядки, что привело к правительственному кризису. Неудивительно, что Маркуса Сэмюеля, Ротшильдов и других беспокоила зависимость от России как поставщика нефти¹⁰⁵.

Царскому режиму был нужен отвлекающий маневр, и, как это делалось в прошлом, было решено начать военную авантюру за границей в надежде объединить нацию и восстановить

¹⁰⁵ Geoffrey Jones and Clive Trebilcock, «Russian Industry and British Business, 1916–1930: Oil and Armaments,» *journal of European Economic History* 11 (Spring 1982), pp. 68–69 («too hurried development»); Serge Witte, *The Memoirs of Count Witte*, trans. and ed. Abraham Yarmolinsky (Garden City: Doubleday, Page & Co., 1921), pp. 27–29, 125, 198 («imported mediums»), 183 (««Byzantine» habits»), 247 («tangle»), 279; Theodore Von Laue, *Sergei Witte and the Industrialization of Russia* (New York: Atheneum, 1974), pp. 255, 122–23, 250; A. A. Fursenko, *Neftnyanye Tresty i Mirovaia politika* (Moscow: Nauka, 1965), pp. 42–43. О беспорядках в Баку см. Richard Hare, *Portraits of Russian Personalities Between Reform and Revolution* (London: Oxford University Press, 1959), pp. 305; Tolf, *Russian Rockefellers*, pp. 151–55 («revolutionary hotbed»); Adam B. Ulam, *Stalin: The Man and His Era* (New York: Viking, 1973), pp. 37, 59–60; Isaac Deutscher, *Stalin: A Political Biography* (New York: Oxford University Press, 1966), p. 47; Ronald G. Suny, «A Journeyman for the Revolution: Stalin and the Labour Movement in Baku,» *Soviet Studies* 23 (January 1972), p. 393.

престиж ее правителей. Но царь, к сожалению, выбрал не того противника, в данном случае – Японию. Соперничество за контроль над Манчжурией и Кореей, в особенности над долиной реки Ялу, начиная с 1901 г. значительно увеличивало риск войны с Японией. Царь, который десять лет назад был ранен в результате неудавшегося покушения во время визита в Японию, не питал к японцам никакого уважения, даже в официальных документах именуя их «обезьянами». В Петербурге отвергали любые предложения японцев добиться какого-либо компромисса. Граф Витте пытался помешать дальнейшему нарастанию конфликта; его отставка с поста министра финансов в 1903 г. убедила японцев, что война неизбежна. Это устраивало царя и его окружение. «Внутреннее положение России требовало принятия каких-то радикальных мер, – говорил министр внутренних дел. – Нам нужна маленькая победоносная война, чтобы остановить волну революции». Было очевидно, что она не за горами.

Русско-японская война началась в январе 1904 г. внезапным нападением японцев на Порт-Артур. После этого русские терпели одно поражение за другим, а кульминацией войны стала гибель всего русского флота в Цусимском сражении. Война не остановила волны революции, а, напротив, лишь ускорила ее. В декабре 1904 г. бакинские рабочие снова начали забастовку и добились заключения первого коллективного трудового соглашения. Несколько дней спустя после окончания забастовки революционеры выпустили прокламацию «Рабочие Кавказа, настал час расплаты». Автором ее был Сталин. На следующий день в Петербурге полиция открыла огонь по группе рабочих, которые направлялись к Зимнему дворцу, чтобы подать петицию царю. Это было Кровавое воскресенье, начало революции 1905 г., «великой репетиции», как позднее назвал ее Ленин.

Когда известие об этом достигло Баку, рабочие-нефтяники снова поднялись на забастовку. Правительственные чиновники, опасаясь революции, раздали оружие экстремистски настроенной части населения, которая устроила резню. История упоминает одного из богатейших нефтепромышленников – некоего Адамова. Отличный стрелок, он занял позицию на балконе своего дома и вместе с сыном держал трехдневную осаду, пока не погиб. Дом его был подожжен, а 40 его подчиненных погибли.

Забастовки и восстания вновь вспыхнули по всей империи в сентябре и октябре 1905 г. На Кавказе движущей силой беспорядков был не социализм и революция, а религиозно-этнические конфликты. «Пламя горящих буровых вышек и нефтяных скважин тонуло в дымовой завесе, нависшей над этим адом, – напишет один из тех, кому удалось спастись. – Впервые в жизни я понял, что такое "ад крошечный". Люди выползали или выбегали из огня только для того, чтобы погибнуть под пулями... Я думал, что увиденные мною сцены могут смело соперничать с последними днями Помпеи. Но ко всему, что можно было увидеть в Помпеях, нужно добавить свист ружейных и револьверных пуль, жуткий грохот взрывающихся резервуаров с нефтью, яростные вопли убийц и предсмертные крики их жертв». Дым был настолько густым, что даже в два часа пополудни не было видно солнца. После этого, словно в подтверждение наступления конца света, весь район содрогнулся от ужасного землетрясения.

Известия из Баку произвели глубокое впечатление на остальной мир. Кроме того, впервые вспышка насилия прервала поток нефти, создав реальную угрозу обесценивания инвестиций. Standard Oil поспешила воспользоваться беспорядками в России – она быстро и успешно отвоевала для американского керосина восточноазиатские рынки, потерянные в борьбе с российской нефтью. Что касается самой российской промышленности, то результат был страшным: две трети от общего числа нефтяных скважин было уничтожено, а экспорт оказался сведен к нулю.

К концу 1905 г. революция выдохлась. Русско-японская война также завершилась, и на переговорах о заключении мира, проходивших в Портсмуте, штат Род-Айленд, роль посредника между воюющими сторонами выполнял президент Соединенных Штатов Теодор Рузвельт. В октябре 1905 г. царь вынужден был ввести конституционное правление с созывом

парламента – Думы. Революция закончилась, но район нефтедобычи был все еще охвачен беспорядками. Рабочие-нефтяники Баку выбрали в Думу большевиков. В Батуме прямо на улице был убит глава представительства компании Нобеля. В 1907 г. в Баку начались забастовки, вновь грозя перерасти во всеобщую стачку, при этом царь сделал еще одну глупость – отменил конституцию, которая могла бы в конечном счете сохранить и его самого, и его династию. В том же году большевики вновь послали Сталина в Баку, где он направлял, организовывал и, по его собственным словам, разжигал среди рабочих «ненависть к капиталистам». Эти годы, проведенные в Баку, были единственными, когда Сталин по-настоящему участвовал в борьбе рабочего класса. В 1910 г. в самый разгар приготовлений к очередной всеобщей забастовке он был арестован, заключен в тюрьму и сослан в Сибирь. Но именно в Баку он оттачивал свои качества революционера и заговорщика, а также амбиции и цинизм, которые впоследствии так сильно помогли ему¹⁰⁶.

Возвращение в Россию

Но не одни политические неурядицы, религиозная и классовая напряженность подрывали российскую нефтяную промышленность. Самым главным преимуществом России были большие масштабы добычи при сравнительно невысокой себестоимости. Беспорядочное и небрежное бурение и эксплуатация скважин привели к снижению объемов добычи и нанесли непоправимый ущерб нефтяным месторождениям вокруг Баку, что ускорило истощение запасов нефти. Все это способствовало резкому росту эксплуатационных затрат. Политическая же нестабильность не способствовала притоку необходимых инвестиций в крупных масштабах. Тем временем российское правительство неблагоразумно подняло внутренние железнодорожные тарифы для того, чтобы удовлетворить огромные аппетиты своего казначейства. Результатом стало дальнейшее увеличение цены российских нефтепродуктов на мировом рынке, что сделало их менее конкурентоспособными. Таким образом, преимущество в цене исчезло. Российская нефть все реже пользовалась спросом и раскупалась, когда другой нефти уже не оставалось.

К тому же происходили важные перемены в общей структуре европейской нефтяной промышленности. Здесь появился крупный поставщик нефти – Румыния, где нефть издавна добывалась вручную из выкопанных на склонах Карпатских гор колодцев, правда, в очень небольших количествах. В 1890-х гг. объемы добычи в стране начали резко расти за счет инвестиций австрийских и венгерских банков и внедрения современных технологий. Но ситуация по-настоящему изменилась с приходом в Румынию в начале XX в. Standard Oil, Deutsche Bank и Royal Dutch. В конце концов эти три группы поделили между собой контроль над большей частью румынской промышленности, и их влияние на экономику было огромным. За первое десятилетие XX в. объем добычи в Румынии вырос в семь раз. Deutsche Bank и его румынское дочернее предприятие по добыче нефти образовали в 1906 г. совместно с Нобелями и Ротшильдами Европейский нефтяной союз (ЕНС). В течение двух следующих лет ЕНС удалось заключить с дистрибьюторами Standard Oil соглашения о разделе рынков во всей Европе, в результате чего ЕНС получил от 20 до 25 % на разных рынках, а остальное отошло к Standard Oil. Сходное соглашение о разделе рынков было разработано и для Британии.

¹⁰⁶ Witte, *Memoirs*, pp. 189 («monkey»), 250 («Russia's internal situation»); Deutscher, *Stalin*, p. 66 («hour of revenge»); Solomon M. Schwarz, *The Russian Revolution of 1905: The Workers' Movement and the Formation of Bolshevikism and Menshevikism*, trans. Gertrude Vaka (Chicago: University of Chicago Press, 1966), pp. 301–14; Adam B. Ulam, *The Bolsheviks & the Intellectual* (New York: Collier Books, 1965), pp. 219, 227; J. D. Henry, *Baku*, pp. 157–59 (Adamoff), 183–184 («flames»); K. H. Kennedy, *Mining Tsar: The Life and Times of Leslie Urquhart*, (Boston: Alien & Unwin, 1986), chaps. 2 and 3; Gerretson, *RoyalDutch*, vol. 3, p. 138; Hidy and Hidy. *Standard Oil*, p. 511; Ulam, *Stalin*, pp. 89–98; Suny, «Stalin,» pp. 394, 386 («unlimited distrust»).

Хотя бакинские нефтяные месторождения вследствие бессистемной их эксплуатации были близки к истощению, примерно в то же время в России были открыты новые месторождения. Их разработке способствовали усовершенствованные технологии и методы добычи, а также нефтяная лихорадка на Лондонской фондовой бирже, которая и обеспечила им необходимые капиталы. Одно из месторождений находилось в Майкопе. Другое – в Грозном, на Северном Кавказе. Но даже с учетом новых месторождений Ротшильдам надоел нефтяной бизнес в России. Они хотели выйти из игры. Антисемитизм и враждебность к иностранцам в России глубоко беспокоили их, так же как и растущая политическая нестабильность. Они не понаслышке знали о забастовках, поджогах, убийствах, революции. Но для продажи дела существовали и достаточно убедительные сиюминутные коммерческие причины. Прибыль была низкой или вообще отсутствовала. Все принадлежавшие Ротшильдам нефтяные активы зависели от российской нефтедобычи. Почему бы вместо этого не обезопасить свой бизнес с помощью концерна, диверсифицированного в глобальном масштабе?

В 1911 г. Ротшильды начали переговоры с Royal Dutch/Shell о продаже всего своего нефтяного бизнеса в России. Сделка совершалась не без труда. Вездесущий Фред Лейн представлял на переговорах интересы Ротшильдов. «Смею уверить вас, что подвигнуть Детердинга на что-то – задача не из легких, – писал "Шейди" Лейн обеспокоенному главе представительства нефтяных компаний Ротшильдов. – У него есть привычка подольше оставлять дело без решения, в то же время, усевшись, как сова, над всем этим, раздумывать, правильно ли он поступил, или настолько ли хорошо, как ему представлялось, и нельзя ли сделать что-нибудь лучше. И невозможно угадать его решение, пока все не будет окончательно подписано». Наконец в 1912 г. сделка была заключена. Группа в качестве оплаты передала Ротшильдам акции, причем как Royal Dutch, так и Shell, сделав их достаточно крупными акционерами в обеих компаниях. Тем самым Ротшильды перевели свои ненадежные и непрочные российские активы в весомые пакеты акций стремительно растущей диверсифицированной международной компании, имевшей многообещающие перспективы.

На рубеже столетий неистовый Маркус Сэмюэль сделал все возможное, чтобы обезопасить Shell от ненадежных поставок нефти из России. Теперь же, спустя десятилетие, Детердинг затеял широкомасштабное возвращение Royal Dutch/Shell в Россию. В результате этой сделки Группа приобрела самые крупные в России, после принадлежавших Нобелям, мощности по добыче, переработке и сбыту нефти. Когда представитель Нобеля спросил Детердинга, почему он хочет выйти на российский рынок, тот ответил прямо, что «его намерение – делать деньги». В одночасье Группа стала одним из крупнейших в России трестов, контролирующих, по некоторым оценкам, минимум пятую часть всего объема нефтедобычи в России. Приобретение предприятий Ротшильдов в свою очередь обеспечило Группе сбалансированный портфель нефтедобычи: 53 % – из Ост-Индии, 17 – из Румынии и 29 – из России. Естественно, риск ведения бизнеса в России был велик. Но преимущества включения этого дополнительного объема добычи во всемирную систему сразу же дали о себе знать. Что касается риска, то время должно было показать, насколько он оправдан.

В целом российская нефтяная промышленность, особенно в районе Баку, в течение десятилетия, предшествовавшего Первой мировой войне, находилась в упадке. Технология нефтедобычи отставала от западной, в техническом оснащении наблюдался застой. Времена, когда она была динамичным элементом мирового рынка, – ее лучшие годы – миновали. За период с 1904 по 1913 г. доля России в общем объеме мирового экспорта нефти упала с 31 до 9 %. Таким образом, те, кто в той или иной форме принимал участие в развитии российской нефтяной промышленности в период ее расцвета, могли лишь с ностальгией вспоминать прошлое. Для Нобелей, Ротшильдов и Маркуса Сэмюэля оно было источником огромного богатства и власти. Но ностальгия может принимать множество форм, и ею страдают не только нефтяные магнаты, но и их противники. «Три года революционной работы среди рабочих-нефтяников

закалили меня как бойца и рабочего лидера, – скажет Сталин в 1920-е гг. перед тем, как взойти на большевистский трон. – Я впервые научился руководить огромными массами рабочих. Там, в Баку, я получил второе крещение в революционной борьбе. Там я стал профессиональным революционером»¹⁰⁷.

Революционные беспорядки 1905 г. превратили Баку в коммерческое захолустье мирового нефтяного рынка на целых два десятилетия, но тем не менее он остался важнейшим источником нефти для окраин Европы. По этой причине, несмотря на революцию, Баку по-прежнему был одним из лакомых кусков в грядущих мировых конфликтах.

¹⁰⁷ A. Beeby Thompson, *The Oil Fields of Russia* (London: Crosby Lockwood and Son, 1908), pp. 195–97, 213; Maurice Pearton, *Oil and the Romanian State* (Oxford: Oxford University Press, 1971), pp. 1–45; Tolf, *Russian Rockefellers*, pp. 183–85; Lane to Aron, December 21, 1911 («I can assure you»), December 13, 1911 («his intention»), Rothschild papers; V. I. Bovykin, «Rossiyskaya Neft i Rotshil'dy», *Voprosy Istorii* 4 (1978), pp. 27–41; Suny, «Stalin», p. 373 («journeyman for the revolution»).

Глава 7

«Забавы и развлечения» в персии

В конце 1900 г. В Париж прибыл щегольски одетый джентльмен из Персии – генерал Антуан Китабджи. По одним источникам он был армянского происхождения, а по другим – грузинского, занимал несколько постов в персидском правительстве, включая должность генерального директора таможенной службы. По словам одного британского дипломата, он был «очень сведущ в европейских делах – мог предоставить концессию или способствовать заключению сделок». Эти качества весьма подходили для его миссии. Хотя официальной целью его визита было открытие персидской выставки в Париже, основная задача, стоявшая перед Китабджи, была иной: он был еще и продавцом, поскольку необходимо было найти европейского инвестора, который приобрел бы нефтяную концессию в Персии. Китабджи преследовал не только свои собственные интересы (он, разумеется, рассчитывал на соответствующее вознаграждение), но и выполнял задание персидского правительства, связывавшего с его миссией решение важных политических и экономических проблем. В царившей в Персии постоянной неразберихе с государственными финансами одно оставалось очевидным: правительству отчаянно не хватало денег. Причина? Ответ премьер-министра был краток – «расточительство шаха».

В результате предпринятых генералом Китабджи усилий была заключена сделка исторического значения. Несмотря на то что судьба ее многие годы висела на волоске, она открыла эпоху нефти на Ближнем Востоке, что и превратило этот регион в центр политического и экономического противостояния глобального масштаба. А что касается Персии – или Ирана, как ее стали называть с 1935 г., – то она приобрела на мировой арене такое значение, какого не имела со времен древних Персидской и Парфянской империй¹⁰⁸.

«Капиталист высшего ранга»

В Париже Китабджи обратился за помощью к отставному британскому дипломату, который после некоторого размышления ответил ему следующим образом: «Что касается нефти, то я беседовал с одним капиталистом высшего ранга, заявившим, что склонен рассмотреть данный вопрос». Капиталистом, о котором шла речь, был Уильям д'Арси. Он родился в 1849 г. в Англии, в Девоне, затем эмигрировал в Австралию, где работал адвокатом в одном маленьком городке. У него была безумная страсть к скачкам. Будучи по натуре человеком предприимчивым, д'Арси старался не упустить свой шанс и однажды организовал синдикат по восстановлению старого заброшенного золотого прииска. Как оказалось, запасов золота на прииске было вполне достаточно, и спустя некоторое время д'Арси возвратился в Англию уже очень богатым человеком. После смерти своей первой жены он женился на знаменитой актрисе Нине Бусико, которая устраивала пышные приемы, на их званых вечерах пел даже Энрико Карузо. Кроме особняка в Лондоне д'Арси владел двумя загородными домами, а также имел единственную частную ложу, за исключением королевской, на бегах в Эпсоме. Он был инвестором, биржевиком, организатором синдикатов, но не управленцем, и как раз в этот момент подыскивал себе новый объект для инвестиций. Перспективы разработки персидских нефтяных месторож-

¹⁰⁸ Henry Drummond Woolf, *Rambling Recollections*, vol. 2 (London: Macmillan, 1908), p. 329 («well versed»); Charles Issawi, ed., *The Economic History of Iran, 1800–1914* (Chicago: University of Chicago Press, 1971), p. 20 (Persian finances); R. W. Ferrier, *The History of the British Petroleum Company*, vol. 1, *The Developing Years, 1901–1932* (Cambridge: Cambridge University Press, 1982), p. 28 («Shah's prodigality»); T. A. B. Corky, *A History of the Burmah Oil Company, 1886–1927* (London: Heinemann, 1983); Geoffrey Jones, *The State and the Emergence of the British Oil Industry* (London: Macmillan, 1981). The books by Ferrier, Corley, and Jones – all making extensive use of corporate and government archives – are the best works on their respective subjects.

дений заинтересовали его, он снова решил попытать счастья и в результате стал основателем нефтяной индустрии на Ближнем Востоке.

Выходы нефти на поверхность наблюдались в Персии испокон веков, ее использовали для смоления лодок и как вяжущий материал в кирпичной кладке. В 1872 г., а затем и в 1889 г. барон Юлиус де Рейтер, основатель ведущего информационного агентства мира, приобрел персидские концессии, которые включали, помимо прочего, добычу нефти. Но концессии вызвали волну протестов в самой Персии и ошутимое сопротивление со стороны Российской империи и потребовали больших расходов при бессистемных и неудачных попытках найти нефть. В конечном счете концессии были аннулированы. В 1890-е гг. один французский геолог опубликовал серию отчетов, в которых, основываясь на итогах своих изысканий в Персии, указывал на значительные запасы нефти. Его работы были широко известны, в том числе и генералу Китабджи, который, желая заманить д'Арси, обещал этому миллионеру ни много ни мало – «источник немислимого богатства». Как было не заинтересоваться? Но сперва концессию нужно было заполнить.

25 марта 1901 г. личный представитель д'Арси выехал из Парижа, а 16 апреля прибыл в Тегеран из Баку. Переговоры в персидской столице шли медленно и с перерывами, а посланец д'Арси проводил время, скупая ковры и украшения. Неугомонный посредник Антуан Китабджи был занят еще больше. По сообщению британского посла сэра Артура Хардинга, Китабджи «постепенно обеспечил поддержку всех ведущих шахских министров и придворных, не забыв даже про личного слугу, который подает Его Величеству трубку и утренний кофе»¹⁰⁹.

Россия против великобритании

История персидского государства уходит в глубь веков, к временам древней империи Кира Великого и Дария I, которая в V в. до н. э. занимала обширную территорию от Индии до современных Греции и Ливии. Позднее на территории современного Ирана возникла Парфянская империя, которая стала грозным соперником Рима на Востоке. Персия была перекрестком важнейших торговых путей и лакомой добычей для завоевателей как с запада, так и с востока. Армии и целые народы волна за волной проходили через Персию, иногда оседая на ее территории. Александр Великий пришел сюда с запада, Чингисхан и монголы – с востока. В конце XVIII столетия представителям алчной династии Каджаров удалось установить контроль над страной, которая к тому времени была раздроблена на ряд фактически независимых враждовавших между собой провинций и племенных союзов. Правление шахов династии Каджаров продолжалось полтора столетия. В XIX в. страна, привыкшая к иноземным вторжениям, испытала новую форму иностранного давления – дипломатическую и торговую конкуренцию между Россией и Великобританией в борьбе за влияние в Персии, и главным занятием шахов Каджарской династии стало сраживание этих двух мировых держав.

Соперничество Великобритании с Россией превратило персидский вопрос в один из главнейших в политике этих стран. Вице-король Индии лорд Керзон назвал Персию «шахматной фигурой, с помощью которой разыгрывается партия, ставка в которой – мировое господство». Начиная с 1860-х гг. Россия проводила политику неустанной экспансии и аннексий в Средней Азии. Но аппетиты русских распространялись значительно дальше – они стремились к контролю над соседними странами и выходу к теплым морям. Великобритания воспринимала экспансию России как прямую угрозу Индии и путям, к ней ведущим. Один британский дипломат

¹⁰⁹ Ferrier, *British Petroleum*, pp. 29 («capitalist»), 31 («riches»), 35–36 («morning coffee»). On D'Arcy, see *ibid.*, pp. 30–32; Corky, *Burmah Oil*, pp. 96–97; Henry Longhurst, *Adventure in Oil: The Story of British Petroleum* (London: Sidgwick and Jackson, 1959), pp. 18–19, 25; David J. Jeremy and Christine Shaw, eds., *Dictionary of Business Biography* (London: Butterworths, 1984), vol. 2, pp. 12–14. On the de Reuter concessions, see Firuz Kazemzadeh, *Russia and Britain in Persia, 1864–1914* (New Haven: Yale University Press, 1968), pp. 100–34, 210–14.

сказал в 1871 г., что любые средства, брошенные на то, чтобы настроить Персию против продвижения России, были не чем иным, как «взносами по страхованию Индии». Россия продолжала политику экспансии в регионе. В 1885 г. она напала на соседний Афганистан, что едва не спровоцировало войну между Россией и Великобританией.

Россия возобновила давление на Персию в конце XIX в. Столкнувшись с угрозой новой попытки нажима, британцы изыскивали способы сохранить неприкосновенность Персии как буфера между Россией и Индией. Две великие державы боролись за влияние в Персии с помощью концессий, займов и иных средств экономической дипломатии. Но с началом нового столетия позиция Великобритании пошатнулась, поскольку угроза подпасть под господство России казалась для Персии неминуемой. Россия стремилась добиться присутствия своего военно-морского флота в Персидском заливе, так как экономика Персии была в значительной степени интегрирована с российской. Шах Музаффар од-Дин был, по словам английского посла Хардинга, «лишь престарелым ребенком», а «персидская монархия была старым, плохо управляемым имением, готовым сразу же продаться той иностранной державе, которая предложит наибольшую цену или как следует напугает его выродившихся и беззащитных правителей». Хардинг опасался, что этой иностранной державой может оказаться Россия, так как «шах и его министры находились в состоянии полной вассальной зависимости от России из-за собственного сумасбродства и глупости». Русские были не слишком озабочены экономической стороной взаимоотношений – один российский чиновник заявил: «Какой может быть доход от торговли с семьёю или восемью миллионами ленивых оборванцев?» Русские хотели установить свое политическое господство в Персии и вытеснить оттуда другие великие державы. По мнению Хардинга, «наиважнейшей» целью британской политики было оказать сопротивление этому «отвратительному» нашествию.

Вот в чем д'Арси и его нефтяное предприятие могли принести пользу. Британская нефтяная концессия должна была помочь выровнять соотношение в пользу Британии в ее борьбе с Россией. И поэтому Великобритания оказала этому предприятию свое содействие. Когда российский посол узнал о переговорах по концессии д'Арси, то, разгневавшись, попытался сорвать их. Но ему удалось лишь замедлить темп переговоров. Тогда посланец д'Арси бросил на стол еще £5000, потому что, как он сообщал в отчете д'Арси, «шах хотел получить какую-то сумму наличными, и он добивался их после подписания соглашения о концессии». Эта дополнительная сумма сыграла решающую роль, и 28 мая 1901 г. шах Музаффар од-Дин подписал историческое соглашение, в результате получив £20 000 наличными, еще столько же в виде акций, а также 16 % от «годовой чистой прибыли». Однако это условие еще нуждалось в уточнении. (А уточнение вызвало множество споров.) В свою очередь д'Арси получил концессию, охватывавшую 3/4 страны, сроком на 60 лет.

С самого начала д'Арси сознательно исключил из предполагавшейся концессии пять северных, ближайших к России, провинций, чтобы «не давать России повода для обиды». Но соперничество Великобритании и России на этом не закончилось. Русские теперь пытались построить трубопровод от Баку до Персидского залива, который не только увеличил бы объемы экспорта российского керосина на рынки Индии и Азии в целом, но и, что гораздо важнее, способствовал бы усилению стратегического влияния и мощи России в Персии, в регионе Персидского залива вплоть до берегов Индийского океана. Британцы резко возражали против этого проекта, причем как в Тегеране, так и в Петербурге. Посол в Тегеране Хардинг предупреждал, что «нелепая», по его словам, концессия на строительство трубопровода, даже если он не будет никогда построен, «даст повод для того, чтобы наводнить всю южную Персию изыскателями, инженерами и охраняющими их казаками, тайно готовящими оккупацию». Британское противодействие сыграло свою роль – трубопровод не был построен¹¹⁰.

¹¹⁰ Kazemzadeh, *Russia and Britain in Persia*, pp. 3 («chessboard»), 8, 22 («Insurance»), 325–28 («ragamuffins»); Arthur H.

Представитель д'Арси на переговорах с шахским правительством описал заключенную им сделку в цветистых выражениях. Эта сделка не только принесет прибыль самому д'Арси, но будет иметь и «далекоидущие последствия, как коммерческие, так и политические, для Великобритании и сможет в значительной степени укрепить ее влияние в Персии». Министерство иностранных дел хотя и отказалось принять на себя прямую ответственность, тем не менее выражало желание оказать политическую поддержку усилиям, предпринятым д'Арси. Но Хардинг, будучи в центре событий, был настроен более скептически. Он знал Персию – ее политическую систему, ее народ, ее географическое положение и кошмарное состояние, в котором находилось снабжение, а в особенности помнил плачевную историю недавних концессий в стране. Он советовал проявлять осторожность: «Земля Персии, содержит она нефть или нет, с давних пор усыпана обломками такого количества многообещающих планов и проектов коммерческого и политического переустройства, что было бы преждевременным пытаться предсказать будущее этого последнего предприятия».

Что же подвигло д'Арси пойти на сей крайне рискованный шаг – «колоссальную авантюру в далекой необжитой стране», как называл ее один историк? Ответ, разумеется, прост – непреодолимый соблазн безмерного обогащения, шанс стать новым Рокфеллером. Кроме того, д'Арси уже однажды затевал рискованную игру (в случае с австралийским золотым прииском), которая принесла ему огромный успех. Несомненно, если бы д'Арси мог точно знать, что ждет его впереди, он бы воздержался от новой аферы. Это была очень крупная игра, гораздо большего масштаба, чем его австралийский прииск, с числом игроков, во много раз превосходившим все его расчеты, а также связанная со сложными политическими и социальными проблемами, которых в Австралии просто не было. Короче говоря, это деловое предложение не было разумным. Даже смета расходов была сильно занижена. В самом начале д'Арси сообщали, что стоимость бурения двух скважин составит £10 000. В течение четырех лет ему предстояло выложить свыше £200 000¹¹¹.

Первая попытка

У д'Арси не было ни организации, ни компании как таковой, только секретарь для ведения деловой переписки. Организовать работу был приглашен выпускник Королевского индийского инженерного колледжа Джордж Рейнолдс, имевший опыт буровых работ на Суматре. Первая площадка, выбранная для разведки, находилась в районе Чиа-Сурх, на недоступном плато в горах на северо-востоке Персии. Она была расположена рядом с будущей ирано-иракской границей, ближе к Багдаду, чем к Тегерану, в 300 милях от побережья Персидского залива. Местность была суровой, дорожная сеть всей страны едва ли превышала 800 миль, значительная часть территории контролировалась воинственными племенами, не признававшими власть Тегерана. О каких концессиях здесь можно было говорить? Командиры персидской армии «сдавали» своих солдат в качестве садовников или работников местным землевладельцам, а их заработки клали себе в карман.

У населения почти полностью отсутствовали технические навыки, а неприглядность местности дополнялась враждебным отношением местного населения к западным идеям, технике и просто присутствию. В своих мемуарах Хардинг достаточно подробно описал шиитские верования, с их религиозным фанатизмом, сопротивлением политическим властям и ярост-

Hardinge, *A Diplomatist in the East* (London: Jonathan Cape, 1928), pp. 280 («elderly child»), 268 («vassalage»), 328 («detestable»); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 39 («ready money»), 43 («no umbrage»); Hardinge to Lansdowne, January 29, 1902, FO 60/660, PRO («Cossacks»); Briton Cooper Busch, *Britain and the Persian Gulf* (Berkeley: University of California Press, 1967), chap. 4 and pp. 235–42.

¹¹¹ Issawi, *Economic History of Iran*, p. 41 («far-reaching effects» and «soil of Persia»); Jones, *State and British Oil* pp. 131–32; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 43 («wild-catting»), 107.

ным неприятием всего, что связано с внешним миром, независимо, от кого это идет – от христиан или от мусульман-суннитов. «Ненависть шиитов к первым трем халифам была – и все еще остается – настолько сильной, что некоторые наиболее фанатичные члены секты пытались время от времени ускорить свое попадание в рай, оскверняя гробницы этих узурпаторов, и в особенности гробницу Омара – главный объект ненависти в Мекке. Подобную ненависть можно обуздать лишь доктриной "Кетмана", или благочестивого притворства... которая признает законным для доброго мусульманина лицемерие или даже ложь, если это необходимо для благой цели». Далее Хардинг поясняет, почему он уделил так много внимания столкновениям между шиитами и суннитами и тому влиянию, которое оказывает шиитская вера на политическую систему Персии: «Я уделил этому вопросу, пожалуй, чрезмерно много внимания, но он играл – и, думаю, продолжает играть – важную роль в политике Персии и ее идеологии». И действительно, эта роль до сих пор велика.

Стоявшая перед д'Арси задача была слишком сложной. Каждую деталь оборудования приходилось доставлять морем до Басры, что на побережье Персидского залива, затем 300 миль вверх по реке Тигр до Багдада, а потом на мулах через Месопотамскую равнину и горы. Как только оборудование достигало нужного места, Рейнолдс со своей разношерстной командой, состоявшей из поляков, канадцев и азербайджанцев из Баку, с трудом приводил его в более или менее рабочее состояние. Для азербайджанцев даже простая тачка была диковиной.

Сам же д'Арси возмущался в Лондоне медленным продвижением дел. «Задержки серьезны, – телеграфировал он Джорджу Рейнолдсу в апреле 1902 г. – Умоляю ускорить». Но они были в порядке вещей. Собственно бурение началось лишь полгода спустя, в конце 1902 г. оборудование ломалось, насекомые изматывали, снабжение продовольствием и запасными частями было вечной проблемой, и в целом условия работы были чудовищные. «Адская жара» в жилых помещениях рабочих доходила до 50 °С. Кроме того, существовали политические проблемы. Компании приходилось содержать отдельную «магометанскую кухню» из-за частых появлений местных чиновников, которые, по словам Рейнолдса, «очень хотели получить солидный подарок, особенно в виде некоторого числа акций нашей компании». Помимо всего прочего, Рейнолдсу нужно было стать еще и первоклассным дипломатом, чтобы улаживать мелкие споры и открытые стычки между различными племенами. Небольшой отряд в лагере бурильщиков был постоянно начеку из-за угрозы со стороны шиитских фанатиков. «Муллы с севера всячески подстрекают население против иностранцев, – предупреждал д'Арси заместитель Рейнолдса. – Сейчас идет настоящая война между шахом и муллами за контроль над общественной жизнью»¹¹².

«Бездонных кошельков не бывает»

Даже в таких тяжелых условиях работы продолжались, и в октябре 1903 г., через 11 месяцев после начала буровых работ, были обнаружены первые признаки нефти. Но д'Арси скоро понял, что ввязался в нечто более сложное и дорогое, чем он мог себе представить: в финансовую борьбу, которая угрожала его предприятию на каждом шагу. «Бездонных кошельков не бывает, – писал он с озабоченностью, – и я уже вижу дно». Расходы продолжали расти, и он понял, что в одиночку ему не справиться. Он нуждался в поддержке, в противном случае концессия может быть потеряна.

Д'Арси обратился за займом к британскому адмиралтейству. Идея эта была не его собственной, а принадлежала некоему Бовертону Редвуду, «серому кардиналу британской нефтяной политики перед Первой мировой войной», оказавшему огромное влияние на ее развитие

¹¹² Hardinge, *Diplomatist*, pp. 281, 273–74 («Shiahs»), 306–11; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 57 («expedite»), 65 («heat», «Mohamedan Kitchen» and «Mullahs»).

в мировом масштабе в первые два десятилетия XX в. Всегда безукоризненно одетого, с орхидеей в петличке, Редвуда часто принимали за одного известного красавца-актера того времени, что доставляло ему огромное удовольствие. Вклад Редвуда в развитие нефтяного бизнеса был обширным. Химик по образованию, он запатентовал дистилляцию, один из технологических процессов, оказавшийся очень ценным. В 1896 г. опубликовал «Трактат о нефти», который – правда, с неоднократными переработками – оставался классической работой о нефти на протяжении двух десятилетий. Уже на рубеже столетия он был ведущим экспертом Великобритании в области нефти, услугами его консалтинговой фирмы пользовались почти все британские нефтяные компании, включая и предприятие д'Арси. Редвуд стал также ведущим советником британского правительства по нефтяным проблемам. Он хорошо сознавал преимущества использования королевским военно-морским флотом мазута вместо угля и, испытывая сильные подозрения в отношении как Standard Oil, так и Shell, был сторонником разработки нефтяных месторождений британскими компаниями под британским контролем.

Редвуд был членом адмиралтейского комитета по жидкому топливу, он не только знал о концессии д'Арси, был в курсе ее трудностей, но и консультировал каждый шаг д'Арси. Поэтому, естественно, именно он сообщил комитету о положении д'Арси, а председатель комитета в свою очередь рекомендовал последнему представить заявление о предоставлении займа. В своей заявке д'Арси вкратце описал трудности финансового характера, с которыми столкнулся: к тому времени он уже истратил на проведение изыскательских работ £160 000, а требовалось еще по меньшей мере £120 000. Д'Арси был уведомлен, что прошение о предоставлении займа будет принято, но взамен ему следует подписать с адмиралтейством контракт на поставки нефти. И адмиралтейство, и министерство иностранных дел поддерживали это предложение. Но министр финансов Остин Чемберлен считал, что никаких шансов на принятие его палатой общин нет, и поэтому ответил отказом.

Д'Арси был в отчаянии. «Только этим я мог успокоить банк, но надо что-то делать», – писал он после того, как прошение о займе было отклонено. К концу 1903 г. превышение его кредитного лимита в Lloyds Bank составило £177 000, и он был вынужден внести часть акций своего австралийского золотого прииска в качестве залога. Но в середине января 1904 г. уже вторая скважина на Чиа-Сурх начала давать нефть. «Славные новости из Персии, – объявил торжествующий д'Арси, добавив к этому очень личный комментарий, – и величайшее облегчение для меня». Однако независимо от наличия или отсутствия нефти для продолжения дел нужны были еще десятки, а возможно, сотни тысяч фунтов, а у д'Арси уже не было средств.

В поисках новых инвесторов д'Арси попытался договориться о займе у Joseph Lyons and Company – и безрезультатно. Некоторое время он обхаживал Standard Oil, но и там ничего не добился. Он отправился в Канн, чтобы встретиться с бароном Альфонсом де Ротшильдом, однако Ротшильды решили, что им достаточно связи с Shell и Royal Dutch в консорциуме Asiatic Petroleum. Затем, как назло, количество добываемой на Шиях-Сурх нефти упало почти до нуля, и Бовертону Редвуду выпала тяжелая миссия сообщить своему клиенту о том, что скважины никогда не окупятся, и поэтому их необходимо закрыть, а все изыскательские работы переместить на юго-запад Персии. В апреле 1904 г. превышение кредитного лимита д'Арси еще больше увеличилось, и Lloyds Bank потребовал в качестве залога всю концессию. Спустя почти три года после начала работ персидское предприятие оказалось на грани краха¹¹³.

¹¹³ Ferrier, *British Petroleum*, pp. 59–62 («Every purse» and «keep the bank quiet»); Jones, *State and British Oil*, pp. 97–99 («eminence grise»), 133; Corky, *Burmah Oil* pp. 98–103 («Glorious news»).

«Синдикат патриотов»

Но в британском правительстве были и те, кого известия о том, что д'Арси, вероятно, будет вынужден продать иностранцам пакет акций или вообще потерять концессию, не на шутку встревожили. Их беспокоили проблемы большой политики и высокой стратегии, а соответственно, и положение Британии среди других великих держав. Для министерства иностранных дел основными проблемами оставались российский экспансионизм и безопасность Индии. Министр иностранных дел лорд Лэнсдаун выступил в мае 1903 г. в палате лордов с историческим заявлением: британское правительство будет «рассматривать создание какой-либо державой военно-морской базы или укрепленного порта на побережье Персидского залива как смертельную угрозу британским интересам, и поэтому мы окажем противодействие всеми имеющимися у нас силами». Довольный этим вице-король Индии лорд Керзон заявил, что сия декларация стала «нашей "доктриной Монро" на Ближнем Востоке». Для адмиралтейства проблема носила более специфический характер: речь шла о возможности получения источника безопасного снабжения британского флота мазутом. На линейных кораблях, составлявших основу британского военно-морского флота, в качестве топлива использовался уголь. Однако на кораблях меньшего водоизмещения уже применялся мазут. Но даже такая зависимость вызывала опасения относительно наличия в мире достаточного количества нефти для обеспечения британского военно-морского могущества. Многие сомневались. Те же в адмиралтействе, кто отдавал предпочтение нефти в качестве топлива, рассматривали ее только как дополнение к углю – во всяком случае, до тех пор, пока не будут открыты крупные месторождения. В Персии мог быть найден такой источник нефти, и поэтому предприятие д'Арси следовало поддержать.

Отказ министерства финансов в займе д'Арси казался министерству иностранных дел крайне недалеким шагом, и лорд Лэнсдаун немедленно выразил свою озабоченность, заявив: «Существует угроза того, что нефтяная концессия в Персии попадет в руки русских». Посол в Тегеране Хардинг, высказывая аналогичное мнение, предупреждал, что русские вполне могут захватить контроль над концессией и воспользоваться ею для расширения зоны своего влияния, что приведет к тяжелым политическим осложнениям. Он доказывал, что контрольный пакет концессии необходимо любой ценой сохранить в британских руках.

Русские не были единственной причиной для беспокойства. Визит д'Арси в Канн для встречи с Ротшильдами и возникшая в связи с этим угроза перехода концессии в руки французов заставили адмиралтейство вновь вступить в борьбу. Председатель комитета по жидкому топливу срочно отправил д'Арси письмо, в котором просил его прежде, чем заключать какие-либо сделки с иностранцами, дать адмиралтейству возможность организовать приобретение концессии британским синдикатом. Таким образом адмиралтейство приняло на себя роль свахи, и вовремя. Возглавить «синдикат патриотов» было предложено лорду Стратконе, 84-летнему миллионеру с безупречной «имперской» репутацией. После уверений в том, что предприятие действует в интересах британского военно-морского флота и, кроме того, ему придется выложить не более £50 000 из своего кармана, Стратконе дал согласие, причем не по коммерческим соображениям, а, как он вспоминал позднее, «исходя из имперских интересов».

Теперь у адмиралтейства появился номинальный глава, оставалось подобрать ему подходящую партию. Таковая вскоре нашлась – ею стала фирма *Burmah Oil*. *Burmah* была основана шотландскими коммерсантами в 1886 г. как дочернее предприятие сети торговых домов в Восточной Азии и имела свою штаб-квартиру в Глазго. Первоначально нефть добывалась бирманскими крестьянами примитивным способом, но затем дело было поставлено на промышленную основу, в Рангуне был построен нефтеперерабатывающий завод, а нефть продавали на индийском рынке. К 1904 г. адмиралтейство заключило с компанией предварительное согла-

шение на поставку нефти, потому что Бирма, аннексированная Индией еще в 1885 г., считалась надежным поставщиком. Но шотландских директоров *Burmah Oil* беспокоила ограниченность бирманских запасов, а успешная разработка нефтяных месторождений в Персии могла привести к наводнению индийского рынка дешевым керосином. Поэтому они с готовностью согласились с инициативами адмиралтейства.

Консультант по нефтяным вопросам Бовертон Редвуд выступал в роли посредника: был советником как *Burmah*, так и д'Арси. Он сообщил директорам *Burmah*, что Персия очень богата нефтью, и «брак» двух компаний стоит того. Адмиралтейство тем временем настаивало на том, чтобы персидская концессия «сохранялась в британских руках, особенно с точки зрения поставок для нужд военно-морского флота в будущем». Но осторожные шотландские коммерсанты со своей стороны не делали никаких многообещающих абстрактных заявлений и никуда не торопились. Они задавали практические вопросы, в частности – можно ли считать Персию британским протекторатом? Министерство иностранных дел, подгоняемое адмиралтейством, успокоило их на этот счет. Нетерпеливый д'Арси, пытаясь ускорить переговоры, пригласил вице-председателя *Burmah* на дерби в Эпсом, в свою личную ложу рядом с финишным столбом. Обилие напитков и богатый стол так сильно повлияли на печень вице-председателя, что в последующие недели у него было четыре приступа, и он никогда больше не принимал приглашения д'Арси на скачки.

Адмиралтейство усилило давление на *Burmah Oil* в целях спасения д'Арси, а *Burmah Oil* в свою очередь, очевидно, нуждалась в адмиралтействе – как в отношении контрактов на поставку мазута для нужд флота (в это время шло детальное их обсуждение), так и для защиты своих рынков сбыта в Индии. Наконец в 1905 г., почти четыре года спустя после парафирования концессии персидским шахом, в Лондоне был заключен «брак» между д'Арси и *Burmah*. В соответствии с соглашением был образован так называемый концессионный синдикат. Предприятие д'Арси становилось его дочерней компанией, а сам д'Арси – директором нового объединения. В действительности *Burmah* не только представляла собой инвестора, но и обеспечивала руководство, а также использовала богатый опыт по ведению подобных работ. Если учесть грустную историю предыдущих концессий в Персии и прежние неудачи, у д'Арси практически не было выбора. Главное, предприятие было спасено. По крайней мере изыскательские работы могли теперь продолжаться, и у д'Арси оставался шанс вернуть свои деньги. Участники сделки были тоже довольны. По словам историка *Burmah Oil*, нужды д'Арси «в точности совпадали с интересами как министерства иностранных дел, озабоченного безопасностью коммуникаций с Индией, так и адмиралтейства, нуждавшегося в надежных поставках мазута». С того момента прибыль и политика в Персии оказались неразрывно связаны¹¹⁴.

К храму огня: мосджеде-солейман

Вслед за образованием концессионного синдиката последовало перемещение изыскательских работ на юго-восток Персии. Под руководством Джорджа Рейнолдса скважины на Чиа-Сурх были законсервированы, лагерь закрыт, а оборудование общим весом около 40 т демонтировано, отправлено обратно в Багдад, затем вниз по Тигру до Басры и по морю в иранский порт Мохаммера. В конечном счете его пришлось перевозить по реке, на повозках и мулах (900 голов) к новым участкам, где также была обнаружена нефть. Первые буровые работы проводились в Шардине. Но существовал и другой район потенциальной нефтесодобычи – Майдане-Нафтан – Нефтяная равнина. Участок, предназначенный для бурения, назывался Мосджеде-Солейман, как и расположенный поблизости храм огня. Рейнолдс впер-

¹¹⁴ Kazemzadeh, *Russia and Britain in Persia*, pp. 442–44 («menace» and «Monroe Doctrine»). Lansdowne to Curzon, December 7, 1903, FO 60/731 («danger»); Cargill to Redwood, October 6, 1904, ADM 116/3807, PRO. Corley, *Burmah Oil*, pp. 99–102 («imperial», «patriots» and «coincided exactly»); Jones, *State and British Oil*, pp. 133–34 («British hands»).

вые попал на этот участок, куда не было даже дороги, случайно, по стечению обстоятельств. В конце 1903 г. он застрял в Кувейте в ожидании отправки в Англию. Он был разочарован персидской авантюрой д'Арси и ее финансовыми проблемами и готов был все бросить, но в Кувейте повстречал одного британского чиновника по имени Луис Дейн, который сопровождал лорда Керзона, совершавшего поездку по региону Персидского залива, с тем чтобы отметить провозглашение декларации Лэнсдауна и обозначить британские интересы в этой зоне. Сам Дейн составлял географический справочник Персидского залива и окружающих земель, и в ходе этой работы не раз встречал упоминания о Майдане-Нафтан в сообщениях путешественников разных времен. Эти сведения напоминали ему о Баку.

По настоянию Дейна – «жаль отвергать то, что может пойти на пользу стране» – и при поддержке лорда Керзона Рейнолдс направился в Майдане-Нафтан. Он прибыл в это безлюдное место в феврале 1904 г. и в своих отчетах сообщал, что породы насыщены нефтью. Два года спустя, в 1906-м, он возвратился в Мосджеде-Сoleyман и обнаружил еще больше признаков нефти. Когда Бовертон Редвуд ознакомился с отчетами Рейнолдса, он был в восторге. В них содержалась, объявил он, наиболее важная и перспективная информация на текущий момент.

Работы в Мосджеде-Сoleyман продвигались необычайно трудно и мучительно: не все оказалось «забавами и развлечениями», с сарказмом писал Рейнолдс в Глазго менеджерам *Burmah Oil*. Работы тормозились эпидемией, вызванной питьевой водой, которую, по словам Рейнолдса, «лучше было назвать навозом, разведенным в воде». Далее он добавлял: «Здешняя пища – испытание для любого желудка. Чтобы сохранить здоровье, нужны зубы, свои или вставные». Для такой реплики основания были. Когда у британского офицера, прикомандированного к концессии, разболелся зуб, ему пришлось пережить несколько мучительных дней, потому что ближайший зубной врач находился на расстоянии полутора тысячи миль – в Карачи. Но когда дело касалось секса, то рабочие могли найти утешение гораздо ближе, всего в 150 милях от места работы, в Басре – в заведении, которое по случайному стечению обстоятельств называли в шутку «У дантиста»¹¹⁵.

На Джордже Рейнолдсе держалось все. Когда он впервые появился в Персии в сентябре 1901 г., ему было около 50 лет, но он продолжал руководить этим необычайно трудным предприятием в невероятно тяжелых условиях. Ему приходилось быть одновременно и инженером, и геологом, и менеджером, и дипломатом, и лингвистом, и антропологом. К тому же он обладал очень ценными навыками работы с буровым оборудованием, что помогало при поломках или нехватке запасных частей. Он был немногословен, упрям и упорен. И только благодаря его решительности и настойчивости работы на участке продолжались, даже когда все – болезни, износ оборудования, изнурительная жара, безжалостные ветры, вымогатели, кочевники и бесконечное разочарование – призывало дрогнуть, сдаться. По словам Арнолда Уилсона, лейтенанта британской армии, служившего в охране нефтепромыслов, Рейнолдс был «величествен на переговорах, скор на руку и полностью предан своему делу – поискам нефти». Короче говоря, заключил Уилсон, Рейнолдс был «тверд, как британский дуб».

Рейнолдс мог быть и строгим десятником. Он приказывал своим людям вести себя, как подобает «разумным существам», а не «пьяным скотам», и добился того, что те наконец уразумели, что персидских женщин трогать нельзя. Но главной его заботой была не пустыня и даже не местные кочевники. Скорее это были новые инвесторы в лице компании *Burmah Oil*: он постоянно опасался, что они спасуют и отступят. Казалось, что менеджеры в Глазго не в состоянии понять те огромные трудности, с которыми приходилось сталкиваться Рейнолдсу в его работе, и не доверяли ему, ставя под сомнение и оспаривая принятые им решения. Рейнолдс

¹¹⁵ A. R. C Cooper, «A Visit to the Anglo-Persian Oil-Fields», *Jornal of the Central Asian Society*, 13 (1926), pp. 154–56 («thousand pities»); Kazemzadeh, *Russia and Britain in Persia*, pp. 444–445; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 67, 86 («beer and skittles»), 79 («dung» and «teeth»); Arnold Wilson, S. W. *Persia: A Political Officer's Diary, 1907–14* (London: Oxford University Press, 1941), p. 112.

в еженедельных отчетах в Шотландию писал жестко и саркастично. «Меня поражают, – писал он своему адресату в Глазго в 1907 г., – ваши поучения, как следует управлять непокорным персом и наглым бурильщиком-алкоголиком, страдающими головой». Неудовольствие было взаимным. «Пишущая машинка не сможет воспроизвести тех слов, которыми мне хотелось бы охарактеризовать этого человека», – так однажды высказался тот менеджер из Глазго, которому Рейнолдс направлял свои отчеты¹¹⁶.

Революция в тегеране

Но физические лишения, изоляция от внешнего мира и конфликты с руководством в Глазго были не единственными препятствиями на пути к успеху. Загнивание шахского режима зашло слишком далеко, а предоставление концессий иностранцам чрезвычайно болезненно воспринималось в обществе. Борьбу против деспотизма шахского правительства возглавили консервативные религиозные фанатики. К ним присоединились торговцы и либерально-реформаторские круги. В июле 1906 г. правительство предприняло попытку арестовать одного известного проповедника, клеймившего «роскошь монархов, отдельных духовных лиц и иностранцев» на фоне обнищания простого народа. В Тегеране начались беспорядки – тысячи персов, подстрекаемых муллами, вышли на улицы. Базары закрылись, столица оказалась парализована всеобщей забастовкой. Огромная толпа, по некоторым оценкам, почти 14 000 «людей с базара», нашла убежище в саду британской миссии. В результате беспорядков шахский режим пал, была принята конституция и созван парламент – меджлис, в повестке дня которого первое место занимал вопрос об иностранных концессиях. Впрочем, новый режим оказался неустойчивым, а его власть почти не распространялась за пределы столицы.

Больше неприятностей доставляли местные власти. Новая буровая площадка располагалась в районе зимних пастбищ бахтиар – самой крупной племенной группы в Персии, правительственный контроль над которой был очень слабым. Бахтиары были кочевниками, перегонявшими стада овец и коз, и жили они в палатках из козьих шкур. В 1905 г. Рейнолдсу удалось заключить соглашение с некоторыми племенами бахтиар, согласно которому в обмен на значительную плату и обещание участия в прибылях они согласились предоставлять «охрану» для концессии. Однако больше всего приходилось защищаться от самих бахтиар, и таким образом соглашение не соблюдалось из-за постоянных клановых и межплеменных столкновений, а также неистребимой тяги бахтиар к вымогательству. По словам Рейнолдса, один из вождей был «всегда полон интриг, как соловьиное яйцо музыкой». Д'Арси, которого постоянно информировали об этих проблемах, мог только пожаловаться: «Разумеется, все упирается в бакшиш».

Усилившиеся угрозы со стороны местных племен вызывали сомнения в безопасности проведения работ и предприятия в целом. Д'Арси попросил министерство иностранных дел о защите, в результате на место была отправлена вооруженная охрана. Это было сделано, как торжественно заявили в министерстве, в связи «с той важностью, которую придает правительство Его Величества сохранению британского предприятия в юго-западной Персии». Но охрана была слишком мала – всего два британских офицера и 20 индийских кавалеристов. Тем временем напряженность в отношениях Великобритании и России несколько ослабла. В 1907 г. в рамках англо-русской конвенции обе стороны договорились уладить разногласия и согласились на раздел Персии на сферы влияния. У них имелись на то веские основания. Россия была раздавлена сокрушительным поражением в Русско-японской войне и революцией 1905 г., и Петербург считал более выгодным соглашение с Лондоном. Британцы со своей стороны на фоне многолетних страхов перед «стихийным распространением» российского влия-

¹¹⁶ Wilson, S. W. *Persia*, p. 27 («dignified» and «solid British oak»); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 79 («reasonable» and «beasts»), 96 («type machine»), 73; Corley, *Burmah Oil*, p. 110 («amuse me»).

ния на пограничных с Индией территориях стали больше беспокоиться о германском проникновении на Ближний Восток. Согласно конвенции 1907 г., северная Персия находилась под российским контролем, южная – под британским, а центральная часть становилась нейтральной зоной. Но оказалось, что на территории этой центральной зоны должны были разместиться новые буровые площадки. Непосредственным результатом открытого раздела страны на сферы влияния стало, по словам нового британского посла в Тегеране, «значительное усиление уже существовавшей враждебности по отношению к иностранцам». Раздел Персии стал еще одним шагом к образованию Тройственного союза, или Антанты, – блока Британии, Франции и России, который семь лет спустя окажется в состоянии войны с Германией, Австро-Венгрией и Турецкой империей¹¹⁷.



Наперегонки со временем

Мосджеде-Сoleyман как площадка для проведения буровых работ стала «последним броском игры в кости». Кроме того, для Рейнолдса и его команды гораздо острее, чем прежде, встала проблема материально-технического снабжения. Первая трудность заключалась в том, что здесь не было дорог. Одну все же пришлось буквально прорезать в пустыне, вопреки всевозможным препятствиям, таким как проливные дожди, смывшие результаты почти полугодовых усилий. Но наконец строительство дороги было завершено, оборудование доставлено, и в январе 1908 г. на участке начались буровые работы.

Однако время концессионного синдиката быстро истекало. *Burmah Oil* была недовольна темпами работ и большими затратами. Заместитель председателя совета директоров предположил, что все это может закончиться крахом. Вышесказанное способствовало нарастанию напряженности между *Burmah* и д'Арси, который все поставил на успех этого предприятия и

¹¹⁷ Ervand Abrahamian, *Iran Between Two Revolutions* (Princeton: Princeton University Press, 1982), pp. 80–85 («luxury of Monarchs»); Gene R. Garthwaite, «The Bakhtiari Khans, the Government of Iran, and the British, 1846–1915,» *International Journal of Middle East Studies* 3 (1972), pp. 21–44; Ferrier, *British Petroleum*, p. 83 («nightingale» and «Baksheesh»), 85 («importance attached»). Harold Nicolson, *Portrait of a Diplomatist* (Boston: Houghton Mifflin, 1930), p. 171 («spontaneous infiltration»); Spring-Rice to Grey, April 11, 1907, FO 416/32, PRO («great impetus»); Kazemzadeh, *Russia and Britain in Persia*, pp. 475–500.

первым выказывал нетерпение чрезмерной осторожностью шотландцев. В апреле 1908 г. совет директоров *Burmah* в недвусмысленных выражениях сообщил д'Арси, что средства исчерпаны и что, если он сам не предоставит половину требуемых дополнительных средств, работы будут остановлены.

«Конечно, я не могу найти £20 000, – горько жаловался д'Арси, – и что делать, не знаю». Но он догадался, почему *Burmah* слишком торопится выйти из предприятия. Директора *Burmah* назначили 30 апреля крайним сроком для окончательного решения, д'Арси же просто-напросто проигнорировал его, не послав никакого ответа. Он тянул, стараясь выиграть для Рейнолдса побольше времени. Отношения между *Burmah* и д'Арси вновь стали ухудшаться.

Не дождавшись ответа от д'Арси, *Burmah* стала действовать на свой страх и риск. 14 мая 1908 г. из Глазго Рейнолдсу была послана депеша о том, что проект завершен или близок к завершению, поэтому надо быть готовым к отъезду. Рейнолдсу поручалось довести бурение двух скважин в Мосджеде-Сoleyман до глубины 1600 футов. Если и тут никакой нефти найдено не будет, то Рейнолдсу предписывалось «отказаться от дальнейших работ, законсервировать скважины и перевезти как можно больше оборудования в Мохаммеру», а оттуда отправить его морем в Бирму. Конец концессионного синдиката казался неминуем. Что же говорить о «неисчислимых богатствах», манивших д'Арси всего несколько лет назад. Рейнолдсу послали телеграмму, чтобы он был готов к получению важной директивы, отправленной по почте. Но в той части земного шара она работала настолько «хорошо», что письмо задержалось на несколько недель. И этого времени хватило своевольному Рейнолдсу.

Пока депеша шла в Персию, на буровой площадке нарастало возбуждение. Из одной скважины явно пахло природным газом. Как-то раз бур отвинтился и был потерян в скважине, несколько дней его вылавливали, и это при температуре плюс 45 °С в тени. Приходилось бурить самую твердую из всех встречавшихся до этого горных пород. Под палящими лучами солнца можно было отчетливо видеть поднимавшиеся из скважины струйки газа. Ночью 25 мая 1908 г. жара стояла такая, что Арнолд Уилсон, лейтенант индийского кавалерийского подразделения, охранявшего буровую площадку, лег спать рядом с палаткой прямо на земле. 26 мая в начале пятого утра его разбудили криками. Он бросился на площадку. Нефтяной фонтан на 50 футов выше буровой установки обильно поливал буровиков. Сопутствующий нефти газ грозил удушить рабочих.

Наконец в Персии забила нефть. Это произошло за два дня до седьмой годовщины подписания шахом соглашения о концессии. Возможно, лейтенант Уилсон был первым, кто отправил в Англию рапорт об этом событии. По рассказам, это сообщение гласило (в зашифрованном виде): «См. Псалом 103, стих 15». В этом месте Библии были следующие слова: «... и елей, от которого блистает лице его...» Неофициальное сообщение застало д'Арси на званом ужине. Он был обрадован, но решил попридержать свой восторг. «Я никому об этом не скажу до тех пор, пока не получу подтверждения», – настаивал он. Подтверждение не заставило себя долго ждать. А через несколько дней нефть забила также и из второй скважины. Примерно через три недели Рейнолдс наконец получил письмо из *Burmah Oil*, отправленное 14 мая, в котором ему предписывалось свернуть работы. Как эхо, оно поразительно напоминало письмо полковой давности полковнику Дрейку о прекращении работ в Тайтусвиле, пришедшее, когда он уже обнаружил нефть. На этот раз, к моменту получения долгожданного письма, Рейнолдс уже успел отправить в Глазго телеграмму, в которой саркастически писал: «Инструкции, которые, по вашим словам, были мне отправлены, вероятно, придется изменить в связи с тем, что найдена нефть, и поэтому я вряд ли стану выполнять их, когда получу». Пришедшее письмо подтвердило все предчувствия Рейнолдса о действиях руководства из Глазго и дало ему повод для злорадства.

Рейнолдс оставался в Персии в качестве главного инженера еще пару лет после обнаружения в Мосджеде-Сoleyман нефти. Однако, несмотря на то что именно он нашел нефть, его

отношения с *Burmah* продолжали ухудшаться. Д'Арси пытался защищать его, говоря директорам *Burmah*, что Рейнолдс «не тот человек, который какими-либо глупостями навредит концессии». Но такая поддержка не могла уберечь Рейнолдса от враждебности Глазго, и в январе 1911 г. его бесцеремонно уволили. В своих мемуарах Арнолд Уилсон оставил нам «эпитафию» Рейнолдсу и его роли в этом предприятии: «Он мог выдержать жару и холод, разочарование и успех и добиться того, чего хотел, от каждого перса, индийца и европейца, с которыми ему приходилось сталкиваться, исключение составляли его шотландские работодатели, чья близорукость и скупость чуть не погубили все предприятие... Услуги, оказанные Дж. Рейнолдсом Британской империи, британской промышленности и Персии, так и не были по достоинству оценены. Те же, кого он спас, несмотря на их недалёковидность, очень разбогатели и получили почести еще при жизни». Уволив Рейнолдса, директора *Burmah* все-таки выразили свою, так сказать, признательность, выплатив ему за труды тысячу фунтов¹¹⁸.

«Большая компания»: англо-персидская компания

19 апреля 1909 г. отделение *Bank of Scotland* в Глазго осаждали возбужденные вкладчики. Никогда еще стены банка не видели ничего подобного. Жители мрачного промышленного шотландского города не могли думать ни о чем, кроме нефти. В приемной толпились десятки клиентов, сжимающих в руках бланки заявлений. Порой в течение дня в здание было просто невозможно войти. Только что образованная Англо-персидская нефтяная компания выпустила акции, и в тот же день они поступили в свободную продажу.

Через несколько месяцев стало известно, что в Персии найдено очень богатое месторождение нефти. Все, кто участвовал в предприятии, были согласны с тем, что для руководства концессией необходимо создание новой корпорации. Но ее организация сопровождалась неизбежными и бесконечными спорами юристов. Более того, британское адмиралтейство было против проспекта будущей эмиссии, предав гласности тот факт, что именно оно способствовало приобретению компанией *Burmah* пакета акций в персидском предприятии. «Так как адмиралтейство – наш потенциальный постоянный клиент, мы не можем позволить себе вытаптывать их посе́вы», – согласился заместитель председателя совета директоров *Burmah*, и проспект подвергся изменениям. Кроме того, возражения поступили и с совершенно неожиданной стороны – от миссис д'Арси. С некоторой театральностью, присущей бывшей актрисе, она заявила протест в связи с тем, что имя ее мужа не упоминалось в названии компании. Несмотря на то что он отказался начинать судебную тяжбу, миссис д'Арси настаивала на своем. «Я считаю это ошибкой, поскольку его имя повсюду связывается с персидским предприятием, – писала она адвокату д'Арси. – Моя последняя надежда на сохранение достоинства – в Вас».

Но ее надежде не суждено было осуществиться. Впрочем, хотя *Burmah Oil* приобрела большую часть обыкновенных акций, д'Арси еще хорошо отделался. Он получил компенсацию за расходы на проведение изыскательских работ, которые так чувствительно отразились на его кошельке, и пакет акций рыночной стоимостью £895 000 (что соответствует нынешним £30 млн, или \$55 млн). Однако предприятие уплывало из рук д'Арси, и он сознавал это. «Как будто отказываюсь от собственного ребенка», – жаловался он в тот день, когда заключил окончательное соглашение с *Burmah Oil*. В действительности нити отцовства еще не были до конца порваны. Д'Арси стал директором новой компании и говорил о сохранении интереса к ней: «Я занят ею, как и всегда». Но влияние этого «капиталиста высшего ранга», а также, как опасалась его жена, и само его имя забылись задолго до смерти Уильяма д'Арси в 1917 г. Слабым

¹¹⁸ Ferrier, *British Petroleum*, pp. 86–88 («last throw», «cannot find» and «Psalm 104»), 96 («stupid action»); Corley, *Burmah Oil*, pp. 128–39 («go smash», «abandon operations», «telling no one» and «may be modified»); Wilson, S. W. *Persia*, pp. 41–42 («endure heat»).

утешением служило то, что Англо-персидская нефтяная компания сохранила имя «Д'Арси» для своей дочерней компании, занимавшейся изыскательскими работами.

Таким образом, был обнаружен новый большой источник нефти, находившийся под британским контролем. Англо-персидская компания очень быстро стала солидной фирмой. К концу 1910 г. в ней работали уже 2500 человек. Но все равно организация ее деятельности в Персии была сложна и рискованна, из-за соперничества руководства компании и политических властей положение становилось еще более запутанным. Арнолд Уилсон, занимавший в то время пост консула в регионе, стал фактически советником компании по местным вопросам, хотя считал эти обязанности тяжелыми и неблагодарными. «Я провел две недели, занимаясь делами Англо-персидской компании, выступая в роли посредника между англичанами, которые не всегда могут высказать то, что имеют в виду, и персами, которые не всегда имеют в виду то, что высказывают. Англичане представляют себе соглашение в виде документа на английском языке, который может выдержать нападки юристов в суде; персы же хотят иметь декларацию о намерениях в самом общем виде, а также значительную сумму наличными, ежегодно или единовременно».

В нефтеносном районе вскоре было обнаружено месторождение площадью по крайней мере 10 кв. миль, что сразу же породило новую проблему: как вывозить оттуда сырую нефть и как ее затем перерабатывать? За полтора года через две гряды холмов и пустынную равнину был проложен трубопровод длиной 138 миль, его маршрут был первоначально обозначен столбиками и ситцевыми флажками. В работах было использовано 6000 мулов. Для строительства нефтеперерабатывающего завода был выбран Абадан – длинный узкий остров с пальмами и грязными отмелями на Шатт-аль-Арабе, в месте широкого слияния рек Тигр, Евфрат и Карун. В качестве рабочей силы привлекались в основном индийцы с рангунского нефтеперерабатывающего завода компании *Burmah*, поэтому качество строительства было весьма низким. В ходе первых испытаний в июле 1912 г. нефтеперерабатывающий завод сразу вышел из строя. Но и после этого его производительность была значительно ниже проектной. Качество нефтепродуктов также оставляло желать лучшего: керосин имел желтоватый оттенок и покрывал пленкой поверхность ламп. «Нас преследует одна неудача за другой с самого начала работы нефтеперерабатывающего завода», – говорил раздосадованный директор *Burmah Oil* в сентябре 1913 г.

В октябре 1912 г. Англо-персидская компания предприняла важный шаг по обеспечению рынка сбыта своей продукции – было заключено соглашение с компанией *Asiatic* – подразделением *Royal Dutch/Shell*, которое занималось сбытом. За исключением местных рынков вся сырая нефть и весь бензин и керосин должны были реализовываться через *Asiatic*, но Англо-персидская компания сохранила права на продажу мазута, и на этом основывалась стратегия ее будущего роста. На текущем этапе Англо-персидская компания была просто не в состоянии нести расходы на ведение торговой войны с гигантами нефтяного бизнеса. *Shell* со своей стороны стремилась сдерживать любых конкурентов. Уэйли Коэн писал своим коллегам в Гаагу, что «само положение этих людей, обладающих, очевидно, очень большими средствами, свидетельствует о том, что они представляют достаточно серьезную угрозу на Востоке».

Но эта угроза была несколько смягчена тем, что Англо-персидская компания вскоре оказалась в тяжелом финансовом положении. Вновь существование персидского предприятия ставилось под угрозу. К концу 1912 г. оборотный капитал компании был на исходе. Президент *Burmah Oil* Джон Каргилл не стеснялся в выражениях: «Черт возьми, в каком беспорядке находятся персидские дела. Легко сказать "не беспокойтесь", но мое имя и моя деловая репутация слишком тесно связаны с Англо-персидской компанией, чтобы я не был страшно обеспокоен и встревожен ее нынешним ужасным состоянием».

Для дальнейшего развития компании были необходимы миллионы фунтов, но не было никаких очевидных способов получить эти средства. Без вливания новых капиталов работы в

Персии постепенно замрут, или все предприятие просто поглотит Royal Dutch/Shell. Несколько лет назад положение было спасено вмешательством компании Burmah Oil. Теперь же было необходимо найти нового спасителя¹¹⁹.

¹¹⁹ Ferrier, *British Petroleum*, pp. 105–6 («making public,» «corns» and «immense benefit»), 98 («great mistake»), 103 («signing away»), 113 («just as keen»). While Ferrier places the value of D'Arcy's shares at £895,000, Corley puts them at £650,000 – still a healthy return after all. Ferrier, *British Petroleum*, p. 112 and Corley, *Burmah Oil*, p. 142. On Anglo-Persian's operations after the stock issue, see Wilson, *S. W. Persia*, pp. 84, 103 («spent a fortnight»), 211–12; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 152–53 («one chapter»); Jones, *State and British Oil*, pp. 142, 144 («serious menace»), 147; Corley, *Burmah Oil*, p. 189 («hell of a mess»).

Глава 8

Судьбоносный шаг

В июле 1903 г., в период очередной депрессии, Уильям д'Арси, отчаявшийся и разочарованный медлительностью и дороговизной своего нефтяного предприятия в Персии, позволил себе отправиться на воды в Мариенбад, в Богемию. Там его настроение вскоре улучшилось, и не только благодаря лечению, но и в результате знакомства с адмиралом Джоном Фишером, который в то время занимал пост второго морского лорда и носил прозвище «нефтяной маньяк». Это случайное знакомство в конечном счете привело не только к глубоким переменам на предприятии д'Арси, но и к тому, что в основу государственной стратегии была положена нефть.

Адмирал Фишер регулярно выезжал на воды в Мариенбад с тех пор, как много лет назад вылечился на курорте от хронической дизентерии. Но на этот раз Фишер прибыл в Мариенбад тоже в расстроенных чувствах. На военном корабле *Hannibal* были проведены первые испытания мазута. Корабль вышел из гавани Портсмута на хорошем уэльском угле, оставляя за собой шлейф белого дыма. По сигналу двигателя были переведены на жидкое топливо, и несколько мгновений спустя густое черное облако окутало корабль. Топка не годилась для такого топлива, и испытания закончились неудачно. Это стало серьезным поражением для обоих присутствовавших при испытании главных сторонников перехода военно-морского флота на жидкое топливо – адмирала Фишера и Маркуса Сэмюеля, представителя компании Shell. Вскоре после этого удрученный Фишер отправился в Мариенбад, где случайно и встретился с д'Арси.

Они сразу же нашли общий язык, ведь у них было много общего, и в первую очередь – энтузиазм по поводу перспектив использования нефти. Д'Арси немедленно послал за картами и документацией по персидскому предприятию, чтобы показать их Фишеру. Фишер в свою очередь воодушевился – такое огромное впечатление произвело на него все сказанное д'Арси, которого он назвал «миллионером, сидящим на золотой жиле». Фишер писал, что д'Арси «только что приобрел южную часть Персии ради НЕФТИ... Он считает, что успех обеспечен. Я думаю направиться в Персию, а не в Портсмут, потому что он (д'Арси) говорит, что ему нужен кто-то, кто мог бы управлять всем этим от его имени!» Д'Арси понял так, что Фишер обещал какую-то помощь. И помощь пришла – вначале скрытая, а за ней – официальная, но она была оказана не столь скоро, как этого хотелось бы д'Арси¹²⁰.

«Крестный отец нефти»

Джон Фишер, с легкой руки Маркуса Сэмюеля вошедший в историю как «крестный отец нефти», в 1904 г. занял пост первого морского лорда. Следующие шесть лет были годами беспрецедентного господства Джеки Фишера над британским военно-морским флотом. Фишер родился на Цейлоне в семье обедневшего плантатора. В 1854 г. в возрасте 13 лет он поступил во флот кадетом на парусное судно. Не имея преимуществ в силу происхождения или богатства, он продвигался по служебной лестнице исключительно благодаря своему уму, упорству и воле. По замечанию одного современника, он был «Макиавелли и ребенком в одном лице, полон энергии, энтузиазма и силы убеждения», подавлял всех, с кем имел дело. Однажды после

¹²⁰ Ferrier, *British Petroleum*, p. 59; John Arbuthnot Fisher, *Memories* (London: Hodder and Stoughton, 1919), pp. 156–57; Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 399–402; John Arbuthnot Fisher, *Fear God and Dread Nought: The Correspondence of Admiral of the Fleet Lord Fisher of Kilverstone*, vol. 1, ed. Arthur J. Marder (Cambridge: Harvard University Press, 1952), pp. 45, («oil maniac»), 275 («gold-mine» and «bought the south half»).

горячего спора с Фишером сам король Эдуард VII сказал адмиралу: «Перестаньте трясти кулаком перед моим носом».

Помимо семьи, танцев и религии (он мог цитировать Библию огромными кусками) у Фишера была одна всепоглощающая страсть – британский военно-морской флот. Он целиком посвятил себя его модернизации, искал всевозможные способы стряхнуть груз укоренившихся привычек, самодовольства, устаревших традиций. Своих целей он добивался с непоколебимой решимостью. Один из его подчиненных офицеров как-то сказал: «Джеки никогда ничем, не удовлетворялся кроме команды "Полный вперед!"». Яростный фанатик своего дела, он был самым ревностным сторонником технических новшеств на британском военно-морском флоте. Его золотое правило – всегда быть на уровне. Вначале он завоевал на флоте репутацию знатока торпед, затем сторонника подводных лодок, эскадренных миноносцев, компаса Кельвина, морской авиации, усиления огневой мощи и применения нефтяного топлива. «Жидкое топливо, – писал он еще в 1901 г., – произведет настоящую революцию в военно-морской стратегии. Это дело чрезвычайной государственной важности». Он понимал, что в результате перевода флота с угля на жидкое топливо можно будет добиться большей скорости, большей эффективности и маневренности. Но он оказался в меньшинстве – остальные адмиралы чувствовали себя увереннее, используя уэльский уголь, и требовали, чтобы ничего не менялось.

Уже будучи первым морским лордом, Фишер сохранил интерес к проекту, с которым д'Арси ознакомил его в Мариенбаде. Намереваясь добиться разработки нефтяных месторождений под британским контролем, именно он в значительной степени обеспечил поддержку адмиралтейством персидских концессий, а затем и давление на *Burmah Oil Company* в оказании помощи д'Арси. Его основная цель оставалась неизменной – приспособить британский военно-морской флот к индустриальной эпохе и подготовить его на случай войны. Раньше многих других он пришел к убеждению, что врагом Британии будет ее грозный промышленный соперник, выросший за последние годы на континенте, – Германская империя. И он всеми силами подталкивал и британский военно-морской флот, и британское правительство к необходимости перевода флота на жидкое топливо, считая, что его применение будет решающим в ходе неминуемого военного конфликта¹²¹.

«Сделано в германии»

Несмотря на то что непосредственных причин для прямого столкновения Германии и Великобритании было на удивление мало, существовало много факторов, повлиявших на возникновение и усиление вражды между ними на рубеже столетий, в том числе и заметная настороженность кайзера, внука королевы Виктории, в отношении своего дяди – короля Британии Эдуарда VII. Но ни один фактор не имел такого значения, как набиравшая силу гонка морских вооружений между Великобританией и Германией – соревнование в размерах и технической оснащенности их флотов. Эта гонка определяла взаимоотношения двух государств. В каждой из стран она привлекала к себе внимание прессы, формировала настроения в обществе, провоцировала споры, подогревала растущие националистические страсти и вызывала глубокое беспокойство. Она была центром антагонизма двух стран. «Что касается мнения современников, – писал один историк, – то именно проблема морских вооружений в первую очередь способствовала обострению англо-германских отношений».

¹²¹ Fisher, *Memories*, p. 116 («God-father of Oil»); Arthur J. Marder, *From the Dreadnought to Scapa Flow: The Royal Navy in the Fisher Era, 1904–1919*, vol. 1, *The Road to War, 1904–1914* (London: Oxford University Press, 1961), pp. 14 («mixture»), 205 («tornado»), 19 (Edward VII), 45; Fisher, *Fear God*, vol. 1, pp. 102 («Full Speed»), 185 («Wake up»); Ruddock F. Mackay, *Fisher of Kilverstone* (Oxford: Clarendon Press, 1973), p. 268 («Golden rule»); R. H. Bacon, *The Life of Lord Fisher* (Garden City: Doubleday, 1929), vol. 2, pp. 157–59.

К концу 1890-х гг. германское правительство приступило к полномасштабной реализации своей «Вельтполитик» – доктрины завоевания мирового политического, стратегического и экономического могущества, признания Германии великой державой и того, что в Берлине называли мировой политической свободой. Неуклюжие, подчас непродуманные и очевидно агрессивные методы, которыми «новая» Германия старалась утвердить себя на мировой арене, настораживали другие державы и вызывали глубокую тревогу. Даже один из канцлеров самого кайзера был вынужден выступить с критикой «резкого, напористого, нетерпеливого, высокомерного духа» этой новой Германии. Казалось, что подобный образ действий в политике кайзера Вильгельма был отражением его характера – горячего, взбалмошного, раздражительного и непостоянного. Один известный немец сокрушался, что кайзер вряд ли поумнеет с возрастом.

Для многих немцев, живших в период расцвета постбисмарковской империи, единственным и самым главным препятствием, которое стояло на пути к реализации мечты о мировой державе, было господство Великобритании на море. Целью Германии, по словам одного из немецких адмиралов, стало разбить «мировое господство Англии для того, чтобы высвободить колониальные владения для государств Центральной Европы, которые нуждаются в расширении». Это означало в первую очередь создание военно-морского флота, способного соперничать с британским. Сам кайзер заявлял: «Британский лев только тогда отступит, когда мы выставим бронированный кулак перед самым его носом». Немцы бросили вызов Великобритании в 1897 г., хотя полностью сознавали, что для достижения поставленной цели потребуется более десяти лет, и надеялись на то, что британцы в конце концов не выдержат расходов на гонку вооружений. Результат оказался совершенно противоположным: брошенный вызов прозвучал для британцев сигналом тревоги и заставил их напрячь все силы, чтобы предотвратить потерю господства на море, являвшегося стержнем мирового могущества Англии и безопасности Британской империи. Угроза со стороны Германии была еще более серьезной, если принять во внимание многочисленные проблемы, стоявшие перед Великобританией, которой приходилось нести бремя имперской ответственности, превышавшее возможности ее административных, людских и финансовых ресурсов. Промышленное лидерство постепенно ускользало от нее к Соединенным Штатам и, что гораздо хуже, к Германии. В 1896 г. бестселлером в Англии стала книга-предостережение под названием «Сделано в Германии». Британия, восклидал один из членов кабинета, была «утомленным Титаном»¹²².

Адмирал Фишер не сомневался, кто станет противником: Германия и только Германия! Он опасался, что она нанесет удар неожиданно, возможно в праздничные дни, поэтому его адъютанты постоянно дежурили, зачастую и в выходные. Под давлением Фишера британское правительство ответило на германский вызов модернизацией своего флота и расширением программы строительства. В 1904 г. гонка морских вооружений была в самом разгаре, подхлестываемая с обеих сторон «неотвратимой технической революцией» в размерах и скоростных характеристиках линейных кораблей, в огневой мощи и точности артиллерийского огня, в разработке новых видов вооружения, таких как торпеды и подводные лодки.

В обеих странах гонка вооружений происходила на фоне социальной напряженности и рабочих выступлений, внутренних конфликтов, финансовых и бюджетных ограничений. В Великобритании велся классический спор: масло или пушки. Правившая в то время либеральная партия раскололась на «флотских» – тех, кто поддерживал политику «большого флота» и расширение судостроительного бюджета адмиралтейства, и на «экономистов» – сторонников сдерживания расходов на флот и выделения больших средств на программы социального обеспечения, необходимые, как они считали, для сохранения социального мира в стране. Споры

¹²² Paul M. Kennedy, *The Rise of the Anglo-German Antagonism* (London: George Allen & Unwin, 1982), pp. 416 («naval question»), 417 («freedom»), 457 («strident»), 221–29 («world domination», «mailed fist» and «weary Titan»); Zara S. Steiner, *Britain and the Origins of the First World War* (New York: St. Martin's Press, 1977), pp. 40–57, 127; Samuel Williamson, *The Politics of Grand Strategy: Britain and France Prepare for War, 1904–1914* (Cambridge: Harvard University Press, 1969), pp. 16, 18.

были чрезвычайно острыми. «Следует ли Британии пожертвовать своим господством на море для того, чтобы выплачивать пенсии по старости?» – задавалась вопросом газета *Daily Express*. Начиная с 1908 г. сторонников сокращения морских расходов – «экономистов» – в либеральном кабинете премьер-министра Герберта Асквита представляли Ллойд Джордж – уэльский адвокат, занимавший пост министра финансов, а также некоторое время и Уинстон Спенсер Черчилль¹²³, который опустил в своей фамилии первую ее часть – Спенсер, еще в школе, чтобы не быть последним по списку. Теперь на британской политической сцене он был тем самым «юным торопыгой»¹²⁴.

Появление черчилля

Уинстон Черчилль был племянником герцога Мальборо и сыном блистательного, хотя и несколько сумасбродного, лорда Рандольфа Черчилля и его американской красавицы-жены Дженни Джером. Он был избран в парламент от консервативной партии в 1901 г. в возрасте 26 лет. Спустя три года покинул партию тори в разгар дискуссии о свободной торговле и переметнулся к либералам. Переход из одной партии в другую не помешал его карьере. Вскоре он возглавил Комитет по торговле, а в 1910 г. стал министром внутренних дел. Вся его жизнь была посвящена политике и большой стратегии. Даже в день своей свадьбы, стоя в ризнице перед началом церемонии, он продолжал говорить о политике. Он выдвинулся в вожди «экономистов». Ведя борьбу против программы расширения морских вооружений Фишера, вместе с Ллойд Джорджем являлся сторонником заключения англо-германского соглашения о морских вооружениях с тем, чтобы сократить бюджет военно-морского флота и высвободить средства для социальных реформ. За это Черчилля часто подвергали критике. Но он стоял на своем. Разговоры о неизбежности войны между Британией и Германией он называл чепухой.

Однако в июле 1911 г. немецкая канонерка *Panther* вошла в марокканский порт Агадир – это была довольно неуклюжая попытка Германии занять место под африканским солнцем. Эпизод с *Panther* вызвал небывалый подъем антигерманских настроений как в Великобритании, так и на континенте, особенно во Франции. Взгляды Черчилля мгновенно изменились. С этого момента у него не осталось никаких сомнений: целью Германии была мировая экспансия, а расширение германского флота служило лишь одной цели – запугать Великобританию, и этой угрозе необходимо было что-то противопоставить. Он пришел к выводу, что Германия стремится к войне. Следовательно, Великобритании, для того чтобы сохранить свое превосходство, необходимо мобилизовать ресурсы. И Черчилль, будучи министром внутренних дел, стал проявлять повышенный интерес к мощи британского военно-морского флота и готовности отразить неожиданный удар. Он был возмущен тем, что в разгар агадирского кризиса высшие руководители страны предпочли отправиться на охоту в Шотландию, но когда в конце сентября 1911 г. кризис разрешился, Черчилль сам отправился туда, чтобы побыть вместе с премьер-министром Асквитом. Однажды после партии в гольф премьер-министр внезапно спросил, не согласится ли он занять пост первого лорда адмиралтейства – высшую для гражданского лица должность в британском военно-морском флоте.

«Разумеется, я согласен», – ответил Черчилль¹²⁵.

¹²³ Winston Spenser Churchill – «S» – 19-я буква английского алфавита, «C» – 3-я буква английского алфавита. – *Прим. ред.*

¹²⁴ William H. McNeil, *The Pursuit of Power: Technology, Armed Force and Society Since a.d. 1000* (Chicago: University of Chicago Press, 1982), p. 277 («technological revolution»); Marder, *Dreadnought to Scapa Flow*, vol. 1, pp. 71, vii, 139 («pensions»); Williamson, *Politics of Grand Strategy*, pp. 236, 238. О внутренней политике Германии см. Volker Berghahn, «Naval Armaments and the Social Crisis: Germany Before 1914,» in Geoffrey Best and Andrew Wheatcraft, eds., *War, Economy, and the Military Mind* (London: Groom Helm, 1976), pp. 61–88. Randolph S. Churchill, *Winston S. Churchill*, vol. 1, *Youth, 1874–1900* (London: Heinemann, 1966), pp. 1888–89.

¹²⁵ Randolph S. Churchill, *Winston S. Churchill*, vol. 2, *Young Statesman, 1901–1917* (Boston: Houghton Mifflin, 1967), pp. 494 («nonsense»), 518–19 («Indeed»).

Наконец-то главой адмиралтейства стал человек гражданский, который готов был направить всю свою кипучую энергию, проницательность, сосредоточенность, силу убеждения на то, чтобы Великобритания одержала победу в гонке морских вооружений. «Все достояние нации и нашей империи, – говорил Черчилль, – все сокровища, собранные за века жертв и свершений, будут утрачены и полностью уничтожены, если ослабнет наше господство на море». Его правило в течение трех лет, предшествовавших Первой мировой войне, было простым: «Я готовился к нападению Германии, как если бы оно произошло на следующий день».

Его союзником в борьбе стал адмирал Фишер, который только что вышел в отставку. Фишер попал под воздействие личности Черчилля еще во время их первой встречи в Биаррице в 1907 г., они были настолько близки, что Фишер, вполне возможно, стал первым, кому Черчилль сообщил о своей будущей свадьбе. Несмотря на их ссору, вызванную прежней критикой бюджета военно-морского флота, Черчилль, как только занял пост первого лорда адмиралтейства, немедленно послал за старым адмиралом и, проведя с ним три дня в загородном доме в Ригейте, снова вернул его расположение. После этого, как говорили, Фишер стал «нянькой» Черчилля. Он приобрел статус неофициального, но очень влиятельного советника. Черчилль считал, что именно благодаря Фишеру в течение последнего десятилетия были приняты «все наиболее важные меры по расширению, усилению и модернизации военно-морского флота», и называл адмирала, который бомбардировал его бесконечными меморандумами, «настоящим кладезем знаний и генератором идей». Фишер в свою очередь наставлял его по самым разнообразным предметам.

Одним из наиболее важных уроков было жидкое топливо, применение которого, как горячо доказывал Фишер, должно стать неотъемлемой частью стратегии превосходства. Он приложил все усилия, чтобы убедить Черчилля в преимуществах жидкого топлива над углем и необходимости ее использования для военно-морского флота. Обеспокоенный сообщениями о том, что немцы строят океанские лайнеры на жидком топливе, Фишер вновь счел необходимым убедить военно-морской флот и Черчилля перейти на жидкое топливо, и как можно быстрее, для чего адмирал вступил в сговор с Маркусом Сэмюэлем из Shell. Более десяти лет назад эти два человека сошлись во взглядах на потенциальную роль нефти. Их отношения только упрочились, когда Сэмюэль конфиденциально сообщил Фишеру, что немецкая пароходная компания заключила контракт сроком на десять лет на поставку нефти, и часть этих поставок предназначалась германскому военно-морскому флоту для проведения секретных экспериментов. «Как правы Вы были, и как правы Вы сейчас! – писал Сэмюэль Фишеру в конце ноября 1911 г. – Двигатель внутреннего сгорания является величайшим изобретением человечества, он вытеснит пар с катастрофической быстротой, и это так же верно, как и то, что я пишу эти строки... Сердце кровью обливается, когда узнаю, что Вам приходится переносить интриги чиновников адмиралтейства, но нужен сильный и очень способный человек для того, чтобы исправить тот вред, который они уже успели причинить. Если Уинстон Черчилль и есть тот человек, то я душой и сердцем на его стороне и буду помогать ему как смогу»¹²⁶.

Скорость!

Вскоре Фишер организовал Маркусу Сэмюэлю встречу с Черчиллем для обсуждения вопроса о нефти. Но на Черчилля председатель совета директоров Shell Transport and Trading не произвел впечатления. Сразу после встречи в записке, направленной Черчиллю, Фишер извинялся за Сэмюэля: «Он не столь красноречив, но он начинал торговлей вразнос морскими раковинами (отсюда и название его компании), а теперь у него £6 млн личного состо-

¹²⁶ Churchill, *Young Statesman*, pp. 545–47 («whole fortunes»); Churchill, *World Crisis*, vol. 1, pp. 71–78 («intended to prepare,» «important steps» and «veritable volcano»); Fisher, *Memories*, pp. 200–1 («precipice»); Henriques, *Marcus Samuel*, p. 283; Randolph Churchill, *Winston S. Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, part 3, (Boston: Houghton Mifflin, 1969), p. 1926 («How right»).

яния. Он хорошо заваривает чай, хотя, возможно, плохо разливает!» Затем Фишер пустился в объяснения, почему он настаивал на встрече с Сэмюэлем: чтобы убедить Черчилля в достаточном количестве нефти для надежного перевода на это жидкое топливо всего британского военно-морского флота. Он прочел Черчиллю целую лекцию о преимуществах нефти над углем: «Помните, что нефть, как и уголь, не портится со временем, и можно собрать большие запасы в подводных резервуарах, чтобы уберечь ее от пожара, обстрела или поджога, а к востоку от Суэца нефть дешевле угля!» Фишер добавил, что получил приглашение Сэмюэля стать членом совета директоров Shell, но отклонил его: «Я нищий и ужасно рад этому! Но если бы я захотел разбогатеть, я бы занялся нефтью! Если пароход может сэкономить 78 % топлива и высвободить 30 % полезной площади за счет применения двигателя внутреннего сгорания, а к тому же практически избавиться от механиков и кочегаров, то все это показывает, какие огромные перемены нас ожидают, если мы перейдем на жидкое топливо!» Адмирал нетерпимо относился к любому промедлению при переходе на новое топливо и предупреждал Черчилля об опасных последствиях: «Для британских посудин наступят чудесные времена, когда моря будут бороздить американские линкоры на жидком топливе, а германский линкор утрет нос нашим "черепахам"!»¹²⁷

Когда Черчилль пришел в адмиралтейство, уже строились или были построены 56 эскадренных миноносцев и 74 подводные лодки, рассчитанные только на жидкое топливо. Некоторое количество мазута сжигалось в угольных топках всех кораблей. Но наиболее важная часть флота – линкоры, крупные боевые корабли, составлявшие костяк флота, по старинке жгли уголь. И Черчилль, и руководство военно-морского флота хотели создать новое поколение линейных кораблей, с орудиями еще большего калибра и с более мощной броней, но в то же время более скоростные, что было необходимо для обгона и окружения вражеского боевого порядка. «Война на море основывается на здравом смысле, – напоминал Фишер Черчиллю. – Первое, что необходимо, – это СКОРОСТЬ для того, чтобы иметь возможность вести бой – *когда ты хочешь, где ты хочешь и как ты хочешь*». Британские линкоры того времени могли развивать скорость до 21 узла. Но, как заметил Черчилль, «значительное повышение скорости» принесет «в войну на море нечто новое». По оценкам, полученным в ходе исследования в военном колледже по заказу Черчилля, при скорости в 25 узлов новая «скоростная флотилия» получит преимущество над вновь создаваемым германским флотом. Короче говоря, британскому военно-морскому флоту требовалось еще четыре узла, и, похоже, никаких иных способов получить их не было, кроме как использовать жидкое топливо.

Просвещение Черчилля была закончено. Он признал, что жидкое топливо позволит не только развивать большую скорость, но и быстрее разгоняться. Это топливо давало также преимущества в эксплуатации флота и укомплектовании его личным составом, значительно расширяла радиус действия. Появлялась возможность дозаправки в море (по крайней мере в тихую погоду) без использования для этого четверти экипажа корабля, как было при погрузке угля. Более того, снижались нагрузки, затраты времени, трудоемкость и различные неудобства для экипажа, связанные с погрузкой угля, а число кочегаров уменьшалось более чем наполовину. Достоинства применения жидкого топлива с точки зрения эксплуатации и скоростных характеристик были особенно важны в наиболее критические моменты – в бою. «Когда на корабле заканчивался уголь, – писал Черчилль позднее, – приходилось снимать людей, а в случае острой необходимости – даже с орудийных расчетов, чтобы перебросить уголь из дальних бункеров ближе к топкам, а это ослабляло боеспособность корабля в самые решающие моменты битвы... Использование жидкого топлива сделало возможным повышение огневой мощи и скоростных характеристик любых типов судов при меньших размерах и меньших затратах».

¹²⁷ Churchill, Churchill, vol. 2, Companion Volume, part 3, pp. 1926–27.

Три военно-морские программы 1912, 1913 и 1914 гг. обеспечивали самую серьезную модернизацию британского военно-морского флота за всю его историю. Все корабли этих трех программ ходили на жидком топливе, среди них не было ни одного судна на угле. (Некоторые линкоры первоначально проектировались под уголь, но затем переводились на мазут.) В апреле 1912 г. было принято решение о включении в военно-морской бюджет быстроходной флотилии из пяти линейных кораблей класса «Королева Елизавета» на мазутном топливе. «После этого "судьбоносного шага", – писал Черчилль, – самые лучшие и основные корабли нашего военно-морского флота были переведены на жидкое топливо, и на другое топливо уже не были рассчитаны».

Однако такое решение породило очень серьезную проблему: где найти нефть, будет ли ее достаточно, и будут ли ее поставки гарантированы в военном и политическом отношении? Черчилль вел рискованную игру, форсируя перевод флота на жидкое топливо, не решив проблему снабжения. Он изложил суть вопроса весьма красноречиво: «Для того чтобы дополнительно построить сколько-нибудь значимое количество кораблей на жидком топливе, необходимо было сделать нефть краеугольным камнем нашей стратегии обеспечения превосходства на море. Но на наших островах так и не было найдено достаточных запасов нефти. Если она понадобится, то нам придется доставлять ее по морю из дальних стран и в мирное, и в военное время. С другой стороны, у нас были самые большие запасы самого лучшего в мире топочного угля, причем в полной безопасности на нашей же территории. Бесповоротно перевести военно-морской флот на жидкое топливо в таких условиях было все равно что "бороться с морем проблем". Но если преодолеть эти трудности и опасности, то мы смогли бы вывести мощь и эффективность военно-морского флота на более высокий уровень, получив лучшие корабли, лучшие команды, большую экономию, более высокую боевую мощь». Одним словом, «господство само по себе было главной наградой всего предприятия»¹²⁸.

Адмирал решает задачу

Черчилль учредил специальный комитет для изучения вопросов, связанных с переходом с угля на жидкое топливо, в том числе таких, как цены, наличие и надежность поставок. В свою очередь комитет рекомендовал образовать специальную королевскую комиссию для более детального рассмотрения указанных проблем. Главой этой комиссии Черчилль, естественно, предложил избрать отставного адмирала Фишера. Было лишь одно препятствие – сам Джеки Фишер. Темпераментный адмирал снова был разгневан на Черчилля в связи с произведенными им некоторыми кадровыми назначениями. «Вы предали военно-морской флот, – писал Фишер Черчиллю из Неаполя в апреле 1912 г. – Данное письмо – мое последнее обращение к Вам по какому бы то ни было поводу».

Чтобы вновь завоевать доверие вспыльчивого адмирала, потребовалось много лести и уговоров во время специального круиза по Средиземноморью на адмиралтейской яхте Черчилля с премьер-министром Асквитом, а также очень убедительное письмо.

«Мой дорогой Фишер, – писал Черчилль. – Мы слишком хорошие друзья (я надеюсь), а проблемы, которые нас волнуют, слишком серьезны (я уверен в этом), и поэтому буду откровенен.

Проблема жидкого топлива должна быть разрешена, но связанные с ней неизбежные трудности столь велики, что требуют для своего решения энергии и энтузиазма большого человека. Я хочу, чтобы Вы занялись этим вопросом, а именно – решили эту задачу. Никто не сможет сделать это лучше Вас. Вряд ли вообще кто-нибудь сможет это сделать. Я поставлю Вас

¹²⁸ Fisher, *Fear God*, vol. 2, p. 404 («Sea fighting»); Churchill, *World Crisis*, vol. 1, pp. 130–36 (on his decision).

туда, где Вы сможете решить задачу, если она вообще разрешима. Но это значит, что Вы должны будете отдать этому все свои силы и жизнь, и я даже не знаю, что смогу дать Вам взамен. Вам надо найти нефть, выявить дешевый способ хранения, определить, как ее можно регулярно и недорого приобретать в мирное время и с абсолютной уверенностью – в военное. Далее – любыми средствами добиться разработки наилучшего способа ее применения на существующих и будущих судах...

Когда Вам удастся решить эту головоломку, общество притихнет. Но проблема не будет решена до тех пор, пока Вы не пожелаете – во славу Всевышнего – положить все свои силы на ее решение».

Лестью Черчилль не смог бы добиться большего. Фишер, без ложной скромности, писал жене: «Я действительно вынужден признать, что они правы, когда единодушно утверждают, что никто, кроме меня, с этой задачей не справится». Он согласился с назначением и вскоре, чтобы избежать конфликта интересов, продал принадлежавшие ему акции Shell зная, что много от этого потеряет¹²⁹.

В состав королевской комиссии по топливу и двигателям были приглашены известные люди, в том числе и вездесущий эксперт по вопросам нефти сэр Бовертон Редвуд, как всегда, с орхидеей в петлице. Фишер с головой окунулся в проблему, работая, по его собственному признанию, усердно как никогда прежде. Он усилил рвение, когда узнал, что германский военноморской флот форсирует программу перехода на жидкое топливо. «У них при проведении экспериментов с двигателями на жидком топливе погибло 15 человек, а у нас ни одного! А один английский политик, полный дурак, сказал мне на днях, что, по его мнению, это делает нам честь».

Комиссия в ноябре 1912 г. выпустила первую часть своего отчета, а в 1913-м – две остальные. В отчете подчеркивались как «огромные преимущества жидкого топлива» по сравнению с углем, так и жизненно важная необходимость нефти для британского военноморского флота. Далее утверждалось, что в мире существуют достаточные запасы нефти, хотя и содержался призыв к созданию большего числа нефтехранилищ, потому что, как выразился Фишер, «нефть в Англии не растет». Наконец мечта Маркуса Сэмюэля о британском военноморском флоте на жидком топливе стала, кажется, осуществляться. Но оставался один вопрос: кто получит прибыль? Было два наиболее вероятных претендента: мощная и занимавшая прочное положение группа Royal Dutch/Shell, а также маленькая и только завоевывающая положение Англо-персидская нефтяная компания¹³⁰.

Угроза shell

Хотя Англо-персидская компания была создана совместными усилиями Уильяма Нокса д'Арси, Джорджа Рейнолдса, а также Burmah Oil, тем не менее именно Чарльз Гринуэй был человеком, который на деле сформировал ее. Он начал заниматься нефтью еще будучи менеджером шотландского торгового дома в Бомбее. Шотландские коммерсанты из Burmah Oil попросили его помочь на начальных этапах создания Англо-персидской компании, а через год он был уже управляющим директором и правил ею в течение следующих двух десятилетий. Когда он начинал, то фактически был един во всех лицах, а ко времени отставки руководил интегрированной нефтяной компанией, активно действующей по всему миру. Позднее он

¹²⁹ Ferrier, *British Petroleum*, p. 158; Jones, *State and British Oil* p. 170; Corley, *Burmah Oil Company*, p. 186; Fisher, *Fear God*, vol. 2, pp. 451 («betrayed»), 467 («no one else»); Mackay, *Fisher*, pp. 437–38; Churchill, *Young Statesman*, pp. 567–68; Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, part 3, p. 1929 («My dear Fisher»).

¹³⁰ Fisher, *Memories*, pp. 218–20 («d – d fool»); Lord Fisher, *Records* (London: Hodder and Stoughton, 1919), p. 196; Mackay, *Fisher*, p. 439 («overwhelming advantages»); Fisher, *Fear God*, vol. 2, p. 438 («don't grow»).

получил известность как «Чарли-Шампанское», его изображали на карикатурах в виде «старика в гетрах с моноклем». С «хорошими, даже утонченными» манерами Гринуэй между тем отличался неуступчивостью и был всегда готов поскандальить. Кроме того, он был тверд и непреклонен в достижении своей главной цели: сделать Англо-персидскую компанию ведущей силой на мировом нефтяном рынке и защитником национальных интересов Великобритании, отделаться от непрошеного внимания Royal Dutch/Shell, избежать ее цепких объятий и закрепить за собой полный контроль над новым концерном. Он делал все, что считал нужным для достижения своих целей, включая и бесконечную вендетту против Royal Dutch/Shell, что постепенно стало не только тактикой, но и навязчивой идеей.

«Судьбоносный шаг» Великобритании неизбежно привел к обострению и без того яростного соперничества между Royal Dutch/Shell и Англо-персидской компанией. В этой борьбе Англо-персидская компания была в невыгодном положении – она снова оказалась в тяжелой финансовой ситуации. Гринуэй же был в цейтноте, ему пришлось одновременно решать несколько задач: добывать дополнительные средства для разработки персидских ресурсов, развивать организационную структуру нефтяной компании, расширять надежные рынки и, несмотря на соглашение о разделе рынков с Royal Dutch/Shell, избежать поглощения этой компанией. Для стабилизации финансового положения Англо-персидской компании была лишь одна очевидная альтернатива Shell – британское адмиралтейство. Гринуэй предложил адмиралтейству контракт на поставку топлива сроком на 20 лет и всячески добивался установления с ним особых отношений, которые бы вытащили компанию из финансовых тисков.

Гринуэй повторял всегда и везде, на слушаниях ли в комиссии Фишера или в Уайтхолле, что без правительственной помощи Англо-персидская компания будет поглощена Shell. Если же это случится, предупреждал Гринуэй, Shell станет монополистом и вынудит несчастный британский военно-морской флот закупать у нее нефть по монопольным ценам. Он всячески подчеркивал «еврейство» Сэмюеля и «голландскость» Детердинга. Shell, по его словам, контролировалась Royal Dutch, а голландское правительство было восприимчиво к германскому давлению. Контроль со стороны Shell, объяснял он комиссии Фишера, неминуемо приведет Англо-персидскую компанию под контроль «самого германского правительства».

Гринуэй, как альтруист, допускал, что за заботу о государственных интересах Великобритании ему и его коллегам придется заплатить. Он признался, что он и его компаньоны, будучи патриотами, готовы – даже более чем готовы – пожертвовать экономическими преимуществами, которые предоставляло бы присоединение к Shell, но сохранить независимость компании. Все, что они хотели взамен, – это небольшую компенсацию от британского правительства в качестве гарантии или контракт, «который во всяком случае обеспечил бы нам умеренную прибыль на капитал». Он неоднократно подчеркивал, что Англо-персидская компания – естественный союзник британской стратегии и политики, а также значительное национальное достояние и что все директора компании придерживаются того же мнения¹³¹.

Слова Гринуэя нашли живой отклик. Сразу же после выступления на заседании королевской комиссии Фишер задержал его на Пэлл-Мэлл для приватной беседы. Фишер настаивал, что надо что-то делать безотлагательно. Гринуэй был несказанно рад тому, что, несмотря на дружбу Фишера с Маркусом Сэмюелем, адмирал ясно выразил, что именно следует предпринять. «Мы должны разбиться в лепешку, но получить контроль над Англо-персидской компанией, – писал он, – и сохранить ее на все времена "чисто британской" компанией».

Доводы Гринуэя нашли поддержку и в других местах. Министерство иностранных дел, в то время как раз озабоченное позициями Великобритании в зоне Персидского залива, в целом

¹³¹ Ferrier, *British Petroleum*, p. 94 («Champagne Charlie» and «decorous»); Jeremy and Shaw, *Dictionary of Business Biography*, vol. 2, pp. 639–41; Corley, *Burmah Oil*, pp. 184, 205; Jones, *State and British Oil*, pp. 96 («Old Spats»), 151–52 («Jewishness», «Dutchness», «under the control» and «moderate return»).

нашло эти аргументы убедительными. Основной заботой министерства было не допустить, чтобы Англо-персидская концессия, «охватывающая все нефтяные месторождения Персии... перешла под контроль иностранного синдиката». Британская политическая гегемония в зоне Персидского залива «является в значительной степени результатом нашего коммерческого господства». В то же время для министерства иностранных дел вполне убедительными были и особые нужды британского военно-морского флота. «Очевидно, мы должны обеспечить британский контроль над каким-либо значительным нефтяным месторождением для нужд британского военно-морского флота», – прокомментировал эту проблему министр иностранных дел сэр Эдвард Грей. В результате, хотя министерство иногда и высказывало раздражение по поводу надоедливых речей Гринуэя об «угрозе» Shell и подозрительно навязчивого патриотизма Англо-персидской нефтяной компании, тем не менее твердо придерживалось ранее выбранной позиции. «Ясно, что одними дипломатическими средствами невозможно сохранить независимость этой компании, – предупреждали адмиралтейство из министерства иностранных дел в конце 1912 г. – Им требуется денежная помощь в той или иной форме»¹³².

Помощь для англо-персидской компании

Адмиралтейству также пришлось принять участие в предоставлении указанной денежной помощи. Первоначально оно абсолютно не было заинтересовано в развитии подобного рода отношений с Англо-персидской компанией, опасаясь быть замешанным в дело, «связанное со спекулятивным риском». Но мнение адмиралтейства изменилось под влиянием трех важных факторов. Во-первых, существовали большие сомнения относительно возможности получения надежного доступа к иным запасам нефти, кроме персидских. Во-вторых, цены на мазут резко возросли, удвоившись за период с января по июль 1913 г. В связи с растущими потребностями судоходства во всем мире – важное обстоятельство, принимая во внимание тот факт, что строительство линкоров на жидком топливе началось, когда еще продолжались затянувшиеся политические баталии по поводу военно-морского бюджета.

Третьим фактором был сам Черчилль, который, добиваясь принятия нужных ему решений, заставлял высших офицеров флота заниматься анализом размещения запасов нефти, потребностей в ней и снабжения нефтепродуктами в условиях войны и мира. В июне 1913 г. Черчилль предоставил кабинету важный меморандум, озаглавленный «Снабжение флота Его Величества жидким топливом», в котором обосновывалось предложение о заключении долгосрочных контрактов в целях обеспечения соответствующих поставок по заранее оговоренным ценам. Руководящим принципом было «сохранение независимых конкурирующих источников», что предотвратило бы тем самым «образование всеобщей нефтяной монополии» и «зависимость адмиралтейства от какого-либо одного источника». Кабинет в принципе выразил согласие, и премьер-министр Асквит в письме королю Георгу V указывал, что правительство должно «приобрести контрольный пакет надежных источников нефти». Но как именно? Члены кабинета провели совещание с участием Гринуэя, и в ходе обсуждения этого вопроса начал вырисовываться долгожданный ответ, вернее, поражающая своей простотой идея, согласно которой само правительство должно стать акционером Англо-персидской компании для того, чтобы узаконить свою финансовую поддержку¹³³.

¹³² Bacon, *Fisher*, vol. 2, p. 158 («do our d – st»); Jones, *State and British Oil*, pp. 164 («embracing as it did» and «pecuniary assistance»), 151 («Shell menace»); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 170–73 («commercial predominance» and «Evidently»).

¹³³ Jones, *State and British Oil*, pp. 166–67 («speculative risk»); Marian Kent, *Oil and Empire: British Policy and Mesopotamian Oil, 1900–1920* (London: Macmillan, 1976), pp. 47–48 («keeping alive»); Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, part 3, pp. 1932–48; Corley, *Burmah Oil*, p. 191; Asquith to George V, July 12, 1913, CAB 41/34, PRO («controlling interest»); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 181–82.

17 июля 1913 г. в своем выступлении в парламенте, которое лондонская *Times* назвала внушительным выражением национальных интересов в сфере нефтяного бизнеса, Черчилль сделал еще один шаг вперед. «Если мы не сможем заполучить нефть, – предупреждал он, – мы не сможем получить зерно, не сможем получить хлопок и мы не сможем получить еще тысячу и один товар, необходимые для сохранения экономической мощи Великобритании». Для того чтобы обеспечить доступ к надежным запасам нефти по разумным ценам – поскольку «открытый рынок становится открытым издевательством», – адмиралтейство должно «получить в собственность, или по крайней мере контролировать, источники» значительной части необходимой ему нефти. Оно должно приступить к созданию запасов, а затем увеличивать закупки на рынке. Адмиралтейство также должно иметь возможность «перегонять, очищать... или дистиллировать сырую нефть», избавляясь от излишков в случае необходимости. Не было никаких причин «уклоняться от дальнейшего расширения и без того широких и разнообразных обязанностей адмиралтейства». Черчилль также добавил, что «ни от какого качества, ни от какого процесса, ни от какой страны, ни от какого маршрута и ни от какого месторождения мы не должны зависеть. Безопасность и надежность нефти состоит в диверсификации, и только в ней».

Несмотря на отсутствие соглашений с Англо-персидской компанией, кабинет принял решение направить в Персию специальную комиссию, чтобы выяснить, действительно ли Англо-персидская компания в состоянии выполнять свои обещания. Новый нефтеперерабатывающий завод в Абадане испытывал огромные трудности. Один из директоров *Burmah Oil* назвал его лишь «грудой металлолома», и ничем больше. Даже производившийся им мазут, самонадеянно названный «адмиралтейским», не выдержал испытаний, устроенных самим адмиралтейством на соответствие его требованиям. Но накануне приезда комиссии компания на скорую руку внедрила ряд косметических усовершенствований, осуществленных под руководством нового управляющего, срочно присланного из Рангуна. Уловка сработала. «Кажется, это очень крепкая концессия, на базе которой можно, при условии крупных капиталовложений, развернуть гигантское производство, – сообщал в личном послании Черчиллю глава комиссии адмирал Эдмонд Слейд, бывший директор управления военно-морской разведки. – Мы очень укрепили бы свою ситуацию в отношении запасов нефти для нужд военно-морского флота, если бы установили контроль над этой компанией, и по очень разумной цене». В официальном отчете, представленном в конце января 1914 г. и повлиявшем на принятие решений, Слейд добавлял, что было бы «национальной катастрофой позволить концессии перейти в руки иностранцев». У Слейда нашлось даже несколько добрых слов о работе абаданского нефтеперерабатывающего завода¹³⁴.

Победа в борьбе за нефть

Доклад адмирала Слейда был для Англо-персидской компании как нельзя кстати. Финансовое положение компании неуклонно ухудшалось, а в действительности было почти безнадежным. Теперь же, когда Слейд благословил ее работу, а в том, что касалось главного вопроса, еще и назвал ее безопасным источником нефти для британского военно-морского флота, больше не оставалось препятствий для завершения дела. 20 мая 1914 г., менее чем через четыре месяца после доклада Слейда, соглашение между компанией и британским правительством было наконец подписано. Но было еще одно препятствие: министерство финансов требовало, чтобы все ассигнования получили одобрение парламента, так что оставалось пройти и это испытание.

¹³⁴ . *Parliamentary Debates, Commons*, July 17, 1913, pp. 1474–77 (Churchill statement); Corley, *Burmah Oil*, pp. 187, 191–95 («scrap heap»); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 195–96 («thoroughly sound», «perfectly safe» and «national disaster»).

17 июня 1914 г. Черчилль внес на рассмотрение палаты общин исторический законопроект. Он включал в себя два основных положения: во-первых, правительство инвестировало в развитие Англо-персидской компании £2,2 млн и взамен приобретало 51 % акционерного капитала компании; во-вторых, оно назначало двух директоров в совет компании. Они имели право вето по контрактам на поставку топлива для адмиралтейства и главным политическим вопросам, но не в отношении коммерческой деятельности. Другой договор был составлен отдельно и должен был держаться в секрете: это был контракт на поставку адмиралтейству топлива сроком на 21 год. Условия были очень привлекательны, и, кроме того, британский военно-морской флот получал выплаты из прибыли компании.

Дебаты в палате общин были очень напряженными. На случай, если Черчиллю понадобится какая-либо специальная информация, в правительственной ложе вместе с руководителями министерства финансов присутствовал Чарльз Гринуэй. На заседании присутствовал и депутат от Уондсуэрта – некий Сэмюель Сэмюель, который многие годы со своим братом Маркусом Сэмюелем помогал поднимать на ноги Shell. И чем дольше Черчилль говорил, тем более беспокойным и раздражительным становился Сэмюель¹³⁵.

«На сегодняшнем заседании нам предстоит заняться не политикой строительства кораблей на жидком топливе или использования нефти в качестве вспомогательного топлива для угольных судов, – начал Черчилль, – а последствиями этой политики». Он заявил, что у потребителя нефти отсутствует выбор как в отношении топлива, так и в отношении источников его поставок. «Посмотрите на обширные пространства нефтеносных регионов во всем мире. Доминируют лишь две гигантские корпорации – каждая в своем полушарии. В Новом Свете это Standard Oil... В Старом Свете группа Royal Dutch/Shell со своими дочерними компаниями и филиалами охватила практически все территории и проникла даже в Новый Свет». Черчилль продолжал доказывать, что адмиралтейство, как и все прочие частные потребители, подвергалось «постоянному нажиму со стороны нефтяных трестов всего мира».

Еще в самом начале обсуждения Сэмюель Сэмюель трижды подавал реплики с места, протестуя против отзывов Черчилля о Royal Dutch/Shell. Его призывали к порядку. «Ему бы следовало выслушать обвинение, – ядовито заметил Черчилль после того, как его прервали в третий раз, – прежде чем предлагать доводы в защиту». Сэмюель вернулся на место, но не успокоился.

«В течение многих лет, – говорил Черчилль, – политика министерства иностранных дел, адмиралтейства, правительства Индии была направлена на защиту интересов независимых британских нефтедобывающих компаний в зоне персидских нефтяных месторождений, на посильную помощь им в разработке этих месторождений, и прежде всего на предотвращение поглощения их корпорацией Shell или какой-либо иной иностранной или транснациональной компанией». Поскольку правительство намеревалось оказать Англо-персидской компании такую поддержку, то было бы вполне естественно, добавил он, чтобы оно получило долю доходов. И тогда «во всех этих огромных регионах мы получим возможность влиять на развитие событий в полном соответствии с интересами нашего военно-морского флота и страны в целом». Заявив, что «вся критика» этого плана «до сих пор лилась из одного фонтана», Черчилль предпринял наступление на сам этот «фонтан» – Royal Dutch/Shell и Маркуса Сэмюеля, хотя и добавил, что «не собирается нападать ни на Shell, ни на Royal Dutch. «Как бы не так!» – воскликнул Сэмюель с последних рядов.

Выступление Черчилля было полно сарказма. «Если законопроект провалится, – говорил он, – Англо-персидская компания станет частью Shell... Мы не испытываем враждебности по отношению к Shell. Компания всегда демонстрировала вежливость, тактичность, услуг-

¹³⁵ Ferrier, *British Petroleum*, p. 185; Corley, *Burmah Oil*, pp. 195–97; Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, part 3, p. 1964.

ливость, готовность содействовать адмиралтейству и способствовать интересам британского военно-морского флота и Британской империи – за плату. Единственной трудностью и была эта самая плата». Имея же в руках персидскую нефть, «мы не думаем, что к нам будут относиться с меньшей вежливостью и предупредительностью или что мы столкнемся с людьми менее любезными, менее патриотично настроенными, чем прежде. Напротив, если бы маленькое расхождение во мнениях касательно оплаты – я вынужден вновь вернуться к этому мелкому вопросу о ценах – было устранено, наши отношения улучшились бы, они стали бы... приятнее, потому что больше не было бы ощущения несправедливости».

Наконец у Сэмюеля появился шанс ответить. «Я заявляю категорический протест от имени одной из крупнейших в Великобритании коммерческих промышленных компаний против совершенно необоснованных нападок, прозвучавших сегодня». Он перечислил все услуги, оказанные британскому военно-морскому флоту со стороны Shell, а также усилия, предпринятые компанией для перевода флота на жидкое топливо. Он попросил правительство обнародовать цены, установленные Shell, которые держались в секрете и которые, по его словам, служат доказательством того, что компания никогда не обманывала адмиралтейство.

«Нападки, которые мы слышали сегодня, не имеют никакого отношения к рассматриваемому вопросу», – заявил другой депутат, Уотсон Рутерфорд. Критикуя Черчилля за использование жупела монополизма и за «травлю евреев», он сообщил, что рост цен на жидкое топливо был вызван не «махинациями какого-либо треста или круга лиц», а тем, что международный рынок мазута, в отличие от рынков бензина, керосина и смазочных масел, возник лишь «в последние два или три года, вследствие появления новых областей применения этого топлива... Во всем мире наблюдается нехватка, – продолжил он, – этого продукта, который совсем недавно стал использоваться для определенных целей. В этом и заключается причина роста цен, в этом, а не в том, что группа злонамеренных джентльменов иудейского вероисповедания – я имею в виду джентльменов-космополитов – собралась и решила поднять цены».

Предложение Черчилля об участии правительства в частной компании действительно не имело прецедентов, за исключением приобретения кабинетом Дизраэли акций компании «Суэцкого канала» за полвека до описываемых событий, что также обосновывалось стратегическими соображениями. Некоторые депутаты, отстаивая местнические интересы, выступали за получение топлива из шотландских сланцев и уэльского каменного угля (такое топливо много лет спустя будут называть синтетическим). И то и другое, говорили они, обеспечит надежность снабжения топливом. Однако, несмотря на острую критику в парламенте и вне его, законопроект был принят подавляющим большинством голосов – 254 против 18. Перевес был настолько велик, что это удивило даже Гринуэя. После голосования он спросил Черчилля: «Как вам удалось так успешно повести за собой палату представителей?» – «Только путем нападков на монополии и тресты», – ответил Черчилль¹³⁶.

Но на деле сработали и его нападки на иностранцев и «космополитов». Более того, Черчилль в своем выступлении проявил изрядную долю цинизма: ведь не было никаких доказательств того, что Shell когда-либо недобросовестно обслуживала интересы адмиралтейства. И действительно, за много лет до описываемых событий Маркус Сэмюель просил правительство назначить своего представителя в состав совета директоров Shell. И если Черчилль испытывал антипатию к Маркусу Сэмюелю, который занимал пост лорд-мэра Лондона, то отношение к Детердингу у него сложилось самое благоприятное, а ведь тот как-никак был иностранцем...

В отношении Детердинга Черчилль следовал суждению адмирала Фишера, который писал ему, что Детердинг «является Наполеоном и Кромвелем, слитыми воедино. Он самый великий человек, которого я когда-либо встречал... У него наполеоновская смелость замыс-

¹³⁶ . *Parliamentary Debates*, Commons, June 17, 1914, pp. 1131–53, 1219–32; Bradbury to Anglo-Persian Oil Company, May 20, 1914, POWE 33/242, PRO; Ferrier, *British Petroleum*, p. 199 (Greenway's question).

лов и кромвелевская основательность!.. Постарайтесь его задобрить, не угрожайте ему! Заключите с ним контракт на использование его флота из 64 танкеров в случае войны. Не оскорбляйте компанию Shell... У Детердинга сын в Рагби или в Итоне, он купил большое имение в Норфолке и строит замок! Привяжите его к земле, его приютившей!» Черчилль именно так и поступил. Несмотря на недавнее соглашение, Англо-персидская компания не была единственным поставщиком адмиралтейства, и весной 1914 г. он лично вел переговоры с Детердингом о заключении контракта на поставку мазута для военно-морского флота. Детердинг оказался отзывчив на внимание к своей персоне со стороны Черчилля. «Я только что получил очень патриотичное письмо от Детердинга, – писал Фишер Черчиллю 31 июля 1914 г., – в котором он пишет, что Вы не будете испытывать нужды ни в нефти, ни в танкерах в случае войны – старый добрый Детердинг! Как же эти голландцы ненавидят немцев! Возведите его в рыцарское достоинство при случае»¹³⁷.

Детердинг был практичным человеком и понимал основную причину соглашения с Англо-персидской компанией. Но были и те, кого смутила покупка пакета акций правительством. Вице-король Индии лорд Хардинг прослужил в Тегеране два года и уехал оттуда с неприязнью ко всему персидскому. Он вместе со своими высокопоставленными подчиненными по индийской администрации придерживался мнения, что ставить себя в зависимость от ненадежного заграничного источника нефти, в то время как Великобританию Господь наделил изрядными запасами угля, по меньшей мере неразумно. Государственный секретарь по делам Индии заявил: «Это похоже на то, как если бы владельцы виноградников "премьер крю" из Жиронды стали превозносить достоинства шотландского виски».

Для критики были основания. Зачем связываться с шотландским виски, если производишь отличное вино? Очень просто – решение было продиктовано насущными потребностями англо-германской гонки морских вооружений. Даже если бы немцы стремились к равенству, британский военно-морской флот стремился к сохранению превосходства на море, а использование жидкого топлива давало чрезвычайно важное преимущество в скорости и гибкости. Сделка обеспечила британскому правительству доступ к большим запасам нефти. Англо-персидской компании были предоставлены необходимые ей инвестиции и гарантированный рынок. Речь шла непосредственно о выживании Англо-персидской компании, а косвенно – и всей Британской империи. Таким образом, к лету 1914 г. британский военно-морской флот был полностью переведен на жидкое топливо, а британское правительство стало владельцем контрольного пакета акций Англо-персидской компании. Нефть в первый, но далеко не в последний раз стала инструментом государственной политики, важнейшим в мире стратегическим сырьем.

Будучи первым лордом адмиралтейства, Черчилль часто заявлял, что его цель – поддержание военно-морского флота в состоянии готовности на случай войны. Однако на протяжении недель, непосредственно предшествовавших парламентскому обсуждению 17 июня 1914 г., мир в Европе, казалось, был прочнее, чем когда-либо за последние годы, а угроза войны далека как никогда. Никакие серьезные события не омрачали политического горизонта великих держав. В конце июня корабли британского военно-морского флота совершали визиты вежливости в германские порты. Позднее многие будут с ностальгией вспоминать весну и начало лета 1914 г. как закат великой эпохи, конец детства, как время необычной, неестественной тишины и спокойствия. Ему не суждено было продлиться долго. 28 июня 1914 г., через 11 дней после одобрения парламентом предложенного Черчиллем законопроекта, в Сараево был убит эрцгерцог Франц Фердинанд Австрийский. Но Англо-персидская нефтяная конвенция получила королевскую санкцию лишь 10 августа 1914 г. К тому времени мир уже изменился. 30 июля

¹³⁷ Henriques, *Marcus Samuel*, p. 574; Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, part 3, pp. 1951 («Napoleon and Cromwell»), 1965 («Good Old Deterding»), Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 4, p. 293.

Россия начала всеобщую мобилизацию. 1 августа Германия объявила войну России и также приступила к мобилизации своей армии. 4 августа в 11.00 после того, как Германия проигнорировала последний британский ультиматум о нарушении нейтралитета Бельгии, Черчилль разослал на все суда Его Величества телеграмму: «НАЧАТЬ ВОЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ ПРОТИВ ГЕРМАНИИ». Началась Первая мировая война¹³⁸.

¹³⁸ Gerretson, *Royal Dutch*, vol. 4, p. 185; Jones, *State and British Oil*, pp. 144, 12 («*premier cru*»); Ferrier, *British Petroleum*, p. 196; Churchill, *World Crisis*, p. 137; Churchill, *Churchill*, vol. 2, *Companion Volume*, part 3, p. 1999 (war order).

Часть II

Борьба мирового масштаба

Глава 9

Кровь победы: первая мировая война

Казалось, что эта война продлится недолго – каких-нибудь несколько недель, а может быть, несколько месяцев. Однако, вопреки ожиданиям, она все тянулась и тянулась. В военных действиях использовались все достижения техники конца XIX и начала XX в. Когда война наконец закончилась, люди попытались понять, что же произошло на самом деле и что вызвало конфликт. Существовало множество объяснений – от ошибки, высокомерия и глупости до напряженных отношений между конкурентами в мировом масштабе и в индустриальном обществе в целом. Говорили также про светскую религию национализма, «склероз» Австро-Венгерской, Российской и Османской империй, о нарушении традиционного баланса сил и, наконец, об амбициях и об опасности только что возвысившегося германского рейха.

Великая война стала бедствием как для победителей, так и для побежденных. По оценкам, погибло 13 млн человек, еще миллионы людей были ранены и лишились крова. Война также обернулась катастрофой для политической системы большей части Европы и экономики всех втянутых в бойню стран. В разрушительных последствиях Первой мировой войны коренились новые потрясения. Через полвека один из крупнейших историков международных отношений XX в., оглядываясь назад на исходе жизни, назвал эту войну «источником всех наших бед».

Это была война людей и машин. И эти машины приводились в движение топливом из нефти – как и предвидели адмирал Фишер и Уинстон Черчилль, а масштабы ее были столь велики, что они, равно как и прочие лидеры, не могли себе даже представить. Нефть и двигатель внутреннего сгорания изменили все характеристики военных действий, вплоть до понятия мобильности на земле, на море и в воздухе. Во всей предшествующей истории определяющим фактором вооруженных конфликтов были стабильные системы железных дорог, по которым войска и снаряжение доставлялись к конечным пунктам, как это было, например, во время франко-прусской войны 1870–1871 гг. После прибытия на конечную станцию передвижение отрядов зависело от физической выносливости людей и животных. Объемы, дальность и скорость перевозок – всему этому предстояло измениться с появлением двигателя внутреннего сгорания.

Последствия технического прогресса намного превзошли ожидания и прогнозы стратегов. По статистике, в начале войны на каждых трех солдат приходилась одна лошадь, которой требовалось, условно говоря, больше пищи, чем десятку людей. Это чрезвычайно осложняло задачи снабжения армии. Во время первой битвы при Марне один немецкий генерал изрыгал проклятия, обнаружив, что все лошади настолько измучены, что у него не оставалось ни одной, способной передвигаться. К концу войны измученными были уже целые народы, поскольку двигатель внутреннего сгорания, решив проблемы мобильности, приумножил разрушения и жертвы.

Поначалу никто не предполагал, что нефть вскоре приобретет решающее стратегическое значение в войне на суше. Добившись превосходства в железе, угле и обладая лучшей системой железных дорог, германский генеральный штаб с его методичным планированием не сомневался, что кампания на Западе будет скорой и решительной. В первый месяц войны германские армии наступали в соответствии с планом. В начале сентября 1914 г. одна из линий фронта

протянулась на 125 миль, начинаясь на северо-востоке от Парижа до Вердена, где соединилась с другой, уходившей в сторону Альп. Вдоль этой линии фронта сражались 2 млн человек. Правый фланг германской армии был лишь в 40 милях от Парижа и нацелен прямо на «Город света». В тот критический момент двигателю внутреннего сгорания выпало доказать свою стратегическую важность, причем совершенно неожиданным образом¹³⁹.

«Армия» таксомоторов

Французское правительство вместе с сотней тысяч гражданских лиц уже эвакуировалось из Парижа. Казалось, что падение столицы неизбежно, а Франции предстоит скоро молить о мире откуда-нибудь из Бордо. Главнокомандующий – генерал Жозеф Жоффр – собирался отдать своим войскам приказ отходить на юг и восток от столицы и, таким образом, оставить город почти без защиты. Однако у военного коменданта Парижа, генерала Жозефа Гальени, были другие планы. Полученные им данные воздушной разведки убедили его в возможности нанести удар по германским линиям, и остановить наступление врага. Гальени пытался получить помощь от английской армии, но безрезультатно. Британцы не принимали его всерьез. Старый генерал с пышными усами, в поношенных ботинках на черных кнопках, желтых гетрах и дурно сидящем мундире плохо соответствовал образу бравого офицера. «Ни один британский офицер не станет разговаривать с таким комедиантом», – заявил один высокопоставленный английский военный. Но в результате эмоционального телефонного разговора ночью 4 сентября – позднее Гальени назовет его «coups de téléphone»¹⁴⁰ – ему удалось убедить генерала Жоффра предпринять контрнаступление.

6 сентября 1914 г. в палящую жару французы пошли в наступление через леса и поля спелой пшеницы и добились определенного успеха. Но немцы подтянули дополнительные силы. Французы оказались в сложной ситуации: их собственные столь необходимые резервы находились в ближайших окрестностях Парижа, но казалось, что нет никакой возможности доставить их к линии фронта. Французская железная дорога была основательно разрушена. Если они пойдут пешим порядком, то опоздают. Требовалось перевезти намного больше солдат, чем позволяла имевшаяся военная техника. Что же еще можно было предпринять?

Генерал Гальени не унывал. Создавалось впечатление, что этот человек в мешковатой неопрятной форме находится одновременно всюду, организуя и подгоняя свои войска. Несмотря на смешной внешний вид, Гальени был вовсе не «комедиантом», а военным гением и мастером неожиданных решений. Перед лицом жестокой опасности он первым понял, что транспорт с двигателем внутреннего сгорания можно использовать для военных нужд.

Еще несколькими днями ранее он приказал сформировать резервный транспортный отряд на случай возможной эвакуации города. В отряд входило некоторое количество парижских такси. Но теперь, 6 сентября, Гальени стало ясно, что этот резерв слишком мал и что все имеющиеся в городе такси должны быть немедленно включены в военную транспортную систему. В 8 часов утра, находясь в своем штабе на площади Инвалидов, Гальени решил, что для доставки на фронт тысяч солдат необходимо организовать «армаду» такси.

Гальени распорядился мобилизовать все три тысячи парижских такси. Полицейские и солдаты получили приказ останавливать всех таксистов, высаживать пассажиров и направлять машины на площадь Инвалидов.

¹³⁹ William Langer, «The Well-Spring of Our Discontents», *Journal of Contemporary History* 3 (1968), pp. 3–17; McNeill, *Pursuit of Power*, pp. 334–35; Martin Van Creveld, *Supplying War: Logistics from Walkenstein to Patton* (Cambridge: Cambridge University Press, 1977), pp. 110–111, 124–25 (German general); W. G. Jensen, «The Importance of Energy in the First and Second World Wars», *Historical Journal* 11 (1968), pp. 538–45. Llewellyn Woodward, *Great Britain and the War of 1914–1918* (London: Methuen, 1967), pp. 38–39.

¹⁴⁰ Coups de téléphone (фр.) – телефонный удар. – Прим. пер.

«Как будут платить? – спросил один водитель лейтенанта, остановившего его сигналом флажка. – За пробег или фиксированно?»

«За пробег», – сказал лейтенант.

«Хорошо, поехали», – ответил таксист, не забыв включить счетчик, прежде чем тронуться.

К десяти вечера на площади Инвалидов собралось множество таксомоторов, и первая группа их отбыла в направлении Трамбле-ле-Гонез, маленького городка северо-западнее Парижа. На следующее утро на этой же площади собралась вторая «армада» такси. Они двинулись длинной вереницей по Елисейским Полям, вдоль бульваров Ройаль и улицы Лафайет, затем выехали из города и направились на восток, к Ганьи. 7 сентября, когда формировалась «армада» такси, сражение за Париж (да и война в целом) приблизилось к переломному моменту. «Сегодня судьба готовит великое решение, – писал жене германский главнокомандующий Хельмут фон Мольтке. – Какие реки крови льются!»

Когда стемнело, солдаты набились в такси под личным надзором генерала Гальени, который с удивлением сдержанно заметил: «Ну что ж, по крайней мере это необычно». Перегруженные экипажи с включенными счетчиками стали продвигаться группами по 25–50 машин к полю боя. «Это предшественники будущих моторизованных колонн», – позднее напишет один историк. Парижские таксисты подгоняли, обгоняли и пропускали друг друга, а лампочки на крышах их машин выглядели стремительными светлыми точками на темных улицах.

Тысячи и тысячи солдат Гальени были доставлены таксомоторами в самые важные места фронта. И они обеспечили преимущество. Французские позиции были усилены, и начиная с рассвета 8 сентября войска сражались с новыми силами. 9 сентября немцы начали отступать. «Дела идут плохо, бои к востоку от Парижа сложились не в нашу пользу, – писал фон Мольтке жене, когда германская армия дрогнула. – Наша кампания – это жестокое крушение надежд... Война, начавшаяся столь многообещающе, в конце обернулась против нас».

Таксисты, голодные и усталые после двух суток без сна, вернулись в Париж и были встречены как герои. Они помогли спасти Париж. Реализовав маневр генерала Гальени, они ясно показали, какое значение приобретет моторизованный транспорт в будущем. Позднее благодарный город переименовал широкую магистраль, пересекающую площадь Инвалидов, в авеню Маршала Гальени¹⁴¹.

Двигатель внутреннего сгорания на войне

Французская контратака 6–8 сентября 1914 г. с одновременным наступлением англичан имела решающее значение. Она стала поворотным пунктом в первой битве при Марне и концом столь тщательно спланированного германского наступления. Она коренным образом изменила характер боевых действий и похоронила надежды на скорое завершение войны. Когда немцы перестали отступать, противоборствующие армии окопались по обе стороны линии фронта. Это означало продолжительную, кровавую, бессмысленную борьбу до истощения – позиционную войну. И действительно, в течение почти трех лет линия западного фронта сдвинулась не более чем на десять миль в ту или иную сторону. Широкое применение автоматического оружия, траншеи и проволочные заграждения создали патовую ситуацию. «Я не знаю, что делать, – сокрушенно говорил лорд Китченер, военный министр Великобритании. – Это не война».

¹⁴¹ Basil Liddell Hart, *A History of the World War, 1914–1918* (London: Faber and Faber, 1934), chap. 4, especially pp. 86–87, 115–22 («No British officer,» «coups de telephone,» «not commonplace» and «forerunner»); Henri Carre', *La Veritable Histoire des Taxis de La Marne* (Paris: Librairie Chapelot, 1921), pp. 11–39 («How will we be paid?»); Robert B. Asprey, *The First Battle of the Marne* (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1977), pp. 127 («Today destiny»), 153 («going badly»).

Единственным выходом из тупика траншейной войны могло стать новое механическое средство, которое позволило бы войскам передвигаться по полю боя под более надежной защитой, чем собственная кожа и обмундирование. По выражению военного историка Бэзила Лиде Харта, требовалось «особое лекарство от особой болезни». Первым из военных, кто «поставил диагноз и нашел лекарство», был британский полковник Эрнест Свинтон. Автор популярной военной прозы, он уже в предыдущей работе по истории Русско-японской войны предвидел последствия появления автоматического оружия. Позднее он уделял особое внимание экспериментам с сельскохозяйственным трактором, разработанным в Соединенных Штатах. В начале войны полковника направили во Францию в качестве официального наблюдателя в ставке главнокомандующего, где его разрозненные идеи слились воедино и он «нашел лекарство» – бронированное транспортное средство, которое приводилось в движение двигателем внутреннего сгорания, передвигалось на гусеницах, было неуязвимо для пулеметного огня и без труда справлялось с проволочным заграждением.

Однако необходимое – не всегда желаемое. «Засевшие» в высшем командовании британской армии оппоненты полковника не восприняли его изобретение всерьез и сделали все что могли для провала идеи. Она так и погибла бы, если бы не Уинстон Черчилль. Первый лорд адмиралтейства по достоинству оценил военную новинку и был возмущен отказом армии и военного министерства начать производство подобных машин. «Нынешняя война перевернула все военные теории о поле боя», – сказал он премьер-министру в январе 1915 г. Чтобы продолжить работы по созданию машины вопреки сопротивлению армейского руководства, Черчилль выделил средства из фондов военно-морского министерства. Поскольку спонсором стал флот, новая машина получила название «сухопутный крейсер» или «сухопутный корабль». Черчилль назвал его «гусеница»¹⁴². Из соображений секретности во время испытаний и перевозки новинке давали и другие наименования – «цистерна», «резервуар», но в конечном счете известность приобрело еще одно кодовое название «танк» («бак»).

Впервые танк был использован в 1916 г. в битве при Сомме. Он сыграл более важную роль уже в ноябре 1917 г. в битве при Камбре. А триумф новой машины состоялся 8 августа 1918 г. в битве при Амьене, когда лавина из 456 танков прорвала германский фронт. Генерал Эрих Людендорф, помощник верховного главнокомандующего Пауля фон Гинденбурга, назвал это впоследствии «черным днем германской армии в истории войны». Траншейной войне пришел конец. И когда германское высшее командование объявило в октябре 1918 г., что победа уже невозможна, в качестве главной причины оно указало на появление танков.

Другой причиной было развитие механизированного транспорта. На преимущество немцев в железнодорожном транспорте союзники ответили автомобилями и грузовиками. Высадившийся во Франции в августе 1914 г. британский экспедиционный корпус располагал 827 автомобилями (747 из них были реквизированными) и примерно 15 мотоциклами. К последнему месяцу войны автопарк британской армии состоял из 56 000 грузовиков, 23 000 автомобилей и 34 000 мотоциклов и мопедов. Кроме того, Соединенные Штаты, вступившие в войну в апреле 1917 г., поставили во Францию еще 50 000 машин с двигателями внутреннего сгорания. Весь этот транспорт при необходимости обеспечивал быстрое перемещение войск и снаряжения с места на место. Это сыграло решающую роль во многих сражениях. После войны кто-то совершенно верно заметил, что победа союзников над Германией была в некотором смысле победой грузовика над локомотивом¹⁴³.

¹⁴² Caterpillar (англ.) – гусеница. – Прим. пер.

¹⁴³ Woodward, *Great Britain and the War of 1914–1918*, pp. 38–39 («This isn't war»); Liddell Hart, *The World War*, pp. 332–43 («antidote», «eyewitness», «black day» and «primacy»); Erich Ludendorff, *My War Memories, 1914–1918* (London: Hutchinson, [1945]), p. 679; J. F. C. Fuller, *Tanks in the Great War, 1914–1918* (London: John Murray, 1920), p. 19 («present war»); Churchill, *World Crisis*, vol. 2, (New York: Scribners, 1923) pp. 71–91 («caterpillar»... «tank»); A. J. P. Taylor, *English History, 1914–1945* (New York: Oxford University Press, 1965), p. 122; Francis Delaisi, *Oil: Its Influence on Politics*, trans. C. Leonard Leese (London:

Война в воздухе и на море

Еще большее влияние оказало появление двигателя внутреннего сгорания на новом поле боя – в воздухе. В 1903 г. братья Райт совершили свой первый полет на «Китти Хок». Но до 1911–1912 гг., когда итальянцы использовали аэропланы в бою против турок за Триполи, отношение армии к аэроплану полностью соответствовало изречению французского генерала Фердинанда Фоша: «Хороший спорт, но армии аэроплан ни к чему». В 1914 г., в начале войны, в «отрасли», как называли британские военные авиационную индустрию, работало не более тысячи человек. За пять месяцев, к январю 1915-го, английской промышленности удалось построить всего 250 самолетов, причем 60 из них были экспериментальными.

Но когда аэропланы приняли участие в военных действиях, их возможности стали очевидны. «С начала войны, – отмечал в начале 1915 г. один писатель, – аэроплан делал столь удивительные вещи, что даже люди со скудным воображением начали понимать: это мощная поддержка для военных операций на море и на суше, а также, вероятно, транспорт, годный для повседневного использования после войны». Развитие военно-воздушных сил требовало быстрого создания промышленной инфраструктуры. Автомобильная промышленность могла обеспечить основную базу, особенно в части строительства двигателей. Во время войны авиация быстро развивалась, подстегиваемая многочисленными инновациями. Машины, поднимавшиеся в воздух в начале войны, устарели уже к июлю 1915 г. (т. е. всего за год).

Сначала авиацию на войне в основном использовали для разведки и наблюдения. В воздушных сражениях пилоты поначалу стреляли друг в друга из винтовок и пистолетов. Затем на разведывательных самолетах стали устанавливать пулеметы. Были разработаны механизмы, синхронизирующие огонь с вращением пропеллеров, чтобы пилот случайно не прострелил пропеллер собственного самолета. Появился истребитель. К 1916 г. самолеты уже летали строем, была разработана тактика воздушного боя. Было применено тактическое бомбометание для поддержки пехотных сражений. Англичане использовали его против турок с сокрушительным эффектом и против немцев, прорвавших английский фронт в 1918 г. Германия удерживала первенство в стратегических бомбардировках, устраивая налеты цеппелинов, а затем бомбардировщиков прямо на Англию. Впоследствии это было названо «первой битвой за Британию». Англичане ответили целенаправленными воздушными атаками только в последние месяцы войны.

Война постоянно подстегивала технический прогресс. Скорость самолетов к ее исходу более чем удвоилась и превысила 120 миль в час, а высота полета достигла почти 27 000 футов. Стремительно росли объемы производства. За время войны Великобритания выпустила 55 000 самолетов, Франция – 68 000, Италия – 20 000, а Германия – 48 000. За полтора года участия в войне Соединенные Штаты произвели 15 000 самолетов. Таким образом, была доказана практическая военная польза того, что недавно считалось только «хорошим спортом». Слова, сказанные начальником штаба ВВС о британских военно-воздушных силах, можно отнести ко всей военной авиации: «Потребности войны сотворили их за одну ночь».

Предвоенное морское соперничество, обострившее отношения между Великобританией и Германией, напротив, зашло в тупик. В начале войны британский королевский флот имел преимущество перед германским океанским флотом. В сражении при Фолклендских островах в декабре 1914 г. британский военно-морской флот одержал победу над германской эскадрой, отрезав Германию от торговых центров мира. Несмотря на центральную роль, которую сыграло соперничество двух стран на море перед войной, их флоты только раз встретились в сражении – в битве при Ютландии 31 мая 1916 г. Исход этого легендарного сражения с тех пор

неоднократно был предметом споров. Германский флот добился успеха в тактическом плане, ускользнув из ловушки. Однако стратегически победила Великобритания, так как она до конца войны доминировала в Северном море, изолировав противника на его базах.

Итак, события доказали, что Черчилль и Фишер были в общем правы, переведя королевский флот на жидкое топливо. Это дало ему преимущество – большую дальность действия, большую скорость и быструю заправку. Германский флот главным образом использовал уголь, он не имел баз для дозаправки за пределами Германии, и, следовательно, возможности его перемещения были более ограниченными. Фактически опора на уголь лишила смысла само понятие «океанский флот». В отличие от Великобритании Германия не могла рассчитывать на доступ к нефти во время войны¹⁴⁴.

Англо-персидская компания или shell?

Великобритания приобрела долю в Англо-персидской компании именно для того, чтобы получить доступ к нефти. Однако война разразилась прежде, чем начались ее поставки, отношения между правительством и компанией еще не были урегулированы. Более того, предприятие в Персии в 1914 г. было незначительным, на него приходилось менее 1 % мирового производства. Но с ростом добычи его стратегическая роль невероятно возрастала, и британские вложения как в нефтедобычу, так и в компанию нуждались в защите. Правда, не было ясно, можно ли организовать такую защиту в принципе. По иронии судьбы менее чем через месяц после начала войны именно Черчилль, ярый поборник нефти и приобретения Англо-персидской компании, усомнился в способности Великобритании защитить персидские месторождения и нефтеперерабатывающие мощности. «Похоже, что для этого у нас нет войск, – заявил он 1 сентября. – Нам придется покупать нефть где-то еще».

Главная угроза исходила от Османской империи. Сразу после вступления Турции в войну на стороне Германии осенью 1914 г. ее войска стали угрожать персидскому нефтеперерабатывающему комплексу в Абадане. Турки были отброшены британскими частями, в задачу которых входил захват Басры – порта, имевшего стратегическое значение на пути к персидской нефти с Запада. Контроль над Басрой, кроме того, обеспечивал и безопасность местных правителей, дружественных Великобритании, в том числе эмира Кувейта. Великобритания хотела протянуть свою линию обороны на северо-запад, по возможности до самого Багдада. Обеспечение безопасности нефтяных месторождений, а также противодействие германской подрывной деятельности в Персии были главными целями. В то же время значение нефтяного потенциала Месопотамии (современный Ирак) в британском военном и политическом планировании начало расти. После унижительного поражения от турок англичанам все-таки удалось в 1917 г. занять Багдад.

Нефтедобыча в Персии мало пострадала во время войны. Лишь в начале 1915 г. кочевники из местных племен, подстрекаемые германскими агентами и турками, повредили трубопровод между нефтяными месторождениями и Абаданом. Прошло пять месяцев, прежде чем нефть снова пошла в коммерческих объемах. Несмотря на проблемы с качеством абаданской нефтепереработки, а также дефицит оборудования, связанный с войной, в Персии закладывалось крупное промышленное производство, подталкиваемое военными нуждами. Нефтедобыча между 1912 и 1918 гг. выросла более чем в 10 раз – с 1600 до 18 000 баррелей в день. К концу 1916 г. нефть Англо-персидской компании удовлетворяла пятую часть потребностей

¹⁴⁴ Liddell Hart, *The World War*, pp. 457–460 («good sport»), 554–59; Harald Penrose, *British Aviation: The Great War and Armistice, 1915–1919* (London: Putnam, 1969), pp. 9–12 («Since war broke out»), 586 («necessities of war»); Bernadotte E. Schmitt and Harold C. Vedeler, *The World in the Crucible, 1914–1919* (New York: Harper & Row, 1984), pp. 301–4 («Battle of Britain»); Jensen, «Energy in the First and Second World Wars», pp. 544–45; Richard Hough, *The Great War at Sea, 1914–1918* (New York: Oxford University Press, 1983), pp. 296–97.

британского военного флота. Компания, которая в первые полтора десятка лет своего существования зачастую была близка к разорению, начала приносить вполне ощутимую прибыль.

Профиль Англо-персидской компании менялся, поскольку ее управляющий директор Чарльз Гринуэй преследовал четко определенную стратегическую цель – превратить предприятие из поставщика сырой нефти в интегрированную нефтяную компанию. По его словам, он хотел «построить абсолютно самодостаточную организацию», которая бы продавала продукцию «всюду, где это может приносить прибыль, без вмешательства третьих лиц». В разгар мировой войны Гринуэй уже готовил компанию для послевоенной конкуренции. Самым важным шагом на этом пути было приобретение у британского правительства одной из крупнейших в Соединенном Королевстве сетей дистрибуции топлива – компании British Petroleum. Вопреки названию она принадлежала Deutsche Bank, который в Англии продавал через нее нефть из Румынии. Когда началась война, британское правительство взяло на себя управление этой германской собственностью. С приобретением British Petroleum Англо-персидская компания получила не только передовую систему сбыта, но и фирменную торговую марку, развивала она и свой танкерный флот. Эта политика в итоге изменила саму основу компании. До 1916–1917 гг. более 80 % ее основного капитала находилось в Персии, а уже в следующем финансовом году половину основного капитала составляли танкеры и система дистрибуции. Компания действительно стала интегрированной.

Но Гринуэй не менее страстно преследовал и другую цель – превратить Англо-персидскую компанию в лидера нефтяного рынка Великобритании. Он часто повторял, что предприятие должно стать ядром «общebritанской компании... свободной от иностранного влияния в любом его виде». Это был очевидный выпад в сторону Royal Dutch/Shell. Гринуэй реанимировал призрак «угрозы Shell», нападая на планы сэра Маркуса и его коллег, направленные на «сохранение мировой монополии нефтяной торговли». Снова и снова Гринуэй с соратниками обвинял Royal Dutch/Shell в нарушении интересов Великобритании, в «извлечении больших прибылей из продажи Германии нефтепродуктов» и в том, что эта компания становилась «серьезной угрозой нации»¹⁴⁵.

Все эти обвинения были столь же неискренними, сколь и недостоверными. Торговец Детердинг, получивший гражданство Великобритании и прошедший военные годы в Лондоне, в значительной мере соотносил свои личные интересы и интересы своей компании с интересами союзников. Что касается Маркуса Сэмюеля, он был истинным патриотом Великобритании и заплатил высокую цену, защищая ее интересы. Один из двух его сыновей, содержавший перед войной дом призрения для бедных мальчиков в лондонском Ист-Энде, был убит во Франции, когда вел свой взвод в атаку. Сэмюель с женой посмертно опубликовали его стихи. Один его зять тоже погиб в бою, а другой умер после войны – дали знать о себе окопы. Сам Сэмюель разработал смелый план, ставший чрезвычайно важным для военных действий Британии в целом. Тoluол – основной ингредиент взрывчатого вещества тринитротолуола – обычно получали из угля. В 1903 г. химик из Кембриджского университета обнаружил, что его можно в больших количествах получать из сырой нефти, добываемой Shell на Борнео. Сэмюель попытался заинтересовать адмиралтейство, но там его доклад встретили с большой долей скептицизма и отказались от предложенных поставок. Через 11 лет, в начале войны, было сделано повторное предложение – и снова оно было отвергнуто. Даже когда стало очевидно, что Германия делает тринитротолуол из сырой нефти с Борнео, британский флот не отреагировал. Но ситуация быстро изменилась, когда к концу 1914 г. производство толуола из угля уже не соответствовало требованиям времени, и Великобритания была на грани нехватки взрывчатки.

¹⁴⁵ F. J. Moberly, *History of the Great War Based on Official Documents: The Campaign in Mesopotamia, 1914–1918* (London: HMSO, 1923), vol. 1, p. 82 («little likelihood»); Ferrier, *British Petroleum*, p. 263 («build up»); Kent, *Oil and Empire*, pp. 125–26; Corley, *Burmah Oil*, pp. 239, 253 («All-British Company»); Jones, *State and British Oil*, pp. 182–83.

Нужен был толуол из нефти, но производить его было негде. Фабрика по его производству была все же построена Shell, но не в Британии, а датским подразделением группы в Роттердаме, в нейтральной Голландии. Мало того – было ясно, что германские компании использовали именно роттердамскую фабрику для изготовления тринитротолуола.

Сэмюэль и его коллеги воплотили в жизнь дерзкий план. В одну из ночей конца января 1915 г. завод в Роттердаме разобрали, комплектующие пронумеровали и замаскировали, после чего отвезли в порт и погрузили на голландское грузовое судно, которое отплыло навстречу британским эсминцам. Следующей ночью, по совпадению или нет, дезинформированные о дне операции немцы торпедировали похожее голландское грузовое судно у входа в гавань Роттердама. Тем временем части завода уже достигли Великобритании, где за несколько недель были смонтированы в Сомерсете. Этот и построенный Shell впоследствии второй заводы удовлетворяли 80 % потребностей британской армии в тринитротолуоле.

Вопреки продолжавшимся нападкам Гринуэя, Royal Dutch/Shell приобретала большое значение для союзников. Фактически Shell действовала как главный координатор нефтяных вопросов. Она организовывала поставки нефти для британских вооруженных сил и для всех военных операций, обеспечив доставку необходимых грузов с Борнео, Суматры и из США к железнодорожным станциям и аэродромам во Франции.

Таким образом, Shell в некотором смысле была базой для британских военных действий. Правительственных чиновников стала беспокоить гипотетическая возможность ссоры с ней в самый неподходящий момент, когда она более всего необходима. Они стали негативно реагировать на нападки Гринуэя и его соратников. Действительно, Гринуэй настолько «перестарался», что в конечном счете настроил многих в правительстве против Англо-персидской компании. Его показной патриотизм стал казаться сомнительным, а стратегия построения интегрированной компании, с выходом за пределы Персии, вызвала нарекания. В Уайтхолле прошли многочисленные дебаты, в ходе которых чиновники попытались сформулировать цели правительства относительно компании, 51 % акций которой оно только что приобрело. Состояли они лишь в «обеспечении гарантий снабжения флота», как сказал один скептик из казначейства, или необходимо создать интегрированную государственную нефтяную компанию, национального лидера, и затем помочь ей распространить коммерческие интересы на весь мир? Кое-кто считал, что следует увязать эти интересы с послевоенными нуждами Великобритании, представляя время, когда «нация обеспечит себе такую же самодостаточность в отношении нефти, какая имеется сейчас в отношении угля». Однако в августе 1916 г. Артур Бальфур, преемник Черчилля на посту первого лорда адмиралтейства, усомнился в способности правительства «отвечать за политику мощного синдиката, имеющего дело с современным товаром первой необходимости». Обсуждалась возможность различных слияний, в том числе схемы, обеспечивающие приоритет британских интересов перед голландскими в группе Royal Dutch/Shell. Эти дебаты во время войны ни к чему не привели. На повестке дня стояли более насущные вопросы¹⁴⁶.

«Дефицит горючего»

Еще в 1915 г. у Великобритании не возникало заметных проблем с поставками нефти для военных нужд. Но уже в начале 1916-го ситуация изменилась. Лондонская *Times* в январе 1916 г. писала о «дефиците горючего», а в мае 1917-го призвала «строго ограничить передви-

¹⁴⁶ Corley, *Burmah Oil*, p. 258, chap. 16; Henriques, *Marcus Samuel*, pp. 593–619; Henriques, *Waky Cohen*, pp. 200–40; P. G. A. Smith, *The Shell That Hit Germany Hardest* (London: Shell Marketing Co., [1921]), pp. 1–11; Jones, *State and British Oil*, pp. 187–202; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 250, 218 («to secure navy supplies»); Slade, «Strategic Importance of the Control of Petroleum,» «Petroleum Supplies and Distribution» and «Observations on the Board of Trade Memorandum on Oil,» August 24, 1916, CAB 37/154, PRO.

жение на автомобилях в деловых целях, а от катания для собственного удовольствия отказаться вообще в пользу военных нужд».

Причин разразившегося нефтяного кризиса было несколько. Тоннаж танкеров оказался недостаточным. Германские подводные лодки срывали поставки нефти, прочего сырья и продуктов питания на Британские острова. Двигатель внутреннего сгорания дал Германии дизельные подводные лодки – это единственное, в чем она имела преимущество на море. Германия отвечала на британскую экономическую блокаду и ее общее превосходство на море подводной войной не на жизнь, а на смерть, имея целью полностью прекратить поставки как на Британские острова, так и во Францию. Другой причиной кризиса стал быстрый рост спроса на нефть, связанный с «военным» потреблением, как на фронтах, так и в тылу. Столкнувшись с дефицитом, правительство ввело систему ограничения, но она дала лишь временный эффект.

Трудности вновь дали о себе знать в начале 1917 г., когда Германия развязала беспрецедентную подводную войну против союзнических транспортов. Эта кампания в итоге оказалась грубой ошибкой, поскольку заставила Соединенные Штаты отказаться от нейтралитета и вступить в войну, тем не менее результаты подводных атак были ощутимыми. Потери тоннажа в первой половине 1917 г. оказались вдвое больше, чем за тот же период 1916-го. С мая по сентябрь Standard Oil of New Jersey потеряла шесть танкеров, в том числе новый John Archbold. Среди танкеров, потерянных Shell за время войны, оказался Murex – судно, которое Маркус Сэмюэль в 1892 г. первым направил через Суэцкий канал для осуществления великого заговора. Политика адмиралтейства предусматривала поддержание запасов на шесть месяцев. Но к концу мая 1917-го запасы составляли лишь половину необходимого уровня, и недостаток горючего уже начал сказываться на передвижениях британского флота. Ситуация стала настолько серьезной, что предлагалось даже прекратить строительство кораблей с двигателями на жидком топливе и вернуться к углю!¹⁴⁷

Серьезный дефицит 1917 г. дал стимул для выработки британским руководством последовательной национальной политики в отношении нефти. Чтобы способствовать успешному ходу войны, а также обеспечить позиции Великобритании на рынке, в послевоенные годы были созданы различные комитеты и учреждения для координации этой политики, в том числе Нефтяной департамент. Французское правительство в свою очередь учредило Генеральный нефтяной комитет, отреагировав на углубляющийся кризис. Но в итоге в обеих странах пришли к выводу, что единственное реальное решение проблемы находится в США. Ключевым элементом снабжения были суда – танкеры.

Из Лондона в Америку летели тревожные телеграммы. В них говорилось, что британский флот встанет на прикол и не сможет действовать, если Соединенные Штаты не выделят больше судов. «Германия побеждает, – в отчаянии писал в июле 1917 г. американский посол в Лондоне. – Они в последнее время потопили столько танкеров, что эта страна [Великобритания] может очень скоро оказаться в опасной ситуации – возможно, горючего не хватит даже королевскому флоту... Это очень серьезная опасность». К осени 1917 г. дефицит чрезвычайно обострился. «Сейчас проблема нефти важнее любой другой, – предупреждал палату общин Уолтер Лонг, министр по делам колоний. – Вы можете располагать людьми, снаряжением и деньгами, но без нефти, которая теперь стала величайшей движущей силой, все ваши преимущества мало чего стоят». В этом же месяце в Великобритании запретили праздные автомобильные поездки.

¹⁴⁷ Henriques, *Waky Cohen*, pp. 213–20; *Times* (London), January 14, 1916, p. 5; May 26, 1916, p. 5; G. Gareth Jones, «The British Government and the Oil Companies, 1912–24: The Search for an Oil Policy», *Historical Journal* 20 (1977), pp. 654–64; C. Ernest Fayle, *Seaborne Trade*, vol. 3, *The Period of Unrestricted Submarine Warfare* (London: John Murray, 1924), pp. 465, 175–76, 319, 371, 196–97; George Gibb and Evelyn H. Knowlton, *History of Standard Oil Company* (New Jersey), vol. 2, *The Resurgent Years, 1911–1927* (New York: Harper & Brothers, 1956), pp. 221–23; Beaton, p. 100.

Ведущаяся германской стороной подводная война осложнила ситуацию с нефтью и во Франции. В декабре 1917 г. сенатор Беранже, руководитель Генерального нефтяного комитета, предупредил премьер-министра Жоржа Клемансо, что нефть в стране закончится к марту 1918 г. – как раз к началу будущего весеннего наступления. Уровень поставок на тот момент был столь низок, что Франция не выдержала бы и трех дней в случае серьезного германского натиска, такого как под Верденом, когда потребовались большие колонны грузовиков для переброски резервов, чтобы отразить немецкое наступление. 15 декабря 1917 г. Клемансо обратился с требованием к американскому президенту Вудро Вильсону немедленно предоставить дополнительные танкеры емкостью 100 000 т. Заявляя, что бензин, «как кровь, важен для надвигающихся сражений», он сообщал Вильсону, что «срыв поставок бензина вызовет неминуемый паралич наших армий». И зловеще добавил, что дефицит способен даже «принудить нас к миру на невыгодных для союзников условиях». Вильсон откликнулся, и необходимые суда были предоставлены.

Но все эти меры были явно недостаточными. Нефтяной кризис вынуждал США и их европейских союзников к более тесной интеграции в вопросах снабжения. В феврале 1918 г. была создана Межсоюзническая конференция по нефти, призванная объединять, координировать и контролировать все поставки нефти и танкерные перевозки. Ее членами стали США, Великобритания, Франция и Италия. Конференция немедленно показала свою эффективность в распределении поставок среди стран-союзниц и их вооруженных сил. Однако именно Standard Oil of New Jersey и Royal Dutch/Shell реально обеспечили работу системы, поскольку занимали главенствующее положение в мировой торговле нефтью. Такая объединенная система – наряду с использованием конвоев для защиты танкеров от германских подводных лодок – решила проблемы снабжения союзников нефтью до конца войны¹⁴⁸.

«Царь энергетики»

Немалую роль в создании Межсоюзнической конференции по нефти сыграли собственные энергетические проблемы Америки. Очевидно, что американская нефть оказалась ключевым элементом войны в Европе. В 1914 г. США добыли 266 млн баррелей нефти – 65 % ее мирового производства, а к 1917-му добыча выросла до 335 млн баррелей и составила 67 % общемировой. Четверть добытой в США нефти шла на экспорт, в основном в Европу. Поскольку доступ к российской нефти перекрыли война и революция, Новый Свет стал теперь для Старого «нефтяной житницей» – Соединенные Штаты удовлетворяли 80 % потребностей союзников в нефти.

Однако после того, как Америка вступила в войну, ситуация с нефтью для нее весьма осложнилась. Теперь нужно было снабжать американские и союзные войска, американскую военную промышленность, а также удовлетворять гражданские нужды. Как обеспечить достаточное количество, эффективное распределение и удобный доступ? Эти вопросы встали перед Управлением по проблемам топлива, созданным президентом Вильсоном в августе 1917 г. в рамках общей мобилизации экономики. Перед всеми воюющими государствами стояла одна и та же задача – приспособить индустриальные экономические системы, получившие развитие за последние полвека, к военным нуждам. В каждой из стран мобилизация усилила роль госу-

¹⁴⁸ Jones, «British Government and the Oil Companies,» pp. 661, 665; Paul Foley, «Petroleum Problems of the War: Study in Practical Logistics,» *United States Naval Institute Proceedings* 50 (November 1927), pp. 1802–03 («out of action»), 1817–21; Burton J. Hendrick, *The Life and Letters of Walter H. Page* (London: Heinemann, 1930), vol. 2, p. 288 («Germans are succeeding»); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 248–49 (Walter Long); Henry Bérenger, *Le Pétrole et la France* (Paris: Flammarion, 1920), pp. 41–55; Edgar Faure, *La Politique Franchise du Pétrole* (Paris: Nouvelle Revue Critique, 1938), pp. 66–69; Pierre L'Espagnol de la Tramerie, *The World Struggle for Oil*, trans. Leonard Leese (London: George Allen & Unwin, 1924), chap. 8; Eric D. K. Melby, *Oil and the International System: The Case of France, 1918–1969* (New York: Arno Press, 1981), pp. 8–20 («as vital as blood»).

дарства в экономике и создала новые связи между правительством и частным бизнесом. США и американская нефтяная промышленность не стали исключением.

Главой нефтяного отдела Управления по проблемам топлива был инженер из Калифорнии Марк Река, ставший первым «царем энергетики» Америки. Задача в основном состояла в том, чтобы установить беспрецедентные производственные отношения между правительством и нефтяниками. Отдел по нефти действовал в тесном сотрудничестве с Национальным комитетом по нефтяному обеспечению военных действий, в который входили руководители крупных компаний. Возглавлял комитет Альфред Бедфорд, президент Standard Oil of New Jersey. Именно этот комитет организовывал поставки американской нефти для войны в Европе. Он размещал основные заказы союзников на нефтеперерабатывающих предприятиях и играл главную роль в организации доставки готовой продукции. По существу комитет был агентством, собиравшим американскую нефть для поставок в Европу. Этот новейший пример тесного сотрудничества между деловыми кругами и правительством резко контрастировал с битвой между правительством и Standard Oil, которая происходила десятью годами ранее. Создавалось впечатление, что антитрестовская борьба ушла в небытие, поскольку теперь вся нефтяная промышленность работала как единое целое под руководством когда-то ненавистной Standard Oil of New Jersey¹⁴⁹.

В 1917 г. добыча американской нефти достигла предела своих возможностей. Недостаток черного золота удалось покрыть лишь путем использования законсервированных скважин и импорта нефти из Мексики. Наконец, очень холодная зима 1917–1918 гг. и общий рост промышленной активности привели к такому дефициту угля в США, что местные власти вынуждены были приставлять охрану к поездам с углем, проходившим через их территорию, а полисмены охраняли кучи угля, чтобы предотвратить кражи. В детских домах и приютах кончилось топливо, и их обитатели умирали от холода. В январе 1918 г. Топливная администрация приказала закрыть почти все промышленные предприятия к востоку от Миссисипи, чтобы высвободить топливо для сотен судов с предназначенными для войны в Европе товарами, дожидавшихся погрузки в гаванях Восточного побережья. Чтобы экономить уголь, фабрики обязали не работать по понедельникам. «Это был настоящий сумасшедший дом, – отметил полковник Эдуард Хауз, советник Вудро Вильсона. – Я никогда не видел такой бури протеста».

Дефицит угля стимулировал резкий рост потребления нефти, и цены на нее соответственно выросли. К началу 1918 г. цены на сырую нефть в среднем были вдвое выше, чем в начале 1914-го. Чтобы получить сырье, нефтепереработчики предлагали премии и прочие вознаграждения, но производители задерживали поставки нефти в ожидании роста цен. Ситуация не могла не беспокоить правительство. В мае 1917 г. «царь энергетики» Река предупредил промышленников, что «какому-либо дальнейшему росту цен на сырую нефть... нет оправданий», и призвал к «добровольному» контролю над ценами силами самой нефтяной промышленности. Standard Oil of New Jersey была готова откликнуться на призыв. Но независимые производители – нет. Тогда Река жестко заявил в Талсе группе производителей: если не будет «добровольного» контроля, то введут прямой правительственный контроль. Он напомнил, что именно правительство помогло производителям с поставками стали и прочей буровой оснастки (нефтяная промышленность потребляла 1/12 национального производства чугуна и стали) и именно правительство освободило нефтедобытчиков от призыва в армию. Аргументы были убедительными. В августе 1918 г. для каждого добывающего региона были установлены допустимые максимальные цены, и их уровень стабилизировался до конца войны.

¹⁴⁹ Mark L. Requa, «Report of the Oil Division 1917–19» in H. A. Garfield, *Final Report of the U. S. Fuel Administrator* (Washington, D.C.: GPO, 1921), p. 261; Gerald D. Nash, *United States Oil Policy, 1890–1964* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1968), p. 27. On American oil policy making during World War I, see Dennis J. O'Brien, «The Oil Crisis and the Foreign Policy of the Wilson Administration, 1917–1921» (Ph.D.: University of Missouri, 1974), chaps. 1–2 and Robert D. Cuff, *The War Industries Board: Business-Government Relations During World War I* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1973).

Спрос по-прежнему опережал предложение – и не только из-за войны. Фантастический рост в США количества автомобилей, которое с 1916 по 1918 г. почти удвоилось, также сыграл свою роль. Дефицит бензина казался неминуемым. Появился «призыв», но не приказ, к отказу от бензина по выходным. Исключение делалось для грузовиков, санитарных, полицейских, спасательных машин и катафалков. Призыв, естественно, многие встретили с недоверием и критикой, но большинство его одобрили – даже в Белом доме. «Полагаю, – заявил президент Вильсон, – я должен ходить в церковь пешком»¹⁵⁰.

Человек с кувалдой

В отличие от Германии союзники, периодически испытывая дефицит нефти, избежали нефтяной катастрофы. Германия же не избежала, поскольку блокада полностью отрезала снабжение по морскому пути, оставив единственный доступный источник нефти – Румынию. Хотя румынская нефтедобыча в мировом масштабе была незначительной, эта страна являлась крупнейшим поставщиком нефти в Европе после России. Германия сильно зависела от нее. Усилиями Deutsche Bank и других германских фирм большая часть румынской нефтяной промышленности перед войной была «привязана» к экономике Германии. В первые два года войны Румыния оставалась нейтральной, наблюдая, чья возьмет. Но в конце концов в августе 1916-го, под влиянием успехов русских войск на восточном фронте, Румыния объявила войну Австро-Венгрии, что автоматически поставило ее в состояние войны с Германией.

Для Германии победа на восточном фронте была крайне важна. «Как я теперь ясно вижу, мы не сможем существовать, не говоря уже о том, чтобы выиграть войну, без румынских хлеба и нефти», – сказал генерал Эрих Людендорф, руководитель военных операций Германии. Германские и австрийские войска в сентябре 1916 г. вторглись в Румынию, но румыны сумели удержаться в горных проходах, защищавших Валахскую равнину, где была сконцентрирована нефтедобыча. В середине октября германские и австрийские войска захватили огромное количество нефтепродуктов, в том числе и принадлежавшие союзникам большие запасы бензина на складах в черноморском порту. Планировалось уничтожить все оборудование и запасы нефти, но в неразберихе боев эти планы не были приведены в исполнение. Теперь казалось, что и сам «большой приз» – румынские нефтяные месторождения и нефтеперерабатывающие предприятия – уже находится в руках Германии.

Отдавать ли их Германии? 31 октября 1916 г. в Лондоне Военный комитет британского правительства на срочном заседании обсуждал этот вопрос. «В случае необходимости надо любой ценой уничтожить как запасы зерна и нефти, так и нефтяные скважины», – гласило заключение комитета. Однако правительство Румынии не торопилось уничтожать свое национальное достояние, пока была надежда на военный успех. Но она рухнула 17 ноября, когда германские войска преодолели сопротивление румын в горных проходах и вышли через горы на Валахскую равнину.

Правительству Британии пришлось взять дело в свои руки. Полковник Джон Нортон-Гриффитс, которому поручили разрушить румынскую нефтяную промышленность, был одним из ведущих технических специалистов Британской империи. Он осуществлял строительные проекты во многих уголках мира – прокладывал железные дороги в Анголе, Чили и Австралии, строил гавани в Канаде, акведуки в Баку, водоочистные сооружения в Бэттерси

¹⁵⁰ Joseph E. Pogue and Isador Lubin, *Prices of Petroleum and Its Products During the War* (Washington, D.C.: GPO, 1919), pp. 13–33, 289; Rister, *Oil!* pp. 120–34. On the coal shortage, see David Kennedy, *Over Here: The First World War and American Society* (Oxford: Oxford University Press, 1980), pp. 122–24 («Bedlam») and Seward W. Livermore, *Politics Is Adjourned: Woodrow Wilson and the War Congress, 1916–18* (Middletown: Wesleyan University Press, 1966), pp. 68–69, 86–88. Requa, «Report of the Oil Division,» p. 270 («no justification»); White, *Standard Oil of California*, p. 542. For auto growth, see Beaton, *Shell*, p. 171; White, *Standard Oil of California*, p. 544. H. A. Garfield, *Final Report of the U. S. Fuel Administrator*, p. 8 («walk to church»).

и Манчестере. В канун Первой мировой войны он как раз разрабатывал план нового метро в Чикаго. Интересный, располагающий к себе, обладающий силой и упорством спортсмена, Нортон-Гриффитс был обаятельным повесой и умел себя подать. Мужчины инвестировали в его проекты, женщины увлекались им самим. Его считали «одним из наиболее блестящих людей эпохи Эдуарда». Но ему не хватало дисциплины и обстоятельности, в силу чего некоторые его начинания завершались громким финансовым крахом. Тем не менее он был весьма популярным заднескамеечником в парламенте, где его называли «Джек-Адов-огонь», «человек-обезьяна» (как-то в Африке он отведал обезьяньего мяса) и – как ярого империалиста – «Имперский Джек», любимым его прозвищем.

Первым техническим предприятием Нортон-Гриффитса во время Первой мировой войны стало приспособление технологий, разработанных им при строительстве манчестерской канализации, для прокладывания шурфов и подрыва немецких укреплений. Его методы были успешно опробованы на Ипре. Но он восстановил против себя многих высших офицеров, разъезжая по Фландрии на своем двухтонном «роллс-ройсе», загруженном ящиками шампанского, и его отозвали с фронта. Между тем для «румынской миссии» лучшего человека найти было трудно. 18 ноября 1916 г. на следующий день после прорыва немцами румынского фронта, «Имперский Джек» через Россию прибыл в Бухарест в сопровождении одного лишь денщика. Перед лицом дальнейшего наступления германских войск и под давлением союзников правительство Румынии было вынуждено согласиться наконец с планами разрушения своей нефтяной промышленности.

Команды начали действовать. «Имперский Джек» был на переднем крае. Первые месторождения были подожжены 26 и 27 ноября. На всех участках действовали по одной и той же схеме. Под нефтеперерабатывающие установки закладывалась взрывчатка, затем нефтепродукты сливались, образуя огромные лужи по несколько дюймов, а порой и до фута глубины. В эти лужи сваливалось оборудование, после чего с помощью спичек и соломы все поджигалось. Нортон-Гриффитс мог остановить любого, кто пытался ему помешать одной только силой убеждения. В случае необходимости он мог ударить или припугнуть револьвером со словами: «Я не говорю на вашем чертовом языке».

Оборудование на месторождениях было уничтожено, вышки взорваны, скважины завалены камнями, металлоломом, грязью, обрывками цепей, обломками буров – всем, что оказалось под руками. Резервуары для нефти горели и взрывались. Некоторые сооружения «Имперский Джек» поджег собственноручно. Однажды его оглушило взрывной волной, у него обгорели волосы. Но это его не остановило. Снова и снова Нортон-Гриффитс руководил уничтожением вышек и трубопроводов. Он оставил по себе в Румынии неизгладимую память, его называли «человек с кувалдой».

Нефтяные долины горели, языки пламени поднимались к небу, закрытому плотным черным удушливым дымом, заслонявшим солнце. А рядом с долинами все ближе и ближе слышалась канонада. Последним месторождением, которое предстояло поджечь, был Плоешти. Все было сделано вовремя. 5 декабря, через несколько часов после того, как оборудование пожрал огонь, германские части вступили в город Плоешти. Нортон-Гриффитс скрылся на машине прямо из-под носа германской кавалерии. Его миссией было «опустошить землю», как он сам говорил, но разрушение ему, строителю, отвратительно, и, несмотря на полученные им военные награды, он до конца своих дней не любил вспоминать об этом подвиге.

Генерал Людендорф признался после войны, что действия Нортон-Гриффитса «существенно ограничили снабжение нефтью нашей армии и страны». «Возникший дефицит мы должны частично отнести на его счет», – неохотно добавил немецкий генерал. Под руководством Нортон-Гриффитса было уничтожено приблизительно 70 нефтеперерабатывающих установок и 800 000 т сырой нефти и нефтепродуктов. Только через пять месяцев немцам удалось восстановить добычу на месторождении, и в течение 1917 г. она составила не более трети

от уровня 1914 г. Германские специалисты методично проводили работу, отличную от Нортон-Гриффитса, и в 1918 г. производство нефти достигло уже 80 % от уровня 1914 г. Немцы остро нуждались в румынской нефти – Германия не смогла бы продолжать войну без нее. Как отметил позднее историк британского Комитета имперской обороны, временный захват Германией румынской нефтяной промышленности и зернохранилищ обеспечил ей «лишь разницу между нехваткой и коллапсом». Да и то временно¹⁵¹.

Баку

Несмотря на то что Германия уже возвращала к жизни нефтяные месторождения Румынии, генерал Людендорф делал ставку на «более значительную добычу» – ту, которая обеспечит огромные и все возрастающие потребности Германии в нефти и позволит изменить ход войны. Речь идет о Баку. Крушение царской власти в начале 1917-го, рост влияния большевиков и распад Российской империи – все это давало Германии некоторую надежду на то, что ей удастся завладеть поставками нефти из Баку. Немцы начали искать доступ к бакинской нефти, и первым шагом стало заключение Брест-Литовского договора в марте 1918 г., прекратившего военные действия между Германией и революционной Россией. Однако турки, в то время союзники Германии и Австрии, уже начали наступление на Баку. Опасаясь, что успех союзника приведет к бессмысленному уничтожению нефтяных месторождений, Германия обещала большевикам сдержать турок – в обмен на нефть. «Разумеется, мы согласны», – сказал Ленин. Иосиф Сталин, к тому времени один из руководителей большевиков, послал телеграмму с соответствующим приказом Бакинской коммуне, контролировавшей город. Но местные большевики не согласились. «Ни в победе, ни в поражении мы не дадим германским грабителям ни капли нефти, добытой нашим трудом», – ответили они.

Турки, стремясь к бакинской «добыче», игнорировали просьбы Берлина и продолжали наступление на нефтяной регион. К концу июля они осадили Баку и в начале августа захватили часть месторождений. Армянское и русское население Баку настойчиво просило Великобританию о помощи. Наконец в середине августа 1918 г. Великобритания послала туда небольшой отряд через Персию. В его задачу входило спасти Баку и отстоять нефть. В случае необходимости ему надлежало (по директиве военного министерства) повторить румынский сценарий «и уничтожить бакинскую нефтеперекачивающую установку, трубопровод и нефтехранилища».

В течение месяца англичане находились в Баку, но этого оказалось достаточно, чтобы нефть не досталась Германии. «Это был серьезный удар для нас», – признался Людендорф. Но затем англичане ушли, и турки взяли город. В образовавшемся беспорядке местные мусульмане, подстрекаемые турками, снова, как и в дни революции 1905 г., начали грабежи и погромы, убивая армян и не щадя даже тех, кто был в больницах. Тем временем неприятель захватил комиссаров-большевиков Бакинской коммуны. И 26 из них вывезли в пустыню за 140

¹⁵¹ Ludendorff, *War Memories*, pp. 287–88 («As I now saw»), 358–59 («did materially»); Liddell Hart, *The World War*, pp. 345–50; Schmitt and Vedeler, *World in the Crucible*, pp. 157–60; *Times* (London), December 5, 1916, p. 7; Pearton, *Oil and the Romanian State*, pp. 79–85 («No efforts»); Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 233–35. On Norton-Griffiths, see R. K. Middlemas, *The Master-Builders* (London: Hutchinson, 1963), pp. 270–83 («dashing» nicknames and «blasted language»); Mrs. Will Gordon, *Romania Yesterday and Today* (London: John Lane, 1919), chap. 9 («sledgehammer»); *New York Times*, January 16, 1917, p. 1; February 20, 1917, p. 4. О влиянии на Германию см. Fayle, *Seaborne Trade*, vol. 3, pp. 180–81 («just the difference»). После войны Джон Нортон-Гриффитс получил признание как «самый известный инженер в мире» и подрядчик. В 1930 г. он руководил проектом по возведению Асуанской плотины. У него возник конфликт с египетскими представителями из-за марки заказанной им стали, из-за чего на него мог быть наложен весьма значительный штраф – с вероятными последствиями для его профессиональной репутации. По своему обыкновению, утром в 7.45 27 сентября 1930 г. он взял парусную лодку у своей гостиницы в Сан-Стефано, около Александрии, и вышел на веслах в море. Через некоторое время его коллега выглянул из гостиницы и увидел, что лодка Нортон-Гриффитса пуста. Очевидцы видели плывущего или держащегося на поверхности человека недалеко от лодки. Другая лодка, отправленная на прояснение ситуации, обнаружила тело. Это был «Имперский Джек» – «человек с кувалдой», с пулевой раной на правом виске – самоубийство. *Times* (London), September 28, 1930, p. 12; September 29, 1930, p. 14; *New York Times*, September 28, 1930, II, p. 8, September 29, 1930, p. 11.

миль от Каспийского моря и казнили. Одним из немногих, кому удалось бежать, был молодой армянин Анастас Микоян, который в конце концов добрался до Москвы и сообщил Ленину об этих событиях. Но к тому времени, когда турецкие войска взяли Баку, Германии уже ничто не могло помочь¹⁵².

«Плыли к победе»

Неудача в Баку оказалась серьезным ударом для Германии. Поставки нефти таяли. К октябрю 1918 г. сложилась катастрофическая ситуация. Немецкая армия исчерпала резервы, и германское высшее командование ожидало серьезного топливного кризиса с наступлением зимы и весны. В октябре в Берлине подсчитали: войну на море удастся продолжать лишь в течение 6–8 месяцев. Военная промышленность исчерпает топливные ресурсы за два месяца. Общие запасы смазочных материалов иссякнут через шесть месяцев. Ограниченные операции на суше возможны лишь со строжайшей экономией снабжения, однако воздушные и сухопутные механизированные силы встанут через два месяца.

Достоверность этих оценок проверить не удалось, поскольку истощенная Германия капитулировала уже через месяц. Перемирие было подписано в пять утра 11 ноября 1918 г. в Компьенском лесу, в вагоне маршала Фоша. Через шесть часов оно вступило в силу. Война закончилась.

Дней через десять британское правительство дало обед в Ланкастер-хаузе в Лондоне для Межсоюзнической конференции по нефти. Председательствовал знаменитый лорд Керзон. Когда-то он был экспертом по Персии в министерстве иностранных дел, являлся вице-королем Индии и в этом качестве из стратегических соображений поддерживал нефтяное предприятие д'Арси в Персии. Лорд Керзон входил в военное правительство и некоторое время занимал даже пост министра иностранных дел. На обеде он сказал собравшимся гостям, что «одной из наиболее поразительных вещей», которые ему случалось видеть во Франции и Фландрии во время войны, «были длинные колонны грузовиков». Затем он громогласно заявил: «Дело союзников плыло к победе на нефтяной волне».

Сенатор Беранже, директор французского Генерального нефтяного комитета, был еще красноречивее: «"кровь земли" была "кровью победы"... Германия слишком полагалась на свое преимущество в чугуне и угле и проглядела наше преимущество в нефти». Беранже тогда же сказал пророческие слова: «Нефть была кровью войны, теперь ей предстоит стать кровью мира. Сейчас, в первые мирные дни, наше гражданское население, наша промышленность, наша торговля, наши фермеры – все просят больше нефти, еще больше нефти, больше бензина, еще больше бензина». Затем он перешел на английский язык, чтобы подчеркнуть основную мысль: «Больше нефти, еще больше нефти»¹⁵³.

¹⁵² Erich Ludendorff, *The Nation at War*, trans. A. S. Rappoport (London: Hutchinson, 1936), p. 79; Z. A. B. Zeman, ed. *Germany and the Revolution in Russia, 1915–1918* (London: Oxford University Press, 1958), pp. 107, 134–35; Ronald Suny, *The Baku Commune 1917–1918* (Princeton: Princeton University Press, 1972), pp. 284–85 («we agreed» and «plunderers»), 328–43; Firuz Kazemzadeh, *The Struggle for Transcaucasia, 1917–1921* (New York: Philosophical Library, 1951), pp. 136–46 («destroy»); Moberly, *Campaign in Mesopotamia*, vol. 4, pp. 182–212; Ludendorff, *War Memories*, pp. 659–60 («serious blow»); Anastas Mikoyan, *Memoirs of Anastas Mikoyan*, vol. 1, *The Path of Struggle*, ed. Sergo Mikoyan, trans. Katherine T. O'Connor and Dane L. Burgin (Madison, Conn.: Sphinx Press, 1988), pp. 505–9.

¹⁵³ Ludendorff, *War Memories*, p. 748; Schmitt and Vedeler, *World in the Crucible*, p. 272; Pearton, *Oil and the Romanian State*, p. 93; Fayle, *Seaborne Trade*, vol. 3, pp. 230, 402; Leo Grebler and Wilhelm Winkler, *The Cost of the World War to Germany and to Austria-Hungary* (New Haven: Yale University Press, 1940), p. 85; Henriques, *Marcus Samuel*, p. 624. On the speeches, see *Times* (London), November 22, 1918, p. 6; Delaisi, *Oil*, pp. 86–91 (Curzon); Béranger, *Le Pétrole et la France*, pp. 175–80.

Глава 10

Дверь на ближний восток открыта: *turkish petroleum company*

Дней через десять после того, как Керзон и Беранже подняли бокалы за «кровь победы», французский премьер Жорж Клемансо приехал в Лондон, чтобы нанести визит премьер-министру Великобритании Дэвиду Ллойд Джорджу. Пушки молчали уже три недели, и послевоенные вопросы требовали решения. Вопросы были актуальны и неизбежны: как реорганизовать послевоенный мир? Нефть становилась частью мировой политики, и она более всего занимала умы Клемансо и Ллойд Джорджа, когда они проезжали среди ликующих толп по улицам Лондона. Великобритания хотела распространить свое влияние на Месопотамию – те провинции не существовавшей более Османской империи, что вошли после войны в состав Ирака. Этот район считался чрезвычайно перспективным с точки зрения нефтедобычи. Однако Франция тоже претендовала на одну из частей региона – Мосул, что к северо-западу от Багдада.

«Каковы цели Великобритании?» – такой вопрос задал Клемансо, когда два джентльмена наконец достигли французского посольства.

«Откажется ли Франция от притязаний на Мосул в обмен на признание Великобританией французского контроля над соседней Сирией?» – спросил в свою очередь Ллойд Джордж. «Да, – ответил Клемансо, – если получит часть добычи нефти в Мосуле». На том и порешили.

Ни один из премьер-министров не потрудился проинформировать о принятом решении своего министра иностранных дел. Это устное соглашение не было договором – в некотором смысле оно было началом великой послевоенной борьбы за новые источники нефти как на Ближнем Востоке, так и по всему миру. Этой борьбе суждено было не только противопоставить друг другу Францию и Англию, но и втянуть в передел нефтяного мира Америку. Конкуренция за новые нефтеносные земли уже не являлась более битвой между рискованными предпринимателями и агрессивными бизнесменами. Война ясно показала, что горючее стало ключевым элементом национальной стратегии. Теперь политики и бюрократы, которые и прежде не оставались в стороне, ринулись в самую гущу схватки, руководствуясь простым соображением – послевоенный мир для экономического процветания и национальной мощи требует все больших объемов нефти¹⁵⁴.

В центре этой борьбы предстояло оказаться Месопотамии. Уже в предвоенное десятилетие она была объектом дипломатического и коммерческого соперничества, которое поощрялось дряхлеющей Османской империей. Страна вечно была в долгах и судорожно искала новые источники доходов. В предвоенные годы одним из основных «игроков» была германская группа, возглавляемая Deutsche Bank, стремившаяся распространить германское влияние на Ближний Восток. Ей противостояла конкурирующая группа, которую финансировал Уильям Нокс д'Арси. Эта группа в конце концов вошла в Англо-персидскую нефтяную компанию, а ее британское правительство поддерживало в качестве противовеса Германии.

В 1912 г. британское правительство с тревогой обнаружило на сцене нового «игрока». Это была Turkish Petroleum Company, которой Deutsche Bank уступил свои интересы в концессии. Deutsche Bank и Royal Dutch/Shell имели по 25 % акций новой компании. Наибольшей долей – 50 % владел Турецкий национальный банк, который по иронии судьбы контролировался Великобританией и был в свое время создан в Турции для поддержки британских экономических и политических интересов. Но был и еще один «игрок» – человек, несомненно,

¹⁵⁴ . *Documents on British Foreign Policy, 1919–1939, First Series*, vol. 4, pp. 452–54, 521; *FRUS: Paris Peace Conference, 1919*, vol. 5, pp. 3–4, 760, 763, 804; David Lloyd George, *The Truth About the Peace Treaties*, vol. 2 (London: Victor Gollancz, 1938), pp. 1037–38.

достойный восхищения, «Талейран нефтяной дипломатии». Поначалу остальные участники игры относились к нему пренебрежительно. Это был армянский миллионер Галуст Гюльбенкян, который и определял направление всей деятельности Turkish Petroleum Company. Как оказалось, он владел 30 % акций Турецкого национального банка, что давало ему 15 % в Turkish Petroleum¹⁵⁵.

«Мистер пять процентов»

Галуст Гюльбенкян был сыном богатого армянского нефтепромышленника и банкира, сколотившего состояние на импорте керосина из России в Османскую империю. В награду за эту деятельность султан назначил его управляющим порта на Черном море. Фактически семья жила в Константинополе, где Галуст и совершил свою первую финансовую сделку: когда ему было семь лет, он получил турецкую серебряную монету и отнес ее на базар – не для того, чтобы купить тянучку, что было бы вполне естественно, а чтобы обменять на старинную монетку. (Позднее он собрал одну из крупнейших в мире коллекций золотых монет и с особым удовольствием приобрел великолепное собрание греческих золотых монет Дж. П. Моргана.) В школе его не любили, и вообще в его жизни не наблюдалось особой любви к остальной части человечества. Юный Галуст часто приходил после школы на базар, наблюдал за торговлей, иногда сам совершал небольшие сделки, постигая восточное искусство торговаться.

Его послали в среднюю школу в Марсель, чтобы он совершенствовался во французском языке. Затем он изучал горное дело в Королевском колледже в Лондоне и там написал дипломную работу по технологии нефтяной промышленности. Галуст закончил учебу в 1887 г. в возрасте 19 лет, получив диплом по инженерному делу с отличием. Профессор Королевского колледжа предложил талантливому молодому армянскому студенту поехать во Францию и завершить там курс физики, но отец воспротивился, считая это «академической чушью». Вместо этого он послал Галуста в Баку, откуда поступала значительная часть семейного дохода. Там молодой человек «заболел» нефтяной индустрией, с которой столкнулся впервые. Однажды его окатило нефтяным фонтаном, что он нашел весьма приятным, нефть была «отличная и густая». Однако, покинув Баку, он никогда больше не посещал буровые.

Гюльбенкян опубликовал в 1889 г. ряд статей о российской нефти в ведущем французском журнале, получивших высокую оценку. В 1891-м он объединил их в книгу, которая завоевала заслуженное признание, и в 21 год стал экспертом мирового класса по нефти.

Примерно в это же время два чиновника турецкого султана попросили Гюльбенкяна определить перспективы нефтедобычи в Месопотамии. По своему обыкновению он туда не поехал, но подготовил компетентный доклад, основанный на материалах, собранных и представленных другими исследователями, а также на основании бесед с немецкими строителями железной дороги. По его мнению, регион обладал огромным нефтяным потенциалом. Официальные турецкие лица поверили в это. Он тоже. Так Галуст Гюльбенкян посвятил свою жизнь месопотамской нефти и отдал ей более 60 лет.

В Константинополе Гюльбенкян открыл несколько коммерческих предприятий, в том числе и по продаже ковров, но ни одно из них не было особо успешным. Однако он в совершенстве постиг искусство восточного базара – умение торговаться, плести интриги, получать и давать «бакшиш», выискивать полезную информацию. Он был поразительно трудоспособен, проницателен, умел вести переговоры, всегда старался контролировать ситуацию, а когда это было невозможно, следовал любимой старой арабской поговорке: «Если не смеешь укусь»

¹⁵⁵ Confidential Memorandum of Negotiations with Turkish Petroleum Company, July 15 – August 5, 1922, pp. 1–3, 800.6363/T84/48, RG 59, NA; Marian Kent, *Oil and Empire*, pp. 12–80; Edward Mead Earle, «The Turkish Petroleum Company: A Study in Oleaginous Diplomacy,» *Political Science Quarterly* 39 (June 1924), 267 («Talleyrand»); V. H. Rothwell, «Mesopotamia in British War Aims,» *Historical Journal* 13 (1970), p. 277.

руку противника – поцелуй ее». В первые годы бизнеса в Константинополе он воспитал в себе терпение и настойчивость, некоторые считали эти его качества ценнейшим богатством. Он был, как скала. «Проще выжать что-то из гранита, чем сдвинуть мистера Гюльбенкяна», – говорили о нем впоследствии.

Гюльбенкян обладал еще одним качеством – он был недоверчив. «Никогда не встречал человека столь подозрительного, – говорил сэр Кеннет Кларк, художественный критик и директор Национальной галереи в Лондоне, помогавший позднее Гюльбенкяну в его делах, связанных с коллекционированием. – И не знал кого-либо еще, доходившего до таких крайностей. Он всегда держал штат шпионов». Гюльбенкян заставлял двух или трех экспертов оценить произведение искусства, прежде чем купить его. Похоже, с годами Гюльбенкян превзошел в недоверии своего деда, дожившего до 106 лет и до конца жизни содержавшего две группы врачей, чтобы иметь возможность проверять их.

Возможно, такая подозрительность была необходима для выживания армянина в последние годы существования Османской империи, когда правители в одночасье могли сменить гнев на милость. В 1896 г. во время очередного санкционированного властями армянского погрома Гюльбенкян бежал на корабле в Египет. Там он сделался незаменимым человеком сразу для двух могущественных армян – нефтяного миллионера из Баку и Нубар-паши, помогавшего управлять Египтом. Эти связи открыли для него двери как нефтяного, так и финансового бизнеса и позволили стать представителем по продажам бакинской нефти в Лондоне.

В Лондоне Гюльбенкян встретился с братьями Сэмюелями и Генри Детердингом. Его сын Нубар позднее писал, что отец «...и Детердинг были близки более 20 лет. Никто не может точно сказать, Детердинг использовал моего отца или отец использовал Детердинга. Как бы то ни было, их союз был весьма плодотворен для них обоих и для Royal Dutch/Shell». Для Shell Гюльбенкян организовывал сделки, совершал закупки и обеспечивал финансирование.

Одной из первых сделок, предложенной им, была персидская концессия, доставшаяся в конце концов д'Арси. Гюльбенкян и Детердинг ознакомились с первоначальным проектом концессии, который представлял в Париже Китабджи, но отказались от него. Как Гюльбенкян сказал впоследствии, это было «нечто весьма стихийное и столь спекулятивное, что мы посчитали, что этот бизнес подходит лишь игрокам». С грустью наблюдая за ростом Англо-персидской компании, он сформулировал свой девиз «Никогда не отказывайся от нефтяной концессии», который в дальнейшем стал основным принципом его жизни. Впервые Гюльбенкяну предстояло применить и этот принцип, и свое негибкое упорство, преодолевая всевозможные преграды в Месопотамии. В 1907 г. он убедил Сэмюелей открыть в Константинополе офис под его руководством. Антиармянские настроения к этому времени пошли на убыль, и его дела процветали. Совмещая множество коммерческих интересов, Гюльбенкян одновременно был консультантом турецкого правительства, его посольств в Париже и Лондоне, а также крупным акционером Турецкого национального банка. Имея такую опору, он сумел примирить интересы конкурентов Великобритании и Германии, а также Royal Dutch/Shell, создав структуру, названную Turkish Petroleum Company. Задача эта потребовала величайшей деликатности и «не была из числа приятных»¹⁵⁶.

Начиная с 1912 г., когда Turkish Petroleum Company появилась на свет, британское правительство прилагало все усилия к тому, чтобы заставить ее объединиться с Англо-персидским синдикатом д'Арси. В конце концов правительства Великобритании и Германии договорились о стратегии объединения и форсировали ее реализацию. В соответствии с Соглашением

¹⁵⁶ Ralph Hewins, *Mr. Five Percent: The Story of Calouste Gulbenkian* (New York: Rinehart and Company, 1958), pp. 15–16 («academic nonsense»), 24 («fine and consistent»), 11 («hand»), 188 (Kenneth Clark); *Financial Times*, July 25, 1955 («granite»); Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, p. 300; Nubar Gulbenkian, *Portrait in Oil* (New York: Simon and Schuster, 1965), p. 85 («very close»); «Memoirs of Calouste Sarkis Gulbenkian, with Particular Relation to the Origins and Foundation of the Iraq Petroleum Company, Limited,» March 4, 1948, 890.G.6363/3–448, pp. 6–7 («wild cat»), 11 («not, in any way»), RG 59, NA.

министерства иностранных дел от 19 марта 1914 г. интересы Великобритании в объединенной группе доминировали. Англо-персидская группа имела 50 %-ный пакет акций в новом консорциуме, тогда как Deutsche Bank и Shell имели по 25 %. Но оставался еще Гюльбенкян. По условиям соглашения Англо-персидская группа и Shell давали ему по 2,5 % общей стоимости активов как бенефициару. Это означало, что он не имел голосующих акций, но мог пользоваться всеми финансовыми выгодами подобного разделения активов. Так родился «Мистер Пять процентов», и именно так Гюльбенкян получил известность.

Так завершилась десятилетняя борьба, однако подписавшие соглашение стороны взяли на себя весьма значительные обязательства, одно из которых не давало спокойно жить многим в течение долгих лет. Этим обязательством был пункт о «самоограничении»: никто из акционеров не должен был участвовать в добыче нефти на территории Османской империи иначе как через Turkish Petroleum Company. Пункт о самоограничении не распространялся на Египет, Кувейт и «переданные территории» на турецко-персидской границе. Этому пункту соглашения предстояло на многие годы стать основой развития нефтедобычи на Ближнем Востоке и причиной титанических сражений¹⁵⁷.

«Первоочередная военная цель»

28 июня 1914 г. великий визирь Турции в дипломатической ноте обещал официально предоставить концессию в Месопотамии преобразованной Turkish Petroleum Company. К несчастью, именно в этот день в Сараево убили эрцгерцога Австрии Франца Фердинанда, и началась Первая мировая война. Остался без ответа главный вопрос: была ли на самом деле предоставлена концессия, или все ограничилось ни к чему не обязывающим обещанием? По этому поводу можно было спорить сколько угодно, но в тот момент война разом прекратила англо-германское сотрудничество в Месопотамии, что, естественно, ударило и по Turkish Petroleum Company.

Однако нефтяные запасы Месопотамии забыты не были. В конце 1915-го – начале 1916 г. представители Англии и Франции пришли к взаимопониманию в вопросе послевоенного будущего Месопотамии. В соглашении Сайкса-Пико к будущей сфере влияния Франции был отнесен Мосул на северо-востоке Месопотамии, считавшийся одним из наиболее перспективных нефтяных районов. Такая «сдача» Мосула возмутила многих в британском правительстве. Начались упорные попытки нарушить соглашение. Ситуация обострилась в 1917 г., когда британские войска захватили Багдад. Четыре века Месопотамия была частью Османской империи, когда-то простиравшейся от Балкан до Персидского залива. Но она более не существовала – таковы превратности войны. На Ближнем Востоке появилось множество независимых и полунезависимых государств, большинство которых было трудно даже найти на карте. Но тогда Великобритания еще контролировала ситуацию в Месопотамии.

Нехватка топлива во время войны сделала нефть ключевым элементом национальных интересов Великобритании и поставила Месопотамию в центр событий. Перспективы добычи нефти внутри империи были удручающими, что придавало поставкам с Ближнего Востока первостепенную важность. Секретарь военного кабинета сэр Морис Хэнки, чрезвычайно влиятельный человек, писал министру иностранных дел Артуру Бальфуру: «В следующей войне нефть займет более важное место, чем в этой войне занимает уголь, или как минимум встанет наравне с ним. Крупные запасы, которые мы можем взять под британский контроль, находятся в Персии и Месопотамии». Таким образом, по словам Хэнки, «контроль над этими нефтяными ресурсами становится первоочередной военной целью Великобритании».

¹⁵⁷ Kent, *Oil and Empire*, pp. 86–93, 170–71 (Foreign Office Agreement); Hewins, *Mr. Five Percent*, p. 81.

Но следовало учитывать и новорожденную «открытую дипломатию». В начале 1918 г. в ответ на большевистские лозунги Вудро Вильсон выступил со своими идеалистическими «Четырнадцатью пунктами» и громким призывом к самоопределению наций и народов после войны. Государственный секретарь Роберт Лэнсинг был в ужасе от такого выпада президента. Лэнсинг был уверен, что призыв к самоопределению приведет к многочисленным жертвам по всему миру. По его словам, «человек, владеющий умами народа, должен остерегаться несвоевременных или неприемлемых деклараций... Он отвечает за последствия».

Британское правительство, хотя и возмущалось идеями Вильсона, вынуждено было учитывать его популистский призыв при формировании своих послевоенных целей. Министр иностранных дел Бальфур опасался, что открытое объявление Месопотамии зоной своих военных интересов выглядело бы слишком старомодно, в имперском стиле. В августе 1918 г. он заявил премьер-министрам доминионов, что Великобритания должна стать для Месопотамии «руководящей силой», чтобы обеспечить себе поставки одного из природных ресурсов, в которых она так нуждалась. «Мне все равно, путем какой системы мы сохраним нефть, – сказал Бальфур, – но я точно знаю, что для нас вопрос первостепенной важности в том, чтобы заполучить эту нефть». Для пущей уверенности британские войска, уже находившиеся в Месопотамии, заняли Мосул уже после того, как было подписано перемирие с Турцией¹⁵⁸.

Клемансо и его бакалейщик

Весь боевой опыт, начиная с «армады такси», спасшей Париж в первые недели войны, убедил Францию в том, что доступ к нефти, несомненно, стал вопросом стратегическим. Жорж Клемансо якобы сказал перед Первой мировой войной: «Если мне понадобится масло¹⁵⁹, я найду его у бакалейщика». За годы войны он вынужден был изменить мнение, и к ее концу собрался искать нефть для Франции не в лавке, а на Ближнем Востоке, как и Великобритания. Но 1 декабря 1918 г. Клемансо, проезжая сквозь ликующие толпы лондонцев, отказался от французских притязаний на Мосул. Однако в обмен он получил от Великобритании как устную поддержку мандата Франции над Сирией, так и гарантии того, что Франции достанется часть нефти, найденной британцами в Мосуле.

Лондонский «обмен» между двумя премьер-министрами на деле не привел ни к чему, лишь инициировал продолжительную серию бурных переговоров. Весной 1919 г., во время Парижской мирной конференции на встрече Большой тройки, посвященной Сирии и нефти, Клемансо и Ллойд Джордж поссорились, обсуждая вопрос, по которому, как казалось, «договорились» в Лондоне, и обвиняли друг друга в недобросовестности. Дискуссия обернулась в конце концов «первоклассной драчкой», которая, если бы не миротворческие усилия присутствовавшего Вудро Вильсона, могла перейти в настоящую потасовку.

Вопрос решен не был и оставался камнем преткновения до тех пор, пока наконец в апреле 1920 г. в Сан-Ремо не собрался для устранения многочисленных разногласий, в том числе по нефти и по Ближнему Востоку, Союзнический верховный совет, уже без участия Соединенных Штатов. Ллойд Джордж и новый премьер-министр Франции Александр Мильеран выработали компромиссное Соглашение Сан-Ремо, по которому Франция получала 25 % нефти из Месопотамии, ставшей британской подмандатной территорией. Основным инструментом

¹⁵⁸ Kent, *Oil and Empire*, pp. 109, 121–26; David Fromkin, *A Peace to End All Peace: Creating the Modern Middle East, 1914–1922* (New York: Henry Holt, 1989), pp. 188–95; Elie Kedourie, *England and the Middle East: The Destruction of the Ottoman Empire, 1914–1921* (London: Bowes and Bowes, 1956); Jones, *State and British Oil*, p. 198; Helmut Mejer, *Imperial Quest for Oil: Iraq, 1910–1928* (London: Ithaca Press, 1976), p. 37; Rothwell, «Mesopotamia in British War Aims», pp. 289–90 (Hankey and Balfour); William Stivers, *Supremacy and Oil: Iraq, Turkey and the Anglo-American World Order, 1918–1930* (Ithaca: Cornell University Press, 1982), pp. 71–72 (Lansing); Lloyd George, *Peace Treaties*, pp. 1022–38.

¹⁵⁹ Oil (англ.) – масло, нефть. – Прим. пер.

нефтяных разработок оставалась Turkish Petroleum Company, Франция получала в ней долю, ранее принадлежавшую Германии и конфискованную Великобританией в результате войны. Взамен Франция отказывалась от своих притязаний на Мосул. В свою очередь Великобритания ясно показала, что любая частная компания, разрабатывающая нефтяные месторождения Ирака, совершенно определенно будет находиться под британским контролем. Остался лишь один вопрос: а есть ли вообще в Ираке нефть? Этого никто не знал¹⁶⁰.

Франция не забывала и о другом пути укрепления своего положения на нефтяном рынке – создании государственной компании, национального лидера. Отвергнув предложение Royal Dutch/Shell о партнерстве, сделанное Генри Детердингом, Раймон Пуанкаре, ставший премьер-министром в 1922 г., настаивал на том, чтобы новая компания была «полностью французской». По этому поводу он в 1923 г. обратился к промышленному магнату полковнику Эрнесту Мерсье. Выпускник Высшей политехнической школы, герой войны, раненный при обороне румынских нефтепромыслов, Мерсье был технократом, преданным идее обновления французской экономики. К тому времени он уже успешно объединил электротехническую промышленность Франции. Теперь ему предстояло попытаться сделать то же самое и в нефтяной промышленности. Созданное предприятие называли «Французская нефтяная компания», сокращенно – ФНК. Ей надлежало стать орудием «освобождения Франции». Французское правительство назначало двух из ее директоров и утверждало остальных, сама же компания должна была находиться в частных руках.

Деятельность Мерсье осложнялась тем обстоятельством, что французские компании и банки не торопились инвестировать средства в ФНК. Они не проявляли энтузиазма по отношению к нефтяным предприятиям, популярным у инвесторов Великобритании и Америки, даже несмотря на поддержку государства. «В Месопотамии было много международных проблем, – говорил позднее Мерсье. – Никто из первоначальных инвесторов не молил о чести быть допущенным в ФНК». Но, как бы то ни было, Мерсье удалось наконец найти достаточные инвестиции – 90 банков и компаний вложили-таки деньги в этот проект, чтобы в 1924 г. Французская нефтяная компания начала работу. Новой фирме была передана французская доля в активах Turkish Petroleum Company.

Однако правительство Франции не удовлетворилось тем, как были защищены национальные цели и интересы. В 1928 г. специальная комиссия парламента подготовила доклад о перспективах организации местного нефтяного рынка, крупнейшего в Европе после британского. Она выступила как против свободного рынка, так и против государственной монополии. Взамен комиссия предложила некий гибрид – систему квотирования, по которой правительство распределяло доли рынка среди частных нефтеперерабатывающих компаний, стремясь тем самым диверсифицировать поставки и гарантировать жизнеспособность французских компаний этого профиля. В дополнение предлагалось защитить их от иностранной конкуренции пошлинами и прочими законодательными протекционистскими мерами. Закон от марта 1928 г. определил основные цели новой «конституции французской нефти»: следует ограничить деятельность «англосаксонских нефтяных трестов», построить национальную индустрию нефтепереработки, установить порядок на рынке и уже на этой основе разрабатывать французскую долю нефти в Ираке. Для обеспечения гарантий того, что ФНК в соответствии с новой системой будет активно проводить в жизнь интересы Франции, государство приобрело в прямую собственность 25 % ее акций и увеличило количество директоров от правительства. Доля иностранного капитала резко уменьшилась. По словам французского депутата, ФНК готова

¹⁶⁰ Melby, *France*, pp. 17–23 (Clemenceau's grocer); Jukka Nevakivi, *Britain, France and the Arab Middle East, 1914–1920* (London: Athlone Press, 1969), p. 154; Paul Mantoux, *Les Deliberations du Conseil des Quatre (24 Mars – 28 Juin 1919)*, vol. 2 (Paris: Editions du Centre National de la Recherche Scientifique, 1955), pp. 137–43; Jones, *State and British Oil* p. 214; C. E. Callwell, *Field-Marshal Sir Henry Wilson: His Life and Diaries*, vol. 2 (London: Cassell, 1927), p. 194 («dogfight»); *Documents on British Foreign Policy, 1919–1939, First Series*, vol. 8, pp. 9–10.

была стать «промышленной силой правительства». Теперь правительство Франции стало ведущим участником борьбы за нефтяные богатства Ближнего Востока¹⁶¹.

Слияние?

Ход событий не был столь гладким для правительства Великобритании, которое не оставило начатые во время войны попытки нарушить голландско-британское соотношение 60:40 и поставить Royal Dutch/Shell под контроль, увеличив британскую долю в компании против голландской. Это вполне устраивало и привлекало Маркуса Сэмюеля. Но Генри Детердинг руководствовался не чувством, его интересовал только бизнес. Британские защита и покровительство стоили куда больше голландских в послевоенном мире, сотрясаемом революциями, дипломатическим соперничеством и националистическими движениями. Существовал и более привлекательный для Shell «приз», побуждавший отказаться от голландского доминирования: месопотамская нефть и Turkish Petroleum Company. Перейдя под британский контроль, Shell могла обеспечить свои права на месопотамскую нефть.

С точки зрения правительства Великобритании принятие Shell под его контроль чрезвычайно усиливало британские нефтяные позиции. Однако правительство хотело иметь возможность назначать в совет директоров Shell как минимум одного своего представителя и получить право утверждать всех остальных, подобно тому как это было в Англо-персидской компании. Детердинг просто не мог этого допустить. Британское господство – одно, вмешательство британского правительства – совершенно другое. Детердинг не мог рисковать утратой коммерческого контроля. Кроме того, он видел негативную сторону слишком тесного сотрудничества с британским правительством, особенно в том, что касалось приобретения земель в Северной и Южной Америке. В Америке Royal Dutch/Shell постоянно подвергалась нападкам, поскольку ошибочно воспринималась как «орудие правительства Великобритании». Это было достаточно серьезным, чтобы отбить у Детердинга желание перейти под британский контроль.

Тем не менее, несмотря на отсрочки, разочарование, теряя терпение, Детердинг и Shell сохраняли заинтересованность в слиянии с Англо-персидской компанией. Если бы им удалось получить контроль над ней прежде, чем она станет прямым грозным конкурентом, они посчитали бы это большим достижением. Слияние усилило бы позиции Shell в мировом соперничестве со Standard Oil of New Jersey и другими американскими компаниями, оно положило бы конец привилегированному положению Англо-персидской компании как поставщика ключевого рынка Великобритании – военно-морского флота. Детердинга также всегда раздражало то, как работает промышленность – расточительно, дублируя множество продуктов производства. «Мир, – писал он вскоре президенту Standard Oil, – страдает от перепроизводства, избытка перерабатывающих и транспортных мощностей, и последнее, не менее важное, от излишнего предложения на розничном рынке».

Англо-персидская компания уже успела столкнуться с трудностями, связанными с тем, что она находилась в государственной собственности. Во многих странах, как сообщало официальное лицо в МИДе Великобритании, считали, что «каждое действие компании... прямо инспирировалось правительством». Такая ситуация вредила и компании, и правительству. Под давлением США страны Латинской Америки запретили передачу концессий нефтяным компаниям, контролируемым правительствами, – прежде всего имелась в виду Англо-персидская компания. Ее связь с британским правительством могла оказаться особенно опасной на ее «родине» – в Персии. По мнению Реза-шаха Пехлеви, в прошлом военачальника, а теперь правителя страны, компания стояла слишком близко к правительству Великобритании. Насколько

¹⁶¹ Melby, *France*, pp. 67 («entirely French»), 100–4 («industrial arm»); Richard Kuisel, *Ernest Mercier: French Technocrat* (Berkeley: University of California Press, 1967), pp. 31–32 («instrument» and «international difficulties»), 25 («Anglo-Saxon»).

будут защищены и позиции Великобритании при новом шахе? Положение компании было весьма уязвимым. По словам одного британского чиновника, «в настоящее время весь доход идет от клочка территории в Персии величиной в несколько квадратных миль. Любое прекращение добычи на этом пятачке в силу естественных причин либо в результате враждебных действий имело бы катастрофические последствия».

Некоторые члены правительства были убеждены, что слияние с Shell диверсифицировало бы интересы Англо-персидской компании и тем самым уменьшило бы риск. Попутно правительство приобрело бы вождеденный контроль над Shell. Что касается Shell, ее намерения не претерпели изменений. «Сам вопрос контроля, – говорил в 1923 г. Уэйли Коэн из Shell, – является во многом бессмысленным. Это щепетильный вопрос, однако, если бы с передачей контроля готтентотам мы могли увеличить количество ценных бумаг и дивиденды, не думаю, чтобы кто-либо из нас долго колебался».

Разумеется, противников слияния было предостаточно во всех сферах, в том числе и политических. Массовая неприязнь к «нефтяным трестам» была в Великобритании не менее заметна, чем в США. Однако наиболее сильное противодействие пришло из адмиралтейства, которое сохраняло враждебность к Shell. «Флотские аргументы» были таковы: правительство «вошло в Англо-персидскую компанию не для того, чтобы делать деньги, но чтобы создать независимую компанию для служения национальным интересам». Кроме того, адмиралтейство уже привыкло к своему праву получать топливо от Англо-персидской компании со значительной скидкой, что было особенно важно перед лицом постоянной угрозы сокращения бюджета адмиралтейства. И конечно, слиянию горячо противилась сама компания. Чарльз Гринуэй вел изнурительную борьбу за превращение предприятия в интегрированную нефтяную компанию не для того, чтобы сделать ее впоследствии лишь довеском к ненавистой Shell¹⁶².

Возвращение черчилля

Как могла Shell при столь сильной оппозиции завладеть Англо-персидской компанией? Уэйли Коэна посетила шальная идея, и во время одного из обедов он обратился к Уинстону Черчиллю с весьма интересным предложением – не рассмотрит ли бывший парламентарий и популярный член кабинета возможность самому взяться за проект со стороны Shell? В чем будет состоять миссия? Лоббировать слияние Shell как с Англо-персидской компанией, так и с *Burmah Oil*, с тем чтобы Shell в итоге приобрела долю правительства в Англо-персидской компании. *Burmah Oil* одобрила этот вариант. Черчилль этим послужит интересам Великобритании, подчеркнул Коэн, поскольку в случае удачи проекта стране будет гарантирован контроль над крупной системой снабжения. Предложение оказалось более чем своевременным, поскольку летом 1923 г. «нефтяной воитель» Черчилль был без работы. Он проиграл выборы в парламент в своем избирательном округе Восточный Данди, только что приобрел новое загородное имение Чартвелл и занялся писательским трудом, чтобы свести концы с концами. «Голодать мы не будем», – обещал он жене. «Уинстон сразу понял ситуацию», – сказал Коэн после разговора с Черчиллем, хотя последний и попросил время на размышления. Ему не хотелось нанести вред своей политической карьере, которой он посвятил всю жизнь. Кроме того, ему приходилось зарабатывать на жизнь и следовало завершить четвертый том его работы о великой войне – «Мировой кризис». Поэтому, конечно же, на этом он должен был заработать.

¹⁶² Kendall Beaton, *Shell in the United States*, pp. 229–32; B. S. McBeth, *British Oil Policy, 1919–1939* (London: Frank Cass, 1985), p. 41. Waley Cohen to Director, Petroleum Dept., May 15, 1923, FO 371/13540; Proposed Combination of Royal Dutch Shell, Burma Oil, and Anglo-Persian Oil Companies, Notes of Meeting, November 2, 1921, W11691, FO 371/7027; Cowdray to Lloyd-Greame, February 14, 1922, POWE 33/92; Watson to Clarke, October 31, 1921, POWE 33/92, PRO. *Parliamentary Debates*, Commons, March 18, 1920, vol. 126, no. 28, cols. 2375/6; Jones, *State and British Oil*, pp. 223–26 («over-production», «every action» and «Hottentots»); Ferrier, *British Petroleum*, pp. 372–80 («whole revenue» and «did not go»); Shaul Bakhash, *The Reign of the Ayatollahs: Iran and the Islamic Revolution* (New York: Basic Books, 1984), pp. 20–23.

Да, конечно.

После короткого размышления Черчилль принял предложение. Он хотел получить £10 000 в случае неудачи и £50 000, если дело выгорит.

Коэна ошеломили выдвинутые Черчиллем условия, однако было решено, что сумму выплат можно разделить между Shell и Burmah Oil. Как заметил председатель последней, «мы не могли слишком торговаться» с Черчиллем. Руководители Burmah Oil не знали, как платить, поскольку, если выплата такой крупной суммы не будет отражена в бухгалтерских книгах, это не понравится аудиторам. В итоге решили открыть секретный счет.

Итак, Черчилль приступил к работе для Burmah Oil и, более того, для Shell, той самой компании, которую он столь сурово бичевал, будучи первым лордом адмиралтейства, десятилетием раньше в битве за прорыв военного флота в нефтяной век. Ненасытность Shell тогда была главным доводом, побудившим правительство приобрести долю в Англо-персидской компании, чтобы гарантировать свою независимость. Теперь же он был готов сделать все наоборот – убедить правительство продать эту самую долю. Shell предстояло приобрести ее и тем самым скорректировать баланс в группе Royal Dutch/Shell, сместив его в пользу Великобритании.

Черчилль не терял времени. В августе 1923-го он обратился к премьер-министру Стэнли Болдуину, который, как писал Черчилль жене, был «в совершенном восторге от решения нефтяного вопроса на предложенных условиях. «Он (Болдуин) говорил так, будто это был Уэйли Коэн. Я уверен, что все пройдет гладко. Единственное, о чем я беспокоюсь, – о моих собственных делах... Вопрос в том, как все организовать, чтобы не дать оснований для критики». Премьер-министр Болдуин был абсолютно убежден, что британскому правительству пора закончить свой нефтяной бизнес. Он даже определил сумму, которую следовало запросить за правительственную долю. «20 миллионов были бы хорошей ценой», – сказал он Черчиллю. Это почти в десять раз превышало сумму, заплаченную правительством десятилетиями ранее, великолепная прибыль на рискованные инвестиции.

Но внешние обстоятельства изменились раньше, чем удалось что-либо предпринять. В конце 1923 г. Болдуин объявил внеочередные выборы, и Черчилль, отказавшись от комиссионных за еще не сделанную работу, вернул первоначальный взнос и снова бросился с головой в политику. Консервативное правительство меньшинства снова пришло к власти, но быстро пало. Его сменило первое в истории Великобритании правительство лейбористов, которое решительно отвергло и планы слияния, и продажу государственной собственности. Осенью 1924 г. вновь победили консерваторы, но и они теперь стали противниками продажи государственной собственности. «Правительство Его Величества, – писал заместитель министра финансов Чарльзу Гринуэю, председателю Англо-персидской компании, – не намерено отступать от политики сохранения своей доли в компании». Министром финансов стал не кто иной, как новообращенный консерватор Уинстон Черчилль¹⁶³.

Нехватка нефти и «открытая дверь»

Ближний Восток был местом не только европейских нефтяных интересов. Американские компании разрабатывали месторождения нефти по всему миру и неминуемо должны были обратить внимание на этот регион. После окончания Первой мировой войны и в начале 1920-х гг. американской нефтяной промышленностью овладел страх неизбежного истощения собственных нефтяных ресурсов. Многие в американском правительстве разделяли это навязчи-

¹⁶³ Martin Gilbert, *Winston S. Churchill*, vol. 5, *The Prophet of Truth, 1922–1939* (Boston: Houghton Mifflin, 1977), pp. 8–17 («shall not starve»); Corley, *Burmah Oil*, pp. 298–307; Martin Gilbert, *Winston S. Churchill*, vol. 5, *Companion Volume*, part 1 (Boston: Houghton Mifflin, 1981), pp. 54–55 (Churchill on Baldwin), 68–69; Ferrier, *British Petroleum*, pp. 382–85 («His Majesty's Government»).

вое опасение. Опыт военного времени – «воскресенья без бензина» и роль, сыгранная нефтью в войне, давали тому реальные основания. Президент Вильсон в 1919 г. с печалью согласился со словами ушедшего в отставку чиновника о том, что нехватка зарубежных поставок нефти создает самую серьезную из международных проблем Соединенных Штатов. «Похоже, что ни дома, ни за рубежом нет способа, с помощью которого мы могли бы обеспечить себя необходимыми ресурсами», – сказал президент. Ожидание быстрого истощения нефтяных ресурсов сопровождалось в Америке ростом спроса на нефть: потребление ее выросло на 90 % с 1911 по 1918 г., и прогнозировалось дальнейшее его увеличение после войны. Любовь Америки к автомобилю становилась все крепче. Рост числа зарегистрированных в США автомобилей между 1914 и 1920 гг. был ошеломляющим – произошел скачок с 1,8 до 9,2 млн машин. Дефицит был такой, что один из сенаторов призывал перевести флот США с жидкого топлива снова на уголь.

Ведущие инженеры и ученые-геологи разделяли всеобщее беспокойство. Директор Горнорудной администрации в 1919 г. предсказывал, что «в течение ближайших 2–5 лет нефтепромыслы страны достигнут максимальной добычи, после чего мы столкнемся с быстрым ее падением». Джордж Смит, директор Геологической службы США, предупреждал о возможности «бензинового голода». Что же делать? Ответ состоял в том, чтобы отправиться за моря: правительству следует «морально поддерживать любое усилие американского бизнеса, направленное на расширение деятельности по добыче нефти за пределами США». Он полагал, что запасы нефти в Америке закончатся ровно через девять лет и три месяца. В это же время велась активная дискуссия по поводу оценки возможностей добычи сланцевого масла из горных пород Колорадо, Юты и Невады. В 1919 г. предсказывали, что, «вероятно, менее чем через год горючее, получаемое из этих сланцев, будет конкурировать с нефтью из скважин». Журнал *National Geographic* взволнованно объявил о том, что «каждый владелец автомобиля может радоваться», поскольку сланцевое масло даст «столько бензина, что его хватит даже детям наших детей. Угроза смерти безлошадной повозки, очевидно, предотвращена». К разочарованию сторонников сланцевого масла, затраты, необходимые для его получения, были самым прискорбным образом недооценены. В Великобритании перед лицом предполагаемого дефицита Англо-персидская компания занялась исследованиями возможности получения жидкого топлива из угля, и британское правительство выделила свыше 2 акров в Дорсете для выращивания иерусалимских артишоков с целью производства из них технического спирта в промышленных масштабах для использования его в качестве автомобильного топлива.

Ожидание дефицита привело к серьезному росту цен. С 1918 по 1920 г. цена сырой нефти в США подскочила на 50 % – с \$2 до \$3 за баррель. Зимой 1919/1920 гг. действительно наблюдалась нехватка нефти. По общему мнению, США совсем скоро предстояло стать крупным импортером нефти. Замаячил призрак международной конкуренции и угроза столкновения с Великобританией. Как нефтепромышленники США, так и правительство были твердо уверены, что Великобритания проводит агрессивную политику и хочет взять под свой контроль оставшиеся в мире нефтяные ресурсы прежде, чем американцы сдвинутся с места. Поэтому Вашингтон обещал незамедлительно помочь нефтяным компаниям в их походе за иностранными запасами. Был предложен принцип «открытых дверей» – т. е. равных возможностей для капитала и деловых кругов Америки. Великобритания отреагировала на эту кампанию со смесью скептицизма, обиды и возмущения. Она отметила, что на долю США приходится 2/3 всей добычи нефти в мире. «Не думаю, что вы или любой другой нефтяник Америки действительно верите, что ваши запасы иссякнут в ближайшие 20 или 30 лет», – недоверчиво писал другу в Америку Джон Кедмен, директор Нефтяного департамента. Однако опасения относительно дефицита и конкуренции заставили американские компании искать новые источники снабжения нефтью по всему миру – как развивая нефтедобычу, так и приобретая готовые нефтепродукты. Стратегическое преимущество могло дать техническое совершенствование танкеров,

нефтепроводов, буровых установок, позволявшее преодолеть трудности и расстояния, которые до войны так и остались непреодолимыми для нефтеразведки и добычи в мировом масштабе¹⁶⁴.

Взор Америки остановился на Ближнем Востоке, в частности на Месопотамии, находившейся под британским мандатом. Однако здесь «дверь» не была «открыта». Когда два геолога из Standard Oil of New Jersey проникли на эту территорию, представитель британских властей сдал их шефу полиции Багдада.

Известие о соглашении 1920 г. в Сан-Ремо, укрепившем взаимопонимание между Великобританией и Францией в вопросе разделения нефти Месопотамии, ошеломило Вашингтон и американских нефтепромышленников. Американская пресса громогласно назвала его «махровым империализмом». Наибольшего осуждения заслуживало нарушение принципа равноправия победивших союзников. Standard Oil of New Jersey была очень обеспокоена. Ей чудился двойной альянс – между Великобританией и Францией и между Shell и Англо-персидской компанией, способный выбросить американскую компанию и из нефтедобычи, и со всех нефтяных рынков мира. Компания обратилась в Госдепартамент США, который решительно осудил договор как нарушение нежно лелеяемого принципа «открытой двери». Конгресс одобрил Закон об аренде недр 1920 г., запрещающий добычу нефти на землях, находящихся в общественной собственности, организациям тех стран, правительства которых закрывали подобный доступ для американцев. Закон был прежде всего направлен против Голландии в голландской Ост-Индии и против Великобритании в Месопотамии.

Бесцеремонные обозреватели поразились уровнем той поддержки, что администрация Вильсона, это воплощение прогрессивизма, теперь, в конце своего существования, оказывала нефтяным компаниям, и в особенности Standard Oil of New Jersey, являвшейся наиболее ярким из потомков дракона, пораженного Верховным судом всего десятью годами ранее. Британский посол в Вашингтоне был изумлен сближением администрации Вильсона и Standard Oil, которое «полностью перевернуло предвоенные отношения, когда для любого члена администрации не было ничего хуже, чем навлечь на себя подозрения в связях с нефтяными интересами». Большую роль в укреплении альянса сыграл как призрак нефтяного дефицита, так и недоверие к вероломным британцам. Помог и опыт сотрудничества деловых кругов и правительства в военное время, когда одна лишь Standard Oil of New Jersey поставила четверть всей той нефти, что потребили союзники. Для подобного поворота в политике были и другие причины. Прогрессизм и реформы «выдохлись», и в американском бизнесмене снова видели героя, как в 1880–1890-х гг. Правительству следовало его поддерживать, а не мешать.

Новая республиканская администрация Уоррена Гардинга, пришедшая к власти в 1921 г., была полностью на стороне частного предпринимательства и проявила себя как защитница международных американских нефтяных интересов повсюду – от Мексики до гол-

¹⁶⁴ Mark Requa, Letter to the Subcommittee on Mineral Raw Materials, Economic Liaison Committee. May 12, 1919, Baker Library, Harvard Business School; John DeNovo, «The Movement for an Aggressive American Oil Policy Abroad, 1918–1920,» *American Historical Review* (July 1956), pp. 854–76; O'Brien, «Oil Crises and the Foreign Policy of the Wilson Administration,» p. 176 (Wilson); *National Petroleum News*, October 29, 1919, p. 51 («two to five years»); Guy Elliott Mitchell, «Billions of Barrels Locked Up in Rocks,» *National Geographic*, February 1918, pp. 195 («gasoline famine»), 201 («no man who owns»); George Otis Smith, «Where the World Gets Oil and Where Will Our Children Get It When American Wells Cease to Flow?» *National Geographic*, February 1920, p. 202 («moral support»); *Washington Post*, November 18, 1920 (nine years and three months); George Otis Smith, ed., *The Strategy of Minerals: A Study of the Mineral Factor in the World Position of America in War and in Peace* (New York: D. Appleton, 1919), p. 304 («within a year»). В 1919 г. Дэвид Уайт, главный геолог Геологической инспекции США, определил общие потенциальные запасы в 6,7 млн баррелей. David White, «The Unmined Supply of Petroleum in the United States,» paper presented at the annual meeting of the Society of Automotive Engineers, February 4–6, 1919. John Rowland and Basil Cadman, *Ambassador for Oil: The Life of John First Baron Cadman* (London: Herbert Jenkins, 1960), pp. 95, 97. Requa to Adey, May 13, 1920, 800.6363/112; Manning to Baker, March 8, 1920, 811.6363/35; Fall to Hughes, July 15, 1921, 800.6363/324; Memorandum for the Secretary, March 29, 1921, 890g.6363/69; Merle-Smith to the Secretary, February 11, 1921, 800.6363/325; Millsbaugh Memorandum, April 14, 1921, 890g.6363/T84/9, RG 59, NA. *Scientific American*, May 3, 1919, p. 474; Cadman to Fraser, December 2, 1920, 4247, Cadman papers («I don't expect»); Cadman, Notes, Meeting at Petroleum Executive, June 16, 1919, GHC/Iraq/DI, Shell archives; Memorandum on the Petroleum Situation, with Dispatch to HM Ambassador, April 21, 1921, POWE 33/228, PRO.

ландской Ост-Индии, включая Месопотамию. Напряженность между Соединенными Штатами и Великобританией росла. Но затем произошло нечто странное. Великобритания проявила миролюбие и «открыла двери» американскому участию в нефтяном бизнесе Месопотамии. Почему? Прежде всего выявилась неопределенность юридического статуса Turkish Petroleum Company. Получила ли она концессию в 1914 г., или это было лишь обещание концессии? В Британии на повестке дня стояло множество вопросов экономического и стратегического сотрудничества с Америкой. Лондон беспокоил высокий уровень антибританских настроений в США. В конгрессе даже обсуждалась возможность эмбарго на поставки американской нефти в Британию. Отказ американцам в добыче нефти в Месопотамии был бы как минимум постоянным раздражителем для англо-американских отношений. Напротив, прямое привлечение американцев могло бы принести реальную пользу: британцы хотели скорейшей разработки месторождений региона. Они стремились обеспечить доходы пробританскому новому правительству, пришедшему к власти в Месопотамии, чтобы уменьшить нагрузку на казначейство в Лондоне. Американские капитал и технологии весьма ускорили бы все эти процессы. И наконец, Shell полагала, что американское участие будет не лишним ввиду политических проблем, которые могут возникнуть в этой нестабильной части мира. Галуст Гюльбенкян присоединил свой голос, советуя постоянному заместителю министра иностранных дел иметь американцев «внутри», а не «снаружи» – в качестве конкурентов. Заместитель министра согласился и твердо указал Англо-персидской компании и Royal Dutch/Shell, что национальным интересам Великобритании соответствует подключение американцев, и произойти это должно как можно скорее. Впоследствии он писал Гюльбенкяну, что последний стал проводником американского участия¹⁶⁵.

«Босс»: уолтер тигл

Но какие же из американских компаний следовало поддерживать правительству США? Вряд ли стоило затрачивать столько дипломатических усилий ради одной только Standard Oil of New Jersey. Несколько влиятельных персон, в том числе министр торговли Герберт Гувер, предложили создать синдикат американских компаний для работы в Месопотамии. Гувер очень хорошо знал нефтяной бизнес и связанный с ним риск. Он продал перед войной некоторые принадлежавшие ему перуанские нефтяные мощности Уолтеру Тиглу из Standard Oil of New Jersey, который описывал будущего президента как «странноватого парня – легкий костюм в полоску и белые теннисные туфли». Теперь, в мае 1921 г. на встрече в Вашингтоне Гувер в качестве министра торговли и государственный секретарь Чарльз Эванс Хьюз откровенно заявили группе нефтяников, что США не могут «открывать дверь» для одной компании, а только для представительной группы. Со своей стороны, Standard Oil of New Jersey понимала, что в одиночку не сможет рассчитывать на устойчивую государственную поддержку, и Тигл организовал консорциум из нескольких ведущих компаний. Еще недавно подобная группа подверглась бы нападкам со стороны правительства за ограничение свободы торговли, теперь же ей оказывалась поддержка как национальному лидеру, который прокладывает дорогу к зарубежной нефти.

¹⁶⁵ United Kingdom, Admiralty, Geographical Section of Naval Intelligence Division, *Geology of Mesopotamia and Its Borderlands* (London: HMSO, 1920), pp. 84–86, insisted on a «cautious estimate» for the oil potential of the region. *FRUS*, vol. 2, pp. 664–73; Jones, *State and British Oil*, pp. 223, 221; De Novo, «Aggressive American Oil Policy», pp. 871–72; Bennett H. Wall and George S. Gibb, *Teagle of Jersey Standard* (New Orleans: Tulane University Press, 1974), p. 130; Michael Hogan, *Informal Entente: The Private Structure of Cooperation in Anglo-American Economic Diplomacy, 1918–1928* (Columbia: University of Missouri Press, 1977), p. 165; Nash, *United States Oil Policy*, p. 53. Heizer to Ravndal, January 31, 1920, 800.6363/134; Millsbaugh Memorandum, November 26, 1921, 890g.6363/134; Tyrrell to Gulbenkian, October 10, 1924, with Wiley to Secretary of State, March 13, 1948, 890 g.6363/3–448 («instrumental»), RG 59, NA.

Благодаря созданию этой группы Госдепартамент избежал неминуемого открытого конфликта с европейскими нефтяными интересами. Внимательно следя за развитием дел, он тем не менее отстранился от переговоров. Говорить от имени американского синдиката должен был Уолтер Тигл – бизнесмен, но не политик и не дипломат. В июле 1922 г. он отбыл в Лондон, чтобы начать там переговоры об американском участии в разработке предполагаемых нефтяных ресурсов Месопотамии. Тогда он не предполагал, каким долгим и трудным окажется это дело¹⁶⁶.

Тигл представлял на переговорах не только Standard Oil, но и весь американский консорциум. По другую сторону переговорного стола собрались Генри Детердинг, Чарльз Гринуэй, полковник Эрнест Мерсье из ФНК. Неподалеку от стола дефилировал Галуст Гюльбенкян. Оппоненты Тигла были партнерами в Turkish Petroleum Company, контролировавшей концессию в Ираке – или, во всяком случае, полагавшей, что имеет права на это.

Главным противником Тигла в разыгравшейся драме стал Гюльбенкян. Контраст во всем между этими двумя людьми был очевиден. Маленький и непрезентабельный Гюльбенкян был недоверчив и замкнут. Шести футов росту, весом до трехсот фунтов (периодически проигрывая битву неутолимой любви к шоколаду), Тигл, будучи воплощением американского дружелюбия, выступал прямо и откровенно. Если Гюльбенкян был одиночкой, то Тигл возглавлял крупнейшую в мире нефтяную компанию. Прозванный «Боссом», Тигл единолично управлял Standard Oil of New Jersey и был одной из наиболее выдающихся и известных фигур в нефтяном бизнесе. Гюльбенкян же предпочитал анонимность.

Однако у этих двоих, как ни странно, были и общие черты. Оба они были потомственными нефтяниками, а Тигл с материнской стороны принадлежал уже к третьему поколению нефтяников. Его дед, Морис Кларк был тем самым партнером, чью долю Джон Рокфеллер выкупил на историческом «аукционе» в Кливленде в 1865 г. отец Тигла, родом из Уилтшира в Англии, был одним из наиболее удачливых независимых нефтепереработчиков в Кливленде и в течение многих лет успешно сопротивлялся натиску треста Standard Oil. Он ненавидел Standard Oil и был одним из тех героических борцов, о которых повествовали страницы истории треста, записанной Айдой Тарбелл.

И Гюльбенкян, и Тигл были в свое время одаренными студентами-нефтяниками. В Корнеллском университете Тигл, казалось, был организатором всего, что делали студенты. Он написал дипломную работу по десульфурации сырой нефти и набрал нереальные сто баллов по промышленной химии. Как и Гюльбенкяну, профессора советовали ему продолжать учебу, но его отец, как и отец Гюльбенкяна, ответил столь же резко – в короткой телеграмме значилось: «Домой немедленно». Вернувшись в Кливленд, Тигл пошел работать за 19 центов в час на семейное нефтеперерабатывающее предприятие. Затем отец сделал его коммивояжером. Тигл показал себя в продажах серьезным, агрессивным и успешным коммерсантом. Однако его вновь призвали домой – теперь для того, чтобы помочь продать семейный бизнес бывшему врагу – Standard Oil. Отец Тигла не мог более выдерживать напряжение борьбы. Однако в тресте заметили молодого талантливого Тигла и решили заполнить не только хозяйский бизнес, но и хозяйского сына.

Семейный бизнес был преобразован в Republic Oil, а молодой Тигл сделался его боссом. Его способности скоро проявились: знание всех аспектов нефтяного бизнеса, невероятная память на технические, коммерческие и административные детали, неиссякаемая энергия, способность разобраться в проблеме и найти решение. И под внешним шармом – безжалостно требовательная и властная личность. Годы работы научили его тем же истинам, которые Гюль-

¹⁶⁶ WWC to Dearing, May 12, 1921, and Memorandum for the Secretary on Proposed Combination of American Oil Companies, 811.6363/73; Bedford to Hughes, May 21, 1921, 890.6363/78. NA 890g.6363/T84; Hoover to Hughes, April 17, 1922, 96; Hughes to Teagle, August 22, 1922, 41a; Allen Dulles Memorandum, December 15, 1922, 81, RG 59. Wall and Gibb, *Teagle*, p. 98 («queer looking»); Joan Hoff Wilson, *American Business and Foreign Policy, 1920–1933* (Boston: Beacon Press, 1971), p. 189.

бенкян постигал на базаре, – всегда стремиться к наилучшему из возможных результатов сделки. «Он торговался по любому поводу, – вспоминал его коллега времен Republic Oil. – Он торговался, торговался и торговался. Когда речь шла о деньгах компании, он считал, что платит слишком много за пятицентовые сигары, и старался получить их за четыре».

Тигл быстро рос, и к 1908 г. стал главой комитета по экспорту Standard Oil. Он видел новую динамику международного рынка лучше, чем другие руководители треста. Он понимал Генри Детердинга и потому выступал за сотрудничество с Royal Dutch/Shell. Однажды, чтобы урегулировать особенно острую конкурентную ситуацию на Дальнем Востоке, Тигл провел с Детердингом два дня на охоте на куропаток в Шотландии – оба были отличными стрелками. Два дня они играли в покер, и конфликт был урегулирован. Однако их взаимное уважение – быть может, даже дружба – не могло пересилить подозрительности, лежавшей в основе их отношений. Слишком высоки были ставки. Откровенно говоря, ни один из них не верил другому. Детердинг, как сказал Тигл, «часто меняет свое мнение и обычно забывает вам об этом сказать». Тигл никогда не переставал видеть в Royal Dutch/Shell наиболее опасного из своих конкурентов.

В 1909 г. Тигл стал директором Standard Oil, заняв место могущественного Х.Х. Роджерса, который, помимо прочего, был внутренним источником информации для Айды Тарбелл. Тиглу был тогда всего 31 год. Одна из газет сочла, будто его взяли для того, чтобы не пустовали «туфли Джона Д.». Она сообщала, что любимые авторы Тигла – Дан и Брэдстрит¹⁶⁷ (по контрасту с Роджерсом – поклонником и покровителем Марка Твена).

Тигл полагал, что в Standard Oil наблюдается частичный паралич руководства, причина которого коренится в антитрестовском судебном преследовании и других юридических действиях. В этом, по его мнению, был источник неспособности компании адаптироваться к глобальной конкуренции и развивать собственную нефтедобычу за рубежом.

В 1917 г. в возрасте 39 лет Тигл стал президентом Standard Oil of New Jersey. В отличие от предыдущего поколения он не принадлежал к числу крупных акционеров, но был профессиональным менеджером, и его приход ярко отражал перемены в американском бизнесе, в самой сути корпораций. Тиглу предстояло полностью изменить работу Standard. Но его приход тем не менее олицетворял преемственность в традициях компании – в конце концов он был внуком первого партнера Рокфеллера и позаботился, чтобы эта преемственность была ясна и остальным. Став президентом, Тигл поставил в своем офисе старое шведское бюро Рокфеллера и принялся поднимать дух умирающей компании. Первым делом он, связав чрезмерную секретность с народной нелюбовью к Standard Oil of New Jersey, направил массу усилий на улучшение связей с общественностью. Он создал внутрифирменный журнал под названием *The Lamp* и сделался его фактическим редактором, организовал «открытую дверь» для прессы. Он был доступен, дружелюбен и сердечен, на первый взгляд прям и откровенен. Но каждое произносимое слово контролировал и выверял. Несмотря на это, все представляло разительный контраст с прежним режимом. По окончании Первой мировой войны главной вставшей перед компанией проблемой оказалась поставка сырой нефти. Попытки Тигла подключить компанию к нефтедобыче постоянно блокировались традиционной оппозицией столь «рискованному» занятию. Как сказал в своем комментарии один директор-ветеран: «Нам не стоит бурить непродуктивные скважины во всех частях света. Мы – торговая компания». Тигл предвидел, что нехватка нефти в послевоенные годы станет хронической, и знал о невыгодном положении Standard Oil с добычей нефти, составляющей 16 % объема переработки. Его старый соперник, Детердинг, проводил глобальную стратегию диверсификации нефтедобычи по всему миру. Тигл знал о попытках британского правительства объединить Shell и Англо-персидскую компанию. Он предвидел также возникновение еще более жесткой конкурентной среды и чув-

¹⁶⁷ Dun & Bradstreet – деловой справочник. – Прим. ред.

ствовал, что Standard Oil of New Jersey не готова к ней. Чтобы соответствовать требованиям времени, он направил компанию по пути слияний на внутреннем рынке и развернул борьбу за собственную нефтедобычу на внешнем. В 1920 г. на праздновании пятидесятой годовщины Standard Oil Тигл ясно изложил свою стратегию: «Нынешняя политика компании Standard Oil состоит в том, чтобы интересоваться любым нефтеносным районом, не важно, в какой стране он находится». И где бы в мире ни предполагалось наличие нефти, Standard Oil of New Jersey собиралась там присутствовать¹⁶⁸.

Вот почему летом 1922 г. Тигл оказался в Лондоне перед партнерами по Turkish Petroleum Company. Дискуссии не принесли плодов, и через месяц он вернулся домой ни с чем. Переговоры продолжились путем переписки. В декабре 1922 г. разочарование американцев достигло предела, и они всерьез подумывали о полном отказе от этого дела. Было непросто разделить Месопотамию, или Ирак, как теперь называлась эта Британская подмандатная территория, за столь многолюдным столом.

Однако дебаты о разделе иракской нефти продолжались. Участники обсуждали, стоит ли следовать условию самоограничения из прошлого договора и тем самым не участвовать в нефтедобыче на большей части бывшей Османской империи иначе, как через Turkish Petroleum Company. Наиболее острым оказался вопрос о разделе доходов. Тигл и Гринуэй хотели, чтобы нефть продавалась акционерам по себестоимости. Это помогло бы исключить борьбу с Ираком вокруг определения прибыли, а американские компании избежали бы уплаты дополнительных британских налогов. Но это предложение не нравилось Ираку, желавшему прямого участия в доходах. Не был доволен и Галуст Гюльбенкян, заинтересованный в получении дивидендов прежде всего деньгами, а не нефтью.

Еще более усугубляла всю ситуацию новая, сильно перекроенная территориально Турция, которая оспаривала границу с Ираком и пыталась выбить юридическую основу из-под Turkish Petroleum Company. Риск всегда сопутствовал работе нефтяных компаний в этой части света. Чтобы снизить его, правительство Великобритании, опираясь на мандат, выданный Лигой Наций, оказало давление на Ирак с целью получить новую концессию, но скорого результата не добилось. Дело в том, что британское правительство имело весьма непростые отношения с режимом, который само же установило в Ираке незадолго до этого. Стороны не могли договориться даже о значении слова «мандат»¹⁶⁹.

Фейсал – король ирака

Во время войны Лондон настраивал Хусейна – шарифа Мекки – возглавить восстание арабов против Турции, что он и сделал в 1916 г. Ему помогали несколько англичан, самый известный из них Т.Э. Лоуренс – Лоуренс Аравийский. Хусейн и его сыновья должны были стать правителями различных частей Османской империи, населенных в основном арабами. Наиболее способным считался Фейсал, третий сын Хусейна. Лоуренс, очарованный Фейсалом при встрече во время войны, описывал его как «само совершенство» и считал фигурой идеальной для руководства восстанием в регионе. После войны Фейсал успешно выступил на Версальской конференции, произведя впечатление даже на сухого госсекретаря США Роберта Лэнсинга. Тот писал, что голос Фейсала, «казалось, навевал аромат лаванды и напоминал о богато вышитых диванах, зеленых тюрбанах, блеске золота и драгоценных камней».

¹⁶⁸ Wall and Gibb, *Teagle*, pp. 168 («Boss»), 31–32 («Come home»), 48–49 («cigar»), 63–66 («frequently changes»), 71–72 («shoes» and «not going to drill»), 176–78 («present policy»). On the Jersey reorganization, see Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the American Industrial Enterprise* (Cambridge: MIT Press, 1962) chap. 4, p. 173.

¹⁶⁹ NA 890g.6363: Confidential Memorandum of Negotiations with Turkish Petroleum Company, July 15 – August 5, 1922, T84/48; Wellman to Hughes, July 24, 1922, 126; Piesse to Teagle, December 12, 1922, T84/62, RG 59.

Англичане посадили Фейсала на трон только что образовавшейся Сирии – одного из независимых государств, выделившихся из распавшейся Османской империи. Но через несколько месяцев, когда контроль над Сирией в соответствии с послевоенными договоренностями перешел к Франции, Фейсала безо всякого почтения сместили и выслали из Дамаска. Он объявился на какой-то железнодорожной станции в Палестине, где англичане устроили ему торжественный прием, и стал ждать своей участи, сидя на чемоданах.

Но его королевская карьера не закончилась. Великобритания нуждалась в монархе для другого нового государства – Ирака, созданного на месте трех провинций бывшей Османской империи. Политическая стабильность региона необходима была не только в связи с перспективами нефтедобычи, но и для защиты Персидского залива, а также для поддержки нового воздушного имперского пути из Великобритании в Индию, Сингапур и Австралию. Великобритания не хотела управлять регионом напрямую – это стоило бы ей слишком дорого. Черчилль, тогдашний глава министерства по делам колоний, хотел видеть арабское правительство при конституционном монархе, которого Великобритания «поддерживала» бы под мандатом Лиги Наций. Так было бы дешевле. И Черчилль нашел в безработном Фейсале достойного кандидата. Вызванный из ссылки, Фейсал был коронован в Багдаде в августе 1921 г. Брат Фейсала Абдулла, которому ранее предназначался иракский трон, был поставлен королем «незанятых земель», которым англичане дали название эмирата Трансиордании.

Перед Фейсалом стояла грандиозная по сложности задача. Население его страны не было сложившейся нацией. В Ираке жили разобщенные группы – арабы-шииты, арабы-сунниты, евреи, курды и езиды. Это было государство с малым числом городов, в основном провинциальных и контролируемых местными шейхами, с бедной политической и культурной историей, но зато с растущим арабским национализмом. Суннитское меньшинство обладало политической властью, хотя шииты были значительно многочисленнее. Среди жителей Багдада больше всего было евреев, за ними по численности следовали арабы и турки. В эту религиозную и политическую мозаику Великобритания собиралась импортировать конституционализм и дееспособный парламент. Фейсал зависел от поддержки Великобританией его нового королевства, но его положение сильно бы осложнилось, если бы он открыто во всем полагался на Лондон. Британскому правительству приходилось иметь дело в Ираке не только с арабским национализмом, но и с бизнесменами-нефтяниками, весьма болезненно относившимися к статусу иракской концессии. Великобритания всецело поддерживала разработку нефти, поскольку надеялась, что доходы от добычи помогут финансировать новое правительство Ирака и в дальнейшем уменьшат ее финансовое бремя.

Нефтеразведка и нефтеразработка в Ираке не могли начаться без новой надежной концессии, предоставленной правительством. Прежде всего Вашингтон твердо заявил о нелегитимности концессии Turkish Petroleum Company 1914 г. Аллен Даллес, глава ближневосточного отдела Госдепартамента, тщательно контролировал все переговоры со стороны администрации США. В 1924 г. он сообщил Тиглу: правительство Соединенных Штатов уверено в том, что права, заявляемые Turkish Petroleum Company на концессию, недействительны. Как сказал Даллес по другому поводу, «имеющаяся у нас информация позволяет разбить в пух и прах дело Turkish Petroleum Company. К тому же постоянно меняющееся правительство Ирака, опасаясь вспышки национализма и выступлений внутри страны, а порой и убийств, с явной неохотой брало на себя ответственность за подписание новой концессии для иностранцев. Поэтому переговоры между Turkish Petroleum Company и правительством Ирака шли медленно, были трудными и неизменно напряженными. Наконец 14 марта 1925 г. новое соглашение о концессии было подписано. Оно устраивало американское правительство, создавая

иллюзию существования «открытой двери». Но, как заметил позднее Гюльбенкян, эта последняя оказалась «очковтирательством»¹⁷⁰.

Архитектор

Казалось, все в конце концов установилось – даже граница с Турцией. Остался только один камень преткновения – Галуст Гюльбенкян и его 5 %. На переговорах Гюльбенкян оставался странной, одинокой фигурой. Он всячески избегал встреч, придирался к каждому слову в документе и отвечал потоками телеграмм. «Нефтяная дружба – понятие весьма скользкое», – сказал он однажды. Эту мысль, несомненно, подтверждали его личные отношения с Детердингом, прерванные в середине 1920-х гг. «Мы очень гармонично работали более 20 лет, – говорил позднее Гюльбенкян, – но, как это часто бывает в нефтяном бизнесе, зависть и расхождение мнений разделили нас». Другие же говорили, что ссора стала следствием их борьбы за сердце русской женщины – Лидии Павловой, бывшей жены царского генерала. Некоторое время два джентльмена находили взаимопонимание в отношении этой женщины, как находили они его в отношении нефти. Однажды, когда Детердинг обнаружил, что не может расплатиться с Картье за бриллианты стоимостью \$300 000, подаренные даме сердца, Гюльбенкян устроил ему ссуду до следующей выплаты от Royal Dutch/Shell. Однако когда Лидия Павлова стала законной миссис Детердинг, это привело к вражде между двумя мужчинами. Кроме того, Детердинг и Гюльбенкян столкнулись в остром споре по поводу прибылей Венесуэльской нефтяной компании, которую Гюльбенкян привлек в группу Royal Dutch/Shell. Были затронуты личные амбиции. Уникальные возможности для наблюдения за развитием событий имел Нубар Гюльбенкян. Он был личным помощником и своего отца, и Детердинга, и оставил последнего только после решительного разрыва. Как объяснял Нубар, Детердинг стал обижаться на «придирчивость» Гюльбенкяна, тот же не мог выносить «властных манер» Детердинга.

С Детердингом или без него Гюльбенкян продолжал заниматься самым разнообразным бизнесом, включая попытку получить эксклюзивную концессию на торговлю советской икрой. Жену свою он оставил среди произведений искусства – его «детей», как он их называл, – в особняке на авеню д'Йена в Париже. Сам же обитал то в шикарных номерах отеля Ritz в Париже, то в Ritz или Carlton в Лондоне, где его посещали беспрестанно сменяющиеся любовницы, одна из них обязательно должна была быть моложе 18 лет (из «медицинских соображений», чтобы освежать сексуальную силу). Раз или два в день можно было видеть, как Гюльбенкян совершает моцион в Булонском лесу или Гайд-парке, а его лимузин едет сзади. Все остальное время он, оставаясь в тени, полностью посвящал себя делам в самых разных частях света с помощью бесконечных телефонных звонков и телеграмм.

Компании, входящие в американский консорциум, и в особенности Standard, по-прежнему ориентировались на разработки новых нефтяных месторождений по всему миру. Важная роль в их планах отводилась Ираку. Но на пути, как скала, стоял Гюльбенкян. Для него важнее всего были те самые 5 % Turkish Petroleum Company, причем в виде наличных, чему американцы противились. Разрыв с Детердингом только усилил его упрямство, способное раз-

¹⁷⁰ Fromkin, *Peace*, pp. 226 («ripper»), 306; Elizabeth Monroe, *Britain's Moment in the Middle East, 1914–1971* (London: Chatto and Windus, 1981), 2d ed., pp. 61–64 (Lansing), 68 («vacant lot»); Peter Sluglett, *Britain in Iraq, 1914–1932* (London: Ithaca Press, 1976), pp. 64, 45, 112; Stivers, *Supremacy and Oil*, p. 78 («supported»); Briton Cooper Busch, *Britain, India, and the Arabs, 1914–1921* (Berkeley: University of California Press, 1971), pp. 467–69; *Review of the Civil Administration of Mesopotamia*, Cmd. 1061, 1920, p. 94, cited in Elie Kedourie, *The Chatham House Version and Other Middle Eastern Studies* (London: Weidenfeld and Nicolson, 1970), p. 437. Wheeler to Secretary of State, February 2, 1922, 890 g.6363/72. NA 890g.6363/ T84: Wadsworth Memo, September 18, 1924, 167; Dulles to Millsapugh, February 21, 1922, 31; Randolph to Secretary of State, March 25, 1926, 214; Allen Dulles Memorandum, November 22, 1924, 208 («cocked hat»), RG 59. Edith Penrose and E. F. Penrose, *Iraq: International Relations and National Development* (London: Ernest Benn, 1978), pp. 56–74; Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 295–97; «Memoirs of Gulbenkian», p. 25 («eyewash»); J. C. Hurewitz, *Diplomacy in the Near and Middle East*, vol. 2, *A Documentary Record, 1914–1956* (Princeton: Van Nostrand, 1956), pp. 131–42.

рушить даже величайшее терпение Детердинга и Тигла. Тигл как-то даже сказал, что Гюльбенкян был «самой большой трудностью в трудной ситуации». Гюльбенкян со своей стороны был убежден в том, что «нефтяные группировки, руководимые американцем, имели единственную цель – хитростью или жульничеством отторгнуть» его права. Он был абсолютно уверен в своей правоте. Армянский бизнесмен хотел денег, а не сырой нефти. «Как бы вам это понравилось, – спрашивал он газетного репортера, – если бы вы имели в нефтяной компании небольшую долю, а вам предложили бы выплатить дивиденды несколькими галлонами нефти?»

В конце концов Тигл решил, что необходимо лично увидеться с Гюльбенкяном. Он организовал совместный ланч в лондонском отеле Carlton. После многих экивоков Тигл перешел к делу. Он выбрал тактику увещевания при обсуждении отчислений, требуемых Гюльбенкяном. «Уверен, г-н Гюльбенкян, вы слишком хороший торговец нефтью, чтобы не знать, что собственность не будет стоить так много».

Лицо Гюльбенкяна побагровело, и он в бешенстве ударил по столу. «Юнец! Юнец! – выкрикнул он. – Никогда не называйте меня торговцем нефтью! Я не торговец нефтью и хочу, чтобы вы это ясно понимали!»

Тигл опешил. «Хорошо, мистер Гюльбенкян, – начал он снова, – приношу извинения, если обидел вас. Я не знаю, как вас называть или как классифицировать, если вы не торговец нефтью».

«Я скажу вам, как я себя классифицирую, – горячо сказал армянин. – Я классифицирую себя как архитектора бизнеса. Я создаю одну компанию, другую компанию. Я создал Turkish Petroleum Company, а в ней место для Детердинга, место для французов, место для вас. – Его ярость не утихала. – А теперь вы втроем пытаетесь меня выкинуть»¹⁷¹.

Вперед, к красной линии

Однако еще предстояло определить, есть ли в Ираке нефть в промышленных количествах. Только в 1925 г. туда прибыла совместная экспедиция, представлявшая интересы Англо-персидской компании, Royal Dutch/Shell и американских компаний. Даже когда из-за позиции Гюльбенкяна ситуация представлялась тупиковой, геологи продолжали свои изыскания с растущим воодушевлением. Один из американских геологов докладывал в Нью-Йорк, что не встречал в мире региона, столь многообещающего с точки зрения бурения.

Гюльбенкян по-прежнему не отступал ни на шаг. Зачем? В самом деле, почти 35 лет назад именно он подготовил для султана свой первый доклад о Месопотамии и ее нефти. Почти 30 лет назад он создал Turkish Petroleum Company. Он платил из собственного кармана, чтобы вся эта ненадежная система работала во время Первой мировой. Он так долго и терпеливо ждал. Что могла теперь значить небольшая задержка? Он был уже невероятно богат, и он знал, что успех геологической разведки в Ираке только усилит его позиции и подтолкнет Тигла и других американцев к соглашению.

Отклик на сообщения геологов доказал правоту Гюльбенкяна. Тигл понял, что вопрос необходимо решить. В апреле 1927 г. началось бурение, и дальнейшая отсрочка была крайне вредна для дела. Переговоры начали продвигаться вперед. Тигл нехотя уступал Гюльбенкяну. И наконец, соглашение стало вырисовываться, но до результата еще было далеко.

¹⁷¹ «Memoirs of Gulbenkian», pp. 15 («oil friendships»), 16 («we worked»), 28 («hook or... crook»); Hewins, *Mr. Five Percent*, p. 161 («pernickety» and «overbearing»); Gulbenkian, *Portrait in Oil* pp. 130–39 («children»), 38–39 («medical advice»), 94; Henriques, *Waley Cohen*, pp. 285–86; *Financial Times*, July 25, 1955; Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 298–301; Kuisel, *Mercier*, p. 34; Wall and Gibb, *Teagle*, p. 216 («most difficult»). NA 890g.6363/ T84; Allen Dulles Memorandum, January 19, 1926, 236; Houghton to Secretary of State, January 27, 1926, 238; Allen Dulles to Secretary of State, November 11, 1924, 176; Wadsworth Memo, September 18, 1924, pp. 8, 167; Swain to Dulles, December 8, 1925, 245 («How would you like it»); Piesse to Teagle, January 19, 1926, 284; Oliphant to Atherton, January 12, 1926, 239, RG 59, NA. On the Teagle-Gulbenkian luncheon, Wall and Gibb, *Teagle*, p. 215 and Memorandum of Dulles conversation with Teagle, September 18, 1924, 167, pp. 4–5, RG 59, NA.

Одним из участков бурения был Баба-Гур-Гур, который находился в шести милях северо-западнее Киркука, в районе, заселенном курдами. Здесь на протяжении тысячелетий из многочисленных разломов в земле сочился природный газ, постоянно образуя языки пламени. Это место называли «пылающими огненными печами», и вавилонский царь Навуходоносор отправлял туда евреев. Именно здесь, как писал Плутарх, местные жители подожгли политую нефтью улицу, чтобы поразить Александра Македонского. И именно здесь, в 3 часа утра 15 октября 1927 г., на буровой, хорошо известной под названием «Баба-Гур-Гур № 1», едва бур прошел полторы тысячи футов, послышался рев, разнесшийся эхом по пустыне. Потом ударил, взметнув камни, мощный фонтан. Его высота достигла 50 футов над вышкой. Нефть залила местность, низины заполнил ядовитый газ. Под угрозой оказались многие поселения в округе, даже город Киркук был в опасности. Срочно наняли около 700 местных жителей для возведения дамб и стен, чтобы остановить потоки нефти. Наконец через восемь с половиной дней скважину взяли под контроль, все это время из нее вытекало 95 000 баррелей нефти ежедневно¹⁷².

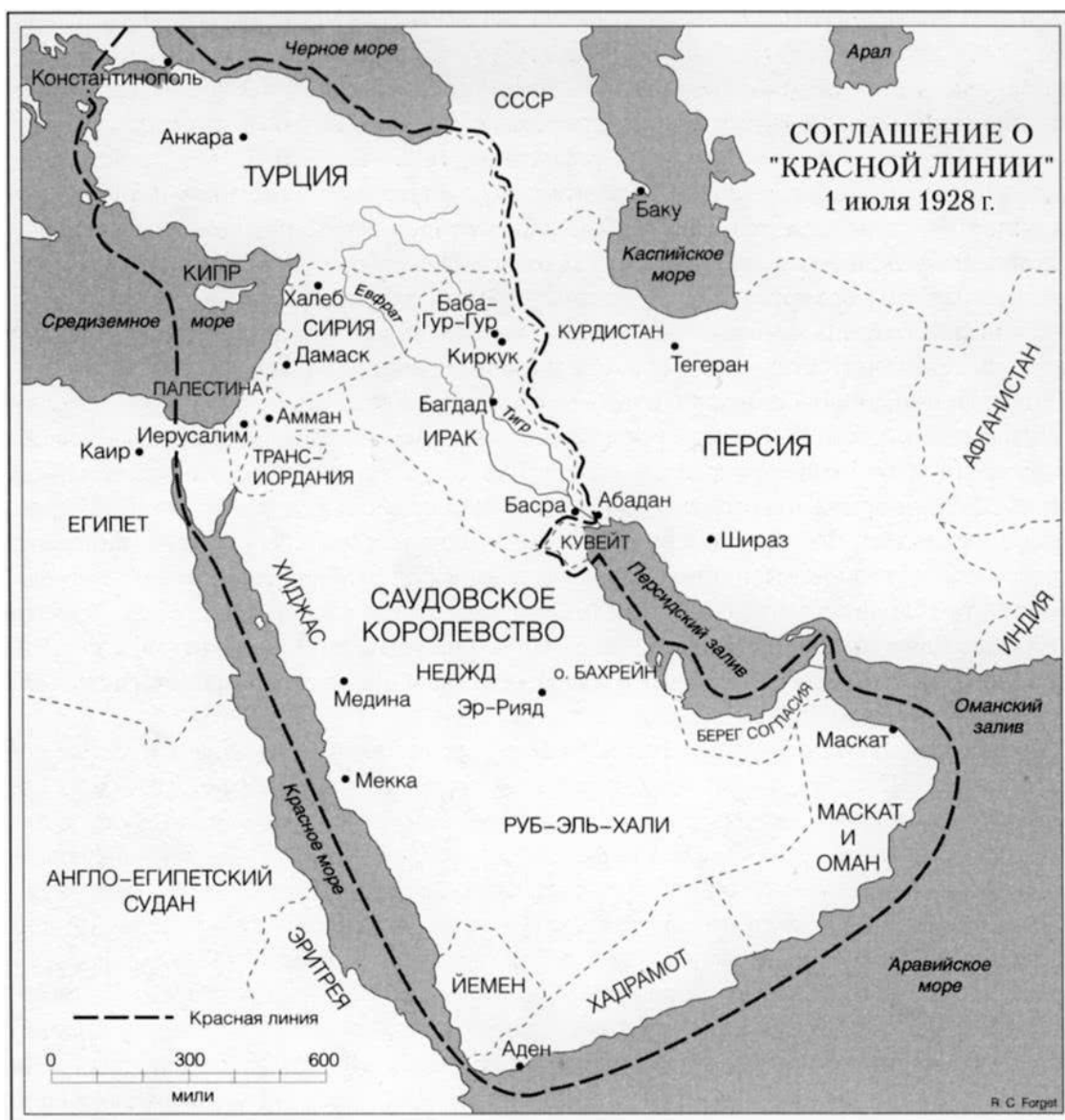
Ответ на главный вопрос был дан. В Ираке были запасы нефти – столь огромные, что с лихвой оправдывали все трудности. Теперь окончательное соглашение стало насущной необходимостью. Переговоры пора было заканчивать. 31 июля 1928 г., через девять месяцев после первого фонтана нефти и почти через шесть лет с того момента, как Тигл впервые прибыл в Лондон для скорейшего заключения соглашения, был подписан окончательный договор. Royal Dutch/Shell, Англо-персидская компания и Франция получали по 23,75 % нефти каждый, как и Компания ближневосточного развития, созданная тогда же, чтобы учесть интересы американской стороны. Гюльбенкян получал свои 5 % нефтью, но имел право немедленно продать ее Франции по рыночным ценам, автоматически превращая нефть в обожаемые им наличные.

Оставался открытым вопрос, связанный с «пунктом о самоограничении», по которому все участники соглашались работать в регионе совместно, и только совместно. Как рассказывал позднее Гюльбенкян, на одной из последних встреч он послал за большой картой Ближнего Востока, взял толстый красный карандаш и начертил линию вдоль границ не существовавшей уже Османской империи. «Это была старая Османская империя, какой я ее знал в 1914 г., – сказал он, – и я должен был ее знать. Я родился в ней, жил в ней и служил ей». Однако он разрисовал то, что уже и так было решено. Несколько месяцев ранее Великобритания, используя карты министерства иностранных дел, и Франция при помощи карт из Кэ д'Орсэ¹⁷³ уже отметили те же самые границы. Кто бы ни был автором, это важное согласование назвали впоследствии Соглашением о красной линии. Внутри этой красной границы оказались все основные месторождения нефти на Ближнем Востоке, за исключением тех, что были в Персии и Кувейте. Партнеры обязались не участвовать в операциях с нефтью на этой огромной территории иначе, как в сотрудничестве с остальными учредителями Turkish Petroleum Company. Таким образом, пункт о самоограничении из соглашения, заключенного министерством иностранных дел Великобритании в 1914 г., был через 14 лет воспроизведен в виде Соглашения о красной линии. Оно создало основы будущей разработки нефтяных месторождений на Ближнем Востоке и потом на десятилетия оказалось в центре ожесточенного конфликта.

Много лет спустя Уолтер Тигл, когда говорили, что Гюльбенкян победил его в деле Turkish Petroleum Company, вспомнил тяжелые и продолжительные переговоры и сказал: «Чертовски плохо сыграно! Мы должны были войти на три года раньше».

¹⁷² «Memorandum for Submission to the Foreign Office Setting Out Mr. C S. Gulbenkian's Position,» June 1947, pp. 3–4, POWE 33/1965, PRO; Daniel 3:4–6 («fiery furnace»); *FRUS*, 1927, vol. 2, pp. 816–27. NA 890g.6363/T84: Allen Dulles Memo, December 2, 1925, 244; Wellman to Dulles, October 8, 1925, 224; Wellman to Secretary of State, April 1, April 11, April 28, 1927, 271, 272, 273; Wadsworth Memo, October 3, 1927, 279; Randolph to Secretary of State, October 19, 1927, 281.

¹⁷³ Quai d'Orsay (фр.) – МИД Франции. – Прим. ред.



Несомненно, то была великая победа Гюльбенкяна – кульминация 37 лет сосредоточенности, награда за его терпение и стойкость, дело, которого он ждал всю свою жизнь. Оно принесет десятки миллионов долларов. Чтобы отметить великое свершение, он арендовал судно и отбыл со своей дочерью Ритой в круиз по Средиземному морю. У берегов Марокко он заметил корабль, каких ранее не встречал. Он выглядел очень необычно – с трубой, отходящей от кормы. «Что это?» – спросил он. «Нефтяной танкер», – ответила Рита.

Гюльбенкяну было 59 лет, он только что совершил одну из величайших нефтяных сделок века, он был «нефтяным Талейраном», а никогда раньше не видел нефтяного танкера¹⁷⁴.

¹⁷⁴ William Stivers, «A Note on the Red Line Agreement,» *Diplomatic History*, 7 (Winter 1983), pp. 24–25; Hewins, *Mr. Five Percent*, p. 141 («old Ottoman Empire»); Jones, *State and British Oil*, p. 238. NA 890g.6363/T84: Agreement D'Arcy Exploration Company Limited and Others and Turkish Petroleum Company, July 31, 1928, 360; Wellman to Shaw, December 7, 1927, 292, January 31, 1928, 297; Shaw to Wellman, December 27, 1927, 293. The Ouai d'Orsay and Foreign Office Maps are with Wellman to Shaw, March 22, 1928, 307, RG 59, NA. Wall and Gibb, *Teaghl*, p. 209 («bad move!»); Gulbenkian, *Portrait in Oil*, pp. 98–100.

Глава 11

От дефицита к перепроизводству: бензиновый век

В 1919 г. капитан армии США Дуайт Эйзенхауэр, утомленный скукой и однообразием, которые были неизменными спутниками военного человека в мирное время, подумывал уйти из армии и поступить на работу к армейскому другу в Индианаполисе. Но тут он услышал, что нужен офицер для участия в автопробеге через всю страну. Целью пробега были демонстрация возможностей автотранспорта и привлечение внимания к необходимости строительства автострад. Эйзенхауэр вызвался участвовать только для того, чтобы развеять скуку, а заодно организовать для семьи дешевый отдых на Западе. «Пробег от побережья до побережья, – скажет он позднее, – был в тех условиях настоящим приключением». Он назвал это мероприятие походом «на грузовике с цистерной по темной Америке».

Путешествие началось 7 июля 1919 г. с установки дорожного столба «нулевой мили» на месте старта – к югу от лужайки Белого дома. Караван отбыл. В его составе было 42 грузовика, пять легковых автомобилей – для штаба, наблюдения и разведки – и, кроме того, мотоциклы, машины скорой помощи, цистерны, полевые кухни, передвижные мастерские и грузовики войск связи с прожекторами. За рулем сидели водители, речь которых, как и навыки вождения, свидетельствовали о том, что они больше знакомы с упряжками лошадей, чем с двигателем внутреннего сгорания. В течение первых трех дней колонна двигалась со скоростью менее шести миль в час – «не очень хорошо даже для самого медленного воинского эшелона», говорил Эйзенхауэр, – но лучшего результата так и не добились. Журнал похода сплошь содержал записи о сломанных осях, порванных ремнях вентиляторов, вышедших из строя свечах зажигания и тормозах. Что касается дорог, то они были, по словам Эйзенхауэра, «от средних до никаких». «В некоторых местах тяжелые грузовики проваливались на полотно дороги, и мы вытаскивали их гусеничным трактором. И было только три или четыре дня, когда мы проехали 60, 70 или 100 миль».

Выехав из Вашингтона 7 июля, караван добрался до Сан-Франциско только 6 сентября. Там водителей встретили парадом, а затем губернатор Калифорнии произнес речь и сравнил их с «бессмертными землепроходцами 1849 г.». Эйзенхауэр глядел в будущее. «Старый пробег, – вспоминал он, – заставил меня думать о хороших шоссе в две полосы». В конце концов через 35 лет, будучи президентом Соединенных Штатов, он добьется создания разветвленной сети автомобильных дорог. Но в 1919 г. двигавшаяся со скоростью улитки колонна «по темной Америке» символизировала рассвет новой эры – эры моторизации американского народа¹⁷⁵.

«Век путешествий»

«Это век путешествий, – писал Генри Детердинг в 1916 г. одному из высших руководителей Shell в США, – и тревога, вызванная войной, лишь подстегнет желание путешествовать». Его предсказание начало сбываться уже вскоре после окончания Первой мировой войны, в связи с чем нефтяная индустрия и образ жизни Америки, а затем и всего мира претерпели значительные перемены.

Превращение происходило с удивительной быстротой. В 1916 г., когда делал предсказания Детердинг, в Соединенных Штатах было зарегистрировано около 3,4 млн автомобилей. В 1920-е гг. вместе с миром пришло процветание, и все большее количество автомобилей сходило со сборочных линий. К концу десятилетия число зарегистрированных автомобилей в

¹⁷⁵ Dwight D. Eisenhower, *At Ease: Stories I Tell to Friends* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1967), pp. 155–68, 386–87 («genuine adventure»); *New York Times*, July 6, 1920, sec. 4, p. 11.

Америке подскочило до 23,1 млн. Их пробег все увеличивался и увеличивался: если в 1919-м он составлял в среднем 4500 миль за год на автомобиль, то в 1929-м – уже до 7500. И каждый из них заправлялся бензином.

Грандиозное нашествие автомобилей изменило лицо Америки. В газете *Only Yesterday* Фредерик Аллен описывал новый облик 1920-х гг. «Некогда процветавшие благодаря близости железной дороги поселки теперь были поражены экономической анемией; поселки же на шоссе № 61 расцвели: здесь появились гаражи, заправочные станции, закусочные, ресторанички, чайные, туристические гостиницы, кемпинги. Междугородние поезда умерли... Железные дороги одна за другой закрывали свои ветки... В тысячах городков в начале десятилетия для регулировки уличного движения хватало одного инспектора на пересечении Главной и Центральной улиц. В конце десятилетия – какое отличие! – светофоры, мигалки, улицы с односторонним движением, все более строгие правила парковки – и блестящий поток машин вдоль Главной улицы, сдерживаемый пробками каждое субботнее и воскресное утро... Век пара уступал место веку бензина».

«Автомобильная революция» имела в Соединенных Штатах гораздо больший размах, чем где-либо еще. К 1929 г. 78 % автомобилей мира были в Америке. Тогда один автомобиль в США приходился на пять человек, в Англии – на 30, во Франции – на 33, в Германии – на 102, в Японии – на 702, а в Советском Союзе на одну машину приходилось 6130 человек. Америка, несомненно, была ведущей «бензиновой» страной. Изменения в ориентации нефтяной промышленности были не менее значительными. В 1919 г. общее потребление нефти в США составляло 1,03 млн баррелей в день, к 1929 г. оно увеличилось до 2,58 млн баррелей – в 2,5 раза. Доля нефти в общем потреблении энергоносителей за тот же период выросла с 10 до 25 %. Заметнее всего вырос расход бензина – более чем в четыре раза. В 1929 г. на бензин и мазут приходилось 85 % в общем потреблении жидкого топлива. Что касается керосина, его производилось и потреблялось сравнительно мало. Новый Свет уступил дорогу «новому топливу»¹⁷⁶.

«Магия бензина»

Переход Америки к «автомобильной культуре» сопровождался весьма важным событием: появлением «храма», посвященного новому топливу и новому образу жизни, – придорожной бензозаправки. До 1920-х гг. бензин продавался в основном в магазинах, где он хранился в бидонах или других емкостях под прилавком или за магазином. На нем не указывался сорт, и владелец автомобиля не знал, получает он бензин или смесь с добавлением более дешевых лигроина или керосина. Такая система продаж была, помимо всего прочего, неудобной и занимала много времени. На заре автомобильного века некоторые розничные торговцы экспериментировали с бензовозами, доставлявшими горючее от дома к дому. Идея эта не имела успеха – во многом из-за того, что бензовозы нередко взрывались.

Нужно было найти другой способ. И он был найден – появились бензоколонки. На лавры первопроходца в деле строительства заправок было много претендентов, но если верить *National Petroleum News*, то первенство принадлежало Automobile Gasoline Company (Сент-Луис, 1907 г.). В маленькой статье, опубликованной на развороте издания под заголовком «Станция для автомобилистов», сообщалось, что «в Сент-Луисе Automobile Gasoline Company пробует новый способ прямой продажи автомобильного бензина». Некий нефтяник, обративший внимание редактора на это новшество, усмехнулся и сказал: «Видели бы вы эту свалку». Хотя сам редактор не был на первой станции, он посетил вторую заправку этой фирмы в Сент-

¹⁷⁶ Kendall Beaton, *Shell* p. 171 («century of travel»); Williamson et al., *Age of Energy*, pp. 443–446; Frederick Lewis Allen, *Only Yesterday: An Informal History of the Nineteen-Twenties* (New York: Blue Ribbon Books, 1931), p. 164 («Villages»); Jean-Pierre Bardou, Jean-Jacques Chanaron, Patrick Fridenson, James M. Laux, *The Automobile Revolution: The Impact of an Industry* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1982).

Луисе. На его взгляд, это действительно напоминало свалку. В маленькой жестяной лачуге было несколько баррелей моторного масла. Снаружи на высоких подпорках были установлены две старые цистерны, от каждой из них шли шланги, по которым бензин самотеком поступал в автомобильные баки. Так выглядели практически все первые заправки – маленькие, тесные, грязные, ненадежные конструкции, оборудованные одной или двумя цистернами, с узким немоощным проездом к дороге.

Реального роста и развития бензозаправок до 1920-х гг. не происходило. В 1920 г. бензин продавался в 100 000 точек. Около половины из них представляли собой бакалейные лавки, универмаги и промтоварные магазины. Некоторые продолжали продавать бензин и десятилетие спустя. В 1929 г. число точек розничной продажи бензина выросло до 300 000. Почти все они были заправками или гаражами. Число автозаправок, на которые мог въехать автомобиль, выросло приблизительно с 12 000 в 1921 г. до 143 000 в 1929-м. Они были повсюду – на перекрестках улиц в больших городах, на главных улицах маленьких городков, на сельских развилках. К востоку от Скалистых гор их называли «заправочными станциями», к западу – «станциями обслуживания». О приходе их светлого будущего возвестило открытие в 1921 г. знаменитой суперстанции в Форт-Уорте, штат Техас, где было восемь насосов и три съезда с дороги. Но настоящим «инкубатором» современных станций стала тогда Калифорния, особенно Лос-Анджелес, где стандартные заправки стали оснащаться крупными вывесками, комнатами отдыха, навесами, ухоженными участками и мощеными подъездными путями. Стандартные бензозаправки типа «жестянка», впервые введенные Shell, распространялись по стране с удивительной быстротой. К концу 1920-х гг. деньги делались не только на бензине, но и на продаже покрышек, аккумуляторов и запчастей. Заправки Standard of Indiana превратились в великолепные торговые центры, продававшие кроме бензина всю номенклатуру нефтепродуктов – от машинного масла до политуры и смазки для швейных машин и пылесосов. По всей стране быстро вошел в употребление новый тип насоса, который подавал бензин вверх, в стеклянный резервуар, так что покупатель мог убедиться в его чистоте, откуда он поступал по шлангу в бензобак автомобиля.

По мере распространения заправок и усиления конкуренции на них появлялись вывески и символы нового века: звезда TEXACO, ракушка Shell, сверкающий бриллиант Sun, «76 Union», «66 Philips» (напоминавшие не только о дороге, но и магазинах Хайнца «57 Varieties»), крылатый конь Socony, оранжевый диск Gulf, красная корона Standard of Indiana, бронтозавры Sinclair и, наконец, патриотические красный, белый и синий цвета Standard Oil Company (New Jersey). Конкуренция заставила нефтяные компании создавать торговые марки. Они стали символами нарождающейся культуры потребления и давали водителям чувство чего-то знакомого, предполагающего доверие и безопасность, когда они ехали по многочисленным магистралям, пересекавшим Америку во всех направлениях.

Бензозаправочные станции, по словам экспертов, внесли свой «чисто американский вклад в развитие картографии», породив карту автомобильных дорог. По всей видимости, первая карта, специально предназначенная для автомобилистов, появилась в 1895 г. в *Chicago Times Herald* и предназначалась для гонки на 54 мили, которую спонсировала газета. Но только в 1914 г., когда Gulf открывала свою первую бензозаправку в Питтсбурге, местный менеджер по рекламе предложил бесплатно раздавать там карты региона. С началом автомобильного бума 1920-х гг. идею быстро подхватили, и карты стали массовым товаром.

Потребителей завлекали и множеством других ухищрений. К 1920 г. Shell of California обеспечивала служащих бесплатной униформой и оплачивала им до трех стирок в неделю. Она запретила служащим читать журналы и газеты во время работы, не разрешалось брать чаевые: «Подкачивание шин и доливка воды являются бесплатной услугой, которую вы обязаны предоставлять независимо от того, является человек клиентом Shell или нет». К 1927 г. продавцы на станции обслуживания, как их называли, должны были спрашивать клиента: «Могу ли я про-

верить ваши шины?» Им запретили высказывать при обслуживании «личные мнения и антипатию»: «Продавцам следует быть предупредительными по отношению к клиентам восточного и латиноамериканского происхождения и не пользоваться в общении с ними ломаным английским».

Реклама и паблисити помогли создать основные региональные и национальные торговые марки. Именно рекламному менеджеру Брюсу Бэртону удалось поднять торговлю бензином на недостижимую высоту. Бэртон был авторитетной фигурой. К тому времени он уже приобрел известность как автор национального бестселлера «Человек, которого никто не знает» 1925 и 1926 гг. В книге утверждалось, что Иисус был не только «самым почетным гостем за обеденным столом в Иерусалиме», но и «основателем современного бизнеса, а также величайшим создателем рекламы своего времени». Тогда, в 1928 г., Бэртон призвал нефтяников проникнуться «магией бензина». Он убеждал: «Постойте часок возле одной из своих заправок. Поговорите с людьми, приехавшими купить бензин. Откройте для себя то волшебство, которое бензин стоимостью доллар в неделю совершает в их жизни».

«Друзья мои, вы продаете сок из фонтана вечной молодости. Это здоровье. Это комфорт. Это успех. А продали вы всего лишь дурно пахнущую жидкость стоимостью несколько центов за галлон. Вы никогда не ставили ее выше проклятого расчета... Вы должны поставить себя на место мужчины и женщины, в жизни которых ваш бензин сотворил чудо».

Чудо заключалось в способности к передвижению – люди могли ехать, куда и когда хотели. Это внушало оптимизм нефтяникам, озабоченным нормой прибыли, объемами, запасами, долей рынка и замасленной спецодеждой. Торговля бензином в розницу к концу десятилетия стала если еще и не религией, то уж во всяком случае крупным и весьма конкурентоспособным бизнесом¹⁷⁷.

Буря в чайнике

В связи с возросшим влиянием бензина на жизнь и судьбу большинства американцев в 1920-х гг. стало ясно, что рост цены на него становится источником зла, темой обсуждения в прессе, камнем преткновения для губернаторов, сенаторов, даже президентов, темой расследований. В 1923 г., после скачка цен, сенатор-популист из Висконсина Роберт Ла Фоллетт («Борец Боб») дал повод для весьма бурных слушаний по ценам на бензин. Он и его подкомитет предупреждали, что, «если несколькими крупными нефтяными компаниям» будет позволено продолжать «манипулировать ценами на нефть и дальше, как произошло в январе 1920 г., жители этой страны должны быть готовы в ближайшем будущем платить за бензин как минимум \$1 за галлон». Но его прогнозы были в значительной степени скорректированы ростом предложения. Цены пошли вниз. В апреле 1927 г. розничные цены упали до 13 центов за галлон в Сан-Франциско, до 10,5 – в Лос-Анджелесе, что было очень далеко от обещаний Ла Фоллетта.

Однако если Ла Фоллетт и не угадал динамику цен на бензин, он попал в точку в отношении другой драмы, лишь косвенно затронутой его расследованием. Он инициировал в сенате кампанию, приоткрывшую завесу над одним из наиболее известных и необычных скандалов в истории страны – скандалом вокруг Типот-Дома¹⁷⁸.

¹⁷⁷ Warren C. Piatt, «Competition: Invited by the Nature of the Oil Industry,» *National Petroleum News*, February 5, 1936, p. 208 («new way»); McLean and Robert Wm. Haigh, *The Integrated Oil Companies*, pp. 107–8; Giddens, *Standard Oil Company* (Indiana), pp. 318–20, 283; Thomas P. Hogarty, «The Origin and Evolution of Gasoline Marketing,» Research Paper No. 022, American Petroleum Institute, October 1, 1981; Walter C. Ristow, «A Half Century of Oil-Company Road Maps,» *Surveying and Mapping* 34 (December 1964), pp. 617 («uniquely American»); Beaton, *Shell* pp. 267–79 («careful in their attendance» and Barton on gasoline); Bruce Barton, *The Man Nobody Knows* (Indianapolis: Grosset 8; Dunlap, 1925), pp. iv, v, 140.

¹⁷⁸ Teapot Dome (англ.) – купол-чайник. – Прим. пер.

Это месторождение в Вайоминге, названное так за внешний вид геологической структуры, было одним из трех (два других были расположены в Калифорнии), выделенных администрациями президентов Тафта и Вильсона в качестве «нефтяных резервов военно-морского флота» перед Первой мировой войной. Решение было принято в результате дебатов по поводу перевода флота с угля на жидкое топливо. Аргументы сходились с теми, что столкнули в Великобритании Уинстона Черчилля, адмирала Фишера и Маркуса Сэмюэля. Признавая преимущества жидкого топлива над углем, американцы, как и англичане, были сильно обеспокоены тем, что один из высших флотских офицеров назвал «перебоем снабжения, угрожающим мобильности флота и национальной безопасности». Что произойдет, если нефть иссякнет в критический момент? Тем не менее преимущества перехода на жидкое топливо были подавляющими, и решение было принято. Ключевым годом стал, как и в Великобритании, 1911-й. На следующий год, чтобы снять опасения в отношении горючего, Вашингтон начал создавать военно-морские резервы нефти в регионах потенциальной добычи. Они представляли собой «запасы на чрезвычайную ситуацию», которые можно было задействовать в кризисной ситуации или во время войны. В Вашингтоне разгорелось нешуточное сражение по поводу создания этих резервов и возможности предоставления аренды для ограниченной разработки частным компаниям. Дебаты эти велись в рамках непрекращающейся в Америке битвы между сторонниками права на разработку частными компаниями ресурсов, расположенных на общественных землях, и поборниками консервации и защиты этих ресурсов под контролем федерального правительства.

В 1920 г. президентскую гонку выиграл Уоррен Гардинг (его выдвинули кандидатом от республиканцев еще и по той причине, что он «выглядел, как президент»). Будучи хорошим политиком, он старался в споре относительно природных ресурсов контактировать с обеими сторонами и радовался «этой гармонии между консервацией и разработкой». Однако, назначив министром внутренних дел сенатора Альберта Фолла из Нью-Мексико, Гардинг вряд ли мог далее маскировать свой собственный выбор в пользу добычи над консервацией. Фолл был удачливым владельцем ранчо и сильным политиком, юристом по образованию, а также специалистом горного дела. Один из журналов описывал его так: «Человек пограничья, грубый, всегда готовый к схватке, кулачный боец, который выглядит, как старый добрый тexasский шериф. Говорят, в молодости он обращался с ружьем так же быстро и точно, как герой Зейна Грея». Вера Фолла «в распределение общественных земель была столь же типична для человека Запада, как и его черная стетсоновская широкополая шляпа и любовь к хорошим лошадям». Лагерь противников по дебатам видел его по-иному. Один из ведущих консерваторов охарактеризовал его как участника «банды добытчиков», добавив: «Вероятно, можно бы найти и хуже человека на место министра внутренних дел, но это было бы уже непростой задачей».

Фоллу удалось отобрать контроль над нефтяными резервами у министерства военно-морского флота и передать его министерству внутренних дел. Следующим шагом стала передача их в аренду частным компаниям. Его деятельность не осталась незамеченной. Весной 1922 г., как раз перед подписанием договоров аренды, Уолтер Тигл из Standard Oil неожиданно появился в рекламном агентстве Альберта Ласкера, который организовывал рекламную кампанию по выборам для Гардинга и к тому времени уже возглавлял палату судоходства США. «Я так понимаю, – сказал Тигл Ласкеру, – что министерство внутренних дел собирается заключить договор лизинга на Типот-Дом и прочее в том же духе. Меня не интересует Типот-Дом. Он вообще не представляет интереса для Standard Oil of New Jersey, но я уверен, что вам следует сказать президенту: это дурно пахнет».

После некоторых колебаний Ласкер отправился к президенту и передал мнение Тигла. «Этот слух доходит до меня не впервые, – сказал Гардинг, – но, если Альберт Фолл человек

нечестный, я не гоюсь в президенты Соединенных Штатов». И то и другое вскоре подверглось надлежащей проверке¹⁷⁹.

Фолл сдал Типот-Дом в аренду Гарри Синклеру на чрезвычайно выгодных условиях, обеспечивших Sinclair Oil в качестве заказчика правительство США. Еще более щедрые запасы в Калифорнии – Элк-Хилл – он сдал в аренду Эдварду Доэни. Оба были в нефтяном бизнесе Америки известнейшими людьми, предпринимателями, «новыми американцами», которые поднялись благодаря своим собственным способностям и создали крупные предприятия без участия Standard Oil. Доэни был в некотором смысле легендой, он начал карьеру в качестве геологоразведчика. Сломав обе ноги при падении в шахту, он с толком употребил время болезни на учебу и стал юристом. Говорили также, что некогда, вооруженный одним ножом, он справился с горным львом. К 1920-м гг. Доэни добился крупных успехов. Его компания Pan American добывала нефти больше, чем любая из компаний – преемниц Standard Oil. Сам Доэни старался установить покровительственные и дружеские отношения с политиками из обеих партий.

Аналогично вел себя и Гарри Синклер, сын аптекаря из маленького городка в Канзасе, сам учившийся когда-то на провизора. Однако в возрасте 20 лет после неудачной спекуляции он потерял семейную аптеку. Разорившись, пытался организовать торговлю лесом для оснастки буровых. Потом занялся куплей-продажей небольших нефтяных участков на юго-востоке Канзаса и на территории Осейдж в штате Оклахома. Привлекая инвесторов, он начал создавать мелкие нефтяные компании – по одной на каждую ссуду. Гарри был искусным торговцем, сильным, уверенным бизнесменом и не испытывал почтения ни к кому, и тем более – к своим инвесторам. По словам одного из его коллег, «место, где он сидел, всегда было во главе стола». Синклер умел настаивать на своем. Он поставил все, что у него было, на месторождение Гленн-Пул в Оклахоме – и ему повезло. Синклер пришел на только что открытые месторождения нефти в Оклахоме. Их заливали нефтью, поскольку трубопроводов еще не было. Синклер скупил всю нефть, какую смог, по 10 центов за баррель. Затем он поставил стальные резервуары для хранения, подождал завершения строительства трубопроводов и продал нефть по \$1,2 за баррель.

К началу Первой мировой Синклер был крупнейшим независимым нефтедобытчиком в центральной части континента. Но жизнь ему отравляла необходимость продавать нефть крупным интегрированным компаниям и заискивать перед ними. Он заработал \$50 млн, и в 1916 г. быстро создал собственную интегрированную нефтяную компанию, которая скоро вошла в десятку крупнейших в стране. Абсолютный король в своей компании, Синклер был готов бороться за рынок в любом месте страны. И не терпел, когда кто-то вставал на его пути. Типот-Дом был для него лакомым куском.

Министерство внутренних дел подписало контракты с Доэни и Синклером в апреле 1922 г. По словам одного консерватора, этому сопутствовал водоворот слухов «насчет дружелюбности м-ра Фолла крупным интересам маслянистого свойства». Сенатор Ла Фоллетт

¹⁷⁹ Beaton, *Shell*, pp. 286–87; United States Senate, Subcommittee of the Committee on Manufacturers. *High Cost of Gasoline and Other Petroleum Products*, 67th Congress, 2d and 4th sessions (Washington, D.C.: GPO, 1923), p. 28 («manipulate oil prices»); John H. Maurer, «Fuel and the Battle Fleet: Coal, Oil, and American Naval Strategy, 1898–1925», *Naval War College Review* 34 (November–December 1981), p. 70 («failure of supply»). Министра военно-морских сил Джозефуса Дарнелса настолько беспокоила надежность поставок (и цена), что он предлагал США последовать примеру Уинстона Черчилля, создать нечто подобное Англо-персидской компании и напрямую заняться нефтяным бизнесом. John De Novo, «Petroleum and the United States Navy Before World War I», *Mississippi Valley Historical Review* 61 (March 1955), pp. 651–52, Burl Noggle, *Teapot Dome: Oil and Politics in the 1920s* (Baton Rouge: Louisiana State University Press, 1962), pp. 16–17 («supply laid up»), 3–4 («looked like a President» and «harmony»). On Albert Fall, Bruce Bliven, «Oil Driven Politics», *The New Republic*, February 13, 1924, pp. 302–3 («Zane Grey hero»); David H. Stratton, «Behind Teapot Dome: Some Personal Insights», *Business History Review* 23 (Winter 1957), p. 386 («unrestrained disposition»); Noggle, *Teapot Dome*, p. 13 («not altogether easy»); John Gunther, *Taken at the Flood: The Story of Albert D. Lasker* (New York: Harper & Brothers, 1960), pp. 136–37 («it smells»); J. Leonard Bates, *The Origins of Teapot Dome: Progressives, Parties, and Petroleum, 1909–1921* (Urbana: University of Illinois Press, 1963).

начал расследование. Он обнаружил, что тех военно-морских офицеров, которые противодействовали передаче резервов военно-морского флота министерству внутренних дел и их последующей сдаче в аренду, перевели на отдаленные и труднодоступные базы. Его подозрения усилились, но так и остались лишь подозрениями, когда через год, в марте 1923-го, Фолл ушел в отставку с поста министра внутренних дел, имея в обществе репутацию очень солидной и уважаемой, хотя и противоречивой фигуры.

К этому времени администрация Гардинга погрязла в скандалах и махинациях. Сам Гардинг боролся со слухами о постоянной любовнице на содержании. «У меня нет проблем с моими врагами, – сказал печально президент, когда его персональный вагон катил по канзасской равнине. – Я могу решить их. Мои... друзья – вот кто доставляет мне неприятности». Он скоропостижно скончался в Сан-Франциско – по словам врача, от эмболии. Но одна из газет поставила свой диагноз: «Болезнь была частично страхом, частично стыдом, а частично – полным замешательством!» Гардинга сменил на его посту вице-президент Кельвин Кулидж.

Тем временем комитет сената по общественным землям приступил к рассмотрению вопроса о Типот-Доме. Серьезных фактов по-прежнему не было, и кое-кто говорил, что это дело – не более чем «буря в чайнике». Но вскоре стали всплывать весьма интересные вещи. Как раз после того, как Типот-Дом был сдан в аренду, Фолл на своем ранчо в Нью-Мексико затеял обширную и дорогостоящую реконструкцию. Кроме того, он приобрел соседнее ранчо, частично расплатившись стодолларовыми банкнотами, которые доставал из небольшой жестяной коробки. Откуда на него свалилось столько денег? Припертый к стене неожиданной проверкой его финансов, Фолл сказал, что получил ссуду в \$100 000 от Неда Маклина, издателя *The Washington Post*. Отвечая на вопросы в Палм-Бич – проблемы с сердцем якобы не позволяли ему передвигаться, – Маклин признал факт ссуды, но затем сказал, что через несколько дней Фолл вернул ему чеки необналиченными. Выяснились и еще более странные обстоятельства. Секретарь Синклера сообщил, что его шеф как-то велел ему выдать Фоллу \$25 000 или \$30 000, если тот когда-нибудь об этом попросит. И Фолл попросил. Сам Синклер, внезапно и без особого шума отбывший в Европу, поспешно выехал из Парижа в Версаль, чтобы скрыться от репортеров.

Тут разорвалась настоящая бомба. 24 января 1924 г. Эдвард Дозни сообщил сенатскому комитету, что передал Фоллу \$100 000 наличными, которые его сын собственноручно отнес «в маленькой черной сумке» в офис Фолла. Нет, это была не взятка, разумеется, нет, настаивал Дозни, только ссуда для старого друга, о которой они договорились на десять лет раньше. Он даже показал помятую расписку, якобы с подписью Фолла, хотя сама подпись была оторвана. Подпись хранится у жены, пояснил Дозни, чтобы Фолла не беспокоили требованиями срочного возврата денег, если сам Дозни вдруг умрет. В общем, трогательная, заботливая дружба.

Сам Фолл отказался давать показания, сославшись на болезнь. Кое-кто вспомнил о случае, происшедшем всего за несколько лет до этих событий, – в 1920 г. Фолл, тогда ярый оппозиционер, и еще один сенатор отправились в Белый дом. Они намеревались выяснить, действительно ли Вудро Вильсон страдает от инсульта, или же он окончательно потерял разум, как утверждали слухи. «Господин президент, мы все молились за вас», – сказал в этот день Фолл со всей серьезностью. «И о чем же, сенатор?» – спросил тогда больной Вильсон. Теперь все говорили, что надо бы провести расследование по поводу болезни самого Фолла. По мере того как пикантная история разворачивалась, репутации рушились одна за другой. Участники расследования выяснили, что телеграммы с использованием старого кода министерства юстиции шли между издателем *The Washington Post* Маклином, находившимся в Палм-Бич, и различными лицами в Вашингтоне, округ Колумбия. Для дачи показаний перед сенатским комитетом предстал бывший грабитель поездов из Оклахомы. Гарри Синклер, которого привлекли к суду за неуважение к сенату, выразившееся в отказе дать показания, нанял детективов из агентства Бернса для слежки за присяжными, что несколько не соответствовало традициям

англосаксонской юриспруденции. К 1924 г., как писал *The New Republic*, весь Вашингтон был «по горло в нефти... Газеты не писали ни о чем другом. В отелях, на улицах, за обеденными столами единственной темой обсуждения была нефть. Конгресс забросил все прочие дела».

Приближались президентские выборы 1924 г., и Кельвин Кулидж сам собирался занять Белый дом. По этой причине главным для него было держаться как можно дальше от нефти и не иметь отношения к скандалу вокруг Типот-Дома. Показательно одно из предвыборных заявлений конгрессмена-республиканца в защиту президента, который сказал, что Кулидж имеет единственное отношение к Типот-Дому лишь тем, что был приведен к присяге при свете керосиновой лампы. Но и это было достаточно неприятно. Демократы собирались обыграть скандал на выборах, однако недооценили политические способности Кельвина Кулиджа. Они не приняли во внимание собственную уязвимость: Доэни был, в конце концов, членом их партии и предоставил теплые местечки как минимум четырем бывшим членам кабинета Вудро Вильсона. Он выплатил также \$150 000 гонорара за юридические услуги Уильяму Макаду, зятю Вудро Вильсона и основному кандидату демократов в 1924 г. Когда факт выплат стал достоянием общественности, демократическим кандидатом вместо него стал Джон Дэвис. Выяснилось, что Доэни обсуждал в Монтане «предложение» по нефти с сенатором-демократом, который возглавлял сенатское расследование по Типот-Дому.

Шум в обществе по поводу Типот-Дома усиливался, и в этот момент Кулидж предпринял контратаку: уволил людей Гардинга, осудил незаконные действия и назначил двух специальных следователей – демократа и республиканца. Таким образом он виртуозно дистанцировался от скандала и во время президентской кампании 1924 г. делал все, чтобы соответствовать прозвищу «Молчаливый Кэл». Его тактика состояла в том, чтобы нейтрализовать проблемы, игнорируя их, т. е. проводя «кампанию молчания». Ни один вопрос он не обходил так старательно, как нефть. И тактика сработала. Удивительно, но этого оказалось достаточно: грандиозный скандал вокруг Типот-Дома за все время его предвыборной кампании не всплыл ни разу, и Кулидж стал президентом.

Сам скандал продолжался до конца десятилетия. В 1928 г. обнаружилось, что Синклер выплатил Фоллу еще несколько сотен тысяч долларов через подставную компанию Continental Trading, а это значит, что Фолл получил за услуги, оказанные двум старым друзьям, как минимум \$409 000. Наконец, в 1931 г. алчный и продажный Фолл отправился в тюрьму. Он стал первым членом правительства, которого посадили за преступление, совершенное в период пребывания на посту. Синклера приговорили к шести с половиной месяцам тюрьмы за неуважение к суду и сенату. Перед тем как сесть в тюрьму, он присутствовал на заседании совета директоров Sinclair Consolidated Oil Corporation, где другие директора официально выразили ему «вотум доверия». Доэни суд признал невиновным, и в тюрьму он не попал, в связи с чем один из сенаторов пожаловался: «В Соединенных Штатах невозможно осудить миллион долларов»¹⁸⁰.

Полковник и «облигации свободы»

В ходе дальнейшего расследования обнаружилось, что подставная компания Continental Trading на самом деле была механизмом, с помощью которого группа видных деятелей нефтяного бизнеса получала откаты в форме правительственных «облигаций свободы» с заку-

¹⁸⁰ On Harry Sinclair, *Sinclair Oil, A Great Name in Oil: Sinclair Through 50 Years* (New York: F. W. Dodge/McGraw-Hill, 1966), pp. 13–20, 45. Noggle, *Teapot Dome*, pp. 30 («oleaginous nature»), 35, 51–57 («my... friends» and «illness»), 71–72 («teapot»), 79, 85 («little black bag»), 201 («can't convict»); M. R. Werner and John Star, *The Teapot Dome Scandal* (London: Cassell, 1961), p. 146; Edith Boiling Wilson, *My Memoir* (Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1939); pp. 298–99 («Which way»); Bliven, «Oil Driven Politics», pp. 302–3 («shoulder deep»); Norman Nordhauser, *The Quest for Stability: Domestic Oil Regulation, 1917–1935* (New York: Garland, 1979), p. 20 (oil lamp); William Allen White, *A Puritan in Babylon: The Story of Calvin Coolidge* (New York: Macmillan, 1938), pp. 272–77; J. Leonard Bates, «The Teapot Dome Scandal and the Election of 1924,» *American Historical Review* 55 (January 1955), pp. 305–21.

пок нефти, производимых их собственными компаниями. Из этих выплат Гарри Синклер дал Фоллу взятку облигациями. Часть облигаций он также передал национальному комитету республиканской партии. Нация была в шоке, узнав, что среди получавших выплаты «облигациями свободы» оказался один из наиболее знаменитых, удачливых и влиятельных нефтяных бизнесменов Америки – полковник Роберт Стюарт, председатель Standard of Indiana.

Широколицый грузный Стюарт был в числе берейторов Тедди Рузвельта. В отличие от руководителей других крупных нефтяных компаний он вообще никогда не был нефтяником. Впервые он пришел в Standard of Indiana в качестве поверенного и продвинулся благодаря своим юридическим познаниям на самый верх компании. Ничего удивительного – в конце концов, юридические вопросы и до, и после роспуска Standard всегда доминировали в нефтяной индустрии, и начиная с 1907 г. Стюарт находился в центре проблем, затрагивавших Standard of Indiana. Авторитарный, властный и боевой, он привнес в компанию агрессивность, благодаря которой она стала основным игроком на бензиновом рынке 1920-х гг. «Полковник Боб», как его называли, вызывал наибольшее уважение и восхищение лидеров не только нефтяного, но и остального американского бизнеса. Кто бы мог поверить, что человек такого высокого полета может пасть так низко и запачкаться в грязи Типот-Дома? После нескольких лет молчаливого игнорирования вопросов, связанных с историей Continental Trading и «облигаций свободы», Стюарт признался, что получил в виде облигаций приблизительно \$760 000.

Поскольку Стюарт все глубже увязал в разбирательстве вокруг Типот-Дома, крупнейший акционер Standard of Indiana, не слишком вмешивавшийся до того в управление компанией, стал настойчиво убеждать Стюарта «устранить всякие легальные основания для нападок». Стюарт этого не сделал. Наконец в 1928 г. акционер решил, что он сделал для Стюарта достаточно, и заявил, что тому придется уйти. Акционера звали «Младший» – он был единственным сыном Джона Рокфеллера.

Джон Рокфеллер-младший был невысоким, застенчивым, серьезным и нелюдимым человеком. Он боготворил своего отца и усвоил его уроки бережливости. Будучи студентом Университета Брауна, младший Рокфеллер удивлял однокурсников тем, что подрубал свои собственные столовые салфетки. Мать воспитала в нем обязательность и ответственность. «Младший» нашел свое призвание в жизни, состоявшее в систематической раздаче значительной части семейного богатства (хотя большая часть, конечно, осталась). Он постоянно участвовал в разнообразных гражданских и общественных делах и дошел однажды до того, что от имени Нью-Йорка возглавил официальное расследование по проституции.

Младший Рокфеллер завязал знакомство с Айдой Тарбелл, «приятельницей» его отца и разгребательницей грязи. Он повстречал ее в 1919 г. на одной конференции и вел себя с ней по-своему чрезвычайно вежливо и даже галантно. Спустя несколько лет после этой встречи он попросил Тарбелл просмотреть ряд интервью с его отцом, которые планировал сделать основой книги. Для удобства он сам доставил материалы в квартиру Тарбелл в Грэмерси-парк в Манхэттене. После изучения материалов Тарбелл сообщила ему, что комментарии Рокфеллера-старшего односторонние и снимают все обвинения, выдвинутые против него. «Младший» согласился. «Мисс Тарбелл только что прочла биографическую рукопись, и ее заключения весьма ценные, – писал Рокфеллер коллеге. – Похоже, мы должны отказаться от какой-либо мысли опубликовать материал в нынешнем незавершенном и несобранном виде».

Все это происходило в 1924 г. Четырьмя годами позже младший Рокфеллер был не менее взволнован масштабом злоупотреблений в Standard of Indiana, чем Айда Тарбелл – нарушениями в прежнем тресте. По призванию он был филантропом, а не бизнесменом-нефтяником и не привык вмешиваться в бизнес компаний-преемниц. Для большей части населения страны его отец оставался великим негодяем. Теперь сын вышел на общественную сцену в совершенно другом облике – как реформатор. И он собирался нести свет реформ в самое сердце Standard Oil of Indiana. Он заявил сенатскому комитету, что в деле полковника Стюарта на карту постав-

лено ни больше ни меньше, чем «основополагающая честность» компании и всей отрасли. Однако он напрямую контролировал только 15 % акций компании. Когда Стюарт отказался подать в отставку добровольно, Рокфеллер через доверенных лиц начал борьбу, целью которой было заставить его уйти. Полковник решительно контратаковал. «Если Рокфеллеры хотят сражаться, – заявил он, – я покажу им, как это надо делать». Он имел длинный послужной список, и в последние 10 лет его руководства чистые активы компании выросли вчетверо. Теперь же он объявил о дополнительных дивидендах и дроблении акционерного капитала. Некоторые расценивали ожесточенную борьбу как битву между Востоком и Западом за контроль над промышленностью, другие говорили, что Рокфеллеры хотят восстановить свой контроль над всей отраслью. Но сторонники Рокфеллера не интересовались дивидендами – они желали победы, а потому мобилизовались и активно провели кампанию. В марте 1929 г. они победили, получив 60 % голосующих акций. Стюарт остался за бортом.

Таким образом, Джон Рокфеллер-младший напрямую вмешался в дела одной из компаний-наследниц отцовского треста Standard Oil. И сделал это не для того, чтобы заработать, а во имя порядочности и высоких целей и для защиты нефтяной индустрии от новых нападков со стороны правительства и общественности, для защиты имени Рокфеллеров. Его осуждали за эти действия. «Если вы посмотрите на деяния вашего отца в дни существования старой компании Standard Oil, – писал Рокфеллеру один рассерженный сторонник Стюарта, – вы обнаружите среди них немало черных пятен – в десять раз худших, чем то, что вы вменяете в вину полковнику Стюарту... В мире не хватит мыла, чтобы отмыть руки старшего Рокфеллера от грязи пятидесятилетней давности. Только людям с чистыми руками дозволено очернять других – лучших, чем они сами».

Но существовало и другое мнение. Так, профессор одного колледжа писал: «Мне кажется, что пожертвования и финансовая поддержка исследований сделала очень много для того, чтобы научить народ честному бизнесу». Американский капитализм и нефтяная индустрия уже не смогут быть такими алчными, как прежде. На карту было поставлено будущее отрасли и всего бизнеса, а не только состояния отдельных людей. Нефтяной промышленности следовало учитывать отношение общественности. Но если руки младшего Рокфеллера и были чисты, то сам скандал с Типот-Домом – от Фолла, Дозни и Синклера до Стюарта – укоренился в общественном мнении наряду с трестом Standard Oil как мерзкий образчик всемогущества и коррумпированности «нефтяных денег»¹⁸¹.

Геофизика и удача

Многие американцы в начале автомобильного века беспокоились, что запасы «нового топлива» подходят к концу. Период с 1917 по 1920 г. с точки зрения разведки новых месторождений был неутешительным. Ведущие геологи с унынием предсказывали, что скоро ресурсы в США будут исчерпаны. Послевоенные годы породили предчувствие дефицита и в среде нефтепереработчиков. На некоторых перерабатывающих предприятиях из-за нехватки сырой нефти была задействована только половина мощностей, а у местных розничных торговцев по всей стране заканчивались керосин и бензин. Дефицит стал настолько заметным, что Уолтер Тигл из Standard Oil of New Jersey как-то заметил, что «пессимизм по поводу запасов сырой нефти стал хронической болезнью нефтяного бизнеса».

Но колесо уже начало раскручиваться. Поиск новых месторождений подстегивался отчаянием, вызванным дефицитом и стремительным ростом цен. Цена сырой нефти из Оклахомы выросла с \$1,20 за баррель в 1916 г. до \$3,36 в 1920-м – поскольку нефтепереработчики, остав-

¹⁸¹ Giddens, *Standard of Indiana*, pp. 366–434 (the battle); M. A. & R., «Continental Trading Co. Ltd.», March 10, 1928, J.D.R., Jr., Business Interests, Rockefeller Archives; Brady, *Ida Tarbell*, pp. 210, 232 (Tarbell and Rockefeller, Jr.). On John D. Rockefeller, Jr., see Collier and Horowitz, *Rockefellers*, pp. 79–83, 104–6.

шись без нефти, подняли закупочные цены. Было пробурено рекордное количество новых скважин.

Технология поиска нефти нуждалась в улучшении. До 1920 г. геология в нефтяной индустрии была «геологией поверхности» и состояла в картографировании и выявлении признаков нефтяных месторождений путем визуального обследования местности. Но к 1920-му геология поверхности исчерпала себя. К тому времени было идентифицировано большое количество признаков месторождений, но разведчикам необходимо было найти способ «видеть» под землей, чтобы находить нефтеносные подземные структуры. Такой способ «видения» предоставила новая наука – геофизика.

Многие геофизические новшества пришли из технологий, задействованных во время Первой мировой войны. Например, появились крутильные весы – прибор, который определял изменения силы тяжести в разных точках поверхности и, таким образом, давал некоторую информацию о структуре подповерхностных слоев. Разработанный перед войной венгерским физиком, он использовался во время войны немцами, когда они пытались восстановить нефтедобычу на румынских месторождениях. Другим новшеством стал магнитометр, который измерял отклонения вертикальных составляющих магнитного поля Земли и давал дополнительную информацию о том, что лежало под поверхностью.

Пополнил технологический арсенал нефтяных изысканий и сейсмограф, оказавшийся наиболее мощным инструментом. Его изобрели в середине XIX в. и использовали для регистрации и анализа землетрясений. Немцы пользовались им во время войны для определения дислокации вражеской артиллерии. То, что называли сейсморазведкой по методу преломления волн, было внедрено в нефтяную промышленность США немецкой компанией приблизительно в 1923–1924 гг. Подрывались динамитные заряды, и возникающие ударные волны, преломляемые подземными структурами, улавливались на поверхности приемниками-геофонами. Так находили подземные соляные купольные структуры, где могла быть нефть. Сейсмограф, работающий по методу отраженных волн, появившийся примерно в то же время и пришедший на смену методике преломления волн, записывал волны, отражавшиеся от стыков подземных структур, что позволяло записывать изображение очертаний и размеров всех видов подземных структур. Для разведчиков открылся новый мир, не зависящий от признаков на поверхности. Хотя большинство крупных месторождений в 1920-е гг. по-прежнему открывали с помощью поверхностных изысканий, геофизика приобретала все большее значение даже на тех месторождениях, которые были обнаружены традиционными методами. Нефтяники действительно нашли способ «видеть» под землей.

Они также нашли новые способы «видеть» сверху. Во время Первой мировой войны воюющие стороны применяли в Европе аэрофотосъемку для определения дислокации войск. Методику быстро внедрили в нефтяную индустрию, что позволило получить широкий обзор геологии поверхности, недоступный для находящегося на земле. Уже в 1919 г. Union Oil для фотографирования участков территории Калифорнии наняла двух отставных лейтенантов, выполнявших ранее воздушную разведку для американских экспедиционных сил во Франции. Другим важным новшеством стал анализ микроскопических ископаемых, доставленных с различных глубин бурения – микропалеонтология. Методика позволила определять тип и относительный возраст осадочных пород, залегающих на глубине в тысячи футов. Тогда же и в самой технологии бурения произошли важные изменения, обеспечившие более быстрое, более глубокое и более «информативное» бурение. Самые глубокие скважины в 1918 г. не превышали 6000 футов, к 1930-му они достигли 10 000 футов. Важную роль сыграл еще один фактор, который трудно анализировать, но который, похоже, всегда присутствует в нефтяной индустрии, – удача. И удача в 1920-е гг. нефтяникам не изменяла. Как еще объяснить тот факт, что в течение именно того десятилетия в Америке обнаружили столько нефти?

Одно из наиболее крупных открытий было сделано на Сигнал-Хилл, возвышающемся приблизительно на 365 футов над Лонг-Бич, в южной части Лос-Анджелеса. С его вершины местные индейцы когда-то подавали сигналы своим соплеменникам на острове Каталина. Позднее холм заинтересовал застройщиков. В июне 1921 г., когда его планировали под жилищное строительство, из разведочной скважины Shell, под названием «Аламитос № 1» ударил фонтан. Открытие привело к массовому наплыву старателей. Множество участков, уже проданных потенциальным домовладельцам, не пошли под застройку, поскольку деньги за право аренды рекой потекли от нахлынувших нефтяных компаний, предпринимателей и искателей приключений. Участки были так малы, а высокие деревянные вышки стояли так густо, что нижние стойки многих из них перекрещивались. Потенциальные бурильщики были столь нетерпеливы, что некоторые собственники земли ухитрились получить роялти в 50 %. Ближайшие родственники похороненных на кладбище Саннисайд на Уиллоу-стрит в конце концов получили отчисления за нефть, извлеченную из-под плит фамильных захоронений. Люди на самом деле верили в то, что можно стать богатым, купив одну из 500 000 акций от 1/6 доли участия в нефтяной скважине, которую еще даже не пробурили. Как ни странно, но некоторые действительно сделали деньги на этих вложениях.

Месторождение на Сигнал-Хилл было весьма ярким событием в ряду крупных открытий на территории Лос-Анджелеса и в его окрестностях, что превратило Калифорнию в 1923 г. в ведущий добывающий штат, на который приходилась четверть мировой добычи нефти. Но даже в этой ситуации в воздухе по-прежнему маячил призрак дефицита. «Запасы сырой нефти в стране быстро подходят к концу», – предупреждала в 1923 г. Федеральная торговая комиссия в отчете по нефтяной отрасли. Но в том же году добыча нефти в Америке впервые за десятилетие превысила внутренние потребности¹⁸².

Магнат

Генри Догерти представлял собой аномальное явление в нефтяном бизнесе. В больших очках и с вандейковской бородкой он был больше похож на профессора, чем на настоящего бизнесмена. Между тем он был одним из великих предпринимателей 1920-х гг. и контролировал множество компаний, в том числе Cities Service. Один писатель назвал его Недом-газетчиком из рассказов Горацио Олджера, ближе всего подошедшим к Уолл-стрит. Описание было очень похожим. Догерти начал свою трудовую жизнь в девять лет, продавая газеты на улицах Колумбуса, штат Огайо. В 12 лет он бросил школу. «Я пробыл в школе едва ли дней десять и возненавидел ее больше, чем сатану», – однажды пояснил он. Но благодаря тяжкому труду, смелости, а также тому, что он окончил все-таки впоследствии вечернюю школу и обучался инженерному делу, ему удалось вырасти до директора компаний, число которых составляло по меньшей мере 150. Его империю составляли газовые и электротехнические предприятия, обслуживавшие крупные города. Отсюда и возникло название Cities Service. Когда одна из его компаний в поисках газа в Канзасе нашла нефть, Догерти стал еще и нефтяником. Догерти был эксцентричным человеком, сочинившим множество афоризмов – рецептов успеха: «Никогда не приказывай, а инструктируй... Превращай работу в игру... Величайший дивиденд в жизни человека – это счастье». Его любимой формой отдыха была езда на автомобиле по улицам

¹⁸² Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 485 (Teagle), 429–30; Owen, *Trek of the Oil Finders*, pp. 449–57, 502–20, 460; Institution of Petroleum Technologists, *Petroleum: Twenty Five Years Retrospect, 1910–1935* (London: festoon of Petroleum Technologists, 1935), pp. 33–73; Henrietta M. Larson and Kenneth Wiggins Porter, *History of Humble Oil and Refining Company: A Study in Industrial Growth* (New York: Harper & Brothers, 1959), pp. 139–42, 276; Frank J. Taylor and Earl M. Welty, *Black Bonanza: How an Oil Hunt Grew into the Union Oil Company of California* (New York: Whittlesley House, McGraw-Hill, 1950), p. 201; E. L. DeGolyer, «How Men Find Oil,» *Fortune*, August 1949, p. 97; Walker A. Tompkins, *Little Giant of Signal Hill: An Adventure in American Enterprise* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964), p. 2; United States Federal Trade Commission, *Foreign Ownership in the Petroleum Industry* (Washington, D.C.: GPO, 1923), p. x («rapidly depleted»).

Нью-Йорка. Он был большим поклонником свежего воздуха и сторонником здорового образа жизни.

Упорный, предприимчивый бизнесмен, Догерти не оставлял шансов своим противникам. Он был независимым мыслителем, игравшим роль интеллектуального зануды в нефтяной отрасли. Его отличали цепкость и агрессивность в отстаивании своих идей, свойственные ему и в бизнесе. Догерти был убежден, что путь, по которому идет нефтяная отрасль, ведет к пропасти и его следует кардинально изменить. Он настойчиво, даже навязчиво, твердил: «правило захвата» надо ликвидировать.

«Правило захвата» царило в отрасли, начиная с ее зарождения в Пенсильвании. Его многократно подтверждали суды, которые опирались на нормы обычного английского права, относящегося к хищникам и дичи. Некоторым собственникам, подавшим жалобу в суд на захват соседями их нефти, юристы давали следующее жалкое напутствие: «Идите и поступайте так же». Благодаря этому правилу каждый оператор в любом месте Соединенных Штатов мог бурить скважины и добывать нефть, откачивая не только «свое», но и принадлежащее соседу, если сосед еще не сделал этого сам. Такой подход провоцировал судорожную добычу и неоправданные колебания цен после открытия очередного месторождения.

Догерти был уверен, что увеличение количества скважин и ускоренная добыча, провоцируемые «правилом захвата», снижали подземное давление слишком быстро. Последствия? Большая часть нефти, которую можно было добыть, оставалась недоступной: давление газа и воды, как поняли позже, становилось недостаточным, чтобы создать «подъемную силу» и вытолкнуть нефть на поверхность. Увидев, какую важную роль нефть сыграла в Первой мировой войне, Догерти понял, что она будет означать в случае новой войны. Грубая или, по его выражению, «совершенно непродуманная и нелепая» практика нефтедобычи вела к тому, что большие запасы нефти оказывались недоступными.

Догерти знал, как решить проблему. Месторождения необходимо было передать под федеральный контроль. Их следовало разрабатывать как одно целое, а добытую нефть делить между собственниками. Тогда нефть можно было извлекать, контролируя объемы, которые можно определить с помощью современных технических знаний, и таким образом поддерживать необходимое давление под землей. Когда Догерти, а вслед за ним и многие другие говорили о «консервации», они имели в виду именно такую практику контролируемой добычи, призванную обеспечить наибольший объем извлечения ресурсов при таком же или более высоком потреблении. Но как воплотить в жизнь идею «консервации» Догерти? Вот здесь он и шокировал большинство коллег по отрасли, доказывая, что федеральному правительству придется возглавить или хотя бы санкционировать отраслевое сотрудничество. Понадобится также склонить общественное мнение в пользу внедрения более эффективных технологий в нефтедобыче.

На протяжении 1920-х гг. взгляды Догерти разделяло лишь незначительное число нефтяников, его постоянно подвергали нападкам и осыпали бранью. Некоторые критики говорили, что он позаимствовал свои рассуждения из *World Almanac*. Многие оспаривали его оценку технологии нефтедобычи и расценивали его призыв к вмешательству федерального правительства как предательство по отношению к отрасли. Крупные компании проявляли желание обсудить добровольное сотрудничество и саморегулирование в организации добычи и не более того. Большинство независимых нефтяников не хотели и слышать о совместной разработке месторождений и контроле за нефтедобычей – не важно, на добровольной основе или нет. Они хотели использовать свой шанс разбогатеть.

Догерти не сдавался. Он сражался на заседаниях и конференциях. Он писал бесконечные письма. Он не давал покоя коллегам по нефтяной индустрии. Он не упускал ни одной возможности выразить свои взгляды. Трижды пытался заставить совет отраслевого Американского нефтяного института рассмотреть его предложения, и трижды они были отвергнуты. Когда на

одном из заседаний института ему запретили выступать со своими идеями, Догерти арендовал зал, чтобы обратиться к каждому, кто хотел его слушать. Его стали называть «этот сумасшедший». Он в свою очередь заявил, что «нефтяник – это варвар в костюме». Однако в конце концов у него нашелся друг, которого заинтересовали его идеи, – президент Кельвин Кулидж. В августе 1924 г. Догерти написал президенту длинное письмо, в котором были такие строки: «Если в ближайшем будущем народ проснется и обнаружит, что мы стали нацией-банкротом в том, что касается нефти, и что уже поздно защищать наши месторождения консервацией, я уверен, он проклянет как нефтяников, так и тех, у кого была власть, когда надо было принимать меры по консервации. Дефицит нефти для нас – не только серьезная помеха в войне, но и приглашение другим объявить войну нам»¹⁸³.

Когда Кулидж выиграл выборы 1924 г. и благополучно оставил позади скандал вокруг Типот-Дома, он наконец смог обратиться к делам нефтяным. Приняв во внимание аргументы Генри Догерти, он создал Федеральный совет по консервации нефти для изучения ситуации, сложившейся в нефтяной промышленности. Поддерживая своего друга Догерти, бережливый президент объяснял, что расточительные методы добычи представляют серьезную угрозу положению Соединенных Штатов в промышленной и военной областях и наносят удар общей безопасности страны. «Лидерство наций может определяться доступом к нефти и продуктам ее переработки», – заявил Кулидж.

Федеральный совет по консервации нефти инициировал дальнейшие исследования физических характеристик нефтедобычи, что в свою очередь содействовало растущей поддержке взглядов Догерти. В то время как Американский нефтяной институт заявлял, что потери в отрасли «незначительны», новый Федеральный совет засвидетельствовал, что природный газ – это «не просто продукт малого коммерческого значения, сопутствующий нефти», а фактор, который обеспечивает подземное давление, выталкивающее нефть на поверхность. Позволять газу улетучиваться в процессе беспорядочной нефтедобычи – значит лишаться столь нужного давления и оставлять большое количество нефти под землей.

По мере обнародования результатов исследований многие стали склоняться в сторону идей Догерти. Уильям Фариш, президент Hamble (филиал Standard Oil of New Jersey и крупнейшая добывающая компания в Техасе) в 1925 г. пренебрегал идеями Догерти, а в 1928 г. уже благодарил его за то, что тот заставил отрасль оценить преимущества «более производительных методов добычи». Фариш стал убежденным сторонником работы с месторождением как с единым целым. Он решил, что в изменчивых условиях второй половины десятилетия акцент следует сделать на низкой себестоимости добычи. Предлагаемый Догерти вариант разработки был одним из наилучших способов добиться снижения себестоимости за счет уменьшения количества скважин и поддержания необходимого подземного давления вместо откачки.

Генри Догерти в техническом плане далеко опережал своих собратьев в понимании того, каким образом нефть идет на поверхность и насколько «фонтанная» добыча портит месторождение. Но он сильно недооценивал вероятность открытия новых запасов нефти. В 1924 г. в письме Кулиджу он утверждал, что на подходе грандиозный дефицит. Многие сомневались в обоснованности мрачных оценок Догерти. В 1925 г. горячий противник правительственного вмешательства в промышленность и жесткий критик правительственного контроля над отраслью Дж. Ховард Пью из Sun Oil иронизировал, что прежде, чем истощатся нефтяные запасы, на

¹⁸³ . *Literary Digest*, June 2, 1923, pp. 56–58 («nearest approach»). Doherty to Smith, February 2, 1929 («worse than Satan»); Doherty to Veasey, August 13, 1927 («extremely crude»), Doherty papers. Doherty to Roosevelt, August 14, 1937, Oil, Official File 56, Roosevelt papers; Erich W. Zimmennann, *Conservation in the Production of Petroleum: A Study in Industrial Control* (New Haven: Yale University Press, 1957), pp. 97 («do likewise»), 122–24; Nordhauser, *Quest for Stability*, pp. 9–18; Williamson et al., *Age of Energy*, pp. 317–19; Nash, *United States Oil Policy*, pp. 82–91; Leonard M. Fanning, *The Story of the American Petroleum Institute* (New York: World Petroleum Policies, [1960]), pp. 68, 104–9 («crazy man»); Linda Lear, «Harold L. Ickes and the Oil Crisis of the First Hundred Days», *Mid-America* 63 (January 1981), p. 12 («barbarian»); Robert E. Hardwicke, *Antitrust Laws, et al. v. Unit Operations of Oil or Gas Pools* (New York: American Institute of Mining and Metallurgical Engineers, 1948), pp. 179–86 («If the public»).

земле пропадут нитраты, исчезнут леса, а реки потекут вспять. «Мой отец был одним из пионеров нефтяной промышленности, – заявлял Пью. – Когда я был еще маленьким, периодически предсказывали нехватку нефти и всегда впоследствии ее добывали больше, чем прежде»¹⁸⁴.

Прилив

Именно Пью, а не Догерти, оказался прав в этом споре. Весна 1926 г. принесла первые крупные открытия на месторождении в штате Оклахома, получившем известность как «Большой Семинол». Последовала одна из наиболее быстрых и интенсивных разработок нефтяного месторождения, какие когда-либо видел мир. Это были безумные соревнования по бурению, отличавшиеся грубостью и расточительностью, снова царило «правило захвата». Господствовали традиционные для приисковых городков хаос и беспорядок – улицы, забитые оборудованием, рабочими, игроками, торговцами и пьяными; наскоро построенные деревянные сооружения, удушливый запах газа, едкий запах горячей нефти, идущий от скважин и ям. Открытие новых месторождений обвалило цены. Но с одного только этого месторождения всего через 16 месяцев нефть текла рекой, и к 30 июля 1927 г. добыча достигла 527 000 баррелей в день. Затем в Оклахоме были найдены другие крупные месторождения. Не отставал и Техас. Серия крупных открытий в конце 1920-х гг. (в том числе огромное месторождение Йетс) обозначила наличие залежей пермского периода в обширном, выжженном солнцем, пыльном и заброшенном районе Западного Техаса и Нью-Мексико с огромнейшими запасами нефти.

Существовал и другой «приливной» фактор. Технология не только способствовала росту добычи, она меняла и требования потребления. Распространение технологии крекинга, при которой путем изменений на молекулярном уровне увеличивался выход бензина, снизило потребности в сырой нефти. Из одного барреля нефти с использованием крекинга получали столько же бензина, сколько из двух баррелей нефти без крекинга. Затем обнаружилось, что крекинг-бензин предпочтительнее обычного, поскольку обладает лучшими антидетонационными свойствами. Поэтому, хотя потребность в бензине росла, спрос на сырую нефть поднимался не так быстро, что наконец привело к ее избытку.

К концу десятилетия мрачные предсказания начала 1920-х гг. смыло потоком нефти, который вытекал из земли, казалось, бесконечной рекой. Американские потребители просто не в состоянии были использовать всю добываемую нефть, но ее все больше и больше выкачивалось только для того, чтобы заполнить растущую в стране сеть хранилищ. Однако нефтяники по-прежнему старались добывать по максимуму, не задумываясь об опустошительных последствиях такой добычи. «Фонтанная» добыча («слишком много соломинок в чаше») портила месторождения, уменьшая извлекаемые объемы нефти. Значительное перепроизводство сырой нефти обвалило рынок и сделало бессмысленным разумное планирование, что и привело к резкому падению цен¹⁸⁵.

По иронии судьбы, пока открытие следовало за открытием, увеличивая беспрецедентное перенасыщение, общественное мнение стало склоняться в сторону лекарства от дефицита, предложенного Генри Догерти, – к консервации и контролю над добычей. На сей раз мотивом вовсе не являлось желание предупредить неизбежный дефицит – слишком очевидно было

¹⁸⁴ Williamson et al., *Age of Energy*, p. 311 («supremacy»); Zimmermann, *Conservation*, pp. 126–128 («commodity»); Larson and Porter, *Humble*, pp. 257–63 («production methods»); Henrietta Larson, Evelyn H. Knowlton, and Charles H. Popple, *History of Standard Oil Company (New Jersey)*, vol. 3, *New Horizons, 1927–50* (New York: Harper 8t Row, 1971), pp. 63–64, 88; Giebelhaus, *Sun*, p. 118 («My father»).

¹⁸⁵ Rister, *Oil!* pp. 244–46, 255, 293–97; Hartzell Spence, *Portrait in Oil: How the Ohio Oil Company Grew to Become Marathon* (New York: McGraw-Hill, 1962), pp. 118–29; Phillips Petroleum Company, *Phillips: The First 66 Years* (Bartlesville: Phillips Petroleum, 1983), p. 67; United States Federal Trade Commission, *Prices, Profits, and Competition in the Petroleum Industry*, United States Senate Document No. 61, 70th Congress, 1st Session (Washington, D.C.: GPO, 1928), pp. 108–16; McLean and Haigh, *Integrated Oil Companies*, pp. 90–91; Williamson et al., *Age of Energy*, pp. 394–97; Beaton, *Shell*, pp. 259–60.

обратное. Теперь надо было остановить разрушительные потоки добываемой «фонтанным» способом нефти, которые вызывали сильное колебание цен.

Но кто станет контролировать добычу? Будет это происходить добровольно или под правительственным контролем? Под эгидой федерального правительства или правительства штата? Даже внутри отдельных компаний шли острые дебаты. Так, крупный раскол произошел в Standard Oil Company (New Jersey): Тигл выступал за добровольный контроль, а Фариш, глава филиала Hamble, считал, что надо привлечь правительство. «Отрасль не способна помочь себе сама, – писал Фариш Тиглу в 1927 г. – Нам должно оказать помощь правительство – разрешить некоторые вещи, которые мы не имеем права делать сегодня, и, возможно, запретить то (например, бесконтрольные выбросы газа), что мы сейчас делаем». Когда Тигл предложил, чтобы программу добровольной саморегуляции разрабатывали «практичные люди» из отрасли, Фариш резко ответил: «В отрасли сегодня нет никого достаточно разумного или достаточно знающего, чтобы разработать такой план». И добавил: «Я пришел к убеждению, что в нефтяной промышленности больше дураков, чем в любом другом бизнесе».

Мелкие независимые нефтедобытчики противились любой форме правительственного регулирования. «Никакая государственная комиссия не будет указывать мне, как вести бизнес», – под аплодисменты громогласно объявил группе добытчиков в Оклахоме независимый нефтяной предприниматель Том Слик. Разочаровавшись в Американском нефтяном институте, малые нефтедобывающие фирмы создали свою собственную организацию – Независимую нефтяную ассоциацию Америки, и начали кампанию в поддержку совершенно другой формы правительственного вмешательства – пошлин на импортируемую нефть. Главной задачей было ограничение ввоза венесуэльской нефти, которую импортировали крупные компании. В 1930 г. независимые компании попытались включить нефтяную пошлину в закон Смута – Хоули. Однако в итоге сей малоизвестный образчик законотворчества поднял ставки пошлин почти на все, но только не на нефть. Против пошлин выступили влиятельные конгрессмены от Восточного побережья и такие организации, как Американская автомобильная ассоциация, не одобрявшие повышения цен на мазут и бензин. При этом независимые восставили против себя потенциальных сторонников неумелым и неловким лоббированием. По словам одного из их союзников в сенате, они «весьма глупо писали телеграммы и письма». Тем временем вопрос контроля над добычей оставался нерешенным и бурно дебатировался, а нефть продолжала прибывать¹⁸⁶.

Растущее соперничество

С того момента, как на холмах Западной Пенсильвании начала свое существование нефтяная промышленность, она испытывала хронический дисбаланс спроса и предложения и реагировала на него стремлением к консолидации и интеграции отрасли с целью обеспечить поставки нефти и регулировать их объемы, получить доступ к рынкам, стабилизировать цены, сохранить и увеличить прибыль. Консолидация означала поглощение конкурентов и компаний, дополняющих производственную цепочку. Интеграция подразумевала объединение части или всех сегментов отрасли вверх и вниз по технологической цепочке – от разведки и добычи до переработки и розничной торговли. Великая Standard Oil Trust умело организовала интеграцию в обоих направлениях, и все это только для того, чтобы Верховный суд обрушился с нападками и объявил о роспуске компании. Однако нестабильная ситуация со спросом и предложением в 1920-х гг. вернула к жизни те же старые стратегии, на этот раз в отношениях между компаниями – преемницами Standard Oil, равно как и между другими компаниями, которые

¹⁸⁶ SC7/G-32, Shell papers; Larson and Porter, *Humble*, pp. 307–9 («industry is powerless»); Roger M. Olien and Diana D. Olien, *Wildcatters: Texas Independent Oilmen* (Austin: Texas Monthly Press, 1984), p. 52 (Tom Slick); Nordhauser, *Quest for Stability*, pp. 55 («rather foolish»), 58; Nash, *United States Oil Policy*, pp. 102–3.

выросли и превратились в мощных конкурентов. Соревнование приобрело новые масштабы. Нефтяные компании стали заниматься сбытом, продавая автомобильное топливо в розницу на фирменных заправках, выраставших, как грибы, вдоль американских дорог. Нефтяные сражения велись не только за мировые запасы и рынки, но и за рынки на магистралях Америки. И вот, стараясь привлечь покупателей и одновременно стремясь к консолидации и интеграции, нефтяная промышленность Америки начала приобретать современные, знакомые нам черты.

После роспуска материнской компании в 1911 г. Standard Oil of New Jersey осталась крупной нефтеперерабатывающей компанией фактически без собственной нефти, что делало ее крайне зависимой от других компаний, от капризов поставщиков и рынка, и потому – легко уязвимой. В рамках главной стратегической цели, каковой являлось обеспечение поставок сырой нефти для Standard Oil of New Jersey, главу компании Уолтера Тигла интересовали и местные, и зарубежные месторождения. Уже в 1919 г. Standard Oil of New Jersey приобрела контрольный пакет акций Humble Oil – ведущей нефтедобывающей компании Техаса, остро нуждавшейся в средствах. Humble быстро нашла правильное применение деньгам Standard Oil of New Jersey, и к 1921 г. стала крупнейшей добывающей компанией штата и внесла, таким образом, значительный вклад в достижение цели Тигла – обеспечение сырой нефтью. Standard of Indiana, тоже начинавшая как нефтеперерабатывающая компания, вела агрессивную политику в деле обеспечения нефтяных поставок с юго-запада и из Вайоминга, защищая от риска инвестиции в нефтепереработку. Она в свою очередь приобрела Pan American Petroleum – одну из ведущих американских компаний в Мексике. Тем временем основные нефтедобывающие компании шли вниз по технологической цепочке, чтобы закрепиться на рынках. The Ohio Oil Company (позднее переименованная в Marathon) до роспуска 1911 г. была крупнейшей добывающей компанией в Standard Oil. Теперь она стала смещать свои интересы в сторону переработки и сбыта. С 1926 по 1930 г. добыча нефти компанией почти удвоилась. В конечном счете она контролировала, среди прочего, половину необъятного месторождения Йетс в Техасе и нуждалась в прямом выходе на рынок.

Philips Petroleum Company создал Франк Филипс, бывший парикмахер, а затем торговец ценными бумагами, проявивший незаурядные способности к заключению сделок с нефтью. Вероятно, то, что он был также и банкиром, помогло ему преодолеть недоверие инвесторов и зарабатывать деньги в Нью-Йорке, Чикаго и других крупных городах. Взлеты и падения на нефтяном рынке вызывали у него отвращение, и он подумывал выйти из бизнеса, чтобы организовать банковскую сеть на Среднем Западе. Но вступление США в Первую мировую войну привело к росту цен на нефть, и он вернулся в нефтяной бизнес. В середине 1920-х гг. Филипс с братом превратили фирму в одну из основных независимых компаний уровня Gulf и Texas Company.

В ноябре 1927 г. в условиях растущего перепроизводства нефти Филипс открыл свое первое нефтеперерабатывающее предприятие на Техасском выступе и свою первую станцию обслуживания в Уичите, штат Канзас. В Уичите руководители компании в целях привлечения клиентов решили предлагать каждому талон на десять бесплатных галлонов бензина, но на это требовалось разрешение Франка Филипса. «Ладно, давайте, – ответил Филипс. – Все равно вода дороже. Давайте им все, что хотите». Компания занялась нефтепереработкой и розничной торговлей с таким же невероятным темпом, как ранее в нефтедобыче. К 1930 г., через три года после открытия первой заправки, Филипс уже построил и приобрел в 20 штатах 6750 точек розничной продажи бензина.

Конкуренция заставила и другие компании последовать этому примеру и пробиваться из оптовых продаж в розничную торговлю путем приобретения собственных бензозаправок. Они построили предприятия для переработки сырой нефти, теперь хотели быть уверены в том, что у них будут рынки и прямой выход на покупателей. С 1926 по 1928 г. Gulf быстро развивала сеть розничной торговли в центральных штатах севера США. Две наиболее агрессивные фирмы,

Texas Company и Shell, к концу 1920-х гг. торговали во всех 48 штатах. Фирмы, чьим «хлебом» всегда являлась розничная торговля, были вынуждены расширять сферу деятельности, чтобы сохранить прибыль в условиях, когда новые конкуренты вторглись на их территории¹⁸⁷.

Эти вторжения завершили работу, начатую Верховным судом. На протяжении десятилетия после роспуска 1911 г. тень треста Standard Oil все еще незримо витала в отрасли. Компании-наследницы все еще были связаны друг с другом контрактами, традициями, личными отношениями, давней преданностью и общими интересами, а также общими основными акционерами. Это неудивительно, если учесть исторические связи этих компаний и совместную работу плечом к плечу в годы Первой мировой. Каждая из наследовавших нефтеперерабатывающих компаний – таких как Standard Oil of New Jersey, Standard Oil of New York, Standard Oil of Indiana и Atlantic, базировалась в определенном регионе, и в течение лет десяти они в большей или меньшей степени уважали границы друг друга.

Однако в 1920-е гг. эти компании стали вторгаться на чужие территории и конкурировать между собой. Atlantic Refining посягнула на законные рынки Standard Oil of New Jersey и Standard Oil of New York – как говорилось в годовом отчете за 1924 г., «скорее для защиты, чем по желанию». Standard Oil of New Jersey и прочие компании-наследницы на Восточном побережье ввязались в острую и шумную ценовую войну с несколькими «сестрами» со Среднего Запада, среди которых была Standard Oil of Indiana. После этой «войны» Айда Тарбелл писала с удивлением: «Весьма похоже, что компания Standard Oil может раздробиться, вернее, раздробиться изнутри. С ней произошло что-то такое, чего не смог добиться великий процесс роспуска. Родительская компания устанавливает цены на нефть, а сильная молодая "родственница" с Запада отказывается им следовать – такого не случалось 40 лет». Для тех, говорила она, «кто следил за этим выдающимся концерном с самого возникновения», такой поворот событий «выглядит почти невероятным».

Хотя многие из политиков продолжали нападать на группу Standard Oil, концепция всеобщего контроля к середине 1920-х гг. все более устаревала. Было похоже, что наследницы превращались в крупные, полностью интегрированные компании и вместе с несколькими так называемыми независимыми вроде Texas Company и Gulf стремились к господству в отрасли. Вместо одного гиганта возникло множество очень больших компаний. В ходе исследования, проведенного Федеральной торговой комиссией в 1927 г., обнаружилось, что «отдельные компании Standard контролировали 45 % всей продукции нефтепереработки – по сравнению с 80 % Standard Oil Company за 20 лет до этого. Родственные связи между «потомками» Standard Oil прервались. Исследование Федеральной торговой комиссии обнаружило, что «единого контроля над этими компаниями через единство интересов более не существует». Что касается неизменно острого вопроса о контроле над ценами, комиссия сильно сомневалась, что компании – преемницы Standard Oil смогли бы манипулировать ценами: «...колебания цен за длительные промежутки времени реально контролируются предложением и спросом... Не обнаружено каких-либо свидетельств наличия взаимопонимания, договоренностей или манипуляций среди крупных нефтяных компаний с целью повышения или снижения цен на нефтепродукты»¹⁸⁸.

¹⁸⁷ Joseph Stanislaw and Daniel Yergin, Cambridge Energy Research Associates, «The Reintegration Impulse: The Oil Industry of the 1990s», Cambridge Energy Research Associates Report, 1987; Larson and Porter, *Humble*, pp. 72–75; Gibb and Knowlton, *Standard Oil*, vol. 2, pp. 42, 414; Wall and Gibb, Teagle, pp. 140–41, 249; Giddens, *Standard of Indiana*, chap. 9, p. 318; McLean and Haigh, *Integrated Oil Companies*, pp. 95–102; Phillips, *First 66 Years*, p. 37 (Phillips); Beaton, *Shell*, pp. 298–330, 353.

¹⁸⁸ McLean and Haigh, *Integrated Oil Companies*, p. 105 («protection»); Ida M. Tarbell, *The New Republic*, November 14, 1923, p. 301 («crumbling»); FTC, *Prices, Profits and Competition*, pp. 22–23, xvii – xix («no longer unity»).

«Эти ублюдки»

Дробление треста Standard Oil на множество молодых агрессивных компаний ужесточило конкуренцию. Ситуация усугублялась появлением большого числа новых фирм, связанным с открытием новых месторождений, а также экспансией в переработке нефти и торговле нефтепродуктами. Все это подстегнуло, наряду с движением в сторону интеграции, волну слияний. Рожденное когда-то Рокфеллером стремление к объединению по-прежнему существовало, но целью теперь стало не достижение абсолютного контроля – это было уже невозможно, а сохранение и укрепление позиций на рынке. Например, компания Standard of New York приобрела крупную добывающую и перерабатывающую компанию Калифорнии, а позднее осуществила слияние с Vacuum Oil Company, создав Socony-Vacuum и торговую марку Mobil. Standard Oil of California приобрела другую крупную нефтедобывающую компанию в Калифорнии.

В эти годы Shell быстро росла, в том числе и за счет агрессивной кампании приобретений других фирм. Она продолжала следовать политике привлечения инвесторов в соответствии с одним высказыванием Детердинга. «Независимо от политических расчетов в любой стране и в любое время неприятно видеть четко работающее предприятие, в котором не участвуют местные жители, – писал он в 1916 г. – Даже если бы этот концерн хорошо управлялся, даже если бы он от души соблюдал интересы людей – человеческая натура все равно сделала бы его объектом зависти». Но даже циничный Детердинг, коммерсант до мозга костей, обнаружил, что ему неприятны некоторые аспекты слияний и поглощений в Соединенных Штатах. Особенно потрясли его вложения американских банкиров. «Среди всех хватких субъектов, которых я когда-либо встречал, – писал он президенту одной из дочерних компаний Shell в Америке, – американские банкиры... абсолютно вне конкуренции».

В не меньшей степени заслуживают упоминания те слияния, которые почти состоялись. В 1924 г. Shell собиралась купить нефтедобывающую компанию Belridge, занимавшую выгодное положение на богатом месторождении под тем же названием неподалеку от Бейкерсфилда, штат Калифорния. Предполагаемая цена составляла \$8 млн, но Shell сочла ее слишком высокой и отложила сделку. В 1979 г., 55 лет спустя, Shell наконец все же решила приобрести Belridge – за \$3,6 млрд. В начале 1920-х гг. Shell обнаружила, что попала именно в то положение «объекта зависти», о котором предостерегал Детердинг. Она уже приобрела 25 % акций Union Oil of California, а полный контроль над компанией означал бы для Shell очень сильные позиции в США. Однако калифорнийские акционеры Union Oil изобразили праведное возмущение и, играя на патриотических чувствах, повели кампанию против «чуждых и совершенно не известных Калифорнии сил». Им удалось втянуть в это дело сенат Соединенных Штатов, Федеральную торговую комиссию и ряд членов кабинета. Они убеждали всех, что сделка «крайне вредна для интересов» США. В конце концов Shell заставили продать ее долю в Union, хотя разочарование Shell было компенсировано 50 %-ной прибылью от такого вложения сроком на два года.

Готовили слияние Texas Company и Philips, а также Gulf и Standard Oil of Indiana. Руководители Standard Oil of New Jersey и Standard Oil of California с 1929 по 1933 г. потратили немало времени на обсуждение условий слияния. Чтобы обеспечить секретность переговоров, Уолтер Тигл приехал на одну из встреч на озеро Тахо в отдельном вагоне и под чужим именем. Но переговоры провалились. Частично в этом было виновно упрямство президента Standard Oil of California Кеннета Кингсбери и его партнеров – «Короля Рекса» и «этих ублюдков», как их звали сотрудники Standard Oil of New Jersey. Если отвлечься от личностей, наиболее важной причиной срыва сделки была система учета Standard Oil of New Jersey. К великому огор-

чению и досаде Уолтера Тигла, она не позволяла точно определить ни балансовую стоимость, ни реальную прибыльность компании¹⁸⁹.

Всю отрасль на самом деле объединяло лишь одно: хотя научное осознание проблем нефтедобычи к концу 1920-х гг. и продвинулось вперед, по-прежнему наблюдалось мощнейшее противодействие прямому правительственному регулированию отрасли. Нефтяной магнат Генри Догерти, возмущенный тем, что большинство коллег отвергли его беспрестанные призывы к регулированию, предсказывал: «Нефтяная индустрия на пути к долгому периоду бедствий... Я не знаю, когда это случится, но поставлю последнюю крупицу своей репутации на то, что наступит день, когда каждый участник нефтяного бизнеса пожалеет, что мы не добились принятия федеральных законов о нефти». Споры утомили Догерти – от напряженной борьбы пострадало его собственное здоровье. Он был настолько обижен, что оставил это занятие другим. «Если кому-то досталось от нефтяной промышленности больше грязи, чем мне, я бы хотел встретиться с таким человеком, – писал он в 1929 г. – Я часто молил Бога, чтобы мне никогда не довелось участвовать в нефтяном бизнесе, но еще чаще я молил о том, чтобы мне никогда не пришлось пытаться провести в этом бизнесе реформы».

Никто не обратил особого внимания на его пророчество, сулившее трудности в будущем. В конце десятилетия новые компании-гиганты были заняты завоеванием новых позиций на рынке, а перспективы стабилизации и баланса между предложением и спросом казались радужными и без правительственного вмешательства. Но затем все рухнуло. Перегретый фондовый рынок испытал в октябре 1929 г. беспрецедентный обвал, возвестивший начало Великой депрессии, которая обернулась для нации безработицей, нищетой, лишениями и падением спроса на нефть. Затем, осенью 1930-го, в момент, когда нация пришла к печальному выводу, что обвал фондового рынка был не просто «корректировкой», а скорее предвестником великой экономической катастрофы, случайность привела к открытию крупнейшего месторождения нефти в США, которое получило название «Черный гигант». Оно одно могло удовлетворить весьма существенную часть нефтяных потребностей Америки. И оказалось, что Генри Догерти был в конечном счете прав¹⁹⁰

¹⁸⁹ Beaton, *Shell*, pp. 206–7 (Deterding); FTC, *Prices, Profits and Competition*, p. 29; FTC, *Foreign Ownership*, p. 86 («parties foreign»); Ralph Arnold to Herbert Hoover, September 22, 1921, Millsbaugh to Dearing, September 24, 1921, 811.6363/75 («viciously inimical»), RG 59, NA; Taylor and Welty, *Union Oil*, pp. 176–78; Phillips, *First 66 Years*, p. 31; Giddens, *Standard of Indiana*, pp. 238–40; Wall and Gibb, *Teagle*, pp. 261–65 («sunkist»).

¹⁹⁰ Doherty to Veasey, August 6, 1927; Doherty to Smith, January 26, 1929; Doherty to Smith, February 2, 1929, Doherty papers.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.